NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY

YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ

EGİTİM BİLİ1\1LERİ ENSTİTÜSÜ

EGİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI ANABİLİM DALI

ÖZEL VE DEVLET OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ÖGRETMEN MOTİVASYONU İLE OLAN İLİŞKİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ÖznurERMEZ

Danışman

Doç, Dr. Mehmet Çağlar

KKTC

Lefkoşa, Haziran, 2010

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü' ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....

Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR

Üye .....

Doç. Dr. Fatoş SİLMAN

Üye .....

Yrd. Doç. Dr. Şerife GÜNDÜZ

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

<:9.../.../2010

.....

Doç. Dr. Cem BİROL

YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER SAYFA NO

ÖNSÖZ ix-x

ÖZET xi

ABSTACT xii

BİRİNCİ BÖLÜM

1.0 GİRİŞ 1-2

1.1 Problem Cümlesi 2

1.2 Araştırmanın Amacı 2-3

1.3 Alt Problemler 3

1.4 Araştırmanın Önemi 3-4

1.5 Sayıltılar 4

1.6 Sınırlılıklar 4

1.7 Tanımlar 4

İKİNCİ BÖLÜM

2.0 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 5-17

2.1 Konu İle İlgili Yurt İçi Araştırmalar 5-16

2.2 Konu İle İlgili Yurt Dışı Araştırmalar 16-17

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.0 KURAMSAL BİLGİLER 18-75

3.1 Yönetici 18-20

3.2 Eğitim 20-21

3.2.1 Formal Eğitim 21

NEAR EAST UNIVERSITY 1988 - LEFKOŞA

l..113RA~y

3.2.2 İnformal Eğitim 21-22

3.2.3 Örgün Eğitim 22

3.2.4 Yaygın Eğitim 23

3.3 Okullar 23

3.3.1 Okulların Gelişimi 23-26

3.3.2 Okulun Başlıca Özellikleri 26-30

3.3.3 Okul Yönetimi, Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi 31-32

3.3.4 Okul Yöneticileri 32-35

3.3.4.1 Okul Yöneticilerinin Mesleki Özellikleri 35

3.3.4.2 Bir Okul Müdürünün Başlıca Sorumlulukları 36

3.3.4.3 Müdürlerin Görev Tanımı 36-41

3.3.4.4 Okul Yöneticilerinin Yeterlilikleri 41-43

3.3.4.5 Yöneticinin Rolü 43-46

3.3.4.6 Yöneticinin Sosyal ve Teknik Yetkisi 46

3.3.4.7 Okul Yöneticilerinin Başarılı Olabilmeleri İçin Birey ve Örgüt Olarak Sahip Olunması Gereken Özellikler 46

3.3.4.8 Etkili Yöneticiler 46-47

3.3.4.9 Etkili Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri 47-49

3.4 Karar 49

3.5 İletişim 49-51

3.6 Eşgüdümleme 51-53

3.7 Örgüt Ortamında İnsan İlişkilerini Etkileyen Unsurlar 53-55

3.8 Motivasyon / Güdüleme 56-57

3.8.1 Okul Yönetiminde Motivasyon 57-62

3.8.1.1 İçsel Güdüleme 62

3.8.1.2 Dışsal Güdüleme 62

3.8.1.3 Birincil Güdü 62

3.8.1.4 İkincil Güdü 62-63

3.8.1.5 Durumluk ve Sürekli Güdü 63

3.8.2 Güdülenmiş Davranışların Başlıca Özellikleri 63-64

3.8.3 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması 64-65

3.8.4 Çalışanların Motivasyonunun Azalmasına Neden Olan Etkenler 65

3.8.5 Güdüleme Yaklaşımları 65-66

3.9 İlkokul ve Özellikleri 66-68

3.9.1 İlköğretim Kurumlarının Amaç ve Görevleri 68-69

3.10 Öğretmen 70- 71

3.10.1 Etkili Öğretmen Nitelikler 71

3.10.2 Öğretmen Nitelikleri 71- 72

3.10.3 Öğretmenin Mesleki Özellikleri 72

3.10.4 Etkili Bir Öğretmende Bulunması Gereken Mesleki Nitelikler 72

3.10.4.1 Genel Kültür 72

3.10.4.2 Konu Alanı Bilgisi 73

3.10.4.3 Mesleki Beceri ve Yeterlikler 73

3.10.5 Etkili Bir Öğretmende Bulunması Gereken Kişisel Nitelikler 73-74

3.10.6 Öğretmen Liderliğini Geliştirmede Yöneticilerin Rolü 74

3.10. 7 Yetkilendirme ve Öğretim Liderliği 74-75

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.0 YÖNTEM 76-81

4.1 Araştırma Modeli 76

4.2 Evren ve Örneklem 76-77

4.3 Verilerin Toplanması 77

4.3.1 Öiçme Araçlarının Geliştirilmesi 77

4.3.2 Ölçme Aracının Uygulanması 78

4.4 Verilerin Çözümlenmesi 78-79

4.5 Örneklemin Özellikleri 79-81

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.0 BULGULAR VE YORU"MLAR.....82-123

5.1 Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun Öğretmenler Üzerindeki Etkisine İlişkin (Çeşitli Boyutlardaki Davranışlara Göre) Bulgular **ve Y**orumlar **82-88**

5.2 Öğretmenlik Mesleğinin Saygılığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına **İlişkin Bulgular ve Yorumlar 88-91**

5.3 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar ..•.....91-96

5.4 Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun (Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışların) Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen

Görüşleri ile Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve T-testi Sonuçları ile Bulgular ve Yorumları .....•.....•.....96-100

5.5 Okulun Fiziki Yapısının, Çalişma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve T-testi Sonuçları ile Bulgular ve **Yorumları 100-103**

5.6 Okul Müdürlerinin okulda Sağladığı Motivasyonun (Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışların) Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Yaşları Arasındaki İlişki ve Anova Sonuçları ile **Bolgular ve Yorumlar 103-108**

5.7 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .•.....•....••...•...•.....108-109

5.8 Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile Yaşları Arasındaki İlişkinin Anova Sonuçları ile Bulgular ve Yorumları .•.....•..110-111

5.9 Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun (Çeşitli Tutum ve Davranışların) Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Mesleki Deneyim Arasındaki İlişkinin Anova Sonuçları ile Bulgular ve **Yorumları.....111-116**

5.10 Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin **Bulgular ve Yorumlar.....116-117**

5.11 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar ..•.....••...•.....117-119

5.12 Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun (Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışların) Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Göre Bulgular ve Yorumlar 119-120

5.13 Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin **Bulgular ve Yorumlar 120**

5.14 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar 121-123

ALTINCI BÖLÜM

6.0 SONUÇLAR VE ÖNERİLER 124-132

6.1 Sonuçlar 124-130

6.2 Öneriler 130-132

KAYNAKÇA 133-137

EKLER....

EK I: Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motvasyonun, Öğretmenler Üzerindeki Etkisini Ölçen Motivasyon Anketi ....

EK II: KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğünden Alman Anket Uygulama İzin Belgesi....

TABLOLAR: ....

TABLO 1: Anketin Uygulandığı Okullar ve Uygulanan Kişi Sayısı....

TABLO 2: Anketin Güvenirlik Katsayısı ....

TABLO 3: Anket Seçenekleri, Ağırlıkları ve Sınırları....

TABLO 4: Örneklem Grup Dağılım Çizelgesi....

TABLO 5: Öğretmen Görüşlerinin Genel Dökümü .•.....•.....•....•••.....•.....

TABLO 6: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumları ..•••.....•.....•.....•.....••.....

TABLO 7: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....

TABLO 8: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin T• testi Sonuçları ....•..•.....

TABLO 9: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim- Öğretim Açısından Uygunluğna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile Öğetmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin T• testi Sonuçları .....

TABLO 10: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Yaşları **Arasındaki İlişkinin AN"OVA Sonuçları** .....

TABLO 11: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Yaşları Arasındaki İlişkinin AN"OVA **Sonuçları**.....

TABLO 12: Okuln Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim- Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri .....

TABLO 13: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Mesleki Deneyimleri Arasındaki İlişkinin AN"OVA Sonuçları .....•.....•.....

TABLO 14: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim- Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri .....

TABLO 15: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleği Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Mesleki Deneyime İlişkin ANOV A **Sonuçları**.....

TABLO 16: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri .....

TABLO 17: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim- Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri.....

TABLO 18: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumları .....

ÖNSÖZ

" İlkokul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun Öğretmenler Üzerindeki Etkisi " adlı araştırma Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlanmıştır.

Üzerinde araştırma yapmak için seçtiğim tez konsu ile ilgili birçok kitap, tez, makale olmak kaydıyla gerek bilgisayar yardımıyla intemetten, gerekse yazılı kaynakları bulunduran kütüphane ve kitabevlerinden birçok kaynak elde ettim. Bulunanların okunması zaman almış olsa da bir uğraş sarfedip başarının merdivenlerinden bir bir çıkarak sonuca ulaşmada vermiş olduğu tatmin tartışılamaz.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi ve tamamlanmasında pek çok kişinin katkısı olmuştur.

Araştırmanın yürütülmesinde, verilerin analizinde, araştırmanın sonuçlandırılmasında desteğini esirgemeyen ve yönlendirmeleriyle araştırmanın tamamlanmasına büyük katkı sağlayan ayrıca çalışmada başarı için öğrenmek anlayışını aşılayan değerli öğretim üyesi ve tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Mehmet ÇAGLAR' a;

Araştırma anketinin birebir uygulanmasına izin veren Sayın İbrahim KOCABAŞ ve Sayın Turgut KARAKÖSE' ye;

Araştırmaya katılarak bana yardımcı olan Gönyeli İlkokulu, Dokuz Eylül İlkokulu, Arabahmet İlkokulu, Şehit Yalçın İlkokulu, The Future American Colage, Levent İlkokulu ve Yakın Doğu İlkokulu öğretmenlerine, ayrıca okullarında araştırma yapmamı hoşgörüyle karşılayıp verilerin erken bir zamanda geri alınmasına yardımcı olan değerli okul müdürlerine;

Araştırmamın yöntem ve bulgular kısmında bana yardımlarını hiç esirgemeyen ve bir çok emeği geçen Sayın Uz. Mukaddes DEMİROK' a;

Araştırmanın sonuçlandırma aşamasında bana yardımlarını ve desteğini esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Elvan ÇOBANOGLU Vve Meltem ÜNBAY' a;

Araştırma sonuçlandırılmasında eleştirileriyle yön veren tez izleme komitesi üyelerine;

Tezimin her aşamasında benden maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, bana güvenleriyle her zaman destek veren annelerim Nuran ERMEZ ve Nuran BENLİ, babalarım Öztürk ERMEZ ve Ahmet Yalçın BENLİ' ye;

Özellikle bu başarımda her zaman için desteğini yanımda hissettiğimmanevi desteğiyle hep yanımda olan ve bana güven verip, her zaman başarılı olmam için beni motive eden sevgili nişanlım Osman BENLİ' ye; sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Lefkoşa, Haziran, 2010

ÖznurERMEZ

ÖZEL VE DEVLET OKULLARI YÖNETİCİLERİNİN TUTUM VE DAVRANIŞLARININ ÖGRETMEN MOTİVASYONU İLE OLAN İLİŞKİLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ

ÖZET

Araştırma özel ve devlet okulları yöneticilerinin tutum ve davranışlarının öğretmen motivasyonu ile olan ilişkilerinin karşılaştırmalı analizi için alt amaç sorularına yanıt aranarak yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda 2009-2010 öğretim yılında Lefkoşa' da bulunan dört devlet, üç özel ilkokulda görev yapan ve random (rastgele) yoluyla seçilen toplam 152 öğretmene anket uygulanmıştır. Anket 40 madde içermektedir ve likert tipi ölçek, beşli değerlendirme şeklinde öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemlerine, çalışılan okul türüne ve hangi alanda görev yaptıklarına göre kriterler belirlenerek hazırlanmıştır. Uygulanması için ilkokullarda görev yapan 249 öğretmene anket bırakılmıştır. Fakat 97 tane anket yapılmadan geri dönerek, 10 tane anket de çeşitli hatalar nedeniyle araştırma kapsamına alınmamıştır. Toplam 142 öğretmenin görüşleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Elde edilen bilgiler, veri tablolarına tek tek kodlanarak, elde edilen verilerin analizi bilgisayar ortamında SPSS 13 paket programından yararlanılarak yüzde, T-testi, ANOVA, Çoklu Karşılaştırma İstatistiksel Analiz Sonuçları için de LSD testi uygulanarak veriler çözümlenmiştir. Bulgular da tablolaştırılarak yorumlanmıştır.

Sonuç olarak öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde; cinsiyet, çalışılan okul türü, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan alan, okul müdürlerinin çeşitli boyutlardaki tutum ve davranışlarının uygulamada gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde; okul türü, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan alan, okulun fiziki yapısının, çalışma ortamının ve örgütsel ikliminin eğitim- öğretim açısından uygunluğuna yönelik öğretmen görüşlerinde ise; okul türü, yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan alan değişkenlerine göre anlamlı farklılıklar ulaşılmıştır.

A CO\ıIPARATIVE ANALYSIS ON ATTITUDES AND BEHAVIOURS OF ADI\ıllNISTRATORS TOWARDS PRIVATE AND STATE SCHOOLS IN RELATION TO TEACHER I\ıIOTIVATION

ABSTRACT

The survey of private and public school administrators' attitudes and behaviors of teachers with the motivation for a comparative analysis of the relationship between sub-objectives be made in response to questions. Nicosia in the academic year 2009-2010 for this purpose in the four states, who served in three special schools and random (randomly) selected by a total of 152 teachers questioned. Questionnaire contains 40 items and Likert-type scale, with five reviews in the form of teachers' gender, age, seniority, work in these schools and what areas they served was prepared according to set criteria.

249 teachers who work in primary schools for the implementation is left to the survey. Being surveyed in 97 but returned them, 10 of them due to various errors in the survey were not included in the research. The views of 142 teachers were included in the research.

Obtained information, data tables individually coded, the data obtained from analysis of the SPSS 13 package program draws on the face, T-test, ANOVA, Multiple Comparison Statistical Analysis Results for the LSD test applied to the data was analyzed. Results have been paraphrased in the table.

As a result of teaching reputation and professional recognition of about the level of teachers' opinions on sex, school type, age, seniority and duties of the area, principals of various sizes and attitudes of the practice of showing levels related to the views of teachers in the school type, age, seniority.

BİRİNCİ BÖLÜM

1.0 GİRİŞ

Motivasyon kavramının özünü oluşturan güdü; "bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler" olarak tanımlanmaktadır. Motivasyon, bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin olması, onun güdülenmesini ifade eder. Motivasyon, bireyi harekete geçmeye yöneltmenin hangi yöntemle sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır. Motivasyon en kısa deyişle, iş ile ilgili bireyin davranışlarının tanımlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, motivasyon bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç ve hem de dış enerji güçleri toplamıdır.

Yönetici açısından motivasyon, önemli olan bireylerin huzurlu ve mutlu olacakları bir iş ortamı sağlamaktır. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar. Böyle bir çalışma ortamının oluşabilmesi için bireylerin ihtiyaçlarının, güdülerinin ve davranışlarının iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Literatürde araştırmacıların en çok inceledikleri konulardan biri, çalışanların motive olmalarının sağlanmasında hangi araçların kullanılabileceğidir (Küçük, 2007: 75-77).

Yöneticiler bir yandan örgüte uygun bir iş gücü oluşturmanın yollarını ararken diğer yandan da çalışanlarının temel bazı ihtiyaçlarını sürekli olarak izlemek ve göz önünde bulundurmak zorundadırlar. İnsanları motive etme sanatı, insan ihtiyaçları konusundaki bu temel anlayış üzerine inşa edilmiştir. Motivasyon aynı amaca ulaşma yönünde bir bireyin içinde bulunan arzu ve hazır olma derecesidir. Motive etme fonksiyonu ise örgütsel amaçları anlama ve kabul etme ve çalışanları bu amaçlara ulaşmada olumlu olarak katkıda bulunmaya yönlendirmektir. Motive etme sürecinde yönetici, çalışanların kabul sınırlarını belirler ve çalışanların istekli iş yapmalarını sağlayacak olan bir iş ortamı yaratır ve çalışanlar etkilenerek isteklendirilir.

Çalışanların motivasyonun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır. Performansı artırmak isteyen bir yönetici, çalışanların tutum ve davranışlarını, arzu ve isteklerini, fikir ve duygularını ve bunlara etki eden örgüt içi ve örgüt dışı faktörleri dikkate almalıdır (Ağırbaş, Çelik & Büyükkayıkçı, 2005: 327-330).

Motivasyon saglayan faktörler arasında; başarı, tanınma, takdir edilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkanlarının olması vs. sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda bireylerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir (Küçük, 2007: 75-77).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, çalışanları işyerlerinde çalışmaya teşvik eden temel unsur çalışanların sahip oldukları ancak karşılanmayan ihtiyaçları olarak açıklanmaktadır. Bu teoriye göre yöneticinin temel işi, çalışanlarının karşılanmamış olan bu ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlayacak imkanları sağlayarak çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda yapılacak olan işleri daha istekli olarak yapmalarını sağlamaktır. Kendisine verilen iş nedeniyle karşılanmayan ihtiyacını karşılamış olan çalışan ise yaptığı işten memnun olacaktır. Ancak ihtiyaçlar durgun olmayıp değişkendir ve karşılanan bir ihtiyacın yerini karşılanması gereken bir başka ihtiyaç alacaktır (Ağırbaş, Çelik & Büyükkayıkçı, 2005: 327-330).

1.1 Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi " İlkokul Yöneticilerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun Öğretmenler Üzerindeki Etkisi" şeklinde belirlenmiştir.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın genel amacı; özel ve devlet ilkoğretim okulu yöneticilerinin tutum ve davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında herhangi bir bağlantı

olup olmadığını saptamak olarak belirlenmiştir. Bu genel amacı gerçekleştirmek için aşağıda alt amaçlar şeklinde ifade edilmiş sorulara yanıt aranmıştır.

1.3 Alt Problemler

Problem cümlesinde belirtilen ana problem doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1.Öğretmenlerin demografik özellikleri nelerdir?

2.Okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisine ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir?

3.Öğretmenlik mesleğinin saygılığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin; cinsiyetine, yaşlarına, mesleki deneyimlerine ve branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.Okul müdürlerinin okulda sağladığı motivasyonun (çeşitli boyutlardaki tutum ve davranışların) uygulamada gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin; yaşlarına, çalışılan kuruma ve branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5.Okulun fiziki yapısının,çalışma ortamının ve örgütsel ikliminin eğitim-öğretim açısından uygunluğuna yönelik öğretmen görüşleri öğretmenlerin; yaşlarına, çalışılan kuruma, mesleki deneyime ve branşlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4 Araştırmanın önemi

Öğretmen motivasyonunda yöneticinin üstüne düşen öğretim liderliği rolü önemli bir etkendir. Okul müdürünün öğretim liderliği davranışları, okul örgütünün yasal işleyişini sağlamanın yanında öğretmenlerin yaptıkları işten zevk almalarını da sağlayabilir. Yaptığı işten zevk alan öğretmenlerin, işlerine karşı motivasyonlarının yüksek düzeyde olacağı ve çalıştıkları okul örgütünün amaçlarına ulaşmasında daha fazla katkı sağlayacakları düşünülebilir.

Öğretmenlerinin motivasyonuna olumlu katkıda bulunmayan okul yöneticisinin okulun amaçlarının gerçekleşmesine katkısı yetersizdir. Hatta böyle yöneticiler amaçların sapmasına bile neden olabilir. Bu durum okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının ve bu davranışlara bağlı olan öğretmen motivasyonunun önemini ortaya koymaktadır. Yapılan bu araştırmanın yöneticilere öğretmenlerin motivasyonunu sağlamak için nasıl davranmaları gerektiği yönünde ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.5. Sayıltılar

Bu araştırma asağıdaki sayıltıyı içermektedir.Öğretmenlerin motivasyon anketine verdikleri cevaplar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.

1.6 Sınırlılıklar

Yapılan bu araştırma, kullanılan anket formu ile, 4 devlet, 3 özel ilköğretim okulu ile, 2009-2010 öğretim yılı ile sınırlandırılmıştır.

1.7 Tanımlar

Motivasyon: Motivasyon, bireyin bir davranışta bulunmasında veya ona yönelmesine neden olan güçtür. Motivasyon eyleme güdü sağlayan bireysel ihtiyaçlar, istekler ve arzulardan kaynaklanır ve örgüt ortamında insanların çaba harcamalarının nedenidir. Güdüleme veya motivasyon örgüt yönetimleri için çalışanların işe devamı, işte sürekliliği ve performans düzeyini artırma açısından önemle üzerinde durması gereken bir konudur. İnsanın motivasyonunu anlama yönetsel başarı açısından gereklidir. Güdüleme, çeşitli isteklendiricilerle bireyi birşeyi yapmak için harekete geçirme olarak tanımlanabilir ve örgütte verimli çalıştıkları taktirde kişisel gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğunu açıklar. Örgütte kişiler, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir (Özdemir, 2007: 120).

İKİNCİ BÖLÜM

2.0 İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1Konu İle İlgili Yurt İçi Araştırmalar:

" Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki " adlı araştırmada, okul müdürü, okul müdürlerinin görevleri, etkili okulların özellikleri, etkili iletişim, yüksek motivasyon ve verimlilik konulan ile ilgili bilgiler açıklanmaktadır. Kaynak olarak alınacak olan konular okul müdürü tanımı ve görevi, yüksek motivasyon ve verimlilik ile okul müdürünün özelliği adlı konulardır (Şimşek, 2005).

" İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri " adlı araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesine çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmen algılarına göre dönüşümcü liderliği ideal etki, ilham verici motivasyon, bireysel ilgi, zihinsel teşvik boyutlarının özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeylerine ilişkin algılarının dört alt boyutta incelenmesi sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin en başarılı gördükleri boyut " ideal etki" en az başarılı gördükleri "bireysel ilgi" boyutudur.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından " ideal etki", " ilham verici motivasyon" , " bireysel ilgi", " zihinsel teşvik" boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin branşlarına göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından " ideal etki", " ilham verici motivasyon", " bireysel ilgi" , " zihinsel teşvik" boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından " zihinsel teşvik" boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiş " ideal etki", " ilham verici motivasyon", " bireysel ilgi" boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin bulundukları okuldaki çalışma sürelerine göre okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik boyutlarından " bireysel ilgi" boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiş, " ideal etki", " ilham verici motivasyon" , " zihinsel teşvik" boyutlarını göstermelerini algılama düzeylerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin kıdem yıllarına göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Bu farklılıkları en aza indirmek amacıyla okul müdürleri ve müdür adayları için liderlik genelinde dönüşümcü liderlik özelliklerini içeren hizmet içi eğitim çalışmaları, seminerler ve bilgilendirici kurslar düzenlenmelidir. Araştırma sonuçlarından bir diğerinde ise öğretmenlerin bulundukları okuldaki görev süresi değişkenine göre okul müdürünün bireysel ilgi boyutunu gösterme düzeyi arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Okul müdürünün bireysel ilgi boyutu kapsamında her öğretmeni birey olarak dikkate alma ve onların gelişimi için ortam hazırlama amacında olması gerekir.

Bu nedenle okul müdürlerinin konunun uzmanlarından gerekli eğitimsel desteği alması ve gerekli durumlarda işbirliği içinde çalışması uygun olacaktır. Burada bir önemli sorumluluk da üniversitelere düşmektedir. Dönüşümün gerçekleşmesi için yapılacaklar konusunda yapacakları araştırmalardan elde edilen bulguları okullarla paylaşabilirler. Bunun için üniversiteler ile okulların sürekli bir iletişim içinde olması gerekir diye yorumlar yapılmıştır (Keleş, 2009).

" Eğitimde Toplam Kalite Yönetim Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum ve Görüşlerinin Araştırılması " adlı araştırmada kalite eğitimi programlarının öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonu üzerinde nasıl ve ne derece etkili olduğu belirlenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan şu sonuçlar çıkarılmıştır: Toplam kalite yönetimi eğitimleri genellilke il formatörleri tarafından verilmiştir. Öğretmen ve yöneticilere göre toplam kalite yönetimi eğitimi konuları kısmen verilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerinin toplam kalite yönetimi eğitimi öncesi eğitimden beklentisi yüksektir.

Eğitim öncesinde karar verilen etkinliklerin yerine getirilmesine ilişkin öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasında bir kaç madde dışında anlamlı fark bulunmamıştır.

Eğitimde toplam kalite yönetimiyle ilgili hizmet içi eğitim programları öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonu düzeylerini kısmen etkilemiştir. Ancak öğretmen ve yöneticilerinin toplam kalite yönetimi çalışmalarına gönüllü ve etkin katılımları düşüktür.

Öğretmen ve yöneticilerinin toplam kalite yönetimi uygulamasında karşılaştıkları sorunlar, iş motivasyonu düzeylerini düşürmüştür. Eğitimde toplam kalite yönetimi uygulamasında öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonunun sürekliliğini sağlayacak etkinlikler hiç yerine getirilmemekte ya da kısmen getirilmektedir.

Toplam kalite yönetimi uygulamasında hem maddi hem de maddi olmayan ödüllerin kullanılmasına ilişkin öğretmen ve yöneticilerin beklentileri yüksektir. Maddi olan ve olmayan ödüllerin iş motivasyonuna etkisine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri bir kaç madde dışında anlamlı fark göstermektedir.

Araştırmanın önerilerinde eğitimde toplam kalite yönetimi anlayışına göre hizmet içi eğitime katılan öğretmen ve yöneticilerin iş motivasyonlarına ilişkin " durum ve görüşleri" ile ilgili yapılan bu araştırmanın bulgularından yararlanarak araştırmanın alt amaçları doğrultusunda şu öneriler geliştirilmiştir: Toplam kalite yönetimi uygulamasında önemli bir ilke olan sürekli eğitim anlayışı doğrultusunda öğretmen ve yöneticilerin kalite eğitimleri ve bu kapsamdaki diğer eğitimlerinin daha sistemli olarak yürütülmesi gerekir.

Toplam kalite yönetimi eğitimlerini verecek olan kişilerin alanında uzman olması etkili iletişim becerilerini kullanabilmesi ve yetişkin eğitimi ilkelerine göre eğitimi sunabilmesi için sürekli eğitimine önem verilmelidir.

Öğretmen ve yöneticilerin eğitime katılırken istek ve beklentileri, eğitim öncesi bir anket çalışması ile belirlenebilir ve toplam kalite yönetimi diğer hizmet içi eğitim kursları bu beklentileri karşılayacak şekilde düzenlenebilir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin eğitime katılırken ulaşım, beslenme, derse yetişme ve eğitim ortamına uygun olmayışı gibi sorunlarını çözümlemek için ulaşım sıkıntısı olmayan bir merkezde eğitim programları düzenlenebilir ve özellikle öğretmenlerin derse yetişme, beslenme gibi sorunlarına yönelik düzenlemeler yapılabilir ya da kalite eğitimlerini her okul kendi bünyesinde düzenleyebilir.

Bunun yanı sıra öğretmen ve yöneticilerin eğitim gereksinmelerine göre eğitim programları hazırlanmalı ve eğitimin içeriğine ve değerlendirilmesine ilişkin görüşleri alınmalıdır.

Hizmet içi eğitim kurslarında toplam kalite yönetimi anlayışına uygun ve iş görenlerin etkin katılımını sağlayacak grup tartışması, örnek olay incelemesi, sorun çizme vb. gibi yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Ayrıca eğitim süresinde öğretmen ve yöneticilerin etkin katılımını sağlamak için deneyimlerine yer verilmeli ve içsel motivasyonun oluşması için; dönüt sağlama, eğitim ortamının ilgi çekici olarak düzenlenmesi, etkili iletişim kurulması, ücret ödenmesi gibi motive edici maddi ve maddi olmayan ödüller kullanılmalıdır.

Öğretmen ve yöneticilerin eğitim süresinde karşılaştıkları sıkıntıların giderilmesi toplam kalite yönetimi çalışmalarının da istekli bir şekilde yürütülmesini sağlayabilir. Toplam kalite yönetimi eğitimlerinin uygulamaya yönelik olması için somut örnek ve uygulamalara yer verilerek eğitimlerin etkililiği artırılabilir.

Geleneksel anlayışın devam etmesi toplam kalite yönetimi çalışmalarında öğretmen ve yöneticilerin en çok karşılaştıkları sorunlardan biri olarak belirtilmektedir.

Bu nedenle toplam kalite yönetimi felsefesinin benimsenmesi ve değişime karşı direncin kırılması için sürekli eğitimlerin kalite kültürünün yerleşmesini sağlayacak şekilde düzenlenmesi ve uygulanması gerekmektedir. Bunun yanı sıra okul alt yapısının ve çalışma sisteminin toplam kalite yönetimi anlayışına uygun olarak iyileştirilmesi, düşük sosyo- kültürel çevrede yer alan okullara maddi desteğin sağlanması ve okulların kaliteyi geliştirmeye yönelik çabalarının ve çalışmalarının desteklenmesi gerekmektedir.

Öğretmen ve yöneticilerin toplam kalite yönetimi çalışmalarındaki iş motivasyonunu artırıcı ücretlendirme, ilerleme olanağının sunulması, başarıların takdir edilmesi, övülmesi, yetki ve sorumluluk verilmesi vb. gibi motivasyonel düzenlemeler yapılmalıdır. Okul yöneticileri toplam kalite yönetimi uygulamasında etkili liderlik yapmalıdır ve öğretmenlerin karara katılımına önem verilmelidir. Okul yöneticileri öğretmenlerin başarılarını ödüllendirmede yetki sınırlılıklarının olduğunu belirtmişlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin bireysel ve grup çalışmalarının teşekkür, takdir ile ödüllendirilmesi için yapısal bir takım düzenlemeler yapılabilir.

Ayrıca öğretmen ve yöneticiler çalışanla çalışmayanı ayırt edecek bir performans değerlendirme sisteminin getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle objektif değerlendirmeyi sağlayacak performans değerlendirme sistemi oluşturulmalıdır. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin örgütsel bağlılığını artırmak ve kararlara katılmalarını sağlamak.için öneri sistemleri edilgen değil etkin bir şekilde kullanılmalıdır.

Öğretmen ve yöneticiler formatörlerden destekleyici yaklaşımlar görmediklerini belirtmişlerdir. Toplam kalite yönetimi çalışmalarını denetleyen formatörlerin rehberlik çalışmalarına ağırlık vermesi ve yapılan çalışmalara ilişkin etkili dönüt sunması gerekmektedir (Taş, 2004).

" Örgütlerde Değişimin Güdüleme Üzerine Etkisi "adlı araştırmaya göre örgütlerin verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmeleri için zaman zaman küçük veya büyük çapta değişiklikler ya da yenilikler yapmaları gerekmektedir.

Örgütsel değişimin genel olarak amacı, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın örgütün etkinlik ve verimliliğini artırmak, iş görenlerin en yüksek doyumu sağlamalarına ve gelişmelerine imkan veren bir örgütsel yapıyı kurmak şeklinde ifade edilebilir. Açık sistem olarak örgütler, yaşamlarını sürekli kılmak için bu değişikliklere uyum sağlamak durumundadırlar. Bu bağlamda yapılan değişmelerle işgörenleri güdüleyici, verimlerini artırıcı yönde geliştirilmesine çalışılmalı, değişimde güdüleyici faktörlere yer verilmelidir.

Araştırmanın sonuçları olarak; içinde bulundukları toplumsal çevrenin ürünü olan örgütler, çevrelerinde yer alan hızlı ve devamlı hareketlilik, değişim olayını örgütlerin de kaçınılmaz bir sorunu haline getirmiştir.

Örgütler değişim için yapılan iç ve dış taleplere cevap vermek zorundadırlar. Örgütlerin teknoloji, ürün, yapı, yönetim ve insan unsurlarında çeşitli iç ve dış gereksinimler sonucunda meydana gelen değişimler örgütlerin statik varlıklar olmadıklarının göstergesidir.

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek, gelişebilmek ve diğer örgütlerle rekabet yeteneklerini artırabilmek için çevrelerindeki değişiklikleri yakından izlemek ve kendi bünyelerinde de gerekli değişiklikleri zamanında gerçekleştirmek zorundadırlar.

Ayrıca örgütlerin çevrelerindeki değişiklikleri izlemeleri ve kendilerinin bu değişikliklere uyum sağlamaları yüksek bir verimlilik ve etkenlik için yeterli değildir.

Sanayileşmenin bir yansıması olarak modem ve ileri teknolojilerin artması ile dünya hızlı bir değişim sürecine girmiştir. Bu süreç içerisinde örgütün genel çevresi içindeki teknolojik alanda önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Örgütler kendilerini çevreleyen görev çevresinin ve onun da bir üst sistemini oluşturan genel çevre içindeki teknolojik koşulların birer alt sistemidirler. Genel çevrenin bir unsuru olarak teknolojik şartlar örgütün içinde bulunduğu geniş toplumsal çevrenin teknolojik açıda gelişmişlik düzeyine karşılık gelir.

Örgütler kendi içlerinde birbirinden bağımsız olmayan unsurları içeren ve sistem sınırlan boyunca birbirleriyle karşılıklı etkileşimde bulunan görev çevrelerinin ve genel çevrelerinin alt sistemidirler. Örgütlerin herşeyden önce genel çevrenin belirlediği koşullarla uyumlu biçimde faaliyet göstermeleri gerekir.

Örgüt çevre etkileşimi, örgütsel değişimi zorunlu hale getirir. Örgütün herhangi bir parçasında meydana gelen değişme tüm örgütü etkileyebilir. Teknolojik bir değişim örgüt açısından sadece teknik bir sorun olarak değil, aynı zamanda beşeri bir sorun olarak da ele alınmalıdır. Bu nedenle işgörenin de bu yeniliğe ve değişime uyum sağlaması, verimli olması için önceden hazırlık yapılması gerekir. Böylece işgörenin de değişime tepkisi önlenmiş hatta işine de güdülenmesi sağlanmış olur.

Eğitim gerek örgüt içinde, gerek örgüt dışında bireylerin değişmeye uyarlanmalarında en önemli araç olmaktadır. Dışarıdan örgüte iyi eğitim görmüş kimselerin alınması içeride işgörenlerin başta hizmet içi eğitim olmak üzere çeşitli şekillerde eğitimden geçirilmesi kurumda yapılacak değişikliklere bireylerin hızla uyum sağlamalarına neden olmaktadır.

Örgütlerde amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenlerin güdülenmesi, isteklendirilmesi aynı zamanda bu konuda başarılı olunması amaçlara daha fazla ulaşması anlamına gelecektir ki bu da örgütsel değişmenin kendisidir.

İşgörenlerin güdülenerek, etkin ve verimli çalıştırılması örgütsel değişmeye neden olacaktır. Örgütlerde işgörenlerin işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmeleri gerekir.

Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, işgörenleri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma ortamı sağlamaktır. Böylece yönetici, işgöreni güdülerken onların verimli ve örgütsel değişime katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır.

Örgütlerin bu rekabet ortamı içerisinde arzuladıkları performansa ulaşabilmeleri, rekabet güçlerini artırabilmeleri ve işgörenlerin güdülenmeleri değişimlere uyum sağlamalarına bağlıdır (Soyer, 1996).

" Çalışanların Performansını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri " adlı araştırmada öncelikle, literatür taraması yapılarak çalışanların performansını artırmada, yöneticilerin, motivasyon araçlarını kullanmalarının çalışanlar üzerindeki etkisi konusunda çalışanların düşüncelerini saptamak için anket soruları hazırlanmıştır. Derlenen bilgiler doğrultusunda hazırlanan anket formu, seçilen ömeklemde anketörler vasıtasıyla uygulanmıştır. Sonuç olarak ekonomik, psiko- sosyal, örgütsel ve yönetsel araçların motivasyonu artırdığı görülmüştür. Her üç faktör grubunda da yönetici ve yönetilenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Yönetilenlerin motivasyon araçlarının uygulanması konusundaki beklentilerinin yöneticilere göre daha fazla olduğu belirlenmiştir (Keskin, 2008).

" Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenler Üzerindeki Etkisi "adlı araştırma, okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenler üzerine etki eden faktörleri belirlemek amacıyla bir anket geliştirilerek örnekleme alınan öğretmen grubu üzerine uygulanmıştır.

Açıklamalarda motivasyonun ne olduğuna ve ne kadar öneme sahip olduğuna değinilmiştir. Ayrıca öğretmenler açısından motivasyonun ne denli önem arzettiğinden bahsedilmiştir. Okul müdürlerinin okulda sağlaması gerektiği motivasyonda öğretmenle müdür arasındaki karşılıklı güvene dayalı olarak kurulacak bir iletişimin önemine vurgu yapılmaktadır.

Bu araştrmaya göre; okul müdürünün kurum içindeki tavır ve davranışları, çalışanlara karşı tutumları, örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemli görülmektedir.

Örgüt içerisinde gerek aşağıdan yukarı, gerek yukarıdan aşağı iletişim kanallarının açık olması motivasyonu önemli ölçüde etkilemektedir. Okul müdürü, çalışanın hangi konularda başarılı olduklarını, hobilerini, fobilerini ve hayattan beklentilerini bilmeli; bu yolla onları anlamaya ve güdülemeye özen göstermelidir.

Okul müdürü, çalışanların olumlu davranışlarına belli aralıklarla geri besleme vererek onları ödüllendirmeyi ihmal etmemelidir. Personelinin olumlu davranışlarım gördüğünde en azından teşekkür etmesini bilmelidir. Yerinde ve zamanında verilen olumlu bir pekiştireç, çalışanın işini severek yapmasını ve çalışma arzusunun artmasını sağlayacaktır. Okul yöneticilerinin eğitimde kalite ve verimin sağlanabilmesi amacıyla, okul müdürlerinin etkili liderlik özelliklerini benimsemeleri; öğretmenin yetiştirilmesi, yönlendirilmesi ve öğrenme-öğretme sürecinde daha verimli hâle gelebilmesi amacıyla çalışanlarını motive etmeye özen göstermeleri gerekmektedir.

Araştırmada örgüt çalışanlarının motivasyonu ile ilgili, Türkiye' de ve yurt dışında yapılmış bazı araştırmalara yer verilmiştir. Örneğin; Kinman ve Kinman' ın 2001 yılında "The role of motivation to learn in management education" adlı çalışmalarında; genel olarak motivasyon ve öğrenme biçimleri hakkındaki literatürü inceledikten sonra, anket ve görüşme yöntemiyle, çalışma ortamlarının öğrenmeye uygunluğunu ve uygun ortam hazırlamanın örgütü öğrenen bir organizasyon hâline getirmedeki etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda çalışma ortamının, motivasyonu önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldırım'ın, 2001 yılında yapmış olduğu "OkulYöneticilerinin Kültürel Liderlik Rollerinin Öğretmenlerin İş Doyumuna ve Meslek Ahlâkına Etkisi " isimli araştırmasında liderlik, örgüt kültürü, iş doyumu ve motivasyon kavramları incelenmiş, öğretmenlere ve müdürlere uygulanan anket sonuçlarına göre yorum yapılmıştır. Böylece , okul müdürlerinin liderlik davranışlarının öğretmenler üzerinde önemli ölçüde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Kocabaş & Karaköse, 2005).

" Toplam Kalite Yönetiminde Lidelik " adlı makalede toplam kalite yönetiminde liderlik incelenmiştir. Bu araştırmada liderliğin, toplam kalite yönetiminin en önemli öğelerinden biri olduğundan bahsedilmektedir. Araştırmaya göre toplam kalite yönetiminde, yöneticinin lider olmak gibi bir zorunluluğu bulunmaktadır.

İşgörenlerin de yaratıcılıkla, yenilikçilikle ve katılımcılıkla motive edilmesinin liderliği vurguladığı da belirtilmektedir. Araştırma okul yöneticisinin liderlik açısından ne gibi davranışlar sergilediği konusunda kaynak olarak kullanılacaktır (Dağlı, 2003).

" İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler" adlı makalede okul yöneticilerinin belirli yeterliklere sahip olması gerektiğinden bahsedilmektedir. Araştırmada yöneticilerin yeterlik alanlarının açıklandığı bölümler kaynak olarak kullanılacaktır (Töremen & Kolay, 2003).

" İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri "adlı makalede yönetici tanımı ve yönetici ile ilgili bilgiler, yönetici kavramını tanımlarken kaynak olarak kullanılacaktır. Sonuç, tartışına ve öneriler kısmında yer alan bilgiler de araştırmada yer alacaktır (Titrek & Zafer, 2009).

" İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki " adlı makale yöneticilerin yönetim becerilerini içerdiği için kaynak konumundadır. Grubun çabasını yükseltecek olan motivasyonun sağlanmasının öneminden bahsedildiği bölümler, okul yöneticisinden beklenen davranışların maddeler halinde sıralanışına değinilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenler ilköğretim okulu yöneticilerinin insiyatif alma davranışları adı altında yer alan dinleme, insan ilişkileri, çatışma yönetimi, motivasyon, kişisel uyum konularında diğer becerilere göre daha düşük şeklinde yapmışlar ve bu konu tezimde bulunacak olan motivasyon konusu ile ilişkilendirilecektir (Şekerci & Aypay, 2009).

" Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası; Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik " adlı makalede liderlik, uyum, işbirliği ve katılım, ortak bir vizyon geliştirme, değişim ajanlığı, planlama ve kaynak sağlama, öğretmenlerin yetiştirilmesi, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, öğrenmeyi kolaylaştırma, morali ve güveni inşa etme, kurallardan daha çok değerlerle yönetimi merkeze alma gibi roller bulunrnaktadır. Buradan hareketle okul yönetiminde liderlik açıklanırken kaynak olarak kullanılacaktır (Töremen & Karakuş, 2008).

" Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık; Sinerji " adlı makalede okul yönetiminde yaratıcı işbirliğine ulaşmak amacıyla okul yöneticilerinin sinerji ortaya çıkarabilmelerinden bahsedilmiştir. Araştırmanın bölümlerinde yer alan sinerji ile liderlik özellikleri arasındaki ilişki, yöneticilerin liderlik özelliklerini açıklarken kaynak olarak kullanılacaktır (Töremen, 2001).

" Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü" adlı makalenin giriş kısmında yer alan ifadelere bakıldığında öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi eğitim- öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkilendiğinden bahsedilmektedir. Bundan dolayı okulda öğretmenin performansının artırılması ve üst düzeyde öğretmenlerden verim alınması gerekir. Öğretmenlerin performans düzeylerinin artırılmasında okul yöneticisinin performans yönetimi konusundaki yeterlik düzeyi oldukça önemlidir. Buradan hareket ederek yöneticinin özelliklerine bakılacaktır (Cemaloğlu, 2002).

" Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlilikleri " adlı makalenin içeriğinde bulunan eğitim yönetiminin amacı, okul yönetimi, eğitim yöneticilerinin okul yönetiminde neler yapması gerektiğinden de bahsedilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bağlamında okul yöneticilerinin bazı sorumluluklarına değinilmiştir. Okul yöneticilerinin insan kaynakları yönetimi işlevlerinin üç ana başlık altında toplanması yapılan araştırmanın içerisinde bulunacak olan motivasyon kavramını açıklarken yardım sağlayacaktır.

Araştırmanın öneriler kısmında yer alan ikinci, dördüncü ve beşinci madde araştırmamın motivasyon kısmında kaynak sağlayacak niteliktedir (Çalık & Şehitoğlu, 2005).

" İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri " adlı makalede öğretmenlerin motive edilebilmesi için yöneticilerin sorumluluğundan bahsedilmektedir.

Motivasyonun tanımı, güdünün tanımı, öğretmenlerin beklenti ve SRksinimlerinin farklı olmasına rağmen okullarda bekledikleri güdüleme •nanısları içerikte yer almaktadır. Sonuç ve öneriler kısmında motivasyon 9ilarnanm ne denli katkı sağlayacak nitelikte olduğundan bahsedilmektedir ve bu açi:iaroalarkaynak olarak kullanılacaktır (Ünal, 1998).

" İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini İşe Güdüleme llınr.mışları " adlı makalede güdülemenin tanımı, okul yöneticisinin ne gibi teknikler ~yarak güdüleme yarattığı anlatılmaktadır. Eğitimin niteliği açısından en kritik ilmin öğretmen olduğu, öğretmenlerin işe güdülenmesini sağlamanın verimlilik açısından önemli olduğu, bunun için de okul yöneticilerinin çeşitli güdüleme ~unları kullanmaları gerektiği konusu irdelenmiştir. Araştırmanın sonuç ve öneriler kısmı yapacağım araştırmada kaynak olarak kullanılacaktır. Ayrıca sonuç ve öneriler kısmında bulunan bilgiler motivasyonun önemi vurgulanırken kullanılacaktır (..... 2003).

2.2 Konu İle İlgili Yurt Dışı Araştırmalar:

" Predicting Exellent Management Performance In An Intercultural Condext: A Study Of The Influence Of Multicultural Personality On Transformational Ladership And Performance " adlı makalede liderliğin tanımı ve dönüşümcü liderin wrıriğinden bahsedilmektedir. Bu bilgiler araştırmamda liderlik tanımlanırken Wbmlacak kaynakları oluşturmaktadır (Woerkom & Reuver, 2009).

" Interstate School Leaders Licensure Consortium " adlı makalede liderlik ..., etkili okul liderleri hakkında bilgiler ve okul liderleri için standartlar yer almaktadır. Bu bilgiler okul yöneticisinin liderliği açıklanırken kullanılacak ~u.:u.ıarı oluşturmaktadır (Marockie, Cody ve Bartman, 1996).

" Work Motivation " adlı makalede iş motivasyonu hakkında bilgiler yer almaktadır. Moralin de açıklandığı makalede ilgili bulunan yerler kaynak olarak ...t:aktır (Bewley, 1999).

" Systems of Student and Teacher Motivation: Toward a Qualitative P 5 ion " adlı makalede motivasyondan bahsedilmektedir. Bu bilgiler motivasyon J mu açıklarken kullanılacaktır (Ames & Ames, 1984).

" Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions " adlı makalede içsel motivasyondan bahsedilmektedir. Bu bilgiler içsel motivasyonu III,1-ten kaynak olarak kullanılacaktır (Ryan & Deci, 2000).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.0 KURAMSAL BİLGİLER

3.1 Yönetici

Yönetim alanında sık sık kullanılan iki kavram vardır: Bunlar, yönetici ve lider kavramlarıdır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir. Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da amaçları değiştirmek için yeni bir yapı ve prosedür başlatma, örgütsel bir [illegible] olarak tanımlanmaktadır. Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul 9lliilmesi için, yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer yargılarını, [illegible]arını [illegible] ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede, alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Lider bir yönetici, herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine [illegible]ıarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli, alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir (Aydın, 2007: 320).

Yönetici; belli bir amaç uğruna bir araya gelen insanları hedefe ulaştırmak için ahenkli bir şekilde ve iş birliği içinde etkili ve verimli olarak yönetmek [illegible]nluluğunda ve zorunda olan kişidir. Bir zaman dilimi içinde ve değişken çevre koşullarında belirli amaçları gerçekleştirmek üzere insan ve madde kaynaklarını [illegible] bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir (Keskinkılıç, 2007: 7).

Yöneticiyi etki sürecinde başarı veya başarısızlığa götüren faktörlerden birisi, yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltecek istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileyebilirlik düzeyidir. Yönetim sürecinde gösterilen her türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliği ile yakından ilgili olduğu yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir. Etkileme yeterliği çerçevesinde değerlendirildiğinde başarılı yöneticiliğin; rehberlikte bulunmayı, güdülemeyi, yöneltmeyi, ortak hedefleri gerçekleştirmeye ikna etmeyi ve eşgüdümlemeyi içerdiği söylenebilir (Titrek & Zafer, 2009: 660).

Liderlik, standart birinin modeli, nasıl çerçevelendirildiğine bağlı [illegible]eyle olur (Marockie & Cody & Bartman, 1996).

Lider olarak nitelendirilecek bir yönetici, etrafındakileri etkileme ve onları beklentilerinin ötesindeki amaçların gerçekleştirilmesinde bilinçli olarak bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır. İşgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlamalarını sağlayabilmeli, onların enerjilerini, örgütün amaçları doğrultusunda İlıs E oJü olarak harekete geçirebilmelidir. Bir örgüt ortamında isteğin, coşkunun ·· ıfıı örgüte adama duygusunun yaratılması elbette çok önemlidir; ama yeterli t• 5. örgütün amaçlan doğrultusunda harekete geçirilemeyen çalışma istek ve J wım. örgüt açısından bir anlam taşıdığı ileri sürülemez. Liderliğin özünde, etkileme vardır. Etkileme, yönetim olayında ve özellikle eğitim yönetiminde çok önemli bir yer tutar. Örgütte bulunanları etkileme, kolay bir iş değildir. Etkilenmesi gereken kişilerin, kendilerini, alanlarının uzmanları olarak algıladıkları durumlarda, FT me işi daha da zorlaşmaktadır. Yöntemin seçiminde değişik etkenler rol oynar, etkili olur. Bunlardan önde gelenleri, yöneticinin kişilik özelliği, etkilenmesi istenilen birey ya da bireylerin özellikleri, istenilen değişikliğin niteliği ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerdir. Etkilemede kullanılacak yöntemler, bu •Jetlere bağlı olarak değişebilir (Aydın, 2007: 321- 322).

Liderler, başlangıçta beklediğinden daha fazlasını başarmaları için işgörenleri harekete geçirirler. Dönüşümcü lider, işgörenleri organizasyonel amaçlarını ve kişisel amaçlarını birleştirerek işe alabilir. Dönüşümcü liderliğin ilk iki bileşeni, ilham veren motivasyon ve idealleştirilen etkidir (Woerkom & Reuver, 2009: 2015).

İşgören ilişkilerini etkileyen işveren davranışları:

Bilgi Verme: İşgörenler, çalıştıkları örgütün amacı, çalışma koşulları ve yapılan değişikliklerden haberdar olmak isterler. İşgörenin ihtiyaç duyduğu bilgilerin r a si; işin düzgün yürütülmesi, karışıklıkların ve yanlış anlaşılmaların olmaması ve ilişkilerin sağlıklı yürümesi için gereklidir.

Yöneticiye Güven Duyma: Bunun için yöneticinin samimi olması ve işgörenin kendisini tanımasına fırsat vermesi gerekmektedir.

Emrin Verilişi: Emri vermede önemli olan emri vermek değil, onu ~ektir. Emrin veriliş biçimi, yerine getirilmesinde önemli bir etkendir. Bu ~ emirler açık, anlaşılır, işgörenin bilgi, yetenek ve uzmanlık alanına uygun ve çaba göstermeyi sağlayacak biçimde verilmelidir.

İstik:rarlı Disiplin: Disiplin cezalandırmadan çok, kuralları benimsetme ve yapılanları destekleme şeklinde olmalıdır. İşgörenin hangi durumlarda Ueneceğini bilmesi güvenli olmasını sağlar.

Yönetime Katılma: İşin planlanmasında o işi yapan işgörenin fikrini alma, uuluğun bilinmesine hem de işin düzenli, severek ve doyumlu yapılmasına verir (Çelik, 2008: 145- 146).

Yöneticiler, kendi üzerine yönettiği rejimin, disiplinle ilgili karakterini okul ve okulun toplum içerisinde düzenin davranışı için genel tiluğunu uygulamak zorundadır. Okul yöneticileri, artırılan büyük bir kısım daha çok talep etme vazifesiyle eğitimde yenilik işinden ortaya çıkmıştır 1988: 127-141).

3.2 Eğitim

Eğitim sistemine katkı koyan dört büyük sistem:

hükümet

Yerel eğitim yetkilileri

Organ yöneticileri

Baş öğretmen ve okul personeli (Brooksbank & Anderson, 1987: 7).

Bize geçmişten gelen eğitim yorumlarının çoğu, onların gününün siyasal ve teorisini yansıtır (Smith, 1957: 10).

Bireyde kendi yaşantıları yoluyla davranış değişikliği oluşturma süreci olarak tanımlanan eğitim kavramı en genel anlamıyla bireyleri belli amaçlara göre yetiştirme sürecidir ve bu süreçten geçen insanın kişiliği olumlu yönde değişir. Kişiliğin yanı sıra kişinin amaçlarının, bilgilerinin, davranışlarının, tavırlarının ve ahlak ölçülerinin de eğitim süreciyle değiştiği açıklamasıyla bu tanım desteklenmiştir (Tan, 2007: 2).

3.2.1 Formal Eğitim

Formal eğitim sürecinde planlı ve kasıtlı bir biçimde öğrenme ortamı düzenlenmektedir. Amaçlı bir biçimde önceden hazırlanmış bir program dahilinde planlı olarak sunulan öğretim adı verilen bir süreçte gerçekleştirilir. Bu süreç planlanır, uygulanır ve işlenir. Başlangıcından bitişine kadar özel bir ortamda kontrollü olarak uygulanır. Sürecin belirli aşamalarında ve sonunda değerlendirme işlemi gerçekleştirilir. Formal eğitim süreci, örgün eğitim ve yaygın eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır (Tan, 2007: 4).

Planlı eğitim etkinlikleri formal eğitim olarak adlandırılmaktadır. Formal eğitim sürecinde bireyde davanış değişikliği meydana getirmek üzere bilinçli, planlı ve kasıtlı bir biçimde öğrenme ortamı düzenlenir. Bu süreçte bireyin davranışları belli amaçlar doğrultusunda değiştirilir. Değiştirilmek istenilen davranışlar toplum tarafından uygun görülen ve istenilen davranışlardır. Bunlara istendik davranışlar denir (Erden, 2001: 16).

Formal eğitim, amaçlıdır. Önceden hazırlanan programlar ile planlı olarak yapılır ve öğretim yoluyla gerçekleşir. Formal eğitim iki şekilde sistemlenmiştir (Çelebi, 2008: 9).

3.2.2 İnformal Eğitim

İnformal eğitim, herhangi bir yaşın, herhangi bir grubu için eğitiminden kaynaklanan açıklamadır. Göreneksel okul müfredatından daha ilgili ve erişkin olmak üzere içerik ve imkan dahilinde metodlara başvurur (Baldacchino & Farrugia, 2002: 271).

Bir plana bağlı olmaksızın insan yaşamı içerisinde kendiliğinden oluşan eğitim etkinliklerine informal eğitim adı verilir. İnformal eğitim, aile içerisinde, okulda izlerken, arkadaş gruplarında vb. kazanılan bilgi, beceri ve davranışları kapsamına alır. İnformal eğitim sürecinin iki önemli öğrenme biçimi; gözlem ve taklittir (Tan, 2007: 4).

İnformal eğitim yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu, ekonomisi toplamacılık, avcılık, tarım gibi insan gücüne dayalı, toplumsal ilişkileri karmaşık olmayan toplumlarda, bireylerin toplumsallaşması ve hayata hazırlanması için yeterli olabilmektedir (Erden, 2001: 16).

Formal olmayan eğitim, yaşam içinde kendiliğinden oluşan, amaçlı ve planlı olmayan gelişigüzel gerçekleşen eğitimdir (Çelebi, 2008: 9).

3.2.3 Örgün Eğitim

Belirli bir yaş grubundaki bireylere Milli Eğitimin amaçları doğrultusunda hazırlanmış eğitim programlarıyla okul çatısı altında düzenli olarak verilen eğitimdir. Örgün eğitim kapsamında bulunan basamakları,okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim olarak sınıflandırabiliriz (Tan, 2007: 4-5).

Örgün eğitim, belirli yaş gruplarındaki bireylere, önceden belirlenmiş amaç ve programlarabağlı olarak belirli sürelerde, okul adı verilen mekanlarda yürütülen düzenli eğitimi ifade etmektedir. Bu eğitim, okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim olmak üzere dört kademeden oluşmaktadır (Özden, 2005: 67).

Örgün eğitim okulda yapılan eğitimdir. Planlı, programlı ve düzenlidir. Yaş ile sınırlandırılmıştır. Okulöncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kademelerini kapsamaktadır. Örgün eğitim; hiyerarşiktir, bir üst öğrenim kurumuna gidebilmek için bir alt öğrenim kurumundan mezun olmak gerekmektedir. Öğrencilere, her öğrenim süresi sonunda, niteliği ve geçerliliği belirten öğrenim belgesi verilmektedir. Örgün eğitimde, toplumun genel amaçlarını kapsayan belirli programlar yürütülmektedir (Çelebi, 2008: 9).

3.2.4 Yaygın Eğitim

Okulöncesi eğitimden yükseköğretimin sonuna kadar devam eden eğitime örgün eğitim denilmektedir. Okul dışında gerçekleşen bu eğitim, yaygın eğitim, halk eğitimi, yetişkin eğitimi gibi adlarla da anılmaktadır. Bunların yanında iş başında eğitim, hizmet içi eğitim, çıraklık eğitimi, adaylık ya da stajerlik eğitimi, geliştirme eğitimi gibi adlar altında genelde iş yerlerinde gerçekleştirilen eğitim etkinlikleri de yaygın eğitim kapsamında değerlendirilebilir (Özden, 2005: 77).

Yaygın eğitim, planlı ve programlı eğitimdir. Ancak bu eğitime her yaş grubu bireyler katılabilmektedir. Örgün eğitim dışındaki eğitim etkinliklerini kapsamaktadır. Yaygın eğitimin özel amacı, Kıbrıs Türk Milli Eğitimi' nin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak, örgün eğitimden yararlanamamış veya örgün eğitimin herhangi bir kademesinden ayrılmış veya herhangi bir kademesinde bulunan, yurttaşlara, örgün eğitimin yanında veya dışında verilen eğitimin tümünü kapsar (Çelebi, 2008: 9-96).

Yaygın eğitim, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsar. Yaygın eğitim, örgün eğitim ile birbirini tamamlayacak, gereğinde aynı vasıfları kazandırabilecek ve birbirinin her türlü imkânından yararlanacak biçimde bir bütünlük içinde düzenlenir. Yaygın eğitim, genel ve mesleki teknik olmak üzere iki temel bölümden meydana gelir. Bu bölümler birbirini destekleyici biçimde hazırlanır (Çelik, 2008: 6-12).

3.3 Okullar

3.3.1 Okulların Gelişimi

Sanayileşme sonucu toplumsal yaşamda meydana gelen iş bölümü ve uzmanlaşmaya bağlı olarak okullar, insanların söz konusu yaşamdaki çeşitli rollere ve mesleklere alanlarına hazırlandığı yerler olarak görülmüştür. Dolayısıyla okulun daha çok ekonomik ve teknik işlevi öne çıkmıştır.

Diğer taraftan sanayileşme döneminin temel kavramı fabrika olduğundan okullar da adeta bir fabrika gibi düşünülmüş, bir takım girdileri kullanarak üretimde bulunan bir işletme olarak görülmüştür.

Eğitim, sosyal bir işlev olarak, okullar da bu işlevi karşılamaya dönük bir yapı olarak görülmüştür. Böylece okullar, sosyal yaşamın vazgeçilmez birer parçası haline gelmiştir. Geleneksel anlamda okullar, üretilmiş bilginin aktarıldığı yerler olarak görülür. Bu eğitim anlayışında öğrenci öğretmen tarafından kendisine bilgi yüklenmesi öngörülen bir nesnedir. Öğretmen ise bilgiye sahip olan, bilen, bildiklerini, kendilerinin bilmedikleri kabul edilen öğrencilere aktaran kişidir. Çağcıl okullar, modernleşme sürecinin ürettiği kültürün aktarma araçları olarak " modern" bireyi üreten bir fabrika olarak tasarlanmıştır. Burada tek tip bir programa bağlı olarak her öğrencinin aynı içeriği, aynı seviyede öğrenmesi beklenmektedir. Modern toplumlarda okulun tasarlanmasında model alınan kurum ise askerlik kurumudur. Bu nedenle de disiplin ve biçimsellik ön plandadır. Okul, insanları seçer, eler, özelliklerini ölçer. Tutumları, değerleri, bilgiyi, beceriyi, zekayı vb. biçer. Bu ölçme sürecinde kimileri başarısız olarak adledilir, sistemin dışına atılır; kimileri ise başarılı görülerek ödüllendirilir.

Bilgi toplumu ifadesi, gelişen bilgi teknolojilerine bağlı olarak bilginin üretim ve dağıtımındaki gelişmelere vurgu yapmaktadır. Sanayi toplumunda bilgi toplumuna geçiş sürecinde, başta ekonomik yaşam ve iş yaşamı olmak üzere eğitim alanında da bazı etkiler gözlenmektedir. Bugün dünyayı paylaşan uluslar, internet denilen bilgi ağıyla birbirine bağlanmış durumdadır. İnternet, insan ilişkilerinde, değerlerde, eğlenme biçimlerinde bazı değişmelere neden olmakla kalmayıp alış-veriş, anlayış ve uygulamaları bundan etkilenmekte, banka- finans sistemleri buna dayalı işlemekte, sanal ortamda dünyanın her yanından insanlar birbiriyle sohbet etmekte, bilgi alış- verişinde bulunmakta, sanal dergi, sanal gazete, sanal kütüphane ve sanal okullar oluşmaktadır.

Teknoloji alanındaki gelişmeler, geleneksel okul, öğrenci ve öğretmen rolleriyle değişimlere neden olmaktadır. Bilgi toplumunda okul ve eğitimin işlevine ilişkin çeşitli senaryolar üretilmektedir. Kimilerine göre bilgi toplumunda eğitim, okulların tekelinden çıkacak, mevcut okul yapıları bütünüyle ortadan kalkacak, bunun yerine bilgi ağları egemen olacaktır (Özden, 2005: 116- 118).

Sistem yaklaşımına göre bir okulun, amaçlarını gerçekleştirebilecek bir yapıya ulaşabilmesi için, alt sistemleri ile birlikte bir sistem bütünlüğüne kavuşması gerekir. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek için, birbirleriyle eşgüdümlenerek bir bütünlük içinde çalışmalarını sağlayacak bir örgütlenmeye gereksinim vardır.

Okulun alt sistemlerden oluştuğunun bilinmesi, hem okulun kuruluşundaki eksiklikleri tanımak, hem de ortaya çıkan sorunların kaynağını bulmak açısından önemlidir. Bir örgüt olarak okul, toplumsal bir temel sistemdir (Küçükahmet, 2001: 259).

Okul, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmesi beklenen kişilerin işleri ve birbirleriyle olan etkileşim biçimleri tarafından nitelenen toplumsal bir sistemdir. Okul örgütünün yapısının nasıl olması gerektiği, toplumsal yapıdaki değişmelerle birlikte sürekli üzerinde durulması gereken bir konudur (Kıran, 2008: 3).

Okul, toplumdaki bireylerin eğitilmesi işlevini üstlenen kurumların ortak adıdır. Okullarda bir grup öğrenciye toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetleri sunularak, öğrencilerde istenilen bir davranış değişikliği meydana getirilmeye çalışılır. Okul, kontrollü bir ortamdır. Okulda öğrenciye kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumlar önceden belirlenmiştir ve bunlar bu konuların uzmanı olan öğretmenler tarafından planlı bir biçimde düzenlenen öğretim faaliyetleri ile kazandırılır (Erden, 2001: 50).

Okul denilen özel çevrenin üç işlevinden birincisi, öğrencileri dış çevrenin olumsuzluklarından korumak, onlara yaşamı kolaylaştırmak ikincisi, dış çevrede kolay yaşanabilecek olan istenmeyen davranışları okuldan içeri sokmayarak, öğrenci davranışlarını temizlemek üçüncüsü, okulun dışındaki çevrede yer alan toplumsal

'911 or okulda sergilenmesine izin vermeyerek, kendi sınırlan içinde bir denge İ ur. Okul, bu üç işlevini büyük ölçüde okul içinde yer alan eğitim- öğretim olan sınıflarda yapılan etkinlikler aracılığı ile gerçekleştirir (Kıran, 2008: 4-5).

Eğitim alanında meydana gelebilecek değişikliklerin merkezleri okullardır. Meydana gelebilecek değişikliklerin başarı ile sonuçlanabilmesi, okulda bulunan ~na.ıuarının buna inanmalarını, bilgi ve beceri sahibi olmalarını K hedir. Eğitim kurumlarının temel özelliği, insan ilişkilerine dayalı olmasıdır. Yöneticiler, öğretmenler ve öğrenciler, okulların üç önemli insan kaynağını oluşturur (Çalık & Şehitoğlu, 2005).

• +ın Başlıca Özellikleri

Her kurum ve örgüt gibi eğitim kurumlarının da varoluş nedeni olan belli bir amacı vardır. Okula devam zorunludur. Toplumun gözü okulların üzerindedir. Okulların kaynakları sınırlıdır. Okuldaki rol ve statüler sınırlıdır (Erden, 2001: 51).

Okul, özgün bir toplumsal sistem, formal bir örgüttür. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak kendiliğinden oluşan sosyal örgütlere karşılık, formal örgütler belli bir amaç için kasıtlı olarak kurulurlar. Kasıtlı olarak planlanan formal örgütlerde, bireylerin etkinlikleri, örgütün amaçları, kuralları, formal statü yapısı ve iş bölümü tarafından yönlendirilir (Aydın, 2007: 208).

Okul, eğitim sisteminin genel ve özel amaçları ile temel ilkeleri ~ öğrenciye istendik bilgi, beceri ve davranışların bilimsel yöntemlerle kazandırıldığı eğitim örgütüdür. Okullar, öğrenciye, toplumun ve bireyin ~ göre hazırlanan programlar doğrultusunda öğretim faaliyetlerini sunarak ıı:ilade istendik davranış değişikliği meydana getirmeye çalışırlar. Okul, sadece toplumun dar bir alanında yer alan, özellikle içinde yer aldığı sosyal çevrenin bütün yönleriyle etki- tepki ilişkisi içerisinde bulunur. Bu nedenle okul, hizmet ettiği toplumun bütün tarihi, ekonomik ve sosyal güçlerinin etkisi altında bulunur. Çünkü okul örgütü, toplumun her kesimine ulaşmaya ve hizmet götürmeye çalışmaktadır.

Okulun en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen [illegible] aua giden insan olmasıdır. Bu özelliğinden dolayı, kurumun birey boyutu [illegible] boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı [illegible] daha geniştir. Okulu diğer kurumlardan ayıran en temel özellik, insan [illegible] çalışması ve onu farklılaştırma yeteneğidir. Okul bireyi farklılaştırma işini [illegible] yoluyla gerçekleştirir. Okulun görevi, bütün öğrencileri aynı düzeye getirmek [illegible], aksine her öğrencinin geliştirilmeye uygun yönünü bularak bu yönünün [illegible] ilrnesini sağlamak olmalıdır. Bireylerin eğitim yoluyla farklılaştırılmasında, [illegible] ciiiim işgörenlerinin ortak anlayış geliştirmeleri bir zorunluluktur (Ensari & [illegible], 2006: 27).

Okul, eğitim sisteminin en kritik ögesi olarak kabul edilebilir. Okul, eğitim [illegible] genel ve özel amaçlarının temel ilkelere bağlı kalınarak öğrencilere [illegible] lığı eğitim örgütüdür. Bireyin sosyalleşmesinde en kritik kurum okuldur. Tüm [illegible] eğitimin toplumsal işlevlerinden biri; toplumun kültürel mirasının [illegible] ve sürekliliğini sağlamak diğeri ise bireyin sosyalleşmesinin kazandırılarak [illegible] toplumun yapılması ve yapılmaması gereken değerlerinin verilmesidir. Okul [illegible] bir kurum olmasının yanı sıra,belirli yeri olan, sınırlı süre devam eden öğrenci [illegible] uoeni değişen geniş çevreye hitap eden, eğitim- öğretim etkinliklerinin planlı [illegible] sürdürüldüğü, genel ve mesleki çeşitlilik içinde biçimlenen özel bir yerdir. [illegible] sosyal görevinin çocuğa toplumun kültürünü aşılamak, politik görevinin [illegible] sistemine bağlılık göstermesinin liderlik yetenekleri olan öğrencilerin [illegible] ve eğitilmesinin sağlanması olarak açımlarken, okulun ekonomik görevinin [illegible] ekonominin beyin ve insan gücü gereksinimini karşılayabilecek bireylerin [illegible] olarak tanımlamaktadır (Özdemir, 2007: 49-61).

Bir örgütün kurumsal boyutu, örgütteki konumlara ilişkin bürokratik [illegible] ieri ifade etmektedir. Bunlar, formal örgütün amaçları ile tutarlı bürokratik [illegible] -iii,iilef-dir. Bu beklentiler formalleştirilmiş, kodlanmış ve örgütün resmi kuralları [illegible] kabul edilmiştir. Belli bir konuma ilişkin kodlanmış bürokratik beklentiler, rol [illegible] örgüt içi ve dışı diğer ilişkilerinden kaynaklanabilecek olan baskıları ve [illegible] azaltır.

Bu yüzden, bürokratik beklentiler rol beklentilerinden daha kolay açıklanabilcek kavramlardır. Bürokratik beklentiler yasaları, yönetmelikleri, genelgeleri, kuralları ve politikaları kapsar. Buna göre, öğretmenin uygun davranışa ilişkin beklenti, okulun öğretimsel görevi tarafından istenen kurallara ve uzmanlık beklentilerine dayanmaktadır. Formal bir örgüt olarak okulun kurumsal yapısı bürokrasi- otorite hiyerarşisi- beklentiler- davranış- kurallar ve yönetmelikler- yapısı gibi olur. Örgütsel davranışın çözümlenmesi açısından tüm beklentiler uygun ve ilgili olmadığı gibi, bireysel gereksinimlerin tümü de örgütsel performansla ilgili değildir. Bireyin rol performansının belirlenmesinde kişiliğin belli yönleri daha çok anaç rolü oynamaktadır. Davranış, bürokratik rol beklentileri ile örgüt üyesinin ilişkili kişilik gereksinimleri arasındaki etkileşimin bir işlevidir. Bürokratik beklentilerin bireysel gereksinimlere oranı örgütün tipine, işin niteliğine ve bireye göre farklılaşır. Bazı davranışlar daha çok bürokratik yapı ve kurallar tarafından kontrol edilir ve biçimlendirilirken, bazı davranışlar daha çok bireylerin kişilikleri ve bireysel gereksinimleri tarafından kontrol edilmekte ve biçimlendirilmektedir (Aydın, 2007: 228-229).

Okul, öğrencilere okuma- yazma ve basit sayısal becerilerin yanında karmaşık ve daha soyut bilgi ve düşünceleri kazandırmak üzere kurulmuş ve hemen herkesi şu veya bu ölçüde ilgilendiren oldukça yaygın toplumsal bir kurumdur. Okullar bilgiye ulaşmada, bilgiyi uygun biçimde kullanmada ve üretmedeki kadar, bilgi üretiminde kabul edilen teknolojik araç- gereçleri kullanabilacek bilgi ve beceriye sahip bireyleri yetiştirme sorumluluğu taşımaktadır. Okulda tutarlı ve destekleyici olumlu bir öğrenme ortamının sağlanması okul yöneticileri, okullarının kültürel özellikleri öğrenerek, değerlerin, inançların ve tutumların biçimlendirilmesini sağlamakla yükümlüdürler(Özdemir, 2007: 61-67).

Formal örgütlerdeki çalışma grupları, bireysel gereksinimlerle bürokratik beklentilerin etkileşimde bulunduğu ve birbirini etkilediği, değiştirdiği mekanizmalardır. Bireysel bir iş ortamında bir araya getirildiklerinde, bürokratik rol sistemleri ile bireysel gereksinimler arasında dinamik ilişki oluşur.

Bir okulda öğretmenler arasında arkadaş baskısı davranış üzerinde önemli bir etkileme gücüne sahiptir. Öğretmenler grubu doğal örgüt normları yolu ile bireysel davranışı etkiler (Aydın, 2007: 230-231).

Eğitim sistemleri ve programlar ne kadar iyi kurgulanırsa kurgulansın, okulların fiziki şartları ne kadar üst düzeyde hazırlanırsa hazırlansın, ne kadar son teknoloji kullanılırsa kullanılsın sistemin başarısı büyük ölçüde öğretmenlere bağlıdır (Özdemir, 2007: 68).

Okul, belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istenilen bireyin yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaşantılar hazırlayıp sunan bir sistemdir. Okul, eğitim amaçlı kurulmuş bir sistem olarak, bireyin ve toplumun eğitim gereksinimini karşılamaya çalışmaktadır. Çevresinden girdi olarak aldığı öğrencilerin davranışları üzerinde bir takım etkileri yaparak onu tekrar topluma kazandıran okul, bir yandan bireyi kendi kendine yeterli hale getirirken, diğer yandan da toplumun gereksinimi olan eğitilmiş insan gücünü topluma sunmaktadır. Okulun görevi sosyal, politik, ekonomik ve bireysel olarak gruplandırılabilir.

Okulun sosyal görevi, çocuğun sosyalleşmesini sağlamak, yani, çocuğa içinde bulunduğu toplumun kültür değerlerini aşılamaktır. Okullar, bireylere yeni değişme ve gelişmelere uymaları için bilgi, beceri ve değerleri kazandırarak, onların toplumsal ve ekonomik gelişmelere uymalarını kolaylaştırır. Okul bu görevi yaparken, kültürü hem korur hem de değiştirir. Okulun politik görevi, yetiştirdiği kuşağın toplumdaki devlet sistemine bağlılık göstermesini ve liderlik yetenekleri olan öğrencilerin seçilmesi ve eğitilmesini gerçekleştirmesidir. Okullar, toplumdaki bireylere milli ideolojiyi, değerleri ve idealleri kazandırarak onları mevcut siyasal düzene bağlı vatandaşlar olarak yetiştirirler. Okulun ekonomik görevi, ekonominin beyin gücü ve insan gücü gerksinimini karşılamaktır. Yani, okulun, toplumun ekonomik kalkınmasına katkıda bulunabilmesi, ekonomik kurumların ihtiyacı olan nicelik ve nitelikte insan gücü yetiştirmesiyle mümkündür.

Okullar insan gücü yetiştirmesinin yanı sıra, toplumdaki bireylere ülke ekonomisinin gerektirdiği tüketici davranışlarını kazandırarak da ekonomik gelişmeye katkıda bulunur.

Okulların görevi, bütün bireyleri aynı düzeye getirmek değil, bilakis, geliştirilmeye uygun yönlerinin keşfedilerek bu yönlerinin geliştirilmesini sağlamaktır. Okulların bireyi geliştirme görevini yerine getirmede karşılaştıkları en büyük zorluklardan biri, bireyler arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır.

Okul yönetimi, okuldaki çalışmaları amaca uygun ve düzenli olarak yürütebilmek için, bu iç ve dış ögeler arasında sağlam ve sağlıklı bir denge kurmak zorundadır (Ensari & Gündüz, 2006: 28-29).

Sosyal bir örgüt olan okulun ortaya çıkışını sağlayan en önemli etken, bireyin ve toplumun ihtiyaçlarıdır. Okul, belli bir yeri olan, belli bir süre devam eden, öğrenci ve öğretmeni değişen, geniş bir çevreye hitap eden, eğitim sürecini planlı ve programlı bir şekilde sürdüren, genel ve mesleki çeşitler içerisinde şekillenen bir kuruluştur. Okul, iş birliği esasına dayalı etkinliklerin düzenlendiği, karşılıklı güvene dayalı sosyal bir örgüt olarak kabul edilebilir (Özdemir, 2007: 78).

Sistemlerin temel özelliği amaçları gerçekleştirmek için girdi alıp işledikten sonra çıktı vermeleridir. Okul, insanın çevresinde sürekli oluşan değişiklikleri kavrayabilmek amacıyla birey davranışlarını değiştirmek ve ona yeni davranışlar kazandırmak için vardır. Okul, toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere eğitim hizmeti üretiminde bulunan temel birimdir.

Okul eğitim ve öğretim hizmeti üretirken; eğitimi yapmak ve yürütmek, eğitim yapılması için ortam sağlamak gibi görevi de yerine getirmektedir (Keskinkılıç, 2007: 7-8).

3.3.3 Okul Yönetimi, Okul Yönetiminin Amacı ve Önemi

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Eğitim yönetimi nasıl eğitimin yönetime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.

Okul yönetiminin önemi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına ulaştırmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yöneticiye yüklenen yetki ve sorumluluklar, okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de artırmaktadır.

Okulu amacına uygun olarak yaşatabilmek için, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması, görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir. (Keskinkılıç, 2007: 146).

Ülkenin yönetim yapısı ister merkezi isterse yerinden yönetim özelliği gösteriyor olsun sonuçta eğitim ve öğretimin yapıldığı yer okuldur. Okul, tüm insan kaynakları harekete geçirilebildiği zaman etkili olabilmektedir. Okul müdürü yetkin bir lider olabilirse okulun insan ve madde kaynaklarını daha kolay harekete geçirebilir. Okul yöneticilerinin yeni görevlerinin başlıcaları şunlardır:

1.İlköğretimde yenilenmiş eğitim programını uygularken öğretmenlerinize ve ortaöğretimde sistemin yeniden yapılandırılması için merkez örgütüne destek sağlamak.

2.Öğretmenlerinizin ve sizin mesleki gelişiminizi sağlamaya çalışmak, bu bağlamda öğretmenlerin öğretmen kariyer basamaklarında ilerlemelerini teşvik etmek. Okulunuz öğretmenleri arasında lisans üstü öğrenim görmek isteyen öğretmenleri teşvik etmek, onlara kolaylık sağlamak (Özdemir, 2007: 6).

Okul yönetimi, bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulaması olarak tanımlanabilir (Özden, 2005: 101).

Davranış değiştirme süreci olarak ifade edilen eğitimin, büyük oranda gerçekleştiği yerler olan okulların kendilerine özgü özellikleri, yönetimlerinin önemini artırmaktadır (Kıran, 2008: 8).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarının belirlenmesinde, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı etkilidir. Okul yönetiliritiği belirli bir uzmanlık bilgisi gerektirir. Okul müdürlüğü hizmetini herkes yerine getiremez. Hizmet öncesinde bir yükseköğrenim görmüş olmak şarttır. Okul müdürlerinin belirli lisans ve sertifikaları kazanmış olmaları gerekir. Okul müdürlüğüne girişte belirli sınavlar söz konusudur. Okul müdürleri, uygulamada etkililiği sağlayacak standartlara göre davranmak zorundadır (Özdernir, 2007: 78)

Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından oluşuyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından oluşmaktadır. Okul yönetimi, okulu önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynağının kullanılarını bütünleştirmek, etkili biçimde kullanmak, amaçlara dönük politika ve kararları uygulamak olarak ifade edilebilir (Kıran, 2008: 9).

Okul yönetimi eğitim yönetiminin, temel sistem olan okula uygulanmasıdır. Okula verilen bu görev, okulu amaçlarına göre yaşatmak ve geliştirmekten sorumlu olan okul müdürleri aracılığı ile yerine getirir (Keskinkılıç, 2007: 10).

3.3.4 Okul Yöneticileri

Okuldaki en yetkili kişi müdürdür ve okulu müdür yönetmektedir. Okul müdürleri yönetici davranışları sergilemelidirler. Yönetici davranışı; birey ve grupları eyleme geçirip, önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışıdır. Müdür yetkisini ve gücünü yasa veya yönetmeliklerden almaktadır. Yöneticiyi diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden birinin onun karar eylemine sahip olması gösterilebilir. Karar, eylemi etkileyen her türlü yargıdır. Bir okul müdürünü karar sürecinde etkileyen iç ve dış öğeler bulunmaktadır.

IN: Lor: öğretmenler, öğrenciler, eğitici olmayan personel, fiziki durum ve [illegible] iken, dış öğeler; anne- baba, baskı grupları, genel yönetim yapısı, iş [illegible], eğitim üst yapısı, bölgenin sosyal ve coğrafi durumu, yerel yönetimler, [illegible] yakın çevresidir.

Etkili ve başarılı bir okulda ya da okulun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak [illegible] okul müdürü eğitim- öğretim etkinliklerinin de lideri olma durumundadır ([illegible], 2007: 66).

[illegible] 7 da olumlu bir örgüt iklimi geliştirmenin başlatıcısı okul yöneticisi, [illegible] u.ı.u;t.İğe kavuşturulması ise örgütteki gruplara düşmektedir. Okuldaki [illegible] en etkili biçimde örgüt amaçlarına yönlendirmek, onları eşgüdümleyerek [illegible] RE ammo hedeflerine ulaşmasını sağlamak, yöneticinin temel görevleri [illegible] yer almakla birlikte, bunun başarımı önemli ölçüde yönetici ve [illegible] etkili iletişimine dayanmaktadır. Yöneticinin en önemli görevi, örgüt [illegible] ile grup amaçlarını bağdaştırmaktır. Bu durumda etkili bir yönetimi; bir [illegible] en üst düzeye çıkaracak şekilde motive etmek için tasarlanmış bir [illegible] ~-nnu [illegible] olarak tanımlamak gerekmektedir. Okul yöneticisi, okulun yasal [illegible] ve gücünün en önemli simgesi ve sahibidir. Okuldaki tüm etkinliklerin [illegible] ti z ısında anahtar kişidir. Okul yönetimi ile ilgili literatürde okul [illegible] sahip olması gereken altı önemli rol; yöneticilik, öğretimsel liderlik, [illegible] kuyuculuk, insan ilişkilerini kolaylaştırıcılık, değerlendiricilik ve [illegible] ...-ü. tanımlanmaktadır. Okul yöneticisinin bu rollerle öğretmenleri [illegible] bilmesi, değerleriyle öğretmenleri yönlendirebilmesi, onu informal bir lider [illegible] wısıcbilir (Şekerci & Aypay, 2009: 137- 140).

Okul -.ıürü okulun amaçlarını, projelerini ve çevresindeki konumunu her [illegible] gündeme getirmeli ve hatta bunlar için fırsatlar yaratmalıdır. Bu fırsatlar ise [illegible] ..wwı bulunduğu çevre için anlamlı olan ve kutlamaya değer günler, [illegible] ıışıama ve mezuniyet törenleri olarak sayılabilir.

Bu günler okul müdürünün vizyonunu, okulun misyonunu, ihtiyaç ve [illegible] vurgulamak, gündemde tutmak ve anılan konulara dikkat çekmek için [illegible] çok önemli anlardır.

Okul yöneticisinin altı önemli rolü şu şekilde ortaya konmaktadır: Yöneticilik, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, [illegible] ve çatışma uzlaştırıcı (Töremen & Kolay, 2003).

Yöneticilerin etkili bir iletişim yeteneğine, zeki, çok yönlü bir kişiliğe sahip, [illegible] güvenen, sorumluluklarını bilen, insan ilişkilerinde başarılı ve etkili [illegible] kişiler olması istenmektedir (Çelik, 2008: 130).

Yönetici, okulun amaçlarına ulaşması için gerekli insan ve maddi kaynakların [illegible] biçiminde kullanılmasından sorumlu olan kişidir. Yöneticinin temel görevi, [illegible] programlarında yer alan amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticileri çoğunlukla atama yoluyla yöneticilik statüsüne gelirler. Eğitimin merkezi [illegible] yöneticiler, merkezdeki üst kademe yöneticileri tarafından atanırlar (Erden, 2001: 57).

Okul yöneticiliği, eğitim alanındaki öğretmenlik, psikolojik danışmanlık ve [illegible] gibi meslek alanlarına benzer şekilde özel uzmanlık bilgisi ve becerisi [illegible] (Özdemir, 2007: 78).

Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak [illegible] lideri okul müdürüdür. Liderin, grubun başarı ve sürekliliğini sağlamak [illegible] vardır. Okul müdürünün liderlik görevi, meslekleşmenin getirdiği [illegible] etkisi altında, geleneksel liderlikten, etkileyen, uzlaştıran, motive ederek [illegible] liderliğe dönüşmektedir. Okul müdürünün, okulun insan kaynağı ve [illegible] sağlanması, yerli yerinde kullanılması, eğitim ve öğretimle ilgili [illegible] etkinliklerin planlanıp uygulanması, denetlenmesi, değerlendirilmesi, [illegible] işbirliği, iletişim ve eşgüdümün sağlanması, ortaya çıkan sorunların [illegible] çeşitli görevleri bulunmaktadır.

okulun içinde ve dışında farklı gruplara karşı formal ve informal bulunmaktadır (Küçükahmet, 2001: 260).

Okul müdürleri yasal ve kişisel bir güce sahiptir ve bu güç ile örgütün yapısını biçimlendirirler. Bir okul müdürünün en önemli görevi, güçlü bir okul için sahip olduğu bu gücü kullanmasıdır. Okul müdürü bu vizyon ile, okul üyelerinin görevleri ile okulun politikalarını tasarımlar ve amaçları için bunları uygulamaya sokar. Güçlü okul müdürleri, yansız ve tutarlı çalışanların iş gücünü eşgüdümlemek ve kaynakları etkin bir biçimde okul üyelerinin performanslarını geliştirmelerine yardımcı olmak ve örgüt fiziksel olduğu kadar psikolojik anlamda destek vermekle yükümlüdürler (Şimşek, 2005: 13-47).

Baş öğretmen: Bu yasa ile her okulda bir müdür olmalıdır.

Baş öğretmenin temel sorumlulukları; davranış kuralları ve okul müfredatı, personel geliştirmedir. (Brooksbank & Anderson, 1987: 11)

Okul Yöneticisinin Mesleki Özellikleri:

demokratik, sürekli olarak kendi kendini ve kadrosunu geliştiren, kişi ve kurumlarla iletişim kurmayı benimseyen, üst yöneticilerle, ve okul personeli ile yapıcı iletişim içerisinde olan, güdüleyici ve geleceğe yönelik olumlu ve yaratıcı düşünce sahibi, yeniliklere ve açık, bilgisayar teknolojisini bilen ve okulun bu alanda gelişmesine katkı bilimselliğe ve eğitim amaçlarına ulaşma çabalarına destek veren, okulda sosyal ve psikolojik ortamların oluşmasına rehberlik eden, sorun çözme, karar konuşma, rapor hazırlama becerilerine sahip, girişimci, gerektiğinde yetkilerini devredebilen; fakat sorumluluk bilincini koruyan eğitim yöneticisi (Çağlar & Beles, 2007: 367).

Bir eğitim yönetmeni, eğitim programlarının, öğrenci hizmetlerinin, işgören hizmetlerinin, genel hizmetlerin ve eğitim bütçesinin işlerini planlanan düzeyde yapabildiği zaman, kurumunu etkili yönetebilmektedir (Çelebi, 2008: 62).

3.3.4.2 Bir Okul Müdürünün Başlıca Sorumlulukları

Bir okul müdürünün başlıca sorumluluklarına bakıldığı zaman; okulun amaçlarını felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak ve tanıtmak, okul etkinlikleri için gerekli gereksinimleri karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik bir yönetim geliştirmek, okulda kişiler ve gruplar arasında ilişkiler kurmak, eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak, çevre ve değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek yer almaktadır (Keskinkılıç, 2007: 147-148 / Çalık & Şehitoğlu, 2005).

3.3.4.3 Müdürlerin Görev Tanımı

Eğitim liderleri olarak okuldaki eğitim- öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plan ve programlarına uygun olarak yürütür, okulu için vizyon ve misyon geliştirir. Milli Eğitim Temel Kanunu' oda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma planlarını yapar, uygular ve denetler. Okuldaki eğitim- öğretim yönetiminin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar, eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar, araştırmalara dayalı iyileştirme projeleri hazırlayarak amirlerinin onayına sunar, onaylanan projeleri uygular ve sonuçlarını değerlendirir. Okulun gelişim hedeflerini ortaya koyan stratejik planlar hazırlar ve buna dayalı olarak okulun gelişim planını hazırlar ve bu planın uygulamaya geçirilmesini sağlar. " Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon" felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemler alır, okulda ahenkli çalışma düzenini kurar, okuldaki bütün çalışmaları ilgililerle işbirliği yaparak öğretim yılı başlamadan önce planlar ve düzenler. Personelin değerlendirilmesinde görev tanımlarına uygunluk esasını göz önünde bulundurur, yıllık, ünite ve günlük planların eğitim programlarına göre hazırlanmasında ve diğer çalışmalarda öğretmenlere rehberlik eder.

Ö.amenıerin çalışmalarını denetler, öğretmenlerden ders yılı başında yıllık planları tasdik eder, uygulanıp uygulanmadığını denetler, okulda sağlıklı bir oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder. Okuldaki ı,orev ve sorumluluk alanlarında yapılan iş bölümü çerçevesinde okuldaki erin sağlıklı yürütülmesi ile ilgili koordinasyon, rehberlik ve faaliyetlerini yürütür. Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar, en verici,demokratik kurallar içerisinde sevgi ve saygı esasları örnek davranış ve tutum ile etkili bir kişilik sergiler. Personelin sürekli gözetip değerlendirerek, verim düşüklüğü varsa bunun araştırır, personelin yeteneklerini göz önünde bulundurarak istihdam rehberlik eder, iş başında yetişmelerini sağlar, daha üst kademeye n~ yardımcı olur. Görevini başarıyla yürütenleri ödüllendirerek onları lerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanuni yetkisini kullanır, eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir, öğrencilere istendik kazandırıcı ve disiplin kuruluna havale edilecek disiplin olaylarını her türlü tedbir alır. Nöbet çizelge ve defterlerini kontrol ederek, yirmi dört ~erin yükümlülüklere göre titizlikle tutulmasını sağlar, insan, zaman, malzeme ve yer unsurlarının en etkin ve verimli kullanımı amacıyla okulun var, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır Okul, bina ve tesislerin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı e güvenliği için gerekli tedbirleri alır, ders araç ve gerecinin temini, ~ııroası, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri kültürel değişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir. DSdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama zımları vb. evrakları onaylar, okulun ayniyat, gelir- gider, bütçe ile ilgili ı\)1~ ~fu\\\\m.~~\1.\\ ~~ı\~1. ·()~e\e'ı.\e'ifü 1,am.'cmm~a 've canınası ile ilgili işleri titizlikle yapar şeklinde açıklanabilir (Ensari & 2006: 32-36).

Başarılı okul müdürlerinin özellikleri: Genellikle zamanlarını öğrenme konularına ayırmakta ve bir başöğretmen rolü oynamaktadırlar. Öğrencilere karşı tam bir sevgi ve muhabbet beslemekte ve onlara güvenmektedirler. Okulda iş birliğine dayalı ortaklaşa iş yapma konuları üzerinde yoğunlaşmakta olup insanlarla birlikte etkili çalışma becerilerine sahiptirler. Okul ve eğitimle bütünleşmiş olup okul başarısını en üst seviyeye çıkarmak için büyük çaba harcamaktadırlar. Okul müdürlüğünü bürokratik bir görev olmaktan çok bir davayı gerçekleştirmenin aracı olarak 8iilJDektedirler. Değişme ve yeniliklerin farkında olup okul geliştirme konusunda iyi strateji lideridirler. (Özden, 2005: 102).

Müdür; okulu, eğitim- öğretim ortamında diğer çalışanlarla birlikte yönetir. Müdür, ilgili yönetmelik gereği olarak, ders okutmanın yanında kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, program ve emirlere uygun olarak görevlerini yürütür, okulu düzene koyar ve denetler. Müdür, okulun önceden belirlenen amaçlarına uygun olarak ,-Cl ilmesinden değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur (Ünsar & Gündüz, 2006: 31).

Müdür, seçilmiş yönetici olarak okula dayalı yönetimin temel öğesidir. Okula dayalı yönetimde müdürlerin sadece sorumlulukları artmaz aynı zamanda önemleri artar.

Müdürler okul programları, yönetimi paylaşma, bölgesel karar verme gibi konularda daha fazla yetki, sorumluluklara sahiptir. Müdürlerin, okul genelindeki ihtiyaçlara göre hedefler belirleme, müfredatı seçme ve geliştirme, eğitim- öğretim yöntemlerini belirleme, aileleri bilinçlendirme, diğer bölge okullarıyla uyumlu çalışma, okul fonlarını hedef ve ihtiyaçlara göre tahsis etme ihtiyaç duyulan personel sayısını ve pozisyonunu belirleme ve personel temin etme gibi önemli rolleri vardır (Kesikinkılıç, 2007: 10).

Ifljrim yöneticilerinin temel görevleri: Okulu müdür yönetir. Müdür, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini çevirme, düzene koyma ve denetleme ile yetkilidir. Müdür, öğretim işlerini herhangi bir aksamaya meydan vermeden yürütür.

Müdür, okulun eğitim ve disiplin işlerini düzenler, okulu öğrencilerin [illegible], dersleriyle ilgili araştırma yapacakları, boş vakitlerini [illegible] fZeekleri bir kurum durumuna getirecek tedbirler alır. Müdürün genel [illegible] işleriyle memur, öğretmen ve görevlileri atamaya ilişkin görevleri vardır [illegible], 2001: 58-59).

Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, [illegible] veren, çalışmaları yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişilere okul [illegible] denir.

Okul müdürünün görevleri: Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak. [illegible], personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek. Personel ve öğretmenin [illegible] şlişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak. Kurumu ve çevresini [illegible]. Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek. Çevresindeki diğer [illegible]lerle iş birliği yapmak. Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip [illegible]rmek. Eğitim programlarının hazırlanmasına katkıda bulunmak, [illegible]masını sağlamak. Kurum ve çevre arasında ilişki ve etkileşimi sağlamak. [illegible] tarını belirtmek ve açıklamak. Eğitim- öğretim programlarını sürekli [illegible]mek. Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve iş bölümü yapmak. [illegible] eğitim politikamıza uygun çalışmalara girmek. Eğitim kurullarında yürütücü [illegible] kadar danışman olarak da hizmet etmektir (Gürsel, 2003: 91-92).

Okul yöneticileri, okulun etkililiğinde anahtar bir role sahiptir. Öğretim [illegible]nın düzenlenmesi ve değerlendirilmesi, bütçenin hazırlanması, verilen [illegible] harcanması, okul binasının bakımı gibi işlemlerin tümü, okul yönetimi [illegible]nda değerlendirilebilir. Yöneticiler ve liderler, amaçların etkili şekilde [illegible]leştirilmesi için gücün nasıl kazanılacağını ve kullanılacağını bilmelidirler [illegible], 2007: 79).

Bir eğitim lideri olarak okul müdürü; bütün okul toplumunun başarısı için, [illegible] tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup [illegible] düzenleyen, geliştiren ve uygulayan, bütün öğrencilerin başarısı için, [illegible] ve profesyonel gelişmeye doğru götürecek bir okul kültürü ve öğretim

B Z aromı savunan, geliştiren ve sürdüren, etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını E z ımak. ve sürdürmek için ok.ulunsahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde J 7 obilen, bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla iş birliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplumun kaynaklarını okula ıll 7 -1irebilen,bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil, ahlaki bir lider olabilen, bütün öğrencilerin başarısı için.siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı 7 ;abilen ve bunlara cevap verebilen bir kişidir (Özden, 2005: 102-103).

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, le veren, etkinlikleri yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul •• •-:isi adı verilir. Okuldaki öğretimi iyileştirmek için okul müdürü doğrudan l tuluk sahibidir ve okul başarısı da yine onun aldığı kararlarla ve kararları uygulama sırasında ortaya çıkacak sorunları çözebilme becerisiyle doğru orantılıdır. • nüzde meydana gelen hızlı değişmeler; okulların da daha yaratıcı, etkili ve ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olmasını gerektirmektedir. Okullarda 57 aekri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün tuluğundadır. Okul müdürleri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar fwta birleştirmede, kendilerini, okula adamalarını sağlamada ve en önemlisi de eğitim- öğretim sürecini geliştirmede etkinliklerini kullanmak. zorundadır. Hızlı değişime paralel olarak, okul yöneticilerinin roller setine teknoloji yeterliliği de SF niştir. Okul yöneticilerinin teknolojiyi tanıması, anlaması, uygulamalarını bilmesi ve benimsemesi gerekir (Küçükahrnet, 2001: 155-156).

Okul müdürlerinin görevlerinden bazıları şöyle sıralanabilir: Okulu ilgili yasa ~e göre yönetir ve temsil eder. Çalışmalarını açık sistem kurallarına göre yapar. Sorunları çözmek için ilgililerin katılımı ile karar verir. Milli eğitimin amaçlarını analiz ederek okulun amaçlarını belirlerler. Okulun amaçlarını • ;ıtleştirmek üzere stratejik planlar hazırlarlar. Planların uygulanmasını sağlayacak gerekli yapıyı oluşturur. Personelin iş tanımını yapar, yetki ve ı--lulukları belirler. Milli eğitimin temel ilkelerine uygun çalışmalar yapar. Okulu çevreye tanıtıcı etkinlikler düzenler Okula özgü bir vizyon geliştirir . Okulun rwr{ nioi sağlayacak.şekilde araştırmalar yapar.

Personelin nakil, yer değiştirme ve ayrılma işlemlerini yapar. Stajyer öğretmenlerin ve aday memurların yetiştirilmelerini sağlar. Personelin sicil ve disiplinle ilgili işlerinin yapılmasını sağlar. Personelin çalışmalarını izler ve değerlendirir. Öğrenci kaydının yapılmasını ve dosyaların düzenlenmesini sağlar. Öğrencilerin devam- devamsızlık ve nakil işlemlerini izler. Öğretmenlerin yaptıkları yıllık ders planlarını inceler ve onaylar. Öğretim yılında gerekli olacak ders araç ve gereçlerini sağlar. Öğretmenlerin derslerine girer, yapılan öğretimi değerlendirir. Okul rehberlik servisinin kurulmasını ve hizmetlerin yürütülmesini sağlar. Okulun fiziki ortamlarının düzenlenmesi, bakımı ve onarımı ile ilgili işlerin yapılmasını sağlar (Özdemir, 2007: 82-83).

3.3.4.4 Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri

Yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler; teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç gruba ayrılır.

1. Teknik yeterlikler: Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut ~\~~ '\~~~~~"~~' \\1:.\.\\~~~ ~~~i.\.~~ \-ı<o.~\.\)~~ --.~ ~~~~\.\~\\.. 't~~~,\~mm. munasebe, ınşaat, hnan.sman gı'oı a\anla:ı:Ö.aK\ ':jeteül\<..\eü teKn\K 'jetet\uçıetü\I. Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir. Teknik yeterlikler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir. Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma, iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir.

2. İnsancıl yeterlikler: İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanılış röntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir. İnsansal yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını ~erektirir. İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler arasında sayılabilir.

İnsansal yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışına e bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.

3. Kavramsal yeterlikler: Okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde. ğitim sistemi içerisinde ve evrensel ölçüler içerisinde görebilme; okulu bütünleyen im parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kurams al elişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu ıramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenex ışta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere eğitim anına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip mayı gerektirir. Kavramsal yeterlik, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum inde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen m parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal ılişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün egitim durumlarını bu ramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Kavramsal terlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir.

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Töremen & Kolay, 2003).

3.3.4.5 Yöneticinin Rolü

Yöneticinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğini artırmaktır. Açıkça okul yöneticisi, okulun öğretim lideridir. Öğretim lideri olarak okul yöneticisi, öğretimi geliştirmek için okulda bir vizyon oluşturmalıdır. Okulun vizyonu öğretmenlerle birlikte saptanmalıdır. Her öğretmen vizyonun ifade edilmesine ve paylaşılan bir vizyonun oluşturulmasına katkıda bulunmalıdır.

Okulun performans standartları, okuldaki öğretmenler, öğrenciler ve veliler tarafından belirlenmelidir. Bu performans standartları, okula yeni atanan, diğer öğretmenlere anlatılmalı ve içselleştirmeleri sağlanmalıdır.

Okul yöneticisi, okulunda bir kalite kültürü oluşturmalıdır. Bu kalite kültürünün, bütün çalışanlar tarafından kabulünü sağlamalıdır. Okul kültürü, okulun performans düzeyini artırıcı yönde düzenlenmelidir. Okulun performans düzeyinin artmasını engelleyen kültürel öğeler varsa, bu öğelerin etkilerinin asgari düzeye indirilmesi için de tedbirler alınmalıdır. Okul yöneticisinin performans yönetim sistemi, okulun özel gereksinimlerine ve koşullarına uyumlu ve hedeflerini içerir nitelikte olmalıdır. Hatta, performans artırımını sağlayabilmek için, okulun kültürel yapısı ve değerleri de değiştirilmelidir.

Okulda çalışanlar motive edilmelidir. Her öğretmenin, öğretmenlik mesleğine ilişkin algıları belirlenmeli, bu algı ve beklentilere dayalı olarak, öğretmenlere olanaklar sağlanmalıdır. Okul yöneticisi, öğretmenlerin ilgi alanlarını bilmeli, görevlendirme ve ekip çalışmalarında azami ölçüde bu potansiyellerden :yararlanmalıdır.

Aynı zamanda, okul yöneticisinin bireysel performansını etkileyen anahtar noktalar bilinmeli ve mutlaka bunlar tanımlanmalıdır. Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin karakteristik özellikleriyle uğraşması gerekir. Performansa katkıda bulunan faktörleri saptamalı, bu faktörler arasındaki etkileşimleri gündeme getirmeli, ortak olan değerleri yüceltmeli, çatışmaları ise çözmelidir.

Öğretmenler, okulun amaçları ve hedefleri konusunda bilgi sahibi olmalı, okulun amaç ve misyonunu, okul yöneticisi öğretmenlere aktarabilmelidir. Okuldaki iletişim birimler ve bireyler arasında açık olmalı, öğretmenler gelişmeler hakkında bilgilendirilmelidir. Okulda iletişimin yetersiz olması halinde, örgütsel iletişim etkin kullanılamaz. Öğretmenler arasında yanlış algılamalar, motivasyon düşüklüğü, okula aidiyette zayıflama, dolayısıyla yetersiz sonuçlar ve sıradanlığa neden olmaktadır. Doğru ve etkili iletişim örgütün etkiliğinin temelini oluşturur. Yetersiz iletişim örgütlerin çalışmasını engeller ve ihtiyaçları karşılayamaz. Böyle bir durumda ise performans yönetiminden söz etmek olanaksız hale gelir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin performanslarını artırmak kadar, bu performansı değerlendirme konusunda da bilgi ve beceri sahibi olmalıdır.

Okulun amaç ve hedeflerine uygun performans değerlendirme stratejileri bulunmalıdır. Performansın değerlendirmesi sonucunda öğretmenleri teşvik etmek amacıyla ödüllendirme sistemi uygulanmalıdır.

Öğretmenler, okulda alınan kararlara katılmalı, okul yönetimine yardım ve destekte bulunmalıdır. Böylece, katılımla birlikte, bireysel performans düzeyinde de artış olabilir.

Çalışanlarla sürekli iyileşmeyi ve gelişmeyi sağlayacak toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılara bütün çalışanların tam ve aktif katılımı sağlanmalıdır.

Okul yöneticileri okullarında, öğretimin etkililiğini ve verimliliğini artırmalıdırlar. Okul yöneticileri uzun ve kısa vadeli uygulamalarla öğretmenlerin verimliliğini artırmak için tedbirler almalıdır.

Okul yöneticisi, sürekli değişen, yenileşen ve gelişen dinamik bir yapının içerisindedir. Bu sebeple, değişen rol ve sorumluluklarına uygun davranışlar sergilemeli ve kendisini yetiştirmelidir (Cemaloğlu, 2002).

Yönetici, öğretimsel lider, disiplin koyucu, insan ilişkilerini kolaylaştırıcı, değerlendirici ve çatışma uzlaştırıcıdır. Okul yöneticileri; insan ilişkileri temelinde ve okulun kendisine özgü özellikleri çerçevesinde işleyişine yardımcı olmak, yüksek moral üretmek ve bu konudaki zorlukları ortadan kaldırarak işleri kolaylaştırmak durumundadırlar. Bu, okul yöneticisinin kolaylaştırıcı liderliği sergilemesi demektir. Liderlik, genel boyutlarıyla yöneticilikten ayrı olarak, okullarda başarının elde edilmesi açısından kritik bir role sahiptir. Okullarda yöneticilerin önemli rollerinden birisi kolaylaştırıcı olmaktır. Kolaylaştırıcılar olarak görevli yöneticiler, okullarında çalışanların güçlü bir kişisel etkinlik ile görevlerini başarabilecekleri zeminin ortaya çıkmasına çabalarlar. Kolaylaştırıcı lider, örgütün sürekli değişmekte olan çevreye uyum sağlayarak canlılığını devam ettirebilmesi için, yeniliklerin örgüt çapında difüzyonunu sağlamalı, yani; değişime uyum sağlamak için gerekli olan bilgi ve becerileri, uygun iletişim kanallarını kullanarak, uygun bir zaman içinde örgüt üyelerine etkili ve yeterli bir şekilde kazandırmalıdır.

Kolaylaştırıcı liderler, okulun bütün· paydaşlarıyla etkileşim içinde, okulun vizyonu ve amaçları doğrultusunda geleceğe yönelik planlama yaparlar. Bu planlar, çok katı ve işgörenlerin kendilerine özgü uygulamalarını sınırlayacak derecede ayrıntılı değil; okulun değişik durumlara kolayca uyum sağlamasına yardımcı olacak şekilde esnek olmalıdır. Stratejik planları olan ve bu planları adım adım uygulayan yöneticiler geleceğin kestirilemezlik ve karmaşıklığıyla rahatlıkla başa çıkma cesaretini kendilerinde bulacaklardır. Eğitim yöneticilerinin, öğretmenlerin verimliliğini en üst düzeye çıkarmaları ve öğrenci başarısını arttırabilmeleri için mevcut kaynakları onlar için ulaşılabilir ve yararlanılabilir kılmaları gerekmektedir. Kolaylaştırıcı liderler, öğretmenlerin bireysel arzularını, amaçlarını ve kabiliyetlerini anlamaya çalışarak, okulun amaçlarıyla çatışmayacak bir şekilde onların bireysel beklentilerinin gerçekleşmesi için çaba sarf etmelidirler.

Öğretmenlerin moral düzeylerini yükseltecek olan böyle bir yaklaşım sonucunda; okulda daha sıcak ve arkadaşça bir örgüt iklimi oluşacak, öğretmenler birbirlerine ve yöneticilerine karşı daha olumlu tutumlara sahip olacaklar, birbirlerine daha fazla güven duyacaklar, ortak amaçlar etrafında daha fazla çaba gösterme gayreti içine girecekler, kendilerine duydukları özsaygı ve özgüven duyguları artacak, okula ve çalışma grubuna duydukları bağlılık düzeyleri yükselecek ve okula zarar verecek eylemlerden uzak durmaya daha fazla dikkat edeceklerdir (Karakuş & Töremen, 2008).

3.3.4.6 Yöneticinin Sosyal ve Teknik Yetkisi

Sosyal yetki yöneticinin etrafındaki gruptan yani okulun iç ve dış öğelerinden gelir. Yöneticinin okuldaki öğretmenler tarafından sevilip sayılması onun sosyal yetkisini arttırır ve görevinde daha etkili olmasını sağlar. Teknik yetki ise yöneticinin yönetim bilgi ve becerileri ile ilgilidir. Yöneticinin gerekli yönetim bilgilerine sahip olması ve bunu gerçekleştirdiği faaliyetler ile aldığı kararlarda göstermesi yetkisini ve gücünü arttırır. Bu iki tür yetki bir arada bulunduğu durumlarda yönetici okulda gerçek bir lider niteliği kazanabilir ve görevinde daha başarılı olur (Erden, 2001).

3.3.4.7 Okul Yöneticilerinin Başarılı Olabilmeleri İçin Birey ve Örgüt Olarak Sahip Olunması Gereken Özellikler:

Açık bir vizyona sahip olma, okulun amaçlarını anlamış olma; amaçların açık ve anlaşılır olması, olumlu ve güvenli bir okul ortamının olması, öğrenme ve öğretmeye odaklanma, karar verme sürecine, öğretmen, veli ve öğrenci katılımının sağlanması (Özdemir, 2007: 9).

3.3.4.8 Etkili Yöneticiler

Etkin yöneticiler, zamanlarının nereye harcandığını bilirler. Denetimleri altında tutabildikleri en asgari zamanı bile sistematik olarak kullanmaya çalışırlar. Etkin yöneticiler, kendilerine somut hedefler koyarlar. Çalışmaktan çok, sonuç elde etmek için çaba harcarlar. İşe, "benden ne yapmam bekleniyor?" sorusuyla başlarlar.

Etkin yöneticiler, sahip oldukları güçlere dayalı olarak çalışırlar, yani elinden gelen şeylere yönelirler, yapamayacakları işe girişmezler. Etkin yöneticiler daha yüksek bir performansın olağanüstü sonuçlar vereceği birkaç büyük alan üzerinde konsantre olurlar. Kendilerine öncelikler koyar ve önceliğe ilişkin aldıkları kararları korurlar. Etkin yöneticiler, nihayetinde etkili kararlar almak durumunda olan kişilerdir. Bunun her şeyden önce bir sistem işi olduğunu bilirler. Etkili bir kararın olgular üzerinde uzlaşmadan çok, birbiriyle çelişen düşüncelere dayanan bir yargıdan kaynaklandığını bilirler (Töremen & Kolay, 2003).

3.3.4.9 Etkili Okul Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri:

Liderlik, örgütlerdeki davranış bilimlerinin en önemli ve ilgi çekici alanlarından biridir. En genel anlamıyla lider, ait olduğu grubun amaçlarını belirleyerek, o gruptaki kişileri örgütün amaçlarının arkasından sürükleyen kişidir.

Liderliğin değişik açılardan, değişik tanımları yapılmıştır. Grup birliği ve kişiliği açısından lider, üzerinde gözle görülebilen etkiler yapan kimsedir ve liderliğin ölçüsü bu etkilerin yarattığı değişmedir. Lider, büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır.

Genel olarak bir liderin taşıması gereken özellikler şöyle sıralanabilir: Bir vizyonu benimsemek, değişikliğe açık olmak ve projeleri yönetebilmek, müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak çalışmak, insanlarla bireysel olarak ilgilenmek, ekipleri ve grupları desteklemek, bilgiyi paylaşmak, sorun çözmek ve karar vermek, işlerin akışını yönetmek, projeler yönetmek, teknik beceri sağlamak, zaman ve kaynakları doğru yönetmek, sorumluluk alabilmek, beklenilenin üstünde inisiyatif kullanmak, duygularına hakim olabilmek, merhametli olabilmek ve güvenilir olmaktır (Dağlı, 2003).

Okul yöneticilerinin liderliği, aynı zamanda okulun başarısının, okulun diğer boyut ya da özelliklerinin temel belirleyicisi olarak görülmektedir. Etkili okullarda okul yöneticileri; okuldaki zamanlarının çoğunu eğitim- öğretimle ilgili işlere ayırır. Eğitim- öğretimle ilgili konularda bir takım öncelikler belirler.

Eğitim- öğretimle ilgili yüksek beklentiler oluşturur. Okulun amaçlarını belirlerler ve amaçlarda uzlaşma sağlar, öğretmenleri destekler, karara katılımlarını ve mesleki gelişimlerini sağlar. Okul ve sınıfta geçen zamanın etkili bir biçimde kullanılmasını sağlar. Çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını anlar, düzenli bir öğrenme iklimi oluşturur, görevlerle insanların ihtiyaçları arasında denge oluştururlar (Şişman, 2004: 38-39).

Lider, grup çabasını koordine eden kişi olarak tanımlanabilir. Yönetim, grup çabasıyla işleri başarma sanatıdır. Bu çaba liderin bireylerin zekalarını birleştirerek grup zekasını örgütün yararına kullanmasının ifadesidir.

Sinerjik lider, çalışanları günlük hayatın sıkıntı ve monotonluğundan kurtararak, onlarla birlikte olmanın heyecan ve avantajlarını kullanmaları konusunda motive eder. İnsanlar sinerjik ortamı solukladıktan ve sinerji heyecanını hissettikten sonra tekrar geriye dönmek istemezler, yeni, farklı ve daha açık amaçlara odaklanarak sinerjik durumun sürekliliğini yakalamaya çalışırlar.

Sinerji, ilke merkezli liderliğin özüdür. Bir katalizör görevi yapar, birleştirir ve insanların içindeki en büyük güçleri açığa çıkarır. Şimdiye kadar incelediğimiz bütün alışkanlıklar, bizi sinerji denilen mucizeyi yaratmaya hazırlar. İnsanlar sinerjiyi dayanak olarak kabullenip yaşamlarında kullanılabilecek hale geldikleri zaman daha yaratıcı, daha etkili ve daha mutlu olurlar. Sorumlu, proaktif, bireysel insan potansiyellerinden hareketle birbirlerinden güçlenen insanların üzerlerine aldığı görevlerdeki başarılar ve bu insanların çalıştıkları kurumların ulaştıkları düzey her zaman şaşırtıcı olmaktadır. Liderin yalnızca insanları yönetmeye çabaladığı bir ortamda sinerjinin ortaya çıkması mümkün değildir. Ancak, sinerji yöneticilik mesleğinde gerekli olan duygusal yetenek ve becerilerin en önemlilerinden birisi sayılmaktadır (Töremen,2001).

Etkili okul liderleri, kuvvetli eğitmenlerdir. Okulu geliştirmeyi merkez olarak öğrenmek ve öğretmek işini kolaylaştırmakla uğraşırlar. Onlar hizmet ettiği çocuklar ve toplumlar için ahlaki bir ajan ve sosyal savunucudurlar. Okul liderleri için standartlar:

Bir okul idarecisi; geliştirmeyi kolaylaştırarak, bütün öğrencilerin başarısını yükselten eğitici bir liderdir. Kendisini savunarak bütün öğrencilerin başarısını yükselten eğitici bir liderdir. Organizasyon, çalışmaların idaresi, etkili ve verimli bir öğrenim çevresi için kaynakları garanti ederek öğrenci başarısını yükselten eğitici bir liderdir. Aileler ve toplum üyeleri ile işbirliği yaparak bütün öğrencilerin başarısını yükselten eğitici bir liderdir. Bir okul idarecisi, bütünlük ve etik bir biçimde oynayarak bütün öğrencilerin başarısını yükselten eğitici bir liderdir (Marockie, Cody & Bartman: 1996).

3.4 Karar

Yönetim süreçlerinin temelini karar süreci oluşturur. Eğer okul örgütünde değişiklikler yapmak, çatışmaları yönetmek, okul çalışanlarını etkilemek, etkilendirmek, güçlendirmek gibi süreçlere ihtiyaç duyuluyorsa ve bunlar yapılıyorsa karar sürecinin işlediğinden bahsedilebilir. Örgütte yürütülen her faaliyet ve yönetimsel her süreç verilen bir kararla başladığı için karar verme süreci, örgütsel faaliyetlerde yoğun olarak kendisini göstermektedir. Karar verme belirlenen amaçlara ulaşmak diğer bir deyişle problemi ortadan kaldırmak için verilir. Bunun için bir problemin çözümlenebilmesinden önce, memnuniyet duymayan ve değişiklik isteyen bir yönetici yani karar verici bulunmalıdır.

3.5 **İletişim**

İletişim, bir bireyden diğerine bilgi ve anlayışın aktarılması, anlamın paylaşılması ve ortak kılınmasıdır. Bir sistem olarak iletişim olgusunun amacı örgütsel ilişkilerin belli bir düzen içine alınması ve böylece bireysel amaçlar ile örgütsel amaçlar arasında bilinçli bir dengenin kurulmasıdır. Yönetimde iletişim, birimleri ve çalışanları birbirine bağlayan, anlaşma ve uzlaşmalarını sağlayan temel bir alt sistemdir. Yönetimde iletişim hiyerarşik basamakların belirlenmesinde ve yönetsel otoritenin sağlanmasında önemli rol oynar (Keskinkılıç, 2007: 69-88).

İletişim aracılığıyla insanlar arasında ilişki kurulur, güven oluşturulur ve saygı kazanılır. Okul müdürlerinin iletişim yeteneği öğretimi iyileştirmenin yollarını ararken ve diğerleriyle etkileşime girerken başarı düzeyini etkileyen en önemli belirleyicidir (Özdemir, 2007: 125).

İletişimin üç temel özelliği vardır: İletişim etkinliğinde insan ve insanların bulunması. İletişimin, paylaşmayı gerekli kılması; yani iletişimde gönderici ve alıcı, mesajın ortak bir anlam üzerinde anlaşması. İletişimin sembolik olması.

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve öğeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girişilen devamlı bir bilgi ve düşünce alış verişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.

Yönetsel iletişim, yöneticinin gönderdiği mesajın anlamını iş görene anlatmasını, benimsetilmesini, onu eyleme geçirmesini de kapsar.

Örgüt olgusunu yaratan ve örgütün bir sistem olarak işleyişinde, örgütteki tüm öğeleri birbirine bağlayarak bütünlüğünü sağlayan iletişim sürecidir. Bu süreç, örgüt içinde çeşitli nedenlerle bağlı olarak tam anlamıyla işletemediğinde bireyi ve dolayısıyla örgüttekileri olumsuz yönde etkileyebilecektir.

İletişim ile insanları anlamlı bir değişime yönelik olarak etkin bir biçimde güdüleyebilir. Yönetici, astlarını, değişimin yararına ve gerekliliğine inandırabildiği ölçüde başarılı olur. İnandırabilmek için etkileyici iletişime ihtiyaç vardır. Etkileme, bir kişi ya da grubun değerlerinin değişmesini sağlaması, onun tutum ve davranışlarında istediği değişiklikleri yapabilmesi anlamında kullanılmaktadır. İnsanları etkilemek ve inandırmak amacıyla girişilen iletişimde başarıya ulaşabilmek için aşağıdaki noktaların göz önünde bulundurulması gerekir:

Mesajın konusu alıcının olmamalıdır. Mesaj, alıcının, bir takım kişisel ihtiyaçlarını karşılyacak nitelikte olmalıdır. Mesaj, kapsamı bakımından algılayana güven verici, inanılır ve amaçları gerçekleştirebilir nitelikte gözükmelidir. Mesaj,

korkutucu ve ürkütücü olmamalıdır. Tehdit yüklü mesajlar alıcının kaynağı olan sempati ve güvenin sarsar. Mesaj, cezalandırmaya değil ödüllendirmeye yönelik olmalıdır. Mesajın üslubu, sert, onur kırıcı değil yumuşak ve onurlandırıcı olmalıdır. Mesaj, soğuk ve emir verici değil, ortak bir eyleme davet şeklinde olmalıdır. Mesaj, alıcıya güç ve enerji vermelidir.

Okulun ve çalışanların hedeflerine gerçekleştirebilmesi için, yüksek performansa sahip yönetici ve çalışan davranışları geliştirmek, tüm çalışanları harekete geçiren yöntem ve teknikleri sunmak ve çalışan beklentilerini karşılamada etkin yöntemlerle " iş doyumu, sadakat ve başarı" düzeyini sürekli yükseltmek gereklidir.

3.6 **Eşgüdümleme**

Örgütsel amaçların elde edilmesinde farklılaştırılmış eylemlerin uyum içinde birleştirilmesi ve ayarlanması sürecine eşgüdümleme denir. Eşgüdümleme, örgütteki madde ve insan kaynaklarının birleştirilmesi bilgi ve becerilerin uzlaştırılması ve bu yollarla örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri kapsar.

Tüm örgütlerin ortak sorunu örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin etkin bir biçimde çalıştırılamamasıdır. Örgütlerin bu önemli sorununun altında bir çok nedenler yatmaktadır. Birincisi, işgörenlerin işlerini yaparken ilgili işgörenlerle güç birliği yapamamalarıdır. İkincisi ise, işgörenlerin işlerini yapmaya karşı isteksiz davranışıdır. İşgörenlerin güç birliği yapmada ve işlerine karşı güdülenmede zorluk çekmelerine ilişkin belirtiler, örgütte eşgüdümlemenin yönetimce gerektiği gibi yapılamadığının göstergesidir. Eşgüdümleme, okulda bulunan tüm güçleri birbirine uyumlu biçimde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmedir.

Eğitim yönetmeni, işgörenleri eşgüdümlemede becerikli olmak zorundadır. Eşgüdümleme sürecinin oluşmasına yardım eden başka kavramlar da vardır. Bunlar iş birliği, güdülenme, etkileme, yöneltme ve özendirmedir. Örgüt, bir kişinin yalnız başına yapamayacağı bir iş olduğu zaman ortaya çıkar.

Örgütte, bir işin ortaya çıkarılması için birden çok insan çalışır. Başka bir deyişle, belli bir amaç için birden çok işgörenin iş birliği içinde çalışması gerekmektedir. İş birliği, aynı amaçları paylaşan insanlar için bir sorumluluk yüklenmedir.

Güdülenmenin en can alıcı yanı bir işin yapılması için gereken çabanın işgörence sürdürülmesidir. İşgörenin okul için gereken düzeyde çaba göstermeyi seçerek çalışmasını sağlamak yöneticinin işidir. Okulun amaçları için istenen çabayı harcaması gerekiyorsa işinden sağlaması gereken gereksinimlerini karşılamak, bu okulun amaçlarını gerçekleştirmek kadar önemlidir.

Güdülenme bir işi yapma isteğinin insanın içinden gelmesidir. Etkileme ise, işgöreni istenen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdülemektir. Yöneltme, eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için kararlaştırılan ve planlanan işlerin, amaçlanan doğrultudan sapmadan yaptırılmasıdır.

Özendirme, bir işgörenin kendisi için konulan ölçülerin üstünde bir başarı elde etmesi için onu etkilemeyi anlatır. Özendirme okulda eğitim işgörenlerini daha çok parasal ödüller göstererek üstün başarıya ulaştırmayı amaçlar.

Eşgüdümlemenin sağladığı yararlar: Yeni fikirlerin yayılmasına ve gelişmesine olanak verir. Sorunlar kime ait olursa olsun diğer kişiler tarafından da gerçek anlamda anlaşılır. Karışıklık ve tekrarlar önlenebilir. Mevcut politika, plan ve ilkeler tüm örgüt çalışanları tarafından aynı şekilde anlaşılır. İşlerin düzenli bir şekilde yapılması, işgörenlerin şevkini artırır.

Etkileme ise; işgöreni istenilen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdülemektir. Okul çalışanlarından okulun hedefleri etrafında birleşmesi, okula kendini adamaları ve bağlılıklarını göstermeleri beklenir. Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün yetki ve sorumluluğundadır. Okul müdürleri öğretmenleri güdüleme, örgütsel amaçlar etrafında birleştirme, kendilerini okula adamalarını sağlama ve eğitim- öğretim sürecini geliştirme etkilerini kullanarak yönetime yön verirler.

Bunları sağlarken de öğretmenler üzerinde değişik etkileme yollarına ilişkin davranışları gösterirler. Bir organizasyonun işleyişinin genelinde etkileme olayı bulunmaktadır. Yönetici kendisine verilen sorumluluğu, başkalarını etkileyerek onların belirli davranışları göstermelerini sağlayarak yerine getirmektedir.

Yöneticiyi etki sürecinde başarı ve başarısızlığa götüren faktörlerden birisi yönetilenleri örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltici istek, eylem, beklenti ve davranışların içerdiği etkileyebilirlik düzeyleridir. Yönetim sürecinde gösterilen her türlü eylemin aslında bir etkileme davranışı olduğu, başarılı yöneticiliğin etkileme yeterliğiyle yakından ilgili olduğu ve yönetimin esasında etkilemeye dayandığı söylenebilir. Etkileme bir kişinin davranışları ile başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürecin adıdır.

Etkileme; bir iletişim süreci, kişiler arası ilişkilerde kaynak ve alıcının birbirinin davranışlarını, tutumlarını, değerlerini, inançlarını değiştirmesi, farklılaştırması; etki ise bu sürecin amacı ve sonucu olarak ele alınabilir.

Yöneticilerin, çalışanlar üzerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmede etkili olabilmeleri için etkileme gücüne sahip olmaları gerekmektedir. Yöneticinin astları etkilemede sergileyebileceği etkileme davranışlarından bazıları; işgörenlerin gereksinimlerini dikkate alma, onların kabul edilme, ait olma ve kimlik duyguları ile ilgilenme, bireysel isteklendiriciler yanında, grup isteklendiricileri üzerinde durma, işgörenle üst makamlar arasında aracılık yapma, işgörenlerin ihtiyaç ve duygularını dinleyip anlamaya çalışma, onlara anlayış göstermedir (Kesinkılıç, 2007: 89-108).

3.7 **Örgüt Ortamında İnsan İlişkilerini Etkileyen Unsurlar**

Grup davranışı, ortak bir amaç, bir ihtiyaç, bir inanç çevresinde iki ya da daha fazla insanın karşılıklı ilişkilerde bulunması ile oluşan topluluğa grup denir. Grup, kimliği tayin edilebilen belirli bir sosyal yapıya sahip; ortak amaçlar peşinde. ortak normlara sosyal çıkarlar ve sosyal değerlere uygun olarak karşılıklı sosyal rollerini yerine getiren bir şahıslar devamını ifade eden topluluktur.

Duygu, eylem ve ilişki grup davranışının üç ana boyutudur. Bunlar, grubun dışındaki çevre tarafından etkilenir ve bu çevreye dış sistem denilir. Buna karşılık, grup davranışının meydana getirdiği bir iç sistemi vardır ki duygu, eylem ve ilişki bu iç sistemin öğeleridir.

Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklenmesi süreci olarak tanımlanabilir. Fark edilmek insanları güdüleyen temel motiflerden birisidir. Bu nedenle okul yöneticilerinin, bu temel düşünceyi, işgörenleri güdülerken göz ardı etmemelerinde örgüt ve yönetim adına yararlar vardır.

Güdüleme, içinde aşağıda belirtilen üç kavramı barındırır:

1. Enerji: Harekete geçmeyi sağlar.

2. Yön: Örgütsel bağlamda, örgüt, amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket etme.

3. Devamlılık: Çalışanın verilen görev için ne kadar süreli ve hangi koşullarda çalıştığıdır.

Güdüleme davranışı harekete geçiren, davranışa yön kazandıran ve davranışın devamını sağlayan iç ve dış güçlerin toplamıdır. Güdülemeyi doğrudan ölçmek mümkün değildir. Ancak güdülemenin gerçekleşip gerçekleşmediğini işgörenin davranışlarına ya da kazandığı davranış değişikliğine bakarak yani gözlemleyerek ortaya çıkarabiliriz.

Örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğunu açıklar. Moral ise, bu çalışma esnasında o kişinin harcadığı çaba derecesini gösterir. Gruplaşma veya gruba katılma eğilimi örgütün amaçlarını tehlikeye sokar gibi görülür. Oysa araştırmalar, üyeleri birbirine bağlı grupların uygun şartlar altında bu amaçların gerçekleşmesine daha çok katıldıklarını göstermektedir.

Bir okul yöneticisinin, okulundaki grup ve gruplaşmadan korkması için hiçbir neden yoktur. Yöneticiye düşen görev, gruplaşmanın neden ve gerekçelerini anlamaya çalışmak ve grupları okulun amaçlarını gerçekleştirme yönünde harekete geçirmektir.

Güdüleme çift yollu düşünülmelidir. Sadece yöneticinin yönetileni değil, ikincinin de birinciyi güdülemesi gerekir. Üst yöneticiler, insan ilişkilerine inanır ve bunu davranışlarında gösterirlerse, hem örgütün hem onların amaçları gerçekleşecektir. Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan personelin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikesi vardır. Yöneticiler, onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmelidirler.

- Değişme, planlı ya da plansız bir biçimde bir sistemin bir süreç veya bir ortamın, belli bir durumdan başka bir duruma geçirilmesi olarak tanımlanabilir. Değişme kavramı, değişme olgusuyla ilgili kuramlar, süreçler ve değerlendirmelerde, değişme olgusunun bir yönünü, bir yorumunu ve sonuçlarının ayrı biçimlerde algılanmasını dile getirecek anlamlarda kullanılmaktadır.
- Çatışma, çok değişik ortam ve düzeylerde ortaya çıkmakla birlikte, genel anlamda çatışma, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlükle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma diye tanımlanabilir.
- Katılma ise, bir birine dayalı eylemlerden meydana gelen örgütte her üyenin gücüne göre, kendi payına düşeni diğerlerine ilişkin olarak yapmasıdır.
- Moral, tanımlanması ve ölçülmesi zor olan sosyal ve psikolojik kavramlardan biridir. Birey için kullanıldığı gibi, bir grup için de kullanılabilir (Gürsel, 2003: 166-174).

Moral, örgütsel görevin yapılması için, gerekli enerjiden fazlasının harcanması ile ilgilidir. Bu anlamda alındığında, yüksek moral, grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için ek bir çabanın gösterilmesi eğilimi olarak düşünülebilir (Aydın, 2007: 234).

3.8 **Motivasyon / Güdüleme**

Bir işe başlama, yöneltme yoğunlaşma ve davranışa devam etme olarak tanımlanabilir. Temelde bireyin davranışlarıyla ilgilidir. Davranışlar bireyin hedeflerine göre yetiştireceği tepkiler biçiminde ortaya çıkacaktır.

Güdü, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Güdüleme yani motivasyon ise bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Güdüleyici ise eyleme geçirici ya da yönlendirici unsurlardır. Herkesin tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların uyarılmasıyla güdüler ortaya çıkar. Güdüler, kişiyi davranışa iten bir güçtür. Birey ihtiyacını karşılamak için güdülendikten sorıra davranışa geçer. Bu davranışı sonucunda da ihtiyaç tatmin olur. Güdüleme kişisel bir olaydır. Dolayısıyla güdüleme sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekilde davranmaya zorlayan nedenler kişisel amaçlar ve davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Bir kuvvetin nesneyi harekete geçirmesi gibi güdüleme de kişiyi harekete geçirir (Kıran, 2008: 92, 216).

Güdülenme, bir işi yapmaya karşı işgörenin içinden gelen istek olarak tanımlanmaktadır. İşgörenlerin gereksinimlerinin giderilmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, örgütte güdülemeyi sağlayıcı bir ortamın oluştunılması son derece önemlidir. Çekici güdüleme tekniklerinin kullanılmadığı hatta bulunmadığı bir örgüt ortamında amaçlara ulaşılması bir yana işgörenlerin örgüte katkıları da oldukça sınırlı olacak, var olan kapasitelerini bile kullanmaktan kaçınacaklardır. İşgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamanın ve örgüte yapacakları katkıları en üst düzeye çıkarmanın önemli bir aracı güdülemedir, İşe güdüleme, insanların bir yere ait olma duyguları tatmin edilerek güçlendirilebilir, böylece insanlar kendilerinin farkına varabilirler. İşgörenleri etkili ve verimli çalışmada yöneltmede en önemli psikolojik etken güdülemedir. Ancak, güdülemede korku ve baskı oluşturmadan çalışma isteği yaratmak önemlidir. Örgütlerde, kendilerine değer ve önem verilen çalışmaları değerlendirilen ve ödüllendirilen kişiler verimli çalışırlar.

Takdir edilmenin, tüm işgörenler için manevi yönü ağır basan bir güdüleme kaynağı olduğunu, işgörenlere büyük doyum verdiğini belirtmekte ve takdir ve teşvik etmenin nesnel ölçütlere dayalı ve yansız olarak kullanıldığında, çalışanların sevgi ve ilgi ile işlerine sarılmalarında önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. (Sağlam, 2003: 139-140).

Motivasyon, okulun ve bireylerin gereksinimlerini doyumla sonuçlandıracak bir çalışma ortamı yaratarak, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Yüksek motivasyon doyum düzeyini olumlu yönde etkiler. İşgörenlerin doyum düzeyi ile performansları arasında da doğru bir orantı vardır. İşgörenlerin doyum düzeyi ne kadar yüksekse, performansları da o kadar yüksektir. Bu aynı zamanda okulun iyi yönetildiğinin ve güçlü bir kültüre sahip olduğunun da bir göstergesidir (Şimşek, 2005: 41).

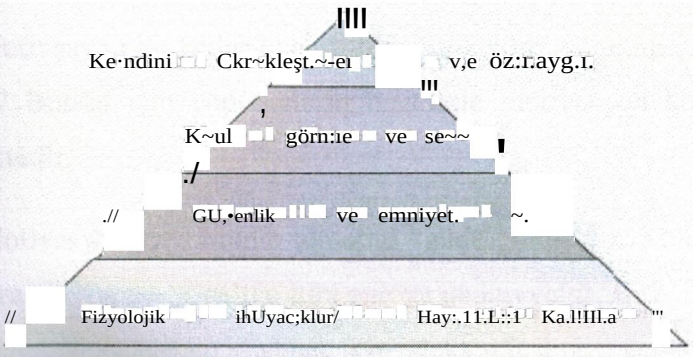
Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün işletmelerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir. Çalışanların motivasyonunu artıran ekonomik araçları; ücret, primli ücret uygulaması, çalışanların kara katılımı, ekonomik ödüller, sosyal yardım/kolaylıklar, psiko-sosyal araçları; statü, bağımsızlık, kişi-örgüt uyumu, psikolojik güvence, yükselme ve gelişme olanakları, öneri sistemi, yetki aktarımı, sosyal ve kültürel etkinlikler, açık rekabet, danışmanlık hizmeti, takdir, ödüllendirme, üstlerle doğrudan görüşme, örgütsel-yönetsel araçları; amaç birliği sağlama , kararlara katılım, eğitim ve yükselme olanakları, sendikalaşma, çekici iş, iletişim , çalışma koşulları , iş güvencesi, iş genişletme, iş zenginleştirme, iş rotasyonu, katılımcı ve demokratik yönetim olarak sıralayabiliriz (Keskin, 2008).

3.8.1 Okul Yönetiminde Motivasyon

Motivasyon, okul yönetiminde önemli bir konudur. Güdüleme, davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar (Özdemir, 2007: 124).

Çalışanların memnuniyet düzeyinin ölçülmesi kolay olmadığı gibi tatmin duygusunu artırabilecek basit ve kısa yollar da yoktur. Ancak, çalışanın sonınlarına eğilme, onlardaki tatminsizliği fark etme ve bunları gidermeye yönelik çabalar sorunun çözümlenmesine yardımcı olabilir. İnsan ihtiyaç ve istekleri sürekli olarak önde giderler ve davranışlara yön verirler. Her insanda davranışları yönlendiren pek çok güdü vardır ve bir kişideki güdülerin karışımı ve etkileşimi bir başka kişideki güdüler topluluğuyla aynı değildir. Her çalışanın kendi motivasyonunun belirleyicileri farklıdır. Çalışanların iş ortamındaki ana amaçları da farklıdır. Bir kısmı parasal yönden gelirlerini artırabilmeyi, bir kısmı da geleceğinden emin olabilmeyi düşünürken bir kısmı da işlerinden zevk aldıkları ve işlerini sevdikleri için çalışmaktadırlar (Barutçugil, 2002: 42).

Kişinin güdülenmesinde; başarılı olma gereksinimi, işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir muamele görme arzusu, ortaya konan hedeflerin ulaşılabilir olması önemlidir. Güdülemeye ilişkin en tanınmış kuram olan Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi kuramında ise insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinmeler olduğu savunularak motivasyon olgusu açıklanmıştır. Maslow, bu çalışmalarından, insanın temel ihtiyaçları olarak beş farklı amaç saptanmıştır.



Maslow, bireyin bir basamaktaki ihtiyaçları karşılandıktan sonra, yeni ihtiyaçlar birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece sona ermediğini savunur.

Güdülemeye ilişkin diğer önemli bir kuram olan Herzberg' in iki faktörlü motivasyon kuramıyla da motivasyonun temelinde ihtiyaçlar vardır. Herzberg, çalışmaları sonucunda insan ihtiyaçlarını ikiye ayırarak incelemiştir. Birincisi çevreyle ilişki içinde gelişen fiziksel ve iç güdüsel gereksinmeler, ikincisi ise insanın kendine özgü sorumluluklarından kaynaklanan gereksinmelerdir. Herzberg' e göre motivasyonda ekonomik faktörlerden para bir güdüleyici değildir. İşte doyum sağlamanın en geçerli yolu ise başarılı olmak ve sorumluluk taşımaktır. Oysa Maslow, ilk planda ekonomik faktörlere yer verir ve bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunur (Özdemir, 2007: 122- 124).

Takımda bireylerin motivasyonunu sürdürmek önemli bir takım faaliyetidir. Bunların işleri için pozitif şevkli görüşlere sahip olan insanlar, etkili olabilmek için daha olasılıklı bir takım oluşturmaya çalışırlar. Motivasyon, karmaşık bir çıkıştır. Motivasyon konusu bir çok araştırmaya konu olmuştur (Chivers, 1995: 84).

Örgütlerde yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bunu başarabilmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan öğesine tahsis etmek zorundadır. Bu nedenle çalışanların yüksek motivasyona sahip olmaları gerekmektedir.

Motivasyon bu kadar önemli olduğuna göre, yönetim çalışanları nasıl motive etmelidir? Bunun için yöneticilerin öncelikle motivasyon konusuyla ilgilenmeleri gerekmektedir.

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. Motivasyon ise kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarıdır. Görüldüğü gibi motivasyon esas itibarıyla kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ile kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.

Bir işletmede, insanların ihtiyaçlarının karşılandığı, insan ilişkilerinin iyi olduğu, güven duyulan bir ortamda çalışmak verimliliği yükseltmektedir. Bu nedenle başarı, motivasyonla çok yakından ilişkilidir. Bu nedenle bir örgütte yöneticinin en önemli görevi işletmede çalışan her bireyin işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin bir örgüt yaratmaktır.

Yetişkinin özelliği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı göstermemesidir. Yetişkinin bu özelliğinden dolayı örgütlerde, örgütsel amaçlara işgöreni güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır.

Okul yöneticisi, katılımcı bir yönetim uygulayarak da öğretmenleri güdüleyebilir. Katılımcı yönetim uygulaması ile öğretmene sadece sınıfıyla sınırlı olmayan tüm okula yönelik bir sorumluluk verilmiş olacaktır. Yöneticiler, okulu ilgilendiren konularda öğretmenleri karara katarak, onlarla iyi bir iletişim kurarak, mesleksel ya da kişisel sorunlarını paylaşarak, adil bir değerlendirme yaparak, gerek duyduklarında izin kullanmalarına fırsat tanıyarak vb şekillerde örgütsel ve yönetsel özendirme yolları kullanarak onları okulun amaçları doğrultusunda güdüleyebilir. Önemli olan nokta, öğretmenlerin okul için önemli olduklarını, hissetmeleri ve değer vermeleridir (Sağlam, 2003: 140).

Okul yönetimi öğretmenleri böyle çalışmaya yöneltmek ve güdülemekle sorumludur. Okul yönetiminin başarılı bir güdüleme politikası uygulaması ise yönettiği bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesini gerektirmektedir. Çünkü gereksinmeler hem güdülenmenin kaynağı hem de davranışları değiştiren güçlerdir. Öğretmenleri dinamik ve karmaşık bir yapı olan okulda sürekli olarak tatmin içinde tutmak oldukça zordur. Ancak yöneticinin çalışanları güdüleme yollarını grup olgusu içinde ya da kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışması gerekmektedir.

Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimleri farklı olmasına rağmen okullarda şu ortak niteliklerin güdülemede etkili olduğu araştırma bulgularınca saptanmıştır:

İyi ve adil bir ücret, iyi çalışma koşullan, yükselme ve gelişme olanağı, başarının takdir edilmesi, kişisel sorunların anlayışla karşılanması, işin ilginç ve anlamlı olması ile örgütün sorunlarına katkıda bulunma olanağının olmasıdır (Ünal, 1998).

Motivasyonun tanımında üç sistem göze çarpar. Bunlar; yetenek, görev-ustalık ile değerlendirmeli ve ahlaki sorumluluktur. Bir sistemde öğretmenin hedef yönelimleri geliştikçe, motive olmasında da değişimler görülür (Ames & Ames, 1984: 535-556).

Güdülenme, herhangi bir şekilde eylemde bulunma eğilimi, güdü ise bu eğilime neden olan belli bir ihtiyaç ya da istektir. Güdü bireye amaçları doğrultusunda hareket etmesi için enerji verir ve harekete geçirir (Tan, 2007: 187).

Güdüleme sürecinde üç aşamadan söz edilmektedir. Davranış tetiklenir ve kişi kendisine bir takım hedefler koyar. Hedefe yönelik davranışlarda bulunur. Hedefe ulaşılır.

Güdüleme süreklilik gösterir. İstek ve arzular bir defa doyuruldukları zaman ortadan kalkmazlar, tekrar tekrar doyurulmaları gerekir. Güdüleme süreci kişinin ihtiyaçlarını belirlemekle başlar. Bu ihtiyaçlar kişinin herhangi bir zamanda eksikliğini hissettiği, sosyal ihtiyaçlar olabilir. Güdüleme amaca yöneliktir. Amaç ise bireyin başarmak istediği sonuçtur.

Güdülemenin özellikleri:

Güdüleme, kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Bir amaca veya ödüle yöneliktir. Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır. Güdülendiğimiz zaman yaptığımız şey, bizim güdülenmediğimiz zaman yapmadığımız şeydir. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar. Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık güdüleme aracı değildir.

Güdüleme her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz. Kişiyi farkında olmadan güdüleyen şeyler vardır. Kişiler her zaman kendi güdülemelerinin nedenlerini anlamaz. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı güdüleniriz. Bir davranışın bir çok güdüleyicisi olabilir.

3.8.1.1 İçsel Güdüleme:

Bireyin kendisinden kaynaklanan ihtiyaçların oluşturduğu güdülemedir. İçsel güdülemenin kaynağı bireyin içinden gelen merak, ilgi, öğrenme ihtiyacı, yeterlik ve gelişme duygusu olabilir (Kıran, 2008: 217-227).

İçsel motivasyon: Bireyin hangi sonuçtan memnun olacagını bildiğinden istediği aktiviteyi gerçekleştirmesi olarak tanımlanır. İnsanlarda içsel motivasyon sadece irade ile ilgili bir faaliyet değildir. Doğumdan itibaren insanlar, bir merak içindedirler ve hazır bulunan bilgileri öğrenmek ve araştırmak için teşviğe gerek yoktur. Çünkü fiziksel gelişim sonucu birey büyüdükçe doğasında bulunan ilgi üzerine harekete geçer. Bilgi ve yeteneklerini geliştirir (Ryan & Deci, 2000: 54-67).

3.8.1.2 Dışsal Güdüleme:

Bir görevin ya da bir etkinliğin tamamlanabilmesi için başka bir tarafından sağlanan ödüllerle oluşturulan güdümlemedir. Dışsal güdüleme, dışsal uyarıcılara bağlıdır (Kıran, 2008: 227).

3.8.1.3 Birincil Güdü:

Biyolojik temeli olan güdülere dayanan güdülerdir. Birincil güdüler bütün canlılarda gözlenebilir. Açlık, susuzluk gibi, vücutta bilinen bazı fizyolojik değişikliklerden kaynaklanır ve bunlar öğrenilmemiş güdülerdir.

3.8.1.4 İkincil Güdü:

Psikolojik ve sosyal temellidir. Bundan dolayı ikincil güdülere " sosyal güdüler" de denmektedir. Bu güdüler öğrenilmiş veya öğrenilmemiş olabilirler.

Diğer yandan da tıpkı birincil güdüler gibi öğrenme yoluyla değişikliğe uğrayabilirler.

3.8.1.S Durumluk ve Sürekli Güdü:

Belli bir durumun etkisiyle ortaya çıkar ve geçicidir. Sürekli güdü ise kalıcıdır. Birey doyum elde etmek için işi başarmak istiyorsa bu bir içsel güdülenmedir. Bireyin güdülenmesi dışsal etkilerle öğrenci için özendirici hedefler seçilerek ya da pekiştireçler kullanılarak geliştirilirse bu durumda güdülenme dışsaldır. Dışsal güdü, dışarıdan gelen ödül, ceza, baskı, rica gibi etkilerle ortaya çıkar. İçsel güdü ise, kişinin içinden gelen etkilerle ortaya çıkar (Küçükahmet, 2001: 109-111).

Organizyonların çıkarları yönünden çalışanların potansiyelinden tam olarak faydalanılmak isteniyorsa, yöneticilerin her insanda var olan ana güdülerden biri olan " kendi kendine iş başarabilme ihtiyacını" göz önünde bulundurulması veya buna göre hareket etmesi gerekir. Çalışanlarının tatmin olma beklentilerine önem veren yöneticiler ve takım liderleri, onların belirgin bir şekilde daha iyi çalışmalarını göreceklerdir (Barutçugil, 2002: 44).

3.8.2 Güdülenmiş Davranışların Başlıca Özellikleri:

Güdülenmiş davranışların başlıca özelliklerine bakıldığı zaman; ilgi duyma ve dikkat etmede süreklilik, davranışın yapılması için çaba göstermeye ve gerekli zaman harcamaya isteklilik. Konu üzerinde odaklaşma kendini verme ve güçlüklerle karşılaşıldığında istenilen davranışı yapmaktan vazgeçmeme sonuca gitmede ısrarlı olma ve kararlılık yer almaktadır.

Güdülenme, insan davranışını etkileyerek yönlendiren, güçlendiren ve denetleyen içsel ve dışsal kaynaklı dürtü istek ve arzular demetidir. Her insan her iş için az veya çok güdülenmiştir. Güdülenme davranışlarımıza canlılık veren, renk katan, yönlendiren ve bir gaye için onları denetleyen etmenlerdir. Güdü bir bireysel olayla ilgili olabileceği gibi bir grup olay ile de ilgili olabilir. Öğrencilerin öğrenme sürecinin başında öğrenmeye karşı güdülenmeleri büyük önem taşır.

Motivasyon, bireyin bir davranışta bulunmasında veya ona yönelmesine neden olan güçtür. Motivasyon eyleme güdü sağlayan bireysel ihtiyaçlar, istekler ve arzulardan kaynaklanır ve örgüt ortamında insanların çaba harcamalarının nedenidir. Güdüleme veya motivasyon örgüt yönetimleri için çalışanların işe devamı, işte sürekliliği ve performans düzeyini artırma açısından önemle üzerinde durması gereken bir konudur. İnsanın motivasyonunu anlama yönetsel başarı açısından gereklidir. Güdüleme, çeşitli isteklendiricilerle bireyi birşeyi yapmak için harekete geçirme olarak tanımlanabilir ve örgütte verimli çalıştıkları taktirde kişisel gereksinimlerini en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğunu açıklar. Örgütte kişiler, işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidir (Özdemir, 2007: 120).

İş Motivasyonu: iyi moral, sanayide bir çok şeyi ifade eder. Şirket, objektifleriyle işbirliği yapmak için, gönüllü, firmanın amaçlarıyla tutarlı, ortak bir maksat güden, iş, mutluluk için şevk, ahlaki davranış hoşgörüsü ve ortak bir güven oluşturmalıdır. İyi moral, iyi performansın hayal gücünü ve yaratıcılığını gerektirir. Zor olan işlerde performansı izlemek üretkenlik için önemlidir. Moral, önemli bir olaydır. Çünkü çalışanlar neşeli olduğu zaman müşterilerin isteklerine yanıt verir. Moral, üretkenlik için önemlidir. Çalışanlar izlenir, eğer müşteri memnun edilmezse, çalışan engelleyici olarak görülür.

İyi moral, uzun zamanda inşa edilir. İyi moralin üç bileşeni vardır. Bunlar; liderin objektifliğinin organizasyon ve öğrenmesiyle teşhis, iyi havalar ve üyeler arası güven ile yakınlıktır (Bewley, 1999).

3.8.3 Çalışanların Motivasyonunun Sağlanması

Kişiler hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar. Maddi ve manevi anlamda da çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların bulundukları organizasyonlardan beklentileri, önem derecesine göre olmamak üzere, övgü- takdir, onaylanma, öneride bulunmak- fikir vermek, performansı ile ilgili geri bidirim almak, parasal ödüller, ücret artışları, kişisel

gelişim için destek, kendisini yetiştirmeye ayırabileceği zaman ve terfi diye sıralanmaktadır (Barutçugil, 2002: 41).

Bir okulda öğretmenlerin başarılı bir şekilde ve uzun süre görev yapması ve okulun öğrenci başarısını sağlama düzeyinin yükseltilmesi okul müdürünün liderlik yeteneği ile doğrudan ilişkilidir. Okul ortamında insan ilişkilerini etkileyen unsurlar beş grupta toplanabilir: Bunlar; grup davranışı, karar alımı süreci ve katılım, iletişim, güdüleme ve çatışma olarak sıralanabilir (Özdemir, 2007: 112).

3.8.4 Çalışanların Motivasyonunun Azalmasına Neden Olan Etkenler:

İnsanların çalışma ortamında beklenen heyecan, arzu ve enerjiyi göstermemelerinin bir önemli nedeni organizasyonun vizyon ve amaçlarının lider ve yöneticiler tarafından kendilerine açıklanmamış olmasıdır. Çalışanlar, ortak bir amaç için birlikte çaba harcadıklarını gördüklerinde çalışma, heves ve heyecanları daha yüksek olacaktır. Kendilerine o organizasyonun hangi düzeyinde ve ne için bulunduklarının açıklanması, çalışanın motivasyonu açısında çok önemlidir (Barutçugil, 2002: 43).

Güdülemeyi doğrudan ölçmek mümkün değildir. Güdülemenin gerçekleşip gerçekleşmediği işgörenin davranışları ya da davranış değişiklikleri gözlemlenerek çıkarılabilir. Bir işgören, belirtilen amaç doğrultusunda çalışmıyorsa motivasyonu azalmıştır. İşgören, sadece yöneticinin doğrudan gözetimi altındayken o amaç için çalışıyorsa, motivasyonu dışsaldır. Yönetici olmadığı zaman da aynı oranda ve amaç doğrultusunda çalışıyorsa, motivasyonu içseldir. Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan personelin, doğal olarak tembelliğe, doyumsuzluğa kayma tehlikesi vardır.

3.8.S Güdüleme Yaklaşımları

Güdülemeye geleneksel yaklaşımlar, insanların doğal olarak çalışmayı sevmedikleri ve fırsat bulduklarında çalışmaktan kaçındıkları; bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmaları, yönlendirilmeleri, gerekiyorsa tehdit edilmeleri; normal bir insanın iş ve yükselme heveslisi olmadığını, sorumluluk

almaktan kaçındığını, kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yaptığını; insanların çoğunluğunun yaratıcı olmadığını ve değişmeye karşı direnç gösterdiklerini vurgulamaktadır. Çağdaş veya insancıl olarak adlandırılan güdüleme yaklaşımları ise, kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamalarının dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğal olduğunu ortaya koymaktadır. Kişinin güdülenmesinde; başarılı olma gereksinimi, işgörenlerin iş ilişkilerinde eşit bir muamele görme arzusu ortaya konan hedeflerin ulaşılabilir olması önemlidir.

Öğretmenler için motivasyon konusu çok önemli olmakla birlikte hangi özendiricilerin öğretmenler tarafından önemsendiğine veya güdüleyici olduğuna ilişkin bulgular oldukça sınırlıdır. Okul müdürleri öğretmenlerin motivasyonunu yüksek tutmak için onlar arasında ayrım yapmamalı gerektiğinde ödüllendirmekten kaçınmamalıdır.

İşgörenlere yönelik motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur. Her çalışanın beklentileri, zevkleri ve karakterleri farklıdır. İleri görüşlü yöneticiler insan ilişkilerine önem verirler.

Personeli harekete geçirmek için, insana yönelik bir tutum takınmak yararlıdır.

Yöneticinin motivasyon araçları: Kötücül rekabeti ortadan kaldırmak, maddi ve manevi teşvikler, açık iletişim, geri besleme, yöneticinin davranışları, kararlara katılım ve sorumluluk vermek, makul işe alma uygulamaları, performans değerlendirmeleri yerine hedef belirleme oturumları, çalışanların güçlü yönlerine odaklanmak, çalışmayı takdir etmek ve ödüllendirmek, yükselme olanakları sağlamak, işinin önemli olduğunu hissettirmek, çalışanların şikayetlerini dikkate almak. (Özdemir, 2007: 121-149).

3.9 **İlkokul ve Özellikleri**

İlkokulun temel hedefi, çocuklara sözel ve sayısal yetenekler vermek, sosyal ve fiziksel becerilerle donatmak ve ortaokulun daha üst taleplerine onları genel anlamda hazırlamaktır.

İlkokul süresince çocuk ders durumuna göre değil, yaşına göre ilerler. İlkokulda not sistemi ve bu sistemi gerektirecek şekilde bir sınav sistemi uygulanmaz. Bunun yerine, çocukların gizli kalmış yönlerini ve yeteneklerini de ortaya çıkarıcı; gözleme, araştırmaya ve tartışmaya yöneltecek bir sistemle denenir ve değerlendirilir, her yıl sonunda bu değerlendirmeleri göze alan bir rapor hazırlanır ve bu rapor ailesiyle tartışılır. İlköğretim sonunda tüm bu süreci değerlendiren ve çocuğu yönlendirici nitelikli bir rapor oluşturulup ailesine sunulur. İlkokullarda uygulanacak müfredat programları değiştirilmelidir. Küçük köy ilkokulları büyük merkezi okullar oluşturlacak şekilde birleştirilmeli, birleştirilmiş sınıf olayına son verilmelidir.

Okul binalarının ve bahçelerinin yetersizliği dikkate alınarak kent okullarının öğrenci sayısının belli bir sayının üstüne çıkmasını önleyici önlemler alınmalıdır. Tüm ilkokullarda labaratuvar, resim- el işi atölyesi, müzik salonu, kütüphane, televizyon, video ve bilgisayar salonları okul dışında da öğrencilere hizmet verecek şekilde açık tutulmalıdır. Okul binaları ve mefruşatı modem çağdaş ve rahat kullanımlı olmalıdır. Okul bahçelerinde çocukların çiçek, sebze ve ağaç yetiştirilmesine elverişli alanlar ve araç gereç bulunmalıdır. Okul bahçelerinde öğrencilere yeterli oyun alanları bulunmalıdır.

Her okulda derslerin yürütülmesine yardımcı yeterli araç gereç bulunmalıdır. Eğitim Bakanlığı bünyesinde bir video kaset arşivi kurulmalıdır. Teftiş sistemi değiştirilmelidir. Öğretmenlerin anlatımına, öğrencinin ezberciliğine dayalı sistem yerine iş, deney ve gözleme dayalı bir sistem oluşturulmalıdır. Çocukların yaratıcılıkları ve üretkenlikleri teşvik edilmelidir. Çocuklara kitap okuma zevki aşılanmalı ve ders dışı kitaplar okumaları teşvik edilmelidir. Her okulun doktoru ve sağlık görevlileri olmalıdır. Bu görevliler kendilerine ayrılacak belli sayıda ilkokulu periyodik olarak tararnalıdır. Gerektiğinde okula çağrılabililmelidir.

Her ilkokulda çocukların psikolojik sorunlarına özel olarak yardımcı olabilecek, çocukları ilgi ve yeteneklerine göre yönlendirecek rehber öğretmenler olmalıdır.

Her ilkokulda, B. E., Müzük, Resim- El işi, Ev İdaresi, İngilizce gibi özel dersler için özel ders öğretmenleri eksiksiz bulunmalıdır. İlköğretimden orta eğitime

~'i::,\"\.~'i::,~~~~ ~~ ~"\.~'ð.~ 'I~~'o.~\.\. ~To."ffi.'o.Tu'o.`. ı.~~Tu~Tu~~\.\. ; --~~~) ~\.1:\'a.~'a.1-\'.\.~

birlikte özel ders olayı, ek ders kursları ortadan kalkmalıdır. Öğrenciler bir yarış atı durumundan kurtarılmalıdır. Çocukların okul dışı zamanlarını geçirebilecekleri modern çocuk siteleri oluşturulmalıdır. Bu sitelere öğrencilerin araştırma yapabilecekleri kütüphaneler ve okuma salonları olmalıdır (lrkad, 1997: 97-99).

İlkokul dönemi 1- 5 sınıflardan oluşmaktadır. 6- 7 yaş grubundan başlayarak, 10- 11 yaş grubunu kapsar (Çağlar & Reis, 2007: 369).

İlköğretim eğitim sisteminin temel taşıdır. Bu eğitim kademesinde çocuğa toplum içinde diğer bireylerle uyum içinde yaşama kural ve becerileri ile yaşamlarını daha iyi bir biçimde sürdürmeleri için gerekli temel bilgi ve beceriler kazandırılır. İlköğretimin birinci kademesinde çocuklar okuma- yazma, okuduğunu anlama, ana dilini doğru kullanma, temel matematiksel işlemler, önemli toplumsal ve doğal olaylar hakkında temel bilgiler edinirler. İlköğretimin ikinci kademesinde ise öğrenciler hayata ve bir üst öğretim kademesine hazırlanırlar. İlköğretimin temel işlevi, çocuğu hayata hazırlamak olduğu için, öğrencilere temel bilgi ve beceriler kazandırıldıktan sonra, ikinci kademede onları mesleğe hazırlamak gerekmektedir (Erden, 2001: 175).

3.9.1 İlköğretim Kurumlarının Amaç ve Görevleri:

Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıklar kazandırmak, onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek.

Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünde yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır (Erden, 2001: 175 / Özden, 2005: 70 / Erdoğan, 2005: 10 / Çelik, 2008: 8).

İlköğretim okulları birinci devre okullar, resmi okullar, yatılı bölge okulları, yetiştirme yurtları, sağırlar, körler ve ortopedik özürlüler okulu, eğitilebilir geri zekalılar, özel Türk ve özel yabancı, ikinci devre okullar, resmi okullar, bağımlı özel Türk ve yabancı ortaokullardır (Gürsel, 2003: 13).

İlköğretim, 6- 14 yaşlarındaki çocukların eğitim ve öğretimini kapsamakta olup kız ve erkek bütün vatandaşlar için zorunludur ve devlet okullarında parasızdır. İlköğretim okulları sekiz yıllık zonmlu temel eğitim veren okullardan oluşmaktadır. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılmakta ve bitirenlere ilköğretim diploması verilmektedir (Özden, 2005: 70 / Keskinkılıç, 2007: 54 / Erdoğan, 2005:10 / Çelik, 2008: 7-8).

İlköğretim 6- 14 yaş grubundaki öğrencilere temel beceri kazandıran, onları hayata ve bir sonraki eğitim kurumlarına hazırlayan bir eğitim devresidir. Ülkemizde uzun yıllar beş yıllık ilkokul ve üç yıllık ortaokullardan meydana gelen bu kurumlar, 1997 yılında 8 yıllık kesintisiz ve zorunlu eğitim kademesi haline getirilmiştir. Bu okullara kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir (Erden, 2001: 174-175).

İlköğretim, altı yaşını tamamlayan çocukların on bir yaşını tamamlayıncaya kadar süren eğitim ve öğretimlerini kapsar. İlköğretim kurumları, bir veya iki yıllık anasınıflar ile beş yıllık ilkokullardan oluşur. İlkokulun beşinci sınıfı bitirildiği zaman; öğrencilere ilkokul diploması verilir (Çelebi, 2008: 86).

İlköğretimin son ders yılının ikinci yarısında öğrencilere ortaöğretimde devam edilebilecek okul ve programların hangi mesleklerin yolunu açabileceği ve bu mesleklerin kendilerine sağlayacağı yaşam standartı konusunda tanıtıcı bilgiler vermek üzere rehberlik servislerince gerekli çalışmalar yapılır. İlköğretim kurumları sekiz yıllık okullardan oluşur. Bu okullarda kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir (Erdoğan, 2005: 11/ Çelik, 2008: 8).

3.10 Öğretmen

Öğretmen, formal eğitim veren kurumlarda öğretimi sağlayan kişidir. Öğretmen olmak için formal eğitim vermek gerekir. Öğretmen olmak, öğreten olmaktan oldukça farklıdır. Öğretenin düzenlediği yaşantılar gelişi güzeldir. Öğretmen ise belli bir program çerçevesinde planlı eğitim etkinlikleri düzenleyerek öğrencilerde programlar doğrultusunda istendik davranış değişikliği meydana getirir.

Öğretmen okulun en önemli öğelerinden biridir. Öğretmen olmadan bir okulun çalışması mümkün değildir. Öğretmenin okul içinde pek çok görevi vardır. Öğretmenler kendilerine verilen dersleri okuturlar. Bunlarla ilgili bütün uygulamaları ve deneyleri yaparlar. Serbest çalışma saatlerinde öğrencileri gözlerler. Öğretmenler dersler dışında okulun eğitim, öğretim ve yönetim işlerine de canlı bir şekilde katılmakla; kanun, yönetmelik ve emirlerle saptanan görevleri yapmakla yükümlüdürler (Erden, 2001: 21-55).

Öğretmenlik, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu' nda, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmendir. Öğretmenlik, kendisine özgü nitelikleri ve değer sistemleri bulunan bir meslektir. Öğretmen öğrenme işlemlerinin aracı ve rehberidir, sınav yapan, disiplini sağlayan, orta sınıf ahlakının savunucusu ve vekilidir.

Öğretmenin okulda disiplincilik, yargıçlık ve sırdaşlık gibi rolleri de vardır. Kendisinden beklentileri karşılayan öğretmen bir anlamda etkili öğretmen özelliklerini de göstermektedir. Bunlar; sürekli değişim içerisinde ve kendini geliştirme isteğinde bulunma, mesleğinde yetişme, işini sevme, öğrenciyi merkeze alma ve bu yöndeki amaçlarını açıkça belirleme ve buna ulaşmanın ısrarlı çabasını gösterme etkili öğretmenin nitelikleri olarak belirtilebilir.

Öğretmen, ana dilini iyi kullanan, güçlü iletişim becerisine sahip, insanları ve mesleğini seven, topluma hizmet arzusunda olan, öğrencilere karşı güler yüzlü, hoşgörülü, sevecen ve iyimser, öğrencilere karşı güvenilir, açık görüşlü, tarafsız,

adil, dürüst, bir dost ve sırdaş, onları takdir eden, öven yüreklendiren ve ödüllendiren bir kişidir.

3.10.1 Etkili Öğretmen Nitelikleri:

Bireysel farklılıkları takip etmek, sabırlı olmak, onların problemleriyle devamlı ilgilenmek, kişisel görünüşü ve davranışlarında hoş olmak, dürüst, tarafsız ve objektif olmak, öğrencilerin başarısını takdir etmek ve övmesini bilmek, esprili ve şakacı olmak, alanı ile ilgili yenilikleri takip etmek ve öğretme bilgisi ile becerisine sahip olmaktır (Küçühahmet, 2001: 267-269).

Eğitim sisteminin işleyişinin önemli öğelerinden birisi öğretmendir. Öğretmen yeterlilikleri genel olarak; alan bilgisi, öğrenme ve öğretebilme becerisi, genel kültürü, iletişim becerileri, kişilik özellikleri, çağdaş ve bilimsel düşünebilme becerisi ile liderlik becerisidir.

3.10.2 Öğretmen Nitelikleri:

Öğretmen nitelikleri; sınıfta demogratik bit tutum sergileme, öğrencileri yetiştirmede yeterli sorumluluk duygusuna sahip olma, konuları aşamalılık ilkesine uygun olarak işleme, notu bir silah olarak kullanmama, değişime açık olma, başarısız olduklarında öğrencilerini cesaretlendirebilme, alanında bilimsel yeterliliğe sahip olma, öğrencileri araştırmaya, düşünmeye, yaratıcılığa yöneltme, gelişmiş öğretim becerisine sahip olma, pekiştireç, ipucu, dönüt, düzeltme, özet vb. etkinlikleri kullanma, dersin içeriğini öğrencinin ilgi ve deneyimleriyle ilişkilendirebilme, öğretim ortamını daha çok duyu organına hitap edecek şekilde düzenleme, yanlış bir davranışından dolayı öğrencinin kişiliğine değil, davranışına tepki gösterme, öğrenci merkezli ders işleyebilme, hoşgörülü ve anlayışlı olma fakat öğrenme- öğretme ilkelerinden taviz vermeme, çeşitli öğretim strateji yöntemlerini uygulayabilme, öğrencilere ders dışı konularda da rehber olma, ön yargılı olmama, gelişmiş problem çözme becerisine sahip olma, ders işlerken yol gösterici, tutarlı bir orkestra şefi gibi davranma, karşılaştığı öğretimsel güçlüklere karşı yılmadan mücadele etme, sınıf disiplinini sağlayabilme.

Yeni bilgilere ulaşma, bilgiyi düzenleme ve yorumlama becerisine sahip olma, öğretim teknolojilerini yeterli düzeyde kullanabilme ve öğrencileri dersten önce motive etmedir (Tan, 2007: 348-353).

3.10.3 Öğretmenin Mesleki Özellikleri:

Öğrencilerin ilgi ve yeteneklerine uygun öğrenme ortamları hazırlayan, öğrenci ile çevresi arasında gerekli iletişimi sağlayan, velilerle ve yöneticilerle iyi iletişim kurabilme, yatay iletişimi benimseyen, öğretim yöntemlerini öğrenci merkezli anlayışla kullanabilen, mesleğini seven ve onu bir yaşam biçimi olarak kabul eden, mesleğiyle ilgili gelişmeleri sürekli takip eden, bilgisayar teknolojisini bilen, kendisi ve öğrencisini sürekli olarak geliştirebilen, drama, oyun, buluş, ironi, tartışma, araştırma, gösteri, gezi, gözlem, inceleme, deney, soru- cevap vb. yöntemleri etkili ve verimli biçimde kullanabilen, Atatürk' ün çağdaş devrimlerini özümsemiş ve bu doğrultuda uğraş veren, Türkçe' nin etkin kullanımına önem veren ve Kıbrıs Türk kültürünün gelişmesi yönünde sürekli katkı koyan kişilerdir (Çağlar & Reis, 2007: 367-368).

3.10.4 Etkili Bir Öğretmende Bulunması Gereken Mesleki Nitelikler:

3.10.4.1 Genel Kültür:

Temel görevi, öğrencinin sosyalleşmesi ve toplumsal kültürü öğrenciye aktarmak olan öğretmenin bu görevini başarıyla yerine getirebilmesi için içinde yaşadığı toplumu, kültürel özellikleri ile birlikte tanıması gerekir.

Öğretmen görev yaptığı yerleşim biriminin özellikleri, ailelerin tarzını, değerlerini ve normlarını bilmelidir. Öğretmen yaşadığı yerleşim biriminin özelliklerinin yanı sıra toplumun ortak değerlerini de bilmek zorundadır. Öğretmen öğrencilere yerel kültürleri ile toplumun ortak kültürünü bir arada tanıtmak zorundadır.

3.10.4.2 Konu Alanı Bilgisi:

Örgün eğitim kurumları kültürün daha çok bilim ürünü olan bilgi ve becerilerini kazandırmaya çalışırlar. Eğitim programları: Tarih, Coğrafya, Matemetik, Edebiyat gibi konu alanlarına göre düzenlenmiştir. Bu nedenle öğretmenler konu alanı uzmanı olmak zorundadır.

3.10.4.3 Mesleki Beceri ve Yeterlikler:

Öğretmen konu alanını ne kadar iyi bilirse bilsin, sahip olduğu bilgileri öğrencilerine aktaramazsa mesleğinde başarılı olamaz. Bu nedenle öğretmenin, öğretme becerisine sahip olması gerekir. Etkili bir öğretmende bulunması gereken mesleki beceri ve yeterlikler; öğretim sürecini planlama, çeşitlilik getirebilme, öğretim süresini etkili kullanma, katılımcı öğretim ortamı düzenleme ve öğrencilerdeki gelişimi izleme olarak belirtilir (Erden, 2001: 39-42).

Eğitim öğretim hizmetinin yürütülmesinde eğitme öğretme rollerini kullanarak öğrenenin öğrenme çevresini düzenleyen kişidir. Öğretmenler, öğrenme-öğretme sürecinin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması ve denetimi üzerinde kendilerini yetkili ve sorumlu görme eğilimi içindedirler. Etkili öğretmen, gücünün kaynağını yasal dayanaklardan çok, akademik uzmanlığa ilişkin bilgi, beceri ve deneyimlerinden alır (Keskinkılıç, 2007: 11).

3.10.5 Etkili Bir Öğretmende Bulunması Gereken Kişisel Nitelikler:

Hoşgörülü ve sabırlı olma, açık fikirli, esnek ve uyarlayıcı olma, sevecen, anlayışlı ve espirili olma, yüksek başarı beklentisi, cesaretlendirici ve destekleyici olma olarak belirtilmiştir.

Öğretmenlerin mesleğinin kendine özgü bazı özellikleri vardır. Bunlar:

Öğretmenlik tüm ülkelerde en yaygın olarak görülen mesleklerden biridir. Öğretmenlerin büyük bir kısmı devlet memurudur. Öğretmenlik mesleğini daha çok toplumun alt sınıflarından gelen bireyler seçmektedir. Öğretmenlik mesleğinin geliri düşüktür. Öğretmenlik mesleğinin statüsü çok yüksek değildir. Mesleği değiştiren ve terk edenlerin oranı yüksektir. Öğretmenlik mesleğini genellikle kadınlar tercih etmektedirler (Erden, 2001: 31-38).

İlköğretim okullarında dersler sınıf veya branş öğretmenleri tarafından okutulur. Öğretmenler, kendilerine verilen sınıfın veya şubenin derslerini, programda belirtilen esaslara göre planlamak, okutmak, bunlarla ilgili uygulama ve deneyleri yapmak, ders dışında okulun eğitim- öğretim ve yönetim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve konlarda kanun, yönetmelik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler (Özdemir, 2007: 82).

3.10.6 Öğretmen Liderliğini Geliştimede Yöneticilerin Rolü:

Öğretmen liderliğini destekleyen müdürlerin, işleri kolaylaştıracak ve öğretimsel verimi sağlayacak pozisyonda olmaları da gerekmektedir. Müdürler tüm öğretmenlere gelişmeleri için fırsatlar sağlaması bir stratejidir. Destekleyici müdürler, liderlik fırsatlarını değerlendirmeleri için öğretmenleri teşvik edebilirler ve dönütler sağlayarak öğretmenleri cesaretlendirebilirler. Öğretmen liderlerin gelişimi için yapılan personel geliştirme etkinlikleri, öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tanımanın yanında kendi kendilerinin güçlü yönlerinin daha iyi farkına varmalarını sağlama açısından da yardımcı olur. Öğretmen liderliği beklentilerini karşılayabilen öğretmenler okullarını daha çok etkileme gücünü kazanırlar (Küçükahmet, 2001: 272).

3.10.7 Yetkilendirme ve Öğretim Liderliği

Öğretmenlerin hem işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri hem de kişisel ihtiyaçlarını karşılayabildikleri bir okul ortamının oluşturulması okul yönetiminin görevidir.

Yetkilendirme yoluyla öğretmenlerin okuldaki işlere katılımı, öğretmenlerin okulun değerli bir parçası olduklarını hissetmeleri ve daha da önemlisi kendilerini güçlü hissetmeleri sağlanabilir. Yetkilendirmenin amacı; öğretmenlerin gelişmesi ve görevlerini gerçekleştirirken karşılaştıkları engelleri aşabilmeleri için sorumlulukların paylaşılmasıdır. Yetkilendirme aracılığıyla okul liderleri, öğretmenlerin güven, iş birliği, araştırma ve yenilikçilik ilkeleri üzerine kurulu öğrenen bir topluluk tesis etmek için iş birliği takımları olarak çalıştıkları bir okul ortamı oluştururlar (Özdemir, 2007: 138).

Eğitimin niteliği açısından en kritik öğenin öğretmen olduğu, öğretmenlerin ise güdülenmesini sağlamanın sistemin verimliliği açısından önemli olduğu, bunun için de okul yöneticilerinin çeşitli güdüleme yaklaşımları kullanmaları gerektiği noktasından hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme davranışlarını kullanma sıklığı ve bu davranışların öğretmenleri işe güdüleme derecesinin belirlenmesi ile ilgili yapılan araştırma sonucunda; örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme davranışları yöneticiler tarafından en fazla kullanılan ve öğretmenleri işe güdüleme dereceleri en yüksek davranışlardır. Psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme davranışlarının okul yöneticileri tarafından kullanılma sıklığı orta düzeyde bulunmuştur. Ancak, bu davranışların öğretmenleri işe güdüleme dereceleri ortanın üzerindedir. Maddi boyutta yer alan güdüleme davranışları okul yöneticileri tarafından pek fazla kullanılmamakla birlikte öğretmenleri için orta düzeyde güdüleyici bulunmuştur. Okul yöneticilerinin, öğretmenleri işe güdüleyebilmesi için öncelikle bunun gerekliliğine ve yararına inanmış olmaları gerekmektedir. Bu ise, güdüleme konusunda ne bildikleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, güdüleme ve güdüleme yaklaşımları konusunda okul yöneticilerine yönelik hizmet içi kursları düzenlenebilir. İçten denetimli kimselerin daha başarılı, daha verimli ve içsel güdülenme düzeyi daha yüksek olan kimseler olduğunu ortaya koyan birçok araştırma vardır. Bu gerçekten, yola çıkarak okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin içten denetimli kimseler olarak yetişmelerini sağlayacak programların hazırlanması ve uygulanması yararlı olabilir şeklinde yargılara varılmıştır (Sağlam, 2003: 141-148).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.0YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, verilerin toplanması, çözümlenmesi ve yorumlarıması ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

4.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde özel ve devlet ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını belirlemeye yönelik olarak yapılmış betimsel tarama ve anket uygulaması niteliğinde yapılarak mevcut durum ortaya konulmaya çalışılmıştır.

4.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenine, 2009 - 2010 öğretim yılında KKTC'de eğitim - öğretim faaliyetlerini sürdüren devlet ve özel ilköğretim kurumları alınmıştır. Örneklem ise KKTC sınırları içerisinde bulunan Lefkoşa bölgesinden random yoluyla seçilen devlet ve özel ilkokullardan oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmaya katılan 152 öğretmen tarafından cevaplanmıştır.

Evreni oluşturan ilköğretim kurumlarına ulaşmanın olanaksızlığı; zaman ve ekonomik açıdan zorluklar nedeniyle, rastgele (random) yoluyla her okuldan öğretmenler seçilmiştir.

Tablo 1: Anketin Uygulandığı Okullar ve Kişi Sayısı

OKUL ADI	N
GÖNYELİ İLKOKULU	37
DOKUZ EYLÜL İLKOKULU	23
ŞEHİT YALÇIN İLKOKULU	10
ARABAHMET İLKOKULU	10
YAKIN DOĞU İLKOKULU	36
THE FUTURE AMERICAN COLLEGE	18
LEVENT İLKOKULU	18
TOPLAM	152

Tablo 1 'de görüldüğü gibi Lefkoşa ilçesinden 7 okulda toplam 152 kişiye anket uygulanmıştır.

4.3 Verilerin Toplanması

4.3.1 Ölçme Araçlarının Geliştirilmesi

Bu araştırma, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti özel ve devlet ilköğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin okulda sağladığı motivasyonun öğretmenlerin üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmış tarama modeli niteliğinde bir araştırmadır. Veriler literatür taraması ve 40 maddeden oluşan bir anket yolu ile toplanmıştır. Anket 2005 yılında Turgut Karaköse ve İbrahim Kocabaş tarafından geliştirilmiştir. Anketi kullanabilmek için gerekli izinler alınmıştır. Betimsel nitelikte olan çalışmada sonuca ulaşabilmek için rastgele belirlenen ilköğretim okullarında görev yapan 249 öğretmene anket bırakılmış, bırakılan anket formlarından 97 tanesi yapılmadan geriye dönmüş, ancak çeşitli hatalar nedeniyle 10 anket formu araştırma kapsamına alınmamış ve toplam olarak 142 öğretmenin görüşleri araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Anketin KKTC' de geçerlik güvenirlik katsayısı (Reliability Statistics)

Tablo 2: Anketin Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı	N of Items Madde Sayısı
.889	45

4.3.2 Ölçme Aracının Uygulanması

Anketleri uygulayabilmek için KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı Talim ve Terbiye Dairesi Yöneticiliği'ne dilekçe ile başvurularak, İlköğretim Dairesi Yöneticiliği'nden anketi uygulayabilmek için gerekli izin alınmıştır (bkz. Ek: 1). İzin alındıktan sonra ilgili okullara gidilerek, okul yöneticileri, okul sorumlu öğretmenleri ile görüşülüp, onlara anketle ilgili bilgi verilmiştir. Okul yöneticilerinin, sorumlu öğretmenlerin onayının alınmasının ardından öğretmenlerle görüşülerek, anketin amacı anlatılmıştır.

4.4 Verilerin Çözümlenmesi

Örnekleme alınan okullarda doldurulup, geri dönen anketlerden elde edilen bilgiler, araştırmacı tarafından veri kodlama tablolarına tek tek işlenmiş, elde edilen verileriri analizi bilgisayar ortamında SPSS 13 paket programından yararlanarak, yüzde, t-test, ANOVA (f-test), Çoklu Karşılaştırma İstatistiksel Analiz sonuçları için de LSD testi uygulanarak elde edilmiştir.

Araştırmaya alınan 40 maddelik ölçeği, Elde edilen tablolar sonucunda grupların katılım ortalamaları, ortalamalar arası fark ve bu farka uygulanan (p) değeri için ($p<0.05$) anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Uygulanan likert tipi ölçek beşli değerlendirme şeklinde hazırlanmış olup buna yönelik olarak aralıklar olumludan olumsuza doğru seçeneklere ayrılarak analiz için uygun hâle getirilmiştir.

Ortalama karşılaştırmalara esas olmak üzere; 4.21-5.00 tamamen katılıyorum, 3.41-4.20 katılıyorum, 2.61-3.40 kararsızım, 1.81-2.60 katılmıyorum, 1.00-1.80 tamamen katılmıyorum şeklinde puanlandırılmıştır.

Tablo 3: An.ketin Seçenekleri, Ağırlıkları ve Sınırları

Seçenek	Ağırlık	Sınırları
Tamamen Katılmıyorum	1	1.00-1.80
Katılmıyorum	2	1.81 -2.60
Kararsızım	3	2.61-3.40
Katılıyorum	4	3.41-4.00
Tamamen Katılıyorum	5	4.21- 5.00

4.5 Örneklemin Özellikleri

Araştırmanın ömeklemini oluşturan öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, meslekteki kıdemlerine, hangi alanda görev yaptıklarına ve çalışılan okulun türüne göre frekans ve yüzde dağılımları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Ömeklem Grup Dağılım Çizelgesi

		N	%
CİNSİYET	Kadın	107	71.3
	Erkek	43	28.7
	Toplam	150	100.0
	21-30 yaş	48	32.0
	31-40 yaş	42	28.0

YAŞ	41-50 yaş	47	31.3
	51 yaş ve üstü	13	8.7
	Toplam	150	100.0
MESLEKİ DENEYİM	1-5 yıl	32	21.3
	6-10 yıl	27	18.0
	11-15 yıl	24	16.0
	16-20 yıl	39	26.0
	21- yıl ve üstü	28	18.7
	Toplam	150	100.0
BRANŞ	Sınıf Öğretmeni	102	68.0
	Branş Öğretmeni	48	32.0
	Toplam	150	100.0
OKUL TÜRÜ	Özel Okul	67	44.7
	Devlet Okulu	83	55.3
	Toplam	150	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 107'si kadın (% 71.3), 43'ü erkek (%28.7)'tir. Bu araştırmadaki öğretmenlerin büyük çoğunluğunun bayan oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 48'i 21- 30 yaş arası (%32.0), 42'si (%28.0) 31-40 yaş arasında, 47 kişinin 41-50 yaş arası (31.3), 13 kişinin ise 51 yaş ve üzeri (8.7) olduğu saptanmıştır.

Öğretmenlerin 32'si 1- 5 yıl mesleki kıdeme (%21.3), 27'si 6-10 yıl arası mesleki kıdeme (%18.0), 24'ü 11-15 yıl (%16.0),39'u 16-20 yıl (%26.0),28'i 21 yıl ve üzeri(% 18.7), mesleki kıdeme sahiptir.

Öğretmenlerin branşlarına baktığımızda ise 102'sinin sınıf öğretmeni (%68.0) olarak, 48'inin ise branş öğretmen (%32.0) olarak görev yaptığı saptanmıştır.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okullara baktığımız zaman ise, 67 kişinin özel okulda görev yaptığı (%44.7), 83'ünün ise devlet okulunda (%55.3) görev yaptığı sonucuna varılmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.0 BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Çeşitli davranışların gösterilme düzeyine ilişkin öretmen görüşleri yer almaktadır. Bu görüşleri belirleyebilmek amacıyla 40 maddelik likert tipi bir ölçek kullanılmış olup, maddelerin tamamı yorumlamamış, öğretmen görüşlerinden sadece anlamlı (P<0.05) düzeyde farklılıklar olan maddeler yorumlanmaya çalışılmıştır.

5.1. Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun Öğretmenler Czerindeki Etkisine İlişkin (Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarına Göre) Bulgular ve Yorumlar

" İlköğretim okullarındaki okul müdürlerinin davranışlarının öğretmen motivasyonuna ilişkin öğretmen görüşleri nelerdir? " sorusu, araştırmanın birinci alt problem cümlesini oluşturmaktadır. Bu probleme ilişkin olarak verilen cevapların, frekansları, yüzdeleri, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları elde edilmiştir. Ankete verilen cevapların genel dökümü 5. Tablo'da verilmektedir.

Tablo 5: Öğretmen Görüşlerinin Genel Dökümü

	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N		
okulda öğretmen olmak bana saygınlık kazandırmaktadır.	38.0	57	45.3	68	13.3	20	3.3	5	-	-	4.18	78
Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe etmek istiyorum.	68.7	103	14.7	22	8.7	13	6.7	10	1.3	2	4.42	.99

3 Çalışma arkadaşlarunla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	63.3	95	34.0	51	2.7	4	-	-	-	-	4.60	.54
4 Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.	15.3	23	25.3	38	24.0	36	22.0	33	13.3	20	3.07	1.27
5 İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.	5.3	8	8.0	12	10.7	16	24.7	37	51.3	77	1.91	1.19
6 Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.	53.3	80	38.7	58	4.0	6	2.7	4	1.3	2	4.40	.80
7 Mesleğim bana peıforrnansımı değerlendirme şansı veriyor.	45.3	68	41.3	62	12.0	18	1.3	2	-	-	4.30	.73
8 Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	19.3	29	52.0	78	18.0	27	8.7	13	2.0	3	3.78	.92
9 İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.	64.0	96	33.3	50	2.7	4	-	-	-	-	4.61	.54
10 Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.	24.7	37	38.0	57	20.0	30	10.7	16	6.7	10	3.63	1.16
11 İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceği-me inanıyorum.	31.3	47	46.7	70	20.0	30	2.0	3	-	-	4.07	.76
12 Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorurn.	52.7	79	57	38.0	7.3	11	2.0	3			4.41	.71
13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	8.0	12	26.7	40	12.7	19	31.3	47	21.3	32	2.68	1.29

14 Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.	52.0	78	43.3	65	4.0	6			.7	1	4.46	.64
15 iletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	52.7	79	43.3	65	2.7	4	-	-	1.3	2	4.46	.68
16 Zamanımı iyi yönetebiliyorum.	56.0	84	40.7	61	2.0	3	1.3	2	-	-	4.51	.61
17 Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	23.3	35	48.7	73	23.3	35	2.7	4	2.0	3	3.88	.86
18 Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.	52.7	79	38.0	57	6.0	9	2.0	3	1.3	2	4.38	.80
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	2.7	4	2.7	4	15.3	23	44.7	67	34.7	52	1.94	.92
20 Okulun fiziki yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.	17.3	26	30.7	46	29.3	44	16.7	25	6.0	9	3.36	1.13
21 Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.	80.0	120	15.3	23	2.0	3	1.3	2	1.3	2	4.70	.77
22 Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.	42.0	63	36.0	54	18.7	28	2.7	4	.7	1	4.16	.86
23 Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım vardır.	29.3	44	44.0	66	18.7	28	6.7	10	1.3	2	3.93	.93
24 işimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	32.0	48	36.0	54	20.7	31	6.7	10	4.7	7	3.84	1.09
Bölüm II 25 Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.	46.0	69	40.0	60	10.7	16	3.3	5	-	-	4.28	.78

26 Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.	50.7	76	32.7	49	13.3	20	3.3	5	-	-	4.30	.82
27 Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	44.7	67	40.0	60	10.7	16	4.0	6	.7	1	4.24	.84
28 Yöneticim dışandan gelen fikirlere açıktır.	38.0	57	41.3	62	18.7	28	1.3	2	.7	1	4.14	.81
29 Yöneticimin beşeri ilişkileri iyidir.	44.0	66	40.0	60	14.0	21	2.0	3	-	-	4.26	.77
30 Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	50.0	75	38.7	58	10.0	15	1.3	2	-	-	4.37	.71
31 Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	44.7	67	40.7	61	10.0	15	4.7	7	-	-	4.25	.82
32 Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	23.3	35	46.7	70	19.3	29	6.7	10	4.0	6	3.78	1.00
33 Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	48.7	73	33.3	50	12.7	19	4.0	6	1.3	2	4.24	.91
34 Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktanmında bulunur.	36.0	54	46.0	69	14.7	22	3.3	5	-	-	4.14	.78
35 Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.	49.3	74	38.7	58	10.0	15	2.0	3	-	-	4.35	.74
36 Yöneticim kurumun başansını çalışanlarla paylaşır.	61.3	92	31.3	47	6.0	9	1.3	2	-	-	4.52	.67
37 Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.	38.0	57	38.0	57	18.0	27	4.7	7	1.3	2	4.06	.93

38 Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	38.0	57	42.7	64	14.0	21	4.7	7	.7	1	4.12	.86
39 Yöneticim olumlu davranışlanmızı takdir eder.	46.7	70	41.3	62	7.3	11	2.7	4	2.0	3	4.28	.86
40 Yöneticim insiyatif kullanır ve kullandırır.	42.7	64	40.0	60	14.0	21	2.7	4	.7	1	4.21	.83
TOPLAM											161.36	14.84

Tablo 5' e bakıldığında, öğretmenlerin verdiği cevapların aritmetik ortalaması, "Tamamen Katılıyorum " puan aralığına (4,21-5,00) denk düşen onaltı madde bulunmaktadır, bu maddeler şöyle sıralanmıştır:

"Emekli oluncaya kadar öretmenliğe devam etmek istiyorum." (X = 4.42); "Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir." (X = 4.60); "Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum." (X = 4.40); "Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor." (X = 4.30); "İşim için yeterli zaman ve emeli harcadığımı düşünüyorum." (X = 4.61); "Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum." (X = 4.41); "Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum." (X = 4.46); " "İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum." (X = 4.46); " Zamanımı iyi yönetebiliyorum" (X = 4.51); "Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum." (X = 4.38); "Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim." (X = 4.70); "Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir." (X = 4.28); "Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır." (X = 4.30); "Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır." (X = 4.24); *"Yöneticimin* beşerf *ilişkileri iyidir." (X = 4.26):* "Yöneticim çalışanların kendini *geliştirmesine* katkıda *bulunur." (X = 4.37)* şeklinde sıralanmıştır.

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

Öğretmenlerin verdiği cevapların aritmetik ortalaması, 'Katılıyorum' puan aralığına (3,41-4,20) denk düşen yirmi madde bulunmaktadır, bu maddeler şöyle sıralanmıştır:

"Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır." (X = 4.18) "Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum." (X = 3.78) "Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim." (X = 3.63) "İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum." (X = 4.07) "Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum." (X = 3.88) "Okulun fiziki yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur." (X = 3.36) "Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir." (X = 4.16) "Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır." (X = 3.93) "Yöneticim dışardan gelen fikirlere açıktır." (X = 4.14) "Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür." (X = 3.78) "Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur." (X = 4.14) "Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir." (X = 4.06) "Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir." (X = 4.12) "İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum." (X = 3.84), "Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır." (X = 4.25), "Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum." (X = 4.24), "Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir." (X = 4.35), "Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır." (X = 4.52), "Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder." (X = 4.28), "Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullandırır." (X = 4.21), şeklinde sıralanmıştır.

Tamamen katılıyorum ve katılıyorum puan ağırlıklarına denk düşen soruların sonucundan, öğretmenlerin gerek fiziki yapı, çalışma ortamı ve örgütsel iklimin eğitim- öğretim açısından uygunluğundan, gerek öğretmenlik mesleğinden kazanılan saygınlıktan, gerekse okul müdürünün okulda oluşturduğu davranışların olumluluğundan memnun oldukları düşünülebilir.

Öğretmenlerin verdiği cevapların aritmetik ortalaması, 'Kararsızım' puan aralığına (2,61-3,40) denk düşen iki madde bulunmaktadır, bu maddeler şöyle sıralanmıştır:

"Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır." (X = 3.07) "İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum" (X = 2.68) şeklinde sıralanmıştır.

Bu sonuç doğrultusunda, özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenler, kurumda yükselme ihtimallerinin kendilerine katkı sağlayıp sağlamayacağından emin olamadıkları ve işlerinde olumsuzluk olmadığı için kendilerini stres altında hissetmediklerinden dolayı " Kararsızım " şıkkını uygun görmüş olabilecekleri düşünülebilir.

Öğretmenlerin verdiği cevapların aritmetik ortalaması, 'Katılmıyorum' puan aralığına (1,81-2,60) denk düşen iki madde bulunmaktadır, bu maddeler şöyle sıralanmıştır:

"İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim" (X = 1.91) "Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır." (X = 1.94) şeklinde sıralanmıştır.

Bu sonuçtan dolayı, araştırma yapılan okullarda görev yapan öğretmenlerin okulları yönetimden memnun oldukları için okullarında katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapının olmadığını, bu yüzden de çalıştıkları kurumdan memnun olduklarından yöneltilen sorulara yanıt olarak" Katılmıyorum " cevabını verdikleri düşünülebilir.

5.2 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi " Öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyine ilişkin öğretmenin görüşleri arasında, cinsiyete göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık var mıdır? " şeklindedir. Probleme cevap aramak için bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve farklılıklar olan maddeler yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 6: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlan

		N	$\overline{X}$	SS	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
4 Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.	Erkek	43	2.69	1.22	2.321	148	.022	**Fark anlamlı**
	Kadın	107	3.22	1.26			P<.05	
6 Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.	Erkek	43	4.16	.75	2.328	148	.021	**Fark anlamlı**
	Kadın	107	4.49	.80			P<.05	
14 Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.	Erkek	43	4.27	.76	2.219	148	.028	**Fark anlamlı**
	Kadın	107	4.53	.57			P<.05	
24 İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	Erkek	43	4.13	.77	2.558	148	.012	**Fark anlamlı**
	Kadın	107	3.71	1.17			P<.05	

Tablo 6' da görüldüğü gibi 4,6,14 ve 24. maddelerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4. maddede erkek öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$=2.69 ,SS=l .22), bayan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$=3.22,SS=l.26)'dır. Madde 4'e göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.321, p<.05).

6. maddede erkek öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$=4.16 ,SS= .75), bayan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$=4.49,SS=.80)'dir. Madde 6'ya göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.328, p<.05).

14. maddede erkek öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$=4.27 ,SS= .76), bayan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$=4.53,SS=.57)'dir. Madde 14'e gör,e öğretmenlerin cinsiyetleri ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleği; kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.219, p<.05).

Bu sonuçlardan dolayı, günümüz koşullarında toplumda kadınların ett..:&..~ kadar sorumluluk alabileceği konusunun bayanların toplumdaki yerini ~ sebep olduğu, öğretmenlik mesleği gibi önemli bir meslekte çalışmanın da onların niteliklerini sergilemekte yardımcı olduğu ve bir bayanın anne olab~en kaynaklanan anatomik ve psikolojik sebeplerin de özellikle öğretmenlik mesleğini erkek öğretmenlere oranla daha çok benimseme ve önemsemelerine neden olduğu söylenebilir. Bundan dolayı bayan öğretmenlerin işlerine verdikleri önem ve verimliliklerini de artırabileceği düşünülebilir.

24. maddede erkek öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$=4.13 ,SS= .7-), kadın öğretmenlerin ortalama değeri ise ($\bar{X}$=3.71,SS=l.17)' dir. Madde 24'e göre öğretmenlerin cinsiyetleri ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (:=2.558, p<.05). Bu

sonuçtan dolayı erkek öğretmenlerin işleri ile ilgili verdikleri kararların doğruluğundan kadın öğretmenlere kıyasla daha emin oldukları düşünülebilir.

5.3 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Araştırmanın üçüncü alt problemi " Öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri arasında, çalıştığı kuruma göre 0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık var mıdır? " şeklindedir. Probleme cevap aramak için bağımsız gruplar t-testi uygulanmış ve farklılıklar olan maddeler yorumlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 7: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
4. Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.	Özel Okul	67	2.59	1.24	4.351	148	.000	**Fark anlamlı**
	Devlet okulu	83	3.45	1.17			P<.05	
5.İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.	Özel Okul	67	2.14	1.40	2.205	148	.029	**Fark anlamlı**
	Devlet okulu	83	1.72	.95			P<.05	

7.Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.49 4.15	.74 .68	2.860	148	.005 P<.05	**Fark anlamlı**
9.İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.77 4.48	.45 .57	3.430	148	.001 P<.05	**Fark anlamlı**
12.Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.61 4.25	.73 .65	3.142	148	.002 P<.05	**Fark anlamlı**
14. Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.61 4.33	.60 .64	2.660	148	.009 P<.05	**Fark anlamlı**
15. iletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.67 4.28	.56 .72	2.546	148	.001 P<.05	**Fark anlamlı**
16. Zamanımı iyi yönetebiliyorum.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.65 4.39	.61 .58	2.637	148	.010 P<.05	**Fark anlamlı**

21. Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.	Özel okul	67	4.89	.35	2.841	148	.005 P<.05	**Fark anlamlı**
	Devlet okulu	83	4.54	.96				

Tablo 7' de görüldüğü gibi 4,5,7,9,12,14,15,16 ve 21. maddelerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

4. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =2.59 ,SS=l .24), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =3.45,SS=l.17)'dır. Madde 4'e göre öğretmenlerin çalıştıkaları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=4.351, p<.05). Buna göre devlet okulunda öğretmen olan kişilerin gelecekleri ile ilgili yüksek kaygı taşımamaları nedeni ile kendilerine ve işyerlerine olan güvenin arzedilmesinden doğabilecek imkanların geri çevrilememesinin etkili olabileceği düşünülebilir.

5. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =2.14 ,SS=l .40), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =l.72,SS=.95)'tir. Madde 5'e göre öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.205, p<.05). Buna göre devlet okulunda çalışan kişilerin devlet okullarından başka bir okulda çalışamamaları hatta bir devlet okulundan bir başka devlet okuluna geçişte bile uzun yıllar beklemeleri gerekliliği ilkesinden dolayı bu sonuca ulaşıldığı düşünülebilir.

7. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.49 ,SS= .74), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin onalama değeri ($\bar{X}$ =4.15,SS=.68)'tir. Madde 5'e göre öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.860, p<.05).

Bunun sebebi olarak özel okullarda çalışan öğretmenlerin sözleşmeli olmaları, sürekli olarak performans değerlendirmeye tabi tutulmaları, ailelerin yüksek beklentilerini karşılamaya güdülenmeleri, başka okullarla sürekli bir kıyas ve yarış içinde tutulmaları, kendi branşlarına yetişmiş olan öğretmenlerin kendilerine rakip olma olasılıkları ve devlet okullarındaki gibi bir iş garantisi olmaması, özel okul öğretmenlerinin ders dışında da sürekli olarak öğrencilerin gelişimlerini takip etme konusunda ailelerden gelen talepler ve bu konuda okul yönetimlerinin de bunu kendilerinden beklemesi nedeniyle özel okul öğretmenleri devamlı bir çalışma süreci içerisinde tutulmaktadırlar. Bu nedenlerle özel okul öğretmenlerinin iş kaygılarının yüksek olması nedeni ile bu durumu yaşadıkları düşünülebilir.

9. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.77 ,SS= .45), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.48,SS=.57)' dir. Madde 9' a göre öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=3.430, p<.05). Buna göre okulların saatlerinin farklılığı yani özel okullarda tam gün eğitim yapılması ve okul yönetimin öğretmenlere boş vakitlerinde bile çalışma ortamı sağlayarak yüksek performans göstermelerini sağladığı düşünülebilir.

12. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.61 ,SS=.73), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.25,SS=.65)'tir. Madde 12'ye göre öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=3.142, p<.05). Bunun sonucu olarak özel okulların donanım düzeyinin devlet okuluna göre yüksek olması ve genç öğretmenlerin özel okullarda daha çok bulunması düşünülebilir.

14. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.61 ,SS=.60), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.33,SS=.64)'tür.

Madde 14'e göre öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.660, p<.05). Buna göre özel okulda bulunan genç öğretmenlerin mesleklerinde yeni öğretim yöntemlerini kullanarak öğretimi gerçekleştirdiklerinden, devlet okullarında bulunan öğretmenlerden daha sabırlı oldukları düşünülmektedir. Bunun yanı sıra çalıştıkları kurumun onlara sağladığı olanaklarda özel okullara yetenekleri doğrultusunda alınan öğretmenlerin bu yeteneklerini en üst düzeyde sergilemeye çalışması kaçınılmazdır. Bu da öğretmenlik mesleğini en üst düzeyde yapmalarına olanak sağlamakta ve çalıştıkları kurumların meslekleri ile ilgili talepleri karşıladığından dolayı daha çok saygı duymakta oldukları sonucuna varılabilir.

15. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.67 ,SS=.56), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.28,SS=.72)'dir. Madde 15'e göre öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.546, p<.05). Buna göre özel okulda çalışan öğretmenlerin öğretim ilke ve yötemlerini daha etkili şekilde kullandıkları ve özel okullardaki öğrencilerin ailelerinin daha sorgulayan tarzda bireyler olabilecekleri varsayılarak öğretmenlerin birebir iletişim kurma zorunluluğu hissedebilecekleri düşünülebilir.

16. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.65 ,SS=.61), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.39,SS=.58)'dir. Madde 16'ye göre öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.637, p<.05). Buna göre sınıfın yapısının, donanımının ve içerisinde bulunan öğrencilerin devlet okullarına göre az olmasından dolayı öğretmenlerin zamanını etkili şekilde kullandığı düşünülmektedir. Öğretmenlerin sınıf dışı etkinliklerde de çalışabilecekleri ortamların varlığından kaynaklı olduğu düşünülebilir.

21. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri. ($\overline{X}$ =4.89 ,SS=.35), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\overline{X}$ =4.54,SS=.96)' dır. Madde 21 'e göre öğretmenlerin çalıştıkları kurum ile öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.841, p<.05). Bu sonuca göre, devlet okulunda bulunan öğretmenlerin genellikle anne-babaların devlet işinin garantisi olan iş olduğunu çocuklarına zorla kabul ettirmesi nedeniyle oranın düşük olduğu ve özel okulun oranının böyle bir zorlamaya tabii tutulmayan öğretmenlerden oluşturulduğu düşünülmektedir. Bunun yanı sıra devlet okulunda çalışan öğretmenlerin yıllar geçtikçe iş garantisi ve yüksek beklentileri olması nedeni ile kendilerini çok fazla yetiştirmedikleri ancak özel okullardaki öğretmenlerin kendilerini [illegible] konusunda daha çok motive oldukları ve bununda bu öğretmenlerin daha özgür bir şekilde kendilerini geliştirerek iyi işler yaparak kurumda kalıcı olmaya çrl":şt:aiw:ı düşünülebilir.

5.4 Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun (Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışların) Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve T-testi Sonuçları ile Bulgular ve Yorumları

Tablo 8: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin T-testi Sonuçları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	Özel Okul	67	2.16	1.02	2.735	148	.0:lh·	
	Devlet okulu	83	1.75	.79				Ji.a

23 Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.13 3.77	1.01 .83	2.362	148	.020 P<.05	Fark anlamlı
27 Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.05 4.38	.99 .67	2.373	148	.019 P<.05	Fark anlamlı
28 Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	3.97 4.28	.98 .61	2.313	148	.023 P<.05	Fark anlamlı
31 Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.00 4.45	1.00 .56	3.336	148	.001 P<.05	Fark anlamlı
32 Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fusatı olarak görür.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	3.46 4.04	1.23 .67	3.479	148	.001 P<.05	Fark anlamlı
37 Yöneticim kurum	Özel Okul	67	4.25	.91	2.243	148		

çatışmaları zümlemede terlidir.	Devlet okulu	83	3.91	.92			.026 P<.05	Fark anlamlı

Tablo 8' de görüldüğü gibi 19,23,27,28,31,32 ve 37. maddelerde istatistiksel larak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

19. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =2.16 ,SS=l .02), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =l.75,SS=.79)'dur. Madde 19'a göre Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.735, p<.05). Özel okullarda okul yönetimleri okulu yönetebilme becerileini sürekli gösterebilen yöneticilerden oluşmaktadır. Her bir yönetici kendi geleceğini garantileyebilmek için yöneticiliğinin hakkını vermeye çalışmaktadır. Devlet okullarında yönetici olan bir kişinin ömrü boyunca bu göreve devam edebileceği düşünülebilir.

23. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.13 ,SS=l .Ol), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =3.77,SS=.83)'tür. Madde 23'e göre Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.362, p<.05). Bu sonuca göre özel okulların devlet okullarından daha sonra yapıldığı için teknolojik gelişmelerin takip edilerek oluşturulduğu ve öğretmenlerin de bu teknolojiden haberdar olduklarından yeteneklerini geliştirebilme imkanlarının daha yüksek olduğu düşünülebilir.

27. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.05 ,SS= .99), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.38,SS=.67)'tir.

Madde 27' ye göre Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.373, p<.05).

28. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =3.97 ,SS= .98), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.28,SS=.61)'dir. Madde 28'e göre Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin ÖğretmenGörüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.313, p<.05).

31. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.00 ,SS=l.00), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.45,SS=.56)'dır. Madde 31'e göre Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=3.336, p<.05). Buna göre, özel okullar son yıllarda kurulduğundan gerekli alt yapılara devlet okullarına oranla daha çok sahiptir. Burada görevli yöneticilerin yaptırım gücü konusunda okul sahiplerini ikna ederek gerçekleştirmesi gerekmektedir. Son yıllarda ekonomik krizden dolayı bu da çok güçtür. Halbuki devletteki yöneticiler öğretmenlerden gelen değişiklik önerilerine daha rahat evet diyebilmekte ve bunu bir yazı ile bakanlığa bildirmektedirler. İhtiyaçları karşılanmasa bile öğretmenlerin yöneticilerinin duyarlı olduğunu kabul ettikleri düşünülebilir.

32. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =3.46 ,SS=l.23), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.04,SS=.67)'dir. Madde 31'e göre Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=3.479,

p<.05). Buna göre ailelerin söz hakkının müdür üzerinde çok etkili olduğu için özel okullarda öğretmenlerin hata yapma ihtimalinin düşük olduğu düşünülebilir.

37. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\overline{X}$ =4.25 ,SS=.91), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\overline{X}$ =3.91,SS=.92)'dır. Madde 37'ye göre Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.243, p<.05). Buna göre öğretmenlerin okuldaki yoğunluğundan kaynaklanan, çeşitli fikirlerden doğan kargaşanın okulun ismini zedeleyebileceğinden ve böylece daha üst kıdemden gelebilecek baskılardan ötürü sorunları çözebilme mecburiyetinin müdüre yüklendiği düşünülebilir.

5.5 Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik - Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve T-testi Sonuçları ile Bulgular ve Yorumları

Tablo 9: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin T-testi Sonuçları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
8 Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	Özel Okul	67	4.10	.80	4.121	148	.000	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	3.51	.94			P<.05	

13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	2.94 2.48	1.30 1.25	2.181	148	.030 P<.05	Fark anlamlı
17 Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	3.71 4.02	.93 .78	2.197	148	.030 P<.05	Fark anlamlı
20 Okulun fiziki yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	3.79 3.02	.96 1.14	4.452	148	.000 P<.05	Fark anlamlı
22 Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.44 3.92	.72 .90	3.904	148	.000 P<.05	Fark anlamlı

Tablo 9' da görüldüğü gibi 8,13,17,20 ve 22. maddelerde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

8. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\overline{X}$ =4.10 ,SS= .80), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\overline{X}$ =3.51,SS=94)'tür. Madde 8'e göre Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen

Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=4.121, p<.05). Buna göre özel okulların gelişen teknolojiden yararlanılarak oluşturulmuş olması düşünülebilir.

13. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =2.94 ,SS=l.30), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =2.48,SS=l.25)'tir. Madde 13'e göre Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.181, p<.05). Buna göre özel okuldaki öğretmenlerin iş garantisinin az olmasından kaynaklanan atılacak korkusundan, işini zorunlu bir şekilde yerine getirdiği düşünülebilir.

17. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =3.71 ,SS= .93), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =4.02,SS=.78)'dir. Madde 17'ye göre Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=2.197, p<.05). Bu sonuca göre, devlet okulu öğretmenlerinin yöneticileriyle aralarında kurulan samimiyet ve sağlıklı iletişim ağının güçlü olduğu düşünülebilir.

20. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =3.79 ,SS= .96), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$ =3.02,SS=l.14)'dir. Madde 20'ye göre Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=4.452, p<.05). Buna göre okulun çok amaçlı eğitime göre teknolojik olarak yapılandırıldığı düşünülebilir.

22. maddede özel okulda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri, ($\bar{X}$ =4.44 ,SS= .72), devlet okulunda görev yapan öğretmenlerin ortalama değeri ($\bar{X}$

=3.92,SS=.90)'dır. Madde 22'ye göre Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile öğretmenlerin çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır (t=3.904, p<.05). Bu sonuç doğrultusunda özel okulların akşama kadar eğitim vermesi ve bu eğitimin kalitesinin devlet okullarındaki kadar iyi olmasından dolayı çalışan ailelerin de çocukları ile sadece zamanını ders yaptırmakla değil diğer ihtiyaçlarına da yardımcı olabilmek için bir fırsat olarak gördüğü düşünülebilir.

5.6 Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun (Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının) Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Yaşları Arasındaki İlişkiye Göre Bulgular ve Yorumlar

Tablo 10: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Yaşları Arasındaki İlişkinin ANOVA Sonuçları

	Yaş	*N*	$\overline{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama*
23 Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır	21-30 yaş	48	3.62	1.06			
	31-40 yaş	42	4.04	.98			**P<0.05**
	41-50 yaş	47	4.00	.69	3.617	.015	Fark anarnlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.46	.66			
	Toplam	150	3.93	.93			
26 Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.	21-30 yaş	48	4.06	.97			
	31-40 yaş	42	4.57	.63			
	41-50 yaş	47	4.25	.76			
	51 yaş ve üzeri	13	4.53	.77	3.386	.020	**P<0.05**

	Toplam	150	4.30	.82			
27 Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	21-30 yaş	48	3.93	.99			**Fark**
	31-40 yaş	42	4.54	.63	4.147	.007	**Anlamlı**
	41-50 yaş	47	4.27	.71			
	51 yaş ve üzeri	13	4.23	I.Ol			
	Toplam	150	4.24	.84			
29 Yöneticimin beşert ilişkileri iyidir.	21-30yaş	48	4.00	.87			
	31-40 yaş	42	4.57	.54	4.408	.005	**P<0.05**
	41-50yaş	47	4.23	.75			Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.30	.75			
	Toplam	150	4.26	.77			
30 Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	21-30 yaş	48	4.16	.83			
	31-40 yaş	42	4.57	.63	2.705	.048	**P<0.05**
	41-50 yaş	47	4.36	.64			Fark ac[illegible]
	51 yaş ve üzeri	13	4.53	.66			
	Toplam	150	4.37	.71			
34 Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.	21-30yaş	48	3.95	.84			
	31-40 yaş	42	4.40	.70	2.866	.039	**III.-IM**
	41-50 yaş	47	4.06	.63			**JE-.-II[illegible]**
	51 yaş ve üzeri	13	4.30	1.10			
	Toplam	150	4.14	.78			

36 Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.	21-30yaş	48	4.33	.75			
	31-40 yaş	42	4.78	.41	3.632	.014	**P<0.05**
	41-50yaş	47	4.48	.62			Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.53	.96			
	Toplam	150	4.52	.67			
37 Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.	21-30 yaş	48	3.77	1.11			
	31-40 yaş	42	4.28	.74	2.676	.049	
	41-50yaş	47	4.12	.82			**P<0.05**
	51 yaş ve üzeri	13	4.23	.92			Fark anamlı
	Toplam	150	4.06	.93			
38 Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	21-30 yaş	48	3.77	1.03			
	31-40 yaş	42	4.35	.65	4.344	.006	**P<0.05**
	41-SOyaş	47	4.25	.73			Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.23	.92			
	Toplam	150	4.12	.86			

Tablo 10' daki sonuca göre, 23, 26,27,29,30,34,36,37 ve 38.maddeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

23. maddede " Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.62, SS=.1.06), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.04, SS=.98), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.00, SS=.69), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.46, SS=.66) 'dır. Buna göre deneyimi az ama merağı fazla olan genç öğretmenlerin bilgilerinin taze olmasından kaynaklanan canlılıklarının, 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin yeteneklerini geliştirebilme imkânlarını sağladıkları düşünülebilir.

26. maddede " Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.06, SS=.97), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.57, SS=.63), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.25, SS=.76), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.53, SS=.77) 'dir.

27. maddede " Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.93, SS=.99), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.54, SS=.63), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.27, SS=.71), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.53, SS=l.01) 'dır.

29. maddede " Yöneticimim beşeri ilişkileri iyidir. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.00, SS=.87), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.57, SS=.54), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.23, SS=.75), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.30, ss~.75) 'tır.

30. maddede" Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21-30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.16, SS=.83), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.57, SS=.63), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.36, SS=.64), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.53, SS=.66) 'dır.

34. maddede " Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.95, SS=..84), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.40, SS=.70), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.06, SS=.63), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.30, SS=l. 10) 'dur.

36. maddede " Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.33, SS=..75), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.78, SS=.72), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.48, SS=.62), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.53, SS=.96) 'dır.

37. maddede " Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.77, SS=.1.11), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.28, SS=.74), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.12, SS=.82), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.23, SS=.92) 'dır.

38. maddede " Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir. "ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip. öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.77, SS=.1.03), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.35, SS=.65), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.24, SS=.73), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.23, SS=.92) '<lir. 26., 27., 29., 30., 34., 36., 37. ve 38. maddelerin sonucuna göre daha genç öğretmenlerin 31-40 yaşa sahip olan öğretmenlerden deneyim olarak yeni olmalarından çekingen olabilecekleri, 31-40 yaşa sahip olan öğretmenlerden daha fazla deneyimi olan

öğretmenlerin de tecrübelerinin yeterli olabileceğini düşünmelerinden dolayı okul yönetimini dikkate almadıkları düşünülebilir.

5.7 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Yaş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 11: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Yaşları Arasındaki İlişkinin ANOVA Sonuçları

	Yaş	*N*	$\overline{X}$	SS	*F*	*p*	*Açıklama*
3 Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	21-30 yaş	48	4.47	.61			
	31-40 yaş	42	4.50	.55			**P<0.05**
	41-50yaş	47	4.74	.44	4.168	.007	Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.92	.27			
	Toplam	150	4.60	.54			
4 Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.	21-30 yaş	48	2.87	1.36			
	31-40 yaş	42	3.26	1.14			
	41-50yaş	47	3.31	1.16			
	51 yaş ve üzeri	13	2.30	1.43	2.950	.035	**P<0.05**
	Toplam	150	3.07	1.27			
24 İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle	21-30 yaş	48	3.39	1.31			**Fark**
	31-40 yaş	42	3.90	1.03	5.812	.001	**Anlamlı**
	41-50 yaş	47	4.02	.79			

bakabiliyorum.	51 yaş ve üzeri	13	4.61	.65			
	Toplam	150	3.84	1.09			

Tablo 11' deki sonuca göre, 3,4 ve 24 .maddeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

3. maddede "Çalışma arkadaşlarımla ilişkimiz iyi bir düzeydedir." ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 4.47, SS=.61), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 4.50, SS=.55), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ =4.74, SS=.44), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 4.92, SS=.27) 'dir. Buna göre 21-30, 31-40, 41-50 yaşa sahip öğretmenlerin hem kendilerinden daha bilgili olan, hem de her zaman saygı duyulması gereken 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerle daha iyi düzeyde ilişki kurdukları ve bu ilişkiden 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin hoşnut oldukları düşünülebilir.

4. maddede " Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 2.87, SS=l.36), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.26, SS=l.14), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ =3.31, SS=l.16), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 2.30, SS=l.43) 'tür. Buna göre 41-50 yaş aralığında olan öğretmenlerin görev süreleri sebebiyle kıdem olarak daha yüksek bir mevkiye yükselme yani müdür muavini veya müdür konumunda bulunmaları daha olasılıklı diye düşünülebilir.

24. maddede " İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.39, SS=l.31), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.90, SS=l.03), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ =4.02, SS=.79), 51 yaş Ye üzeri olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 4.61, SS=.65) 'dir. Bu sonuçtan dolayı 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin emekli olmalarına az zaman kalmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

5.8 Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile Yaşları Arasındaki İlişkinin ANOV A Sonuçları ve Bulguları ile Yorumları

Tablo 12: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri

	Yaş	*N*	$\overline{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama*
13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	21-30 yaş	48	2.75	1.21			
	31-40 yaş	42	3.07	1.35			P<0.05
	41-50yaş	47	2.23	1.06	3.435	.019	Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	2.84	1.72			
	Toplam	150	2.68	1.29			
17 Kurumda fikirlerime değer ~·erildiğine inanıyorum.	21-30 yaş	48	3.62	.89			
	31-40 yaş	42	3.90	.79			
	41-50yaş	47	4.14	.72			
	51 yaş ve üzeri	13	3.84	1.21	3.052	.031	P<0.05
	Toplam	150	3.88	.86			

Tablo 12' deki sonuca göre, 13, ve 17 .maddeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

13. maddede " İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 2.75 SS=l.21), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.07, SS=l.75), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ =2.23, SS=l.06), 51 yaş ve

üzeri olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 2.84, SS=.172) 'dir. Buna göre 31- 40 yaşa sahip olan öğretmenlerin 21- 30 yaşa sahip öğretmenler gibi az deneyime, 41- 50 ile 51 yaş ve üzeri olan öğretmenler gibi de fazla deneyime sahip olmadıklarından müdürün kendilerine güvenmesinden kaynaklanan yanlış yapmama düşüncesi ile çekince içinde oldukları düşünülebilir.

17. maddede " Kurumumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum. " ifadesinde öğretmenlerin; yaşlarına göre puan ortalamaları; 21- 30 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.62, SS=.89), 31-40 yaşa sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.90, SS=.79), 41- 50 yaş arasında olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ =4.14, SS=.72), 51 yaş ve üzeri olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.84, SS=l.51) 'tür. Buna göre, 41- 50 yaşa sahip olan öğretmenlerin deneyim ve mesleki tecrübelerinin fazla olmasından dolayı kurumda fikirlerine değer verildiğini belirttikleri düşünülebilir.

5.9 Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun (Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının) Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Mesleki Deneyim Arasındaki İlişkiye Göre Bulgu ve Yorumlar

Tablo 13: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Mesleki Deneyimleri Arasındaki İlişkinin ANOVA Sonuçları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama*
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	1-5 yıl	32	2.34	.97			
	6-10 yıl	27	1.88	.57			**P<0.05**
	11-15 yıl	24	2.16	.91	3.497	.009	Fark anamlı
	16-20 yıl	39	1.74	.90			
	21 ve üzeri	28	1.60	.99			

	1-5 yıl	32	3.81	1.09			
	6-10 yıl	27	4.37	.68			
	11-15 yıl	24	4.12	.85			
27 Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	16-20 yıl	39	4.56	.55	4.023	.004	**P<0.05**
	21 ve üzeri	28	4.25	.84			
30 Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	1-5 yıl	32	4.06	.84			
	6-10 yıl	27	4.51	.70	2.964	.022	**P<0.05**
	11-15 yıl	24	4.20	.72			Fark anamlı
	16-20 yıl	39	4.53	.60			
	21 ve üzeri	28	4.50	.63			
31 Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	1-5 yıl	32	3.87	.94			
	6-10 yıl	27	4.29	.86	3.488	.009	**P<0.05**
	11-15 yıl	24	4.08	.77			Fark anamlı
	16-20 yıl	39	4.51	.60			
	21 ve üzeri	28	4.42	.79			
32 Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	1-5 yıl	32	3.25	.95			
	6-10 yıl	27	3.92	1.10	3.525	.009	**P<0.05**
	11-15yıl	24	3.70	1.16			Fark anamlı

	16-20 yıl	39	4.00	.72			
	21 ve üzeri	28	4.03	.99			
33 Herhangi bir sorunumu yöneticirnle açık **ve** rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	1-5 yıl	32	3.87	1.18			
	6-10 yıl	27	4.25	.71	2.610	.038	**P<0.05**
	11-15yıl	24	4.08	.71			Fark anamlt
	16-20 yıl	39	4.51	.72			
	21 ve üzeri	28	4.39	1.03			
38 Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	1-5 yıl	48	3.59	I.IO			
	6-10 yıl	37	4.25	.76	4.884	.001	
	ll-15yıl	119	4.12	.61			**P<0.05**
	16-20 yıl	47	4.43	.68			Fark anamlı
	21 ve üzeri	33	4.17	.86			
40 Yöneticim insiyatif kullanır **ve**	1-5 yıl	46	3.84	.95			
	6-10 yıl	37	4.37	.68	2.585	.039	**P<0.05**
	ll-15yıl	119	4.12	.74			Fark anamlt

kullandırır.	16-20 yıl	47	4.30	.73			
	21 ve üzeri	33	4.42	.92			

Okul müdürlerinin çeşitli boyutlardaki tutum ve davranışlarının uygulamada gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ile mesleki deneyimlerinde, 19, 27, 30, 31, 32, 33, 38 ve 40. maddeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

19. maddede " Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 2.34 SS=.97), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 1.88, SS=.57), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =2.16, SS=.91), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 1.74, SS=.90), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 1.60, SS=.99) 'dur.

Bu sonuç doğrultusunda 1- 5 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin okuldaki kurallara adapte olabilmeleri açısından yöneticiler tarafından sık sık kontrol edildiği ve iş ortamının gerektirdiği disiplinin bozulmaması için bürokratik ve katı yönetici tarzının bulunduğuna katıldıkları düşünülebilir.

27. maddede " Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.81 SS=l.09), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.37, SS=.68), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.12, SS=.85), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.56, SS=.55), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 4.25, SS=.84) 'dir.

30. maddede " Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.06 SS=.84), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.51, SS=.70), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.20, SS=.72), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olanların puan

ortalaması ($\bar{X}$ = 4.53, SS=.60), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 4.50, SS=.63) 'dür.

31. maddede " Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.87 SS=.94), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.29, SS=.86), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ :::4.08, SS=.77), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.51, SS=.60), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 4.42, SS=.79) 'dur.

33. maddede " Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.87 SS=l.18), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.25, SS=.71), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.08, SS=.71), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.51, SS=.72), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 4.39, SS=l.03) 'dur.

38. maddede " Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.59 SS=l.10), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.25, SS=.76), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.12, SS=.61), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.43, SS=.68), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 4.17, SS=.86) 'dır. Buna göre 27., 30., 31., 33. ve 38. maddelerde 1- 5 yıl, 6- 10 yıl ve 11- 15 yıl mesleki deneyime sahip daha genç öğretmenlerin 16-20 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerden daha yeni olduklarından çekingen olabilecekleri, 16- 20 yıl mesleki deneyimden daha fazla deneyime sahip öğretmenlerin kendilerine göre tecrübelerinin yeterli olduğundan yöneticilerini dikkate almadıkları düşünülebilir.

32. maddede " Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.25 SS=.95), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.92, SS=l.10), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =3.70, SS=l.16), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.00, SS=.72), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 4.03, SS=.99) 'dur.

40. maddede " Yöneticim insiyatif kullanır ve kullandırır. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.84 SS=.95), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.37, SS=.68), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4.12, SS=.74), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 4.30, SS=.73), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 4.42, SS=.92) '<lir. Buna göre 32. ve 40. maddelerde mesleki tecrübeden ileri gelen deneyimle birlikte 21 ve üzeri mesleki deneyim yılına tekabül eden emeklilik sürecinde yapılabilecek hataların yöneticiler tarafından hata olarak görülmediği ve bu hataların hata olarak görülmemesiyle birlikte insiyatifin de kullanılabileceği düşünülebilir.

5.10 Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 14: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri

		N	$\bar{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama*
8 Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	1-5 yıl		2.75	1.21			
	6-10 yıl		3.07	1.35			P<0.05
	11-15 yıl		2.23	1.06	3.435	.019	Fark anamlı

	16-20 yıl		2.84	1.72			
	21 ve üzeri		2.68	1.29			

Okulun fiziki yapısının, çalışma ortamının ve örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen görüşleri ile mesleki deneyimlerinde, 8. maddede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

8. maddede " Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; 1- 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 2.75 SS=l.21), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 3.07, SS=l.35), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ =2.23, SS=l.06), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\overline{X}$ = 2.84, SS=l.72), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\overline{X}$ = 2.68, SS=l.29)' dur. Bu sonuç doğrultusunda 1- 5 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin yeni olduğu düşünüldüğü için çekingen oldukları, 6- 10 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin 1- 5 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenler gibi çekingen olmadıkları, okul ortamına alıştıkları ve yabancılık çekmedikleri düşünülebilir.

5.11 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 15: Öğretmenlik Mesleğinin Saygılığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Mesleki Deneyime İlişkin ANOVA Sonuçları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama.*
3 Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	1-5 yıl	32	4.37	.65			
	6-lOyıl	27	4.74	.44			P<0.05
	l 1-15 yıl	24	4.41	.58	4.537	.002	Fark anamlı
	16-20 yıl	39	4.64	.48			

	21 ve üzeri	28	4.85	.35			
24 **İş**imle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	1-5 yıl	32	3.53	1.48			**Fark**
	6-10 yıl	27	3.44	.97	4.252	.003	**Anlamlı**
	11-15 yıl	24	3.79	1.06			
	16-20 yıl	39	3.94	.85			
	21 ve üzeri	28	4.46	.69			

Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına Ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Deneyim Değişkenine İlişkin Görüşleri İle Mesleki Deneyimlerinde, 3 ve 24.. maddede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

3. maddede " Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; **1-** 5 yıla sahip öğretmenlerin **($\overline{X}$** = 4.37 SS=.65), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin **($\overline{X}$** = 4.74, SS=.44), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin **($\overline{X}$** =4.41, SS=.58), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin **($\overline{X}$** = 4.64, SS=.48), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise **($\overline{X}$** = 4.85, SS=.35) 'tir. Bu sonuçtan dolayı en yüksek deneyime sahip olan öğretmenlerin bilgilerine ihtiyaç duyan diğer meslektaşlarının, büyüklerine duydukları saygıdan da 21 yıl ve üzeri mesleki deneyim yılına sahip olan öğretmenlerin " Çalışma arkadaşlarımla ilişkimiz iyi düzeydedir." maddesine katıldıkları düşünülebilir.

24. maddede " İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum. " ifadesinde öğretmenlerin; mesleki deneyimlerine göre puan ortalamaları; **1-** 5 yıla sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.53 SS=l.48), 6-10 yıl mesleki deneyime sahip öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.44, SS=.97), 11-15 yıl mesleki deneyime sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ =3.79, SS=l.06), 16-20 yıl mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin ($\bar{X}$ = 3.94, SS=.85), 21 ve üzeri mesleki deneyime sahip olanların ise ($\bar{X}$ = 4.46, SS=.69) 'dur. Buna göre yüksek deneyime sahip olan öğretmenlerin emeklilik yıllarına yaklaştıkları ve yetiştirdikleri öğrencilerin iyi bir yere geldiklerini düşündüklerinden dolayı bu maddeye katıldıkları düşünülebilir.

5.12 Okul Müdürlerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun (Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının) Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerine Göre Bulgu ve Yorumlar

Tablo 16: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

		N	$\bar{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	*Sınıf* Öğretmeni	67	*2.16*	*1.02*	2.735	148	.009	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	83	1.75	.79			P<.05	

Tablo 16' da görüldüğü gibi 19. maddede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

19. maddede " İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum. " ifadesinde öğretmenlerin branşlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\overline{X}$ = 2.16 SS=l.02) branş öğretmenlerinin ise ($\overline{X}$ = 1.75, SS=.79) dur. Buna göre sınıf öğretmenlerinin çocuklarla daha fazla zaman geçirdiklerinden aldıkları sorumluluğun sık denetlenmesi olduğu düşünülebilir.

5.13 Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 17: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	Sınıf Öğretmeni	102	2.51	1.27	2.363	148	.020 P<.05	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	3.04	1.25				

Tablo 17' de görüldüğü gibi 13. maddede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

13. maddede " İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum. " ifadesinde öğretmenlerin branşlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\overline{X}$ = 2.51 SS=l.27), branş öğretmenlerinin ise ($\overline{X}$ = 3.04, SS=l.25) dur. Bundan dolayı branş öğretmenlerinin öğrencilerle sadece branş derslerinde bir araya geldikleri için sınıfta yeterli disiplini sağlayamadıkları ve kendilerini stres altında hissettikleri düşünülebilir.

5.14 Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 18: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
1. Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	Sınıf Öğretmeni	102	4.29	.76	2.621	148	.010	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	3.93	.78			P<.05	
2. Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.	Sınıf Öğretmeni	102	4.54	.95	2.161	148	.034	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	4.16	1.03			P<.05	
4. Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.	Sınıf Öğretmeni	102	3.30	1.23	3.335	148	.001	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	2.58	1.23			P<.05	
5.İşirnin dışında başka bir işte çalışmak	Sınıf	102	1.68	1.08				

isterim.	Öğretmeni Branş Öğretmen	48	2.39	1.28	3.316	148	.001 P<.05	**Fark anlamlı**
11. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.	Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmen	102 48	4.25 3.68	.73 .65	4.474	148	.000 P<.05	**Fark anlamlı**
24. İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmen	102 48	4.02 3.43	1.00 1.16	3.026	148	.003 P<.05	**Fark anlamlı**

Okul müdürlerinin çeşitli boyutlardaki tutum ve davranışlarının uygulamada gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ile mesleki deneyimlerinde, 1, 2, 4, 5, 11 ve 24.maddeler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Tablo 18' de görüldüğü gibi 1. maddede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

1. maddede " Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır." ifadesinde öğretmenlerin branşlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\bar{X}$ = 4.29 SS=.76), branş öğretmenlerinin ise ($\bar{X}$ = 3.93, SS=.78) dir. Buna göre sınıf öğretmenlerine velilerden daha çok takdir geldiği ve sınıf öğretmenlerinin sınıftaki öğrencilerle geçirdiği zamandan kaynaklanan sorumluluğunun, branş öğretmenlerinin sorumluluğundan daha fazla olduğu düşünülebilir.

2. maddede " Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum. " ifadesinde öğretmenlerin branşlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\overline{X}$ = 4.54 SS=.95), branş öğretmenlerinin ise ($\overline{X}$ = 4.16, SS=l.03) tür.

4. maddede " Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır. " ifadesinde öğretmenlerin branşlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\overline{X}$ = 3.30 SS=l.23), branş öğretmenlerinin ise ($\overline{X}$ = 2.58, SS=l.23) tür.

24. maddede " İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum. " ifadesinde öğretmenlerin branşlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\overline{X}$ = 4.02 SS=l.00), branş öğretmenlerinin ise ($\overline{X}$ = 3.43, SS=l.16) dir. Bu sonuca göre 2., 4. ve 24. maddelerde sınıf öğretmenlerinin sadece kendisine verilmiş olan sınıfta bulunan öğrencilerle daha çok vakit harcayabilmesinden doğan sağlıklı ilişkinin sonucunda alınan takdir ve tatminden kaynaklandığı düşünülebilir.

5. maddede " İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim. " ifadesinde öğretmenlerin branşlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\overline{X}$ = 1.68 SS=l.08), branş öğretmenlerinin ise ($\overline{X}$ = 2.39, SS=.128) dir. Bu sonuç doğrultusunda branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinin aldığı kadar sorumluluk alabilecekleri yeterli zamanın olmamasından kaynaklanan okul yönetimi ve veliden istenilen takdiri görememenin tatmin duygularını tamamen gideremediği düşünülebilir.

11. maddede " İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum. " ifadesinde öğretmenlerin branşlarına göre puan ortalamaları; sınıf öğretmenlerinin ($\overline{X}$ = 4.25 SS=.73), branş öğretmenlerinin ise ($\overline{X}$ = 3.68, SS=.65) tir. Buna göre sınıf öğretmenlerinin sınıfta daha fazla ders işlemelerinden dolayı sınıfta sağladıkları güçlü hakimiyetin sonucunda duydukları hazzın geleceğe güvenle bakılmasını sağladığı düşünülebilir.

ALTINCI BÖLÜM

6.0 SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan araştırmadan elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

6.1 Sonuçlar

1. Öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin kabullenilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde cinsiyet değişkenine, çalışılan kuruma, yaş değişkenine, mesleki deneyime ve branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

l.a. " Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.", " Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum." ve " Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum." maddelerine bayan öğretmenler yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Erkek öğretmenler bu maddelere daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir.

" İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum." maddesine erkek öğretmenler yüksek düzeyde katılım gösterirlerken, bayan öğretmenler daha düşük katılım göstermişlerdir.

l.b. Çalışılan kuruma göre devlet okulunda görev yapan öğretmenler " Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır." maddesine özel okulda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek katılım göstermişlerdir. Özel okul öğretmenleri ise" İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.", " Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.", " İşim için yeterli zaman ve emeli harcadığımı düşünüyorum.", " Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.", " Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.", " İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.", " Zamanımı iyi yönetebiliyorum." ve " Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim." maddelerine devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek katılım göstermişlerdir.

l.c. Yaş değişkenine göre 41-50 yaşa sahip olan öğretmenler" Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır." maddesine ankette belirtilen diğer yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek katılım göstermişlerdir. 51 ve üzeri yaşa sahip olan öğretmenler ise " Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir." ile " İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum." maddelerine ankette belirtilen diğer yaş aralıklarında bulunan öğretmenlerden daha yüksek katılım göstermişlerdir.

l.d. 21 ve üzeri mesleki deneyim yılına sahip olan öğretmenler " Çalişma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir." ve "İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum." maddelerine daha yüksek katılım göstermişlerdir. Ankette belirtilen diğer mesleki deneyim yıllarına sahip olan öğretmenler ise bu maddelere daha düşük katılım göstermişlerdir.

1.e. Sınıf öğretmenleri " Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.", " Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.", " Kurumumda terfi imkanım vardır.", " İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum." ve " İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum." maddelerine branş öğretmenlerine göre daha yüksek katılım göstermişlerdir. Branş öğretmenleri ise " İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim." maddesine sınıf öğretmenlerinden daha yüksek katılım göstermişlerdir.

Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığı ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinde; gerek cinsiyet değişkenine, gerek çalışılan kuruma, gerek yaş değişkenine, gerek mesleki deneyime, gerekse branş değişkenine göre öğretmenler yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Ancak özel okul öğretmenleri ile branş öğretmenleri, öğretmenlik mesleğini kabullenmede zorluk yaşadıklarından " İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim." maddesine daha yüksek katılım göstermişlerdir.

Kocabaş ve Karaköse (2005)' nin " İlkokul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" adlı çalışmasında okul türüne göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre tüm öğretmenler mesleklerinin saygınlığına ilişkin benzer görüşleri paylaşmaktadırlar. Ancak işinin dışında başka

bir işte çalışma ve mesleğini icra etme sırasında hedeflerine ulaşabileceğine inanma değişkenlerine devlet okullarında çalışan öğretmenler daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Cinsiyet değişkenine, yaş değişkenine, mesleki deneyim değişkenine ve görev yapılan alan değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

2. Okul müdürlerinin çeşitli boyutlardaki tutum ve davranışlarının uygulamada gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde okul türüne, yaş değişkenine, mesleki deneyim ve branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Özel okullarda çalışan öğretmenler, " Okulumda katı, bürokratik ve hiyeraşik bir yapı vardır.", "Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır." ve" Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir." maddelerine yüksek düzeyde katılmışlardır. Devlet okullarında görev yapan öğretmenler ise bu maddelere daha düşük katılım göstermişlerdir.

2.a. Devlet okularında çalışan öğretmenler ise, " Yöneticim herhengi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.", " Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.", " Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır." ve " Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür." maddelerine daha yüksek düzeyde katılırken özel okulda görev yapan öğretmenler de bu maddelere daha düşük katılım göstermişlerdir.

2.b. 31-40 yaşa sahip olan öğretmenler " Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.", "Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.", " Yöneticimin beşeri ilişkileri iyidir.", " Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.", " Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.", " Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.", " Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir." ve " Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir." maddelerine yüksek katılım gösterirken ankette belirtilen diğer yaş gruplarındaki öğretmenler daha düşük katılım göstermişlerdir.

51 ve üzeri yaşa sahip öğretmenler " Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır." maddesine yüksek katılım gösterirlerken ankette belirtilen diğer yaş gruplarındaki öğretmenler daha düşük katılım göstermişlerdir.

2.c. 1-5 mesleki deneyim yılına sahip olan öğretmenler " Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır." maddesine yüksek katılım gösterirlerken ankette belirtilen diğer mesleki deneyim aralıklarında bulunan öğretmenler daha düşük katılım göstermişlerdir.

16-20 mesleki deneyim yılına sahip olan öğretmenler " Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.", " Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.", " yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.", " Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum." ve " Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir." maddelerine yüksek katılım gösterirken ankette belirtilen diğer mesleki deneyime sahip olan öğretmenler daha düşük katılım göstermişlerdir.

2.d. Sınıf öğretmenleri " Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır." Maddesine yüksek katılım gösterirken branş öğretmenleri bu maddeye daha düşük katılım göstermişlerdir.

Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinde; gerek çalışılan kuruma, gerek yaş değişkenine, gerek mesleki deneyime, gerekse branş değişkenine göre öğretmenler yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Öğretmenler okul yöneticilerinin; yönetim becerilerini, bireyler arası iletişimini, çalışanları fark etmesini ve çalışanların motivasyonunu sağlamasını farklı maddelere katılarak başarılı bulmaktadırlar.

Kocabaş ve Karaköse (2005)' nin " İlkokul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" adlı çalışmasında okul değişkenine göre anlamlı farklılık gözlemlenmiştir. Buna göre özel okulda çalışan öğretmenler müdürlerini; yönetim becerileri, bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme konusunda daha başarılı bulmaktadırlar. Devlet okullarında çalışan öğretmenler ise bu konularda müdürlerini daha az yeterli bulmaktadırlar. Yaş değişkenine, mesleki deneyim değişkenine ve görev yapılan alan değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3. Okulun fiziki yapısının, çalışma ortamının ve örgütsel ikliminin eğitim-öğretim açısından uyunluğuna yönelik öğretmen görüşlerinde çalışılan kuruma, yaş değişkenine, mesleki deneyime ve branş değişkenine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

3.a. Çalışılan kuruma göre özel okul öğretmenleri " Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.", " İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.", " Okulun fiziki yapısı eğitim- öğretim açısından oldukça uygundur." ve" Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir" maddelerine yüksek katılım gösterirlerken devlet okulunda görev yapan öğretmenler bu maddelere daha düşük katılım göstermişlerdir.

Devlet okulu öğretmenleri " Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum." maddesine yüksek katılım gösterirlerken, özel okulda görev yapan öğretmenleri bu maddeye daha düşük katılım göstermişlerdir.

3.b. 31-40 yaşa sahip öğretmenler " İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum." maddesine yüksek katılım göstermişlerdir ama ankette belirtilen diğer yaş aralıklarında bulunan öğretmenler bu maddeye daha düşük katılım göstermişlerdir.

41-50 yaşa sahip olan öğretmenler " Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum." maddesine yüksek katılım gösterirken ankette belirtilen diğer yaş aralıklarında bulunan öğretmenler bu maddeye daha düşük katılım göstermişlerdir.

3.c. 6-10 mesleki deneyime sahip olan öğretmenler " Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum." maddesine yüksek katılım göstermişlerdir fakat ankette belirtilen diğer mesleki deneyim yıllarında bulunan öğretmenler bu maddeye daha düşük katılım göstermişlerdir.

3.d. Branş öğretmenleri" İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum." maddesine yüksek katılım gösterirken, sınıf öğretmenleri bu maddeye daha düşük katılım göstermişlerdir.

Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşlerinde; öğretmenler gerek çalışılan kuruma, gerek yaş değişkenine, gerek mesleki deneyime, gerekse branş değişkenine göre yüksek düzeyde katılım göstermişlerdir. Buna göre öğretmenler okulun fiziki yapısını, çalışma ortamını ve örgütsel iklimini yeterli düzeyde bulmaktadır. Ancak branş öğretmenleri, özel okulda çalışan öğretmenler ve 31-40 yaşa sahip olan öğretmenler okulun fiziki yapısından, çalışma ortamından ve örgütsel ikliminden kendilerini stres altında hissetmektedirler.

Kocabaş ve Karaköse (2005)' nin " İlkokul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" adlı çalışmasında okul türüne göre anlamlı bir farka ulaşılmıştır. Özel okullarda görev yapan öğretmenler devlet okullarında çalışan öğretmenlere göre okulun çalışma ortamı, fiziki yapısı ve örgütsel iklimi konusunda daha olumlu düşünmektedirler. Yaş değişkenine, mesleki deneyim değişkenine ve görev yapılan alan değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Ünal (1998)' ın" İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri " adlı çalışmasında ise yöneticilerin okulda, işbirliği yapmada, sosyal ilişkilerinde oldukça etkin olduğu, okulda çalışan öğretmenlerine güvenmek, inanmak, onları takdir etmenin motivasyonu sağlamada etkili olduğunun bilincinde olduğu, öğretmenlere okuldaki işler hakkında bilgi vermenin ve yapılan toplantılar dışında da onların görüşlerini almanın, alınan kararlara katılmalarının okulu benimsemelerini sağlamada etkili olacak motivasyon etkinliklerini yeterince kullanmadıkları belirtilirken, yöneticilerce, öğretmenlerin iş doyumu ve morallerini sağlamanın örgüt verimliliğine etkisinin üzerinde fazla durulmadığı, yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel beklenti ve ihtiyaçlarının çok az dikkate alındığı ve bu konuda yöneticilerin ilgisiz olduğu, öğretmenlerin etkinliklerinin gerçek anlamda değerlendirilmesinin yapılmadığı konusunda öğretmenler fikir birliği halindedirler. Cinsiyet, kıdem ve okuldaki görev değişkenlerine göre yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Sağlam (2003)' ın " İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini İşe Güdüleme Davranışları " adlı çalışmasında ise örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme davranışları, yöneticiler tarafından en fazla kullanılan ve öğretmenleri güdüleme derecesi de en yüksek algılanan davranışlarıdır. Psiko-sosyal boyut ile maddi boyutta yer alan güdüleme davranışlarının yöneticiler tarafından kullanılma sıklığı her iki grup tarafından da düşük algılanmakta ancak, bu boyutlardaki güdüleme davranışlarının öğretmenleri işe güdüleme derecelerini her iki grup da daha yüksek düzeyde görülmektedir. Ayrıca, içten denetimli okul yöneticileri, dıştan denetimlilere göre her üç boyutta yer alan güdüleme davranışlarını daha sıklıkla kullandıklarını belirtmektedirler. İçten denetimli öğretmenler ise dıştan denetimlilere göre maddi boyutta yer alan güdüleme davranışlarının öğretmenleri işe güdüleme derecesini daha yüksek görmektedirler.

6.2 **Öneriler**

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. " Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.", " Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum." ve " Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum." maddelerinin sonucunda bayanların yüksek katılım göstermesinin ardından bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin arasındaki farkın kapanması için bilimsel bir araştırma yapılarak erkek öğretmenlerin de işlerini bayan öğretmenler kadar önemsemesinin nasıl sağlanabileceğinin ölçülmesi önerilebilir.

2. " İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum." maddesinde sonuç olarak erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlerden daha yüksek katılım göstermesinden sonra bayan öğretmenlerin gelecekle ilgili olarak güven içinde olabilmesini sağlamak amacıyla, çeşitli branşlarda başarılı olan bayan öğretmenlerin başarı hikayeleri hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenerek verilebilir.

3. " Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır." maddesine devlet okulunda görev yapan öğretmenler özel okullarda görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek katılım göstermişlerdir. Bu sonuca göre özel okullarda görev yapan öğretmenlerin işten çıkarılabilme korkusundan dolayı çekingen olabileceklerinden terfi imkanına da çekimser baktıkları düşünülerek, özel okul öğretmenlerinin müdürleri ile açık, anlaşılır, dürüst ve çekinmeden sağlıklı bir iletişim sağlayarak yükselebilme imkanlarını korkmadan paylaşmaları ve kendi kendilerine oluşturdukları engelleri ortadan kaldırmaları önerilebilir.

4. " Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.", " İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum." ve " İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum." maddelerinin sonucunda özel okul öğretmenlerinin katılımı devlet okulu öğretmenlerine göre daha yüksektir. Bu sonuç doğrultusunda ekonomik düzeyi yeterli olan ailelerin çocuklarının özel okula gönderilmesinin artışı özel okulların gelişmesini ve ciddi bir rakip sektör olmasını sağlamaktadır. Özel okullarda bu sonuca bağlı olarak öğretmen ihtiyacı doğmaktadır. Burada bulunan öğretmenlerin stres içinde oldukları düşünüldüğünde stresi azaltmak için yetenekli ve nitelikli öğretmenlerin başarılarına göre değerlendirileceğinin belirtilip motive edilmeleri sağlanabilir. Böylece öğretmenler arasında bir çekişme başlatılarak nitelikli öğretmenlerin stresi azaltılabilir.

5. " Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.", " Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.", " Zamanınrnı iyi yönetebiliyorum." ve " Okulun fiziki yapısı eğitim- öğretim açısından oldukça uygundur." maddelerine özel okul öğretmenlerinin katılımı daha yüksektir. Buna göre devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, çabalarının öğrenciler üzerinde etkili olabilmesi ve zamanını daha iyi yönetebilmesi için devlet okullarında sınıf azlığının giderilmesi ve her alan için gerekli teknolojik araçların yeterli miktarda olması sağlanabilir.

6. "Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.", "Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum,"; " Kc:-:ır:r:md:ı terfi imkanım vardır.," İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebilece-; me inanıyorum." ve " İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum." maddelerine sınıf öğretmenleri yüksek katılım gösterirken; " İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim." ile " İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorırr;" , x:ıı k, _.. de branş öğretmenleri yüksek katılım göstermişlerdir. Bu sonuca göre branş öğretmenlerinin, öğretmenlikle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabilmesi, dersi için yeterli zamanının olması, sınıf disiplinini sağlayabilmesi Ye öğrencileri ile sınıf öğretmenleri kadar zaman geçirebilmesi için okul yönetiminin veliyi bilinçlendirerek branş derslerle ilgili faaliyet programları oluşturup, öğrencileri yönlendirmesi sağlanabilir.

7. " Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir." maddesinde düşük katılım özel okul öğretmenlerine aittir. Buna göre özel okullarda çalışan öğretmenler arasında oluşabilecek kargaşanın yaratılmaması için gerek iletişim ile ilgili hizmet içi kursların verilmesi, gerekse öğretmenlerin okul : u:::e.:.:.:.: - - C toplantılar düzenleyerek eksikliklerin eleştirilip belirlenmesi sağ:c..:.-:.-

KAYNAKLAR

Yurt İçi Yayınlar

1. Ağırbaş, İsmail. Çelik, Yusuf ve Büyükkayıkçı, Hüseyin. Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastahane Başhekim Yardımcıları Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. Cilt 8. Sayı 3. 2005. www.sid.hacettepe.edu.tr adresinden 15.06.2010 tarihinde alınmıştır.

2. Aydın, Mustafa. Eğitim Yönetimi. Hatiboğlu Matbaa. 8. Baskı. Ankara: 2007

3. Barutçugil, İsmet. Performans Yönetimi. Kariyer Yayıncılık. İstanbul. Ekim: 2002

4. Cemaloğlu, Necati. Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü. 2002. www.sosyalb.gop.edu.tr adresinden 20.12.2009 tarihinde alınmıştır.

5. Çağlar, Mehmet ve Reis, Osman. Çağdaş ve Küryerel Eğitim Planlaması. Pegem A Yayıncılık. Birinci Baskı. Ankara. Mart: 2007

6. Çalık.Cernal ve Şehitoğlu, Ekrem Tuğrul. Okul Müdürlerinin İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerini Yerine Getirebilme Yeterlikleri. 2005. www.yok.gov.tr adresinden 21.12.2009 tarihinde alınmıştır.

7. Çelebi, Behcet. Kıbrıs Türk Eğitiminde Eğitim Planlaması ve Finansman. Ajans Yayınları. Birinci Baskı. Kıbrıs. Ekim: 2008

8. Çelik, Vehbi. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Pegem A Yayıncılık. Birinci Baskı. Şubat: 2008

9. Dağlı, Abidin. Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik. Dicle Üniversitesi. 2003. www.e-sosder.com adresinden 20.12.2009 tarihinde alınmıştır.

10. Demirel, Özcan. Öğretme Sanatı. Pegem A Yayıncılık. Geliştirilmiş On İkinci Baskı. Ankara.

11. Ensari, Hoşcan ve Gündüz, Yüksel. İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite. Morpa Yayınları. İstanbul: 2006

12. Erden, Münire. Öğretmenlik Mesleğine Giriş. Alkım Yayınevi. 2001

13. Erdoğan,İrfan. Yeni Bir Binyıla Doğru Türk Eğitim Sistemi Sorunlar ve Çözümler. Sistem Yayıncılık. Dördüncü Basım. Aralık: 2005

14. Gürsel, Musa. Okul Yönetimi. Eğitim Kitabevi Yayınlan. Beşinci Baskı. Konya: 2003

15. Irkad, Ulus. Kıbrıs Türk Eğitiminde Tarihsel Gelişmeler. Ada- M Basın Yayın. Birinci Basım. Lefkoşa. Ağustos: 1997

16. Keleş, Göze Özge. " İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" . Muğla Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Muğla: 2009

17. Keskin, Burcu. " Çalışanların Performansını Artırmada Bir Araç Olarak Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri" . Atılım Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: 2008

18. Keskinkılıç, Kadir. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Pegem A Yayıncılık. Birinci Baskı. Ankara: Ekim, 2007

19. Kıran, Hüseyin. Etkili Sınıf Yönetimi. Anı Yayıncılık. Dördüncü Baskı. Ankara: Şubat,2008

20. Kocabaş, İbrahim ve Karaköse Turgut. " Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği). Türk Eğitim Bilimleri Dergisi. Yüksek Lisans Tezi. 2005. http://uvt.ulakbilim.gov.tr adresinden 15.06.2010 tarihinde alınmıştır.

21. Küçük, Ferit. Çalışanlarının İşe Güdülenmesinde Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. Finans Politik & Ekonomik Yorumlar2007 Cilt: 44 Sayı:511 s.s 75-77 www.ekonomikyorumlar.com.tr adresinden 15.06.2010 tarihinde alınmıştır.

22. Küçükahmet, Leyla. Sınıf Yöntiminde Yeni Yaklaşımlar. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara: Mart, 2001

23. Özdemir, Servet. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Nobel Yayınevi. Birinci Basım. Ankara: Ekim, 2007

24. Özden, Yüksel. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Pegem A Yayınevi. İkinci Baskı. Ankara: Aralık, 2005

25. Sağlam, Aycan Çiçek. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Ö~ [illegible] Güdüleme Davranışları. Eğitim Araştırmaları. 2003. Sayı 12

26. Soyer, Zeliha. " Örgütlerde Değişimin Güdüleme Üzerine Etkisi" . Dumlupınar Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya:1996

27. Sönmez, Veysel. Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı. Anı Yayınevi. Üçüncü Üçüncü Baskı. Ankara: Şubat, 2007

28. Şekerci, Murat veAypay, Ahmet. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 2009. Sayı 57

29. Şimşek, Yücel. " Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki". İkinci Dizi. Anadolu Üniversitesi: 2005

30. Şişman, Mehmet. Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık. İkinci Baskı. Ankara: Eylül, 2004

31. Tan, Şeref. Öğretim İlke ve Yöntemleri. Pegem A Yayıncılık. Birinci Baskı. Ankara: Eylil, 2007

32. Taş, Mükerrem. " Eğitimde Toplam Kalite Yönetim Anlayışına Göre Hizmetiçi Eğitime Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum ve Görüşlerinin Araştırılması. Çukurova Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Adana: 2004

33. Titrek, Osman ve Zfer, Demet. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 2009. Sayı 60

23. Özdemir, Servet. Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Pegem A Yayıncılık. Birinci Basım. Ankara: Ekim, 2007

24. Özden, Yüksel. Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı. Pegem A Yayıncılık. İkinci Baskı. Ankara: Aralık, 2005

25. Sağlam, Aycan Çiçek. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Yönetme Becerilerini İşe Güdüleme Davranışları. Eğitim Araştırmaları. 2003. Sayı 11

26. Soyer, Zeliha. " Örgütlerde Değişimin Güdüleme Üzerine Etkisi" Dumlupınar Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: 1996

27. Sönmez, Veysel. Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı. Anı Yayıncılık. On Üçüncü Baskı. Ankara: Şubat, 2007

28. Şekerci, Murat veAypay, Ahmet. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetim Becerileri İle Grup Etkililiği Arasındaki İlişki. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 2009. Sayı 57

29. Şimşek, Yücel. " Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki". İkinci Dizi. Anadolu Üniversitesi: 2005

30. Şişman, Mehmet. Öğretim Liderliği. Pegem A Yayıncılık. İkinci Baskı. Ankara: Eylül, 2004

31. Tan, Şeref. Öğretim İlke ve Yöntemleri. Pegem A Yayıncılık. Birinci Baskı. Ankara: Eylil, 2007

32. Taş, Mükerrem. " Eğitimde Toplam Kalite Yönetim Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum Ve Görüşlerinin Araştırılması. Çukurova Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi. Adana: 2004

33. Titrek, Osman ve Zfer, Demet. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi. 2009. Sayı 60

34. Töremen, Fatih. Okul Yönetiminde Bir Tür Yaratıcılık: Sinerji. Fırat Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2001. web.firat.edu.tr adresinden 20.12.2009 tarihinde alınmıştır.

35. Töremen, Fatih ve Karakuş, Mehmet. Okullarda İşleri Kolaylaştırma Çabası: Okul Yönetiminde Kolaylaştırıcı Liderlik. Elektronik Sosyal Bilimler Degisi. 2008. www.e-sosder.org adresinden 20.12.2009 tarihinde alınmıştır.

36. Töremen, Fatih ve Kolay, Yakup. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler. Milli Eğitim Dergisi. 2003. www.yayim.meb.gov.tr adresinden 20.12.2009 tarihinde alınmıştır.

37 . Ünal, Semra. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri. Marmara Üniversitesi. 1998. 20.12.2009 tarihinde www.egitimdergi.pamukkale.edu. tr adresinden alınmıştır.

Yurt Dışı Yayınlar

1. Ames, Carol & Ames, Russell. System of Student and Teacher Motivation: Toward a Qualitative Definition. Journal of Education Psychology. August 1984.

2. Baldacchino, Godfrey & Farrugia, Charles. Educational Planning And Management In Small States. 2002

3. Bewley, Truman. Work Motivation. Hardward Univercity. 1999

4. Brooksbank, Kenneth & Anderson, Keith. School Govemers. 1987

5. Chivers, Judith. Teambuilding With Teachers. 1995

6. Mackure, Stuart. Education Re-Formed. 1998

7. Marockie, Henry R. & Cody, Wilmer S. & Bartman, Robert E. Interstate School Leaders Licensure Consortium. Standarts For School Leaders.1996.

8. Rayn, Richard M. & Deci, Edward L. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Edcational Psychology. 2000. http://idealibrary.com adresinden 16.08.2010 tarihinde alınmıştır.

9. Smith, Lester. Education. 1957.

10. Woerkom, Marianne & Reuver, Renee. Predicting Exellent Management Performance In An Intercultural Condext: A Study Of The Influence Of Multicultural Personality On Transformational Leadership And Performance. The International Journal Of Human Resource Management. 2009. No: 10

EKLER

Anket Formu

Saygıdeğer Meslektaşım,

Bu anket okul müdürlerinin davranışlarının öğretmenlerin motlvasyonuna etkisini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Vereceğiniz cevaplar sadece bu araştırma için kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bu nedenle, özellikle isim veya tanıtıcı herhangi bir bilginin yazılmaması gerekmektedir. Göstereceğinizi umduğum samimiyete ve ilgiye şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla.

Öznur ERMEZ

01. Cinsiyetiniz

01. [] Erkek
02. [] Kadın

02. Yaşınız

01. [} 21-30
02. [} 31-40
03.[]41-50
04.[J 51 ve üzeri

03. Mesleki Deneyiminiz

01. [] 1-5
02. [] 6-10
03.{}11-15
04.[] 16-20
05. [] 21 ve üzeri

04. Okul Türü

01. [J Özel Okul
02. [] Devlet Okulu

OS.Branş

01. [J SınıfÖğretmeni
02. [J Branş Öğretmeni

Anket Soruları	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
I. BÖLÜM 1 Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.					
2 Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.					
3 Çalışına arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.					
4 Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.					
5 İşimln dışında başka bir işte çalışmak isterim.					
6 Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.					
7 Mesleğim bana performansımı değ""erlendirme şansı veriyor.					

9 Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.					
9 İşim için yeterli zaman **ve** emeği harcadığımı düşünüyorum.					
10 Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.					
11 İşimi yaparken hedetlerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.					
12 Bilgi **give** beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.					
13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.					
14 Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.					
15 İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.					

16 Zamanımı iyi yönetebiliycrurrı.					
17 Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.					
18 Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.					
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.					
20 Okulun fiziki yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.					
21 Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.					
22 Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.					
23 Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır.					
24 İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.					

II. BÖLÜM **25** Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.					
26 Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.					
27 Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.					
28 Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.					
29 Yöneticimin beşeri ilişkileri iyidir.					
30 Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.					
31 Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.					
32 Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.					
33 Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.					

34 Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktanınında bulunur.					
35 Yöneticim misyon ve vlzyorı sahibidir.					
36 Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.					
37 Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.					
38 Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.					
39 Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.					
40 Yöneticim insiyatif kullanır ve kullandırır.					

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EGİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIGI
İLKÖGRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜGÜ

Sayı: İÖD.0.00-35/2010/lB-~ Lefkoşa

26.05.2010

Sn. Öznur Ermez,
Yakın Doğu Üniversitesi

"İlkokul Müdürlüklerinin Okulda Sağladığı Motivasyonun, Öğretmenler Üzerindeki Etkisi" konulu anketin soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından *incelenmiş* ve *uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.*

Anketi uygulamadan önce *okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama* tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve *Talim* Terbiye *Dairesi* Müdürlüğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.

@q-
M. Bumin PAŞA
Müdür

ET/ŞG

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
Evmail meb@mebnet.net Lefkoşa-KKTC

1. VIN'O'UIV'lI

lIV'IO'lRVJ.

Tablo 1: Anketin Uygulandığı Okullar ve Kişi Sayısı

OKUL ADI	N
GÖNYELİ İLKOKULU	37
DOKUZ EYLÜL İLKOKULU	23
ŞEHİT YALÇIN İLKOKULU	10
ARABAHMETİLKOKULU	10
YAKIN DOÖU İLKOKULU	36
THE FUTURE AMERICAN COLLEGE	18
LEVENT İLKOKULU	18
TOPLAM	152

Tablo 2: Anketin Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha Güvenirlik Katsayısı	N of Items Madde Sayısı
.889	45

Tablo 3: Anketin Seçenekleri, Ağırlıkları ve Sınırları

Seçenek	Ağırlık	Sınırları
Tamamen Katılmıyorum	1	1.00-1.80
Katılmıyorum	2	1.81 -2.60
Kararsızım	3	2.61-3.40
Katılıyorum	4	3.41-4.00
Tamamen Katılıyorum	5	4.21- 5.00

Tablo 4: Örneklem Grup Dağılım Çizelgesi

		N	%
CİNSİYET	Kadın	107	71.3
	Erkek	43	28.7
	Toplam	150	100.0
YAŞ	21-30 yaş	48	32.0
	31-40 yaş	42	28.0
	41-50 yaş	47	31.3
	51 yaş ve üstü	13	8.7
	Toplam	150	100.0
MESLEKİ DENEYİM	1-5 yıl	32	21.3
	6-10 yıl	27	18.0
	11-15 yıl	24	16.0
	16-20 yıl	39	26.0
	21- yıl ve üstü	28	18.7
	Toplam	150	100.0
BRANŞ	Sınıf Öğretmeni	102	68.0
	Branş Öğretmeni	48	32.0
	Toplam	150	100.0
OKUL TÜRÜ	Özel Okul	67	44.7

	Devlet Okulu	83	55.3
	Toplam	150	100.0

Tablo 5: Öğretmen Görüşlerinin Genel Dökümü

	[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]		[illegible]	[illegible]
Bölüm I					%	N	%	N	%	N		
I. Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	38.0	57	45.3	68	13.3	20	3.3	5	-	-	4.18	78
2 Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.	68.7	103	14.7	22	8.7	13	6.7	10	1.3	2	4.42	.99
3 Çalışma arkadaşlanmla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	63.3	95	34.0	51	2.7	4	-	-	-	-	4.60	.54
4 Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.	15.3	23	25.3	38	24.0	36	22.0	33	13.3	20	3.07	1.27
5 işimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.	5.3	8	8.0	12	10.7	16	24.7	37	51.3	77	1.91	1.19
6 Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.	53.3	80	38.7	58	4.0	6	2.7	4	1.3	2	4.40	.80
7 Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.	45.3	68	41.3	62	12.0	18	1.3	2	-	-	4.30	.73
8 Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyonım.	19.3	29	52.0	78	18.0	27	8.7	13	2.0	3	3.78	.92
9 işim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.	64.0	96	33.3	50	2.7	4	-	-	-	-	4.61	.54

10 Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.	24.7	37	38.0	57	20.0	30	10.7	16	6.7	10	3.63	1.16
iL İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceği-me inanıyorum.	31.3	47	46.7	70	20.0	30	2.0	3	-	-	4.07	.76
12 Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.	52.7	79	57	38.0	7.3	11	2.0	3			4.41	.71
13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	8.0	12	26.7	40	12.7	19	31.3	47	21.3	32	2.68	1.29
14 Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.	52.0	78	43.3	65	4.0	6			.7	1	4.46	.64
15 İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	52.7	79	43.3	65	2.7	4	-	-	1.3	2	4.46	.68
16 Zamanımı iyi yönetebiliyorum.	56.0	84	40.7	61	2.0	3	1.3	2	-	-	4.51	.61
17 Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	23.3	35	48.7	73	23.3	35	2.7	4	2.0	3	3.88	.86
18 Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.	52.7	79	38.0	57	6.0	9	2.0	3	1.3	2	4.38	.80
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	2.7	4	2.7	4	15.3	23	44.7	67	34.7	52	1.94	.92
20 Okulun fiziki yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.	17.3	26	30.7	46	29.3	44	16.7	25	6.0	9	3.36	1.13
21 Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.	80.0	120	15.3	23	2.0	3	1.3	2	1.3	2	4.70	.77

22 Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.	42.0	63	36.0	54	18.7	28	2.7	4	.7	1	4.16	.86
23 Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır.	29.3	44	44.0	66	18.7	28	6.7	10	1.3	2	3.93	.93
24 İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	32.0	48	36.0	54	20.7	31	6.7	10	4.7	7	3.84	1.09
Bölüm II 25 Yöneticim bilgi ve tecrübesi ile bana güven verir.	46.0	69	40.0	60	10.7	16	3.3	5	-	-	4.28	.78
26 Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.	50.7	76	32.7	49	13.3	20	3.3	5	-	-	4.30	.82
27 Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	44.7	67	40.0	60	10.7	16	4.0	6	.7	1	4.24	.84
28 Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	38.0	57	41.3	62	18.7	28	1.3	2	.7	1	4.14	.81
29 Yöneticimin beşeri ilişkileri iyidir.	44.0	66	40.0	60	14.0	21	2.0	3	-	-	4.26	.77
30 Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	50.0	75	38.7	58	10.0	15	1.3	2	-	-	4.37	.71
31 Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	44.7	67	40.7	61	10.0	15	4.7	7	-	-	4.25	.82
32 Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	23.3	35	46.7	70	19.3	29	6.7	10	4.0	6	3.78	1.00
33 Herhangi bir sorunumu yöneticimle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	48.7	73	33.3	50	12.7	19	4.0	6	1.3	2	4.24	.91

34 Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.	36.0	54	46.0	69	14.7	22	3.3	5	-	-	4.14	.78
35 Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.	49.3	74	38.7	58	10.0	15	2.0	3	-	-	4.35	.74
36 Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.	61.3	92	31.3	47	6.0	9	1.3	2	-	-	4.52	.67
37 Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.	38.0	57	38.0	57	18.0	27	4.7	7	1.3	2	4.06	.93
38 Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	38.0	57	42.7	64	14.0	21	4.7	7	.7	1	4.12	.86
39 Yöneticim olumlu davranışlarımızı takdir eder.	46.7	70	41.3	62	7.3	11	2.7	4	2.0	3	4.28	.86
40 Yöneticim insiyatif kullanır ve kullandım.	42.7	64	40.0	60	14.0	21	2.7	4	.7	1	4.21	.83
TOPLAM											161.36	14.84

Tablo 6: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
4 Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.	Erkek	43	2.69	1.22	2.321	148	.022	**Fark anlamlı**
	Kadın	107	3.22	1.26			P<.05	
6 Mesleğimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum.	Erkek	43	4.16	.75	2.328	148	.021	**Fark anlamlı**
	Kadın	107	4.49	.80			P<.05	
14 Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.	Erkek	43	4.27	.76	2.219	148	.028	**Fark anlamlı**
	Kadın	107	4.53	.57			P<.05	
24 İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	Erkek	43	4.13	.77	2.558	148	.012	**Fark anlamlı**
	Kadın	107	3.71	1.17			P<.05	

Tablo 7: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Çalıştığı Kurum Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
4. Kurumumda terli imkanım bulunmaktadır.	Özel Okul	67	2.59	1.24	4.351	148	.000	**Fark anlamlı**
	Devlet okulu	83	3.45	1.17			P<.05	
5.İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.	Özel Okul	67	2.14	1.40	2.205	148	.029	**Fark anlamlı**
	Devlet okulu	83	1.72	.95			P<.05	
7.Mesleğim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.	Özel Okul	67	4.49	.74	2.860	148	.005	**Fark anlamlı**
	Devlet okulu	83	4.15	.68			P<.05	
9.İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.	Özel Okul	67	4.77	.45	3.430	148	.001	**Fark anlamlı**
	Devlet okulu	83	4.48	.57			P<.05	
12.Bilgi ve beceri yönünden kendimi sürekli olarak yenileyebiliyorum.	Özel Okul	67	4.61	.73	3.142	148	.002	**Fark**

	Devlet okulu	83	4.25	.65			P<.05	**anlamlı**
14. Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.61 4.33	.60 .64	2.660	148	.009 P<.05	**Fark anlamlı**
15. İletişim becerilerimin yeterli olduğunu düşünüyorum.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.67 4.28	.56 .72	2.546	148	.001 P<.05	**Fark anlamlı**
16. Zamanımı iyi yönetebiliyorum.	Özel Okul Devlet okulu	67 83	4.65 4.39	.61 .58	2.637	148	.010 P<.05	**Fark anlamlı**
21. Öğretmenlik mesleğini isteyerek seçtim.	Özel okul Devlet okulu	67 83	4.89 4.54	.35 .96	2.841	148	.005 P<.05	**Fark anlamlı**

Tablo 8: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin T-testi Sonuçları

		N	$\overline{X}$	SS	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	Özel Okul	67	2.16	1.02	2.735	148	.009	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	1.75	.79			P<.05	
23 Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır.	Özel Okul	67	4.13	1.01	2.362	148	.020	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	3.77	.83			P<.05	
27 Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	Özel Okul	67	4.05	.99	2.373	148	.019	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	4.38	.67			P<.05	
28 Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.	Özel Okul	67	3.97	.98	2.313	148	.023	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	4.28	.61			P<.05	
31 Yöneticim yeniliklere karşı	Özel Okul	67	4.00	1.00				Fark

duyarlıdır.	Devlet okulu	83	4.45	.56	3.336	148	.001 P<.05	anlamlı
32 Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	Özel Okul	67	3.46	1.23	3.479	148	.001 P<.05	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	4.04	.67				
37 Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.	Özel Okul	67	4.25	.91	2.243	148	.026 P<.05	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	3.91	.92				

Tablo 9: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri ile Öğretmenlerin Çalıştığı Kurum Arasındaki İlişkinin T-testi Sonuçları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
8 Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	Özel Okul	67	4.10	.80	4.121	148	.000	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	3.51	.94			P<.05	
13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	Özel .Okul	67	2.94	1.30	2.181	148	.030	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	2.48	1.25			P<.05	
17 Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	Özel Okul	67	3.71	.93	2.197	148	.030	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	4.02	.78			P<.05	
20 Okulun fiziki yapısı eğitim-öğretim açısından oldukça uygundur.	Özel Okul	67	3.79	.96	4.452	148	.000	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	3.02	1.14			P<.05	
22 Okulumuz çevrede önemli bir	Özel	67	4.44	.72				

saygınlığa sahiptir.	Okul				3.904	148	.000 P<.05	Fark anlamlı
	Devlet okulu	83	3.92	.90				

Tablo 10: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Yaşları Arasındaki İlişkinin ANOVA Sonuçları

	Yaş	*N*	$\overline{X}$	SS	*F*	*p*	*Açıklama*
23 Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkanım vardır	21-30 yaş	48	3.62	1.06			
	31-40 yaş	42	4.04	.98			P<0.05
	41-50yaş	47	4.00	.69	3.617	.015	Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.46	.66			
	Toplam	150	3.93	.93			
26 Yöneticim kurum içindeki bilgi akışını kolaylaştırır.	21-30 yaş	48	4.06	.97			
	31-40 yaş	42	4.57	.63			
	41-50 yaş	47	4.25	.76			
	51 yaş ve üzeri	13	4.53	.77	3.386	.020	P<0.05
	Toplam	150	4.30	.82			
27 Yöneticim herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	21-30 yaş	48	3.93	.99			Fark
	31-40 yaş	42	4.54	.63	4.147	.007	Anlamlı
	41-50yaş	47	4.27	.71			
	51 yaş ve üzeri	13	4.23	I.Ol			
	Toplam	150	4.24	.84			
29 Yöneticimin beşeri ilişkileri iyidir.	21-30yaş	48	4.00	.87			
	31-40 yaş	42	4.57	.54	4.408	.005	P<0.05
	41-50 yaş	47	4.23	.75			Fark anamlı
	51 yaş ve	13	4.30	.75			

	üzeri						
	Toplam	150	4.26	.77			
30 Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	21-30yaş	48	4.16	.83			
	31-40 yaş	42	4.57	.63	2.705	.048	**P<0.05**
	41-50 yaş	47	4.36	.64			Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.53	.66			
	Toplam	150	4.37	.71			
34 Yöneticim gerekli olduğunda yetki aktarımında bulunur.	21-30 yaş	48	3.95	.84			
	31-40 yaş	42	4.40	.70	2.866	.039	**P<0.05**
	41-50 yaş	47	4.06	.63			Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.30	1.10			
	Toplam	150	4.14	.78			
36 Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.	21-30 yaş	48	4.33	.75			
	31-40 yaş	42	4.78	.41	3.632	.014	**P<0.05**
	41-50 yaş	47	4.48	.62			Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.53	.96			
	Toplam	150	4.52	.67			

37 Yöneticim kurum içi çatışmaları çözümlemede yeterlidir.	21-30 yaş	48	3.77	1.11			
	31-40 yaş	42	4.28	.74	2.676	.049	
	41-50 yaş	47	4.12	.82			**P<0.05**
	51 yaş ve üzeri	13	4.23	.92			Fark anamlı
	Toplam	150	4.06	.93			
38 Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	21-30 yaş	48	3.77	1.03			
	31-40 yaş	42	4.35	.65	4.344	.006	**P<0.05**
	41-50 yaş	47	4.25	.73			Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.23	.92			
	Toplam	150	4.12	.86			

Tablo **11:** Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Yaşları Arasındaki İlişkinin ANOVA Sonuçları

	Yaş	*N*	$\overline{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama*
3 Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	21-30 yaş	48	4.47	.61			
	31-40 yaş	42	4.50	.55			**P<0.05**
	41-50yaş	47	4.74	.44	4.168	.007	Fark anamlı
	51 yaş ve üzeri	13	4.92	.27			
	Toplam	150	4.60	.54			
4 Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.	21-30 yaş	48	2.87	1.36			
	31-40 yaş	42	3.26	1.14			
	41-50yaş	47	3.31	1.16			
	51 yaş ve üzeri	13	2.30	1.43	2.950	.035	**P<0.05**
	Toplam	150	3.07	1.27			
24 işimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	21-30yaş	48	3.39	1.31			**Fark**
	31-40 yaş	42	3.90	1.03	5.812	.001	**Anlamlı**
	41-50 yaş	47	4.02	.79			
	51 yaş ve üzeri	13	4.61	.65			
	Toplam	150	3.84	1.09			

Tablo 12: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri

	Yaş	*N*	$\overline{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama*
13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	21-30yaş	48	2.75	1.21			
	31-40 yaş	42	3.07	1.35			**P<0.05**
	41-50 yaş	47	2.23	1.06	3.435	.019	Farkanamh
	51 yaş ve üzeri	13	2.84	1.72			
	Toplam	150	2.68	1.29			
17 Kurumda fikirlerime değer verildiğine inanıyorum.	21-30yaş	48	3.62	.89			
	31-40 yaş	42	3.90	.79			
	41-50yaş	47	4.14	.72			
	51 yaş ve üzeri	13	3.84	1.21	3.052	.031	**P<0.05**
	Toplam	150	3.88	.86			

Tablo 13: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri ile Mesleki Deneyimleri Arasındaki İlişkinin ANOVA Sonuçları

		N	$\overline{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama*
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	1-5 yıl	32	2.34	.97			
	6-10 yıl	27	1.88	.57			**P<0.05**
	ll-15yıl	24	2.16	.91	3.497	.009	Fark anamlı
	16-20 yıl	39	1.74	.90			
	21 ve üzeri	28	1.60	.99			
27 *Yöneticim* herhangi bir konuda karar verirken görüşlerimizi alır.	1-5 yıl	32	3.81	1.09			
	6-10 yıl	27	4.37	.68			
	11-15 yıl	24	4.12	.85			
	16-20 *yıl*	39	4.56	.55	4.023	.004	**P<0.05**
	21 ve üzeri	28	4.25	.84			
30 Yöneticim çalışanların kendini geliştirmesine katkıda bulunur.	1-5 yıl	32	4.06	.84			
	6-10 yıl	27	4.51	.70	2.964	.022	**P<0.05**
	11-15 yıl	24	4.20	.72			Fark anamlı
	16-20 yıl	39	4.53	.60			
	21 ve üzeri	28	4.50	.63			
31	1-5 yıl	32	3.87	.94			

Yöneticim yeniliklere karşı duyarlıdır.	6-lOyıl	27	4.29	.86	3.488	.009	**P<0.05**
	ll-15yıl	24	4.08	.77			Fark anamlı
	16-20 yıl	39	4.51	.60			
	21 ve üzeri	28	4.42	.79			
32 Yöneticim yapılan hataları bir öğrenme fırsatı olarak görür.	1-5 yıl	32	3.25	.95			
	6-10 yıl	27	3.92	1.10	3.525	.009	**P<0.05**
	11-J5 yıl	24	3.70	1.16			Fark anamlı
	16-20 yıl	39	4.00	.72			
	21 ve üzeri	28	4.03	.99			
33 Herhangi bir sorunumu yöneticirnle açık ve rahat bir şekilde konuşabiliyorum.	1-5 yıl	32	3.87	1.18			
	6-10 yıl	27	4.25	.71	2.610	.038	**P<0.05**
	11-15 yıl	24	4.08	.71			Fark anamlı
	16-20 yıl	39	4.51	.72			
	21 ve üzeri	28	4.39	1.03			
	1-5 yıl	48	3.59	I.IO			

38 Yöneticim çalışanların ilgi ve görüşleri hakkında bilgi edinmeye özen gösterir.	6-10 yıl	37	4.25	.76	4.884	.001	
	11-15 yıl	119	4.12	.61			**P<0.05**
	16-20 yıl	47	4.43	.68			Fark anamlı
	21 ve üzeri	33	4.17	.86			
40 Yöneticim insiyatif kullanır ve kullandırır.	1-5 yıl	46	3.84	.95			
	6-10 yıl	37	4.37	.68	2.585	.039	**P<0.05**
	ll-15yıl	119	4.12	.74			Fark anamlı
	16-20 yıl	47	4.30	.73			
	21 ve üzeri	33	4.42	.92			

Tnhb /4,- oJl/kı7hzff/ Xlf'/J'//.1/4 ÇJP;'ntJ/feggıt1~ }J))M)Jp~-

Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri

		N	$\overline{X}$	*SS*	*F*	*p*	*Açıklama*
8 Okuldaki çalışma ortamını yeterli buluyorum.	1-5 yıl		2.75	l.21			
	6-10 yıl		3.07	l.35			**P<0.05**
	ll-15yıl		2.23	l.06	3.435	.019	Fark anamlı
	16-20 yıl		2.84	1.72			
	21 ve üzeri		2.68	1.29			

Tablo 15: Öğretmenlik Mesleğinin Saygılığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri İle Mesleki Deneyime İlişkin ANOVA Sonuçları

		N	$\overline{X}$	SS	*F*	*p*	*Açıklama*
3 Çalışma arkadaşlarımla ilişkilerimiz iyi bir düzeydedir.	l-5 yıl	32	4.37	.65			
	6-10 yıl	27	4.74	.44			**P<0.05**
	ll-15yıl	24	4.41.	.58	4.537	.002	Fark anamJı
	16-20 yıl	39	4.64	.48			
	21 ve üzeri	28	4.85	.35			
24 işimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	1-5 yıl	32	3.53	1.48			**Fark**
	6-10 yıl	27	3.44	.97	4.252	.003	**Anlamlı**
	J l-15 yıl	24	3.79	l.06			
	16-20 yıl	39	3.94	.85			
	21 ve üzeri	28	4.46	.69			

Tablo 16: Okul Müdürlerinin Çeşitli Boyutlardaki Tutum ve Davranışlarının Uygulamada Gösterilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşleri

		N	$\overline{X}$	SS	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
19 Okulumda katı, bürokratik ve hiyerarşik bir yapı vardır.	Sınıf Öğretmeni	67	2.16	1.02	2.735	148	.009	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	83	1.75	.79			P<.05	

Tablo 17: Okulun Fiziki Yapısının, Çalışma Ortamının ve Örgütsel İkliminin Eğitim-Öğretim Açısından Uygunluğuna Yönelik Öğretmen Görüşleri

		N	$\overline{X}$	*SS*	*t*	*df*	*p*	*Açıklama*
13 İşimi yaparken kendimi stres altında hissediyorum.	Sınıf Öğretmeni	102	2.51	1.27	2.363	148	.020	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	3.04	1.25			P<.05	

Tablo 18: Öğretmenlik Mesleğinin Saygınlığına ve Bu Mesleğin Kabullenilme Düzeyine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına İlişkin Bulgular ve Yorumları

		N	$\overline{X}$	*SS*	t	*df*	*p*	*Açıklama*
1. Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırmaktadır.	Sınıf Öğretmeni	102	4.29	.76	2.621	148	.010	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	3.93	.78			P<.05	
2. Emekli oluncaya kadar öğretmenliğe devam etmek istiyorum.	Sınıf Öğretmeni	102	4.54	.95	2.161	148	.034	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	4.16	1.03			P<.05	
4. Kurumumda terfi imkanım bulunmaktadır.	Sınıf Öğretmeni	102	3.30	1.23	3.335	148	.001	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	2.58	1.23			P<.05	
5.İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim.	Sınıf Öğretmeni	102	1.68	1.08	3.316	148	.001	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	2.39	1.28			P<.05	

11. İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.	Sınıf Öğretmeni	102	4.25	.73	4.474	148	.000 P<.05	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	3.68	.65				
24. İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.	Sınıf Öğretmeni	102	4.02	1.00	3.026	148	.003 P<.05	**Fark anlamlı**
	Branş Öğretmen	48	3.43	1.16				