



**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ
VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI.**

**KKTC DEVLET ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
ÇALIŞAN OKUL MÜDÜRLERİNİN MOTİVE EDİCİ
DAVRANIŞLARI GÖSTERME BECERİLERİNE İLİŞKİN
KARŞILAŞTIRMALI ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.
(LEFKOŞA ÖRNEĞİ)**

**İsmet AŞIKSOY
YÜKSEK LİSANS TEZİ**



KKTC

Haziran 2013



**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ
VE PLANLAMASI ANA BİLİM DALI.**

**KKTC DEVLET ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA
ÇALIŞAN OKUL MÜDÜRLERİNİN MOTİVE EDİCİ
DAVRANIŞLARI GÖSTERME BECERİLERİNE
İLİŞKİNKARŞILAŞTIRMALI ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.
(LEFKOŞA ÖRNEĞİ)**

**İsmet AŞIKSOY
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Cem BİROL**

**Tez Yardımcı Danışmanı
Dr. Şefika MERTKAN**

**KKTC
Haziran 2013**

DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması
Anabilim Dalı'nda Bilim Uzmanlığı Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan.....

Prof. Dr. Cem Birol

Üye.....

Üye.....

Onay: Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2013

.....

Prof. Dr. Cem BİROL

YDÜ Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı, yüksek lisans çalışma programının gereği olarak hazırlanan bu araştırma, KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşlerini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, amaçları, önemi, araştırmadaki sayıltılar, sınırlılıklar, araştırmaya özgü tanımlar ve kısaltmalar; İkinci bölümde araştırma ile ilgili literatür; Üçüncü bölümde araştırma yönteminin içinde araştırma modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin çözümlenmesi; Dördüncü bölümde bulgular ve yorumlar; Beşinci bölümde ise sonuçlar ve öneriler yer almaktadır.

Eğitim yöneticilerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşlerini belirlemek üzere gerçekleştirilen ve madde bazında değerlendirilen bu çalışmanın yönetici adaylarına yol gösterici olacağı ve onlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Mevcut durumu ve öğretmen tercihlerini iki boyut olarak ele alıp değerlendiren bu çalışmanın gelecekteki eğitim yöneticilerinin elinde nitelikli bir kaynak olacağı umut edilmektedir.

Her aşamada çok değerli görüş ve yardımları ile araştırmanın şekillenmesine katkı sağlayan ve beni cesaretlendirendanişmanım sayın Prof. Dr. Cem Birol'a ve yardımcı danışmanım Dr. Şefika Mertkan'a, ve araştırma verilerinin çözümlenmesinde bana yardımlarını esirgemeyen sayın uzman Umut Akçıl'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam süresince bana her türlü maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Şerife Hoca'nın Aşıksoy'a ve sevgili çocuklarım Naciye Aşıksoy ve Mehmet Aşıksoy'a sonsuz sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

Bunun yanında araştırmam süresince hep yanımda bulunan saygıdeğer aile büyüklerim, Leman Evrener, Naciye Hoca'nın, Mehmet Hoca'nın, Sevgi Aşıksoy ve Mehmet Aşıksoy'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca araştırma süresince, İngilizce-Türkçe çevirilerdebana yardımlarını ve desteklerini esirgemeyen kuzenim uzman Leman Güren'e ve hep yanımda olup da adını buraya yazamadığım çok değerli dost ve akrabalarımın teşekkürü bir borç bilirim.

ÖZET

KKTC DEVLET ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN OKUL MÜDÜRLERİNİN MOTİVE EDİCİ DAVRANIŞLARI GÖSTERME BECERİLERİNE İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ.

(LEFKOŞA ÖRNEĞİ)

AŞIKSOY, İsmet

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Cem BİROL

Tez Yardımcı Danışmanı: Dr. Şefika MERTKAN

Haziran 2013, 296 sayfa.

Bu araştırma, KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşlerini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, ilk olarak evren örneklem grubu belirlenmiş Lefkoşa Örneği esas alınmış, küçük bir grup üzerinde yapılan çalışma ile uygulanacak anketin geçerlik güvenirlik hesapları yapılmış ve daha sonra da KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan 312 kişilik bir öğretmen grubuna ulaşıp “Okul Müdürlerinin Güdöleyici Davranışları Anketi” uygulanmıştır. Ankette 82 yargı maddesine 2 boyut olarak (gösteriliyor: Şu an ki yönetici davranışı ve tercihiniz: Arzu edilen yönetici davranışı) cevap aranmıştır. Her bir boyut için beşerli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları şunlardır:

- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri öğretmenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni hallerine ve mesleklerini seçme şekline göre, gösteriliyor ve tercihler boyutlarında önemli farklılık göstermemektedir.

- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre guruplar arası gösteriliyor boyutunda önemli farklılık göstermektedir. Tercihler boyutunda ise KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre gruplar arası önemli farklılık göstermemektedir.

- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde ise gösteriliyor boyutunda 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmen görüşleri ile diğer kıdem dilimlerinin görüşleri arasında önemli farklılık ortaya çıkmıştır. Tercihler boyutuyla ilgili anket sorularında ise her kıdem basamağındaki öğretmen görüşlerinin benzeştiği ve anlamlı farklılıklar göstermediği anlaşılmıştır.

ABSTRACT

COMPARATIVE OPINIONS OF TEACHERS REGARDING THE ABILITY OF PRINCIPALS WORKING AT THE SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS TO PROVIDE MOTIVATION

(NICOSIA SAMPLE)

ASIKSOY, Ismet

This research is to determine the opinions of teachers working at the secondary education institutions regarding the ability of the principal's to provide satisfactory motivation.

The results were based entirely upon the opinions of teachers within Nicosia, so that the validity of the research was based on a small sample of the total number of teachers in the TRNC. The questionnaire regarding the incentive behavior of school principals was applied to a sample of 312 teachers working at the TRNC government secondary education institutions. The questionnaire consisted of two categories. The first category, "Current", concerned the motivational ability of the principal at the moment and the second category, "Preferred", concerned a preferred and expected behavior. There were 82 points to consider, and each category was analyzed using a Likert type scale, up to 5.

The findings of the research are as follows:

- There are not many significant differences between the "Current" and "Preferred" categories in the opinions of the teachers who work at the TRNC government's secondary education institutions, about the ability of the principal to motivate based on their sex, age, marital status and the way they chose their jobs.
- There are significant differences in the "Current" category in the teachers who work at the TRNC government's secondary education institutions about the principal's motivating ability, depending on their length of service, however, the "preferred" category opinions didn't differ significantly.
- When looking at the opinions of the teachers who work at the TRNC government's secondary education institutions regarding the talent of the principals' motivating

ability depending on the length of service, there are significant differences between the teachers who have been working for 26 years or more and those who worked for less. It was surmised that there are no meaningful differences in the teachers' opinions from different length of service when answering the questionnaire in the "preferred" category.

İÇİNDEKİLER

DEĞERLENDİRME KURULU ÜYELERİ ONAY SAYFASI.....	I
ÖNSÖZ	II
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
TABLolar	X
GRAFİKLER.....	XI
ŞEKİLLER	XVI
BÖLÜM 1: GİRİŞ	1
1.2 PROBLEM DURUMU	1
1.3 PROBLEM CÜMLEŞİ	2
1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	3
1.6 SAYILTIAR.....	4
1.7 SINIRLILIKLAR	4
1.8 TANIMLAR	4
1.9 KISALTMALAR.....	4
BÖLÜM 2: İLGİLİ LİTERATÜR.....	5
2.1 KURAMSAL TEMELLER VE MOTİVASYON KAVRAMI	6
2.1.1 Motivasyon (Güdü) Türleri ve Araçları	9
2.2 MOTİVASYON KURAMLARI	10
2.2.1 İçerik (Kapsam) Kuramları.....	10
2.2.2 Süreç Kuramları.....	18
2.3 MOTİVASYON ARAÇLARI	26
2.5 ETKİLİ YÖNETİCİNİN GÜDÜLEYİCİ DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ.....	27
BÖLÜM 3: YÖNTEM.....	30
3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ	30
3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM	30
3.3 VERİ TOPLAMA ARACI	32
3.4 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ.....	32
BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMLAR.....	34
4.1 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi.....	34

4.2 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.....	97
4.3 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin yaşlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.....	98
4.4 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.....	98
4.5 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin medeni hallerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.....	102
4.5 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin mesleklerini seçme şekline göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.....	105
BÖLÜM 5: SONUÇLAR VE ÖNERİLER	107
5.1 SONUÇLAR.....	107
5.2 ÖNERİLER.....	109
KAYNAKÇA	111
EKLER	116
OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜDÜLEYİCİ DAVRANIŞLARI ANKETİ.	117
SPSS VERİLERİ	122
İZİN BELGELERİ.....	295

TABLÖLAR

SAYFA NO:

Tablo 1	Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama ve Sınırlandırmalar.	32
Tablo 2	Ara Sıra Aralığında Algılanan Davranış Maddeleri	32
Tablo 3	Çok Seyrek Aralığında Algılanan Davranış Maddeleri	35
Tablo 4	Her Zaman Aralığında Beklenen Davranış Maddeleri	36
Tablo 5	Cinsiyete Yönelik T-Testi, Grup İstatistikleri	97
Tablo 6	Bağımsız Örneklem Testi	97
Tablo 7	Yaşa Göre Anova Testi	98
Tablo 8	Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi	99
Tablo 9	Tanımlayıcı Veriler	99
Tablo 10	LSD	100
Tablo 11	Medeni Hal Anova Testi	103
Tablo 12	LSD	103
Tablo 13	Tanımlayıcı Veriler	104
Tablo 14	Mesleği Seçim Şekline Göre Anova Testi, Grup İstatistikleri	105
Tablo 15	İlişkisiz Örneklem İçin T Testi	105

GRAFİKLER

SAYFA NO:

Grafik 1	Evren ve Örneklem	31
Grafik 2	Maddeler ve Yüzdelik Oranları Grafiği	41
Grafik 3	Okulun amaçlarını personele açık ve net olarak açıklamak	41
Grafik 4	Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözme	42
Grafik 5	Gelişigüzel sorunlar yerine esas sorunlarla ilgilenmek	43
Grafik 6	Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma	44
Grafik 7	Öğretmenleri ilgilendiren konularda(sınıf dağıtımı, öğrenci dağıtımı vb.) öğretmenlere danışma	45
Grafik 8	Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma	45
Grafik 9	Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygılı olma	46
Grafik 10	Ders planları konusunda öğretmenlere yardımcı olma	47
Grafik 11	Okulun fiziksel şartlarını (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) en elverişli hale getirme	47
Grafik 12	Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlama	48
Grafik 13	Sınıf, atölye, labaratuvar, araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirme	49
Grafik 14	Ders araç-gereçlerinin öğretmenler tarafından rahatça kullanılmasına olanak sağlama	49
Grafik 15	Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açma	50
Grafik 16	Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırma	51
Grafik 17	Okula büro malzemelerinden çok, eğitim-öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik verme	51
Grafik 18	Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli	

	yardımı sağlama	52
Grafik 19	Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma	53
Grafik 20	İletişimde iyi bir dinleyici olma	53
Grafik 21	Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarma	54
Grafik 22	Ses tonu, mimik ve jestlerini iyi kullanma	55
Grafik 23	İletişim için en uygun yeri ve zamanı seçme	55
Grafik 24	Öğretmenlerle daha çok yüz-yüze görüşme yapma	56
Grafik 25	Öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme	57
Grafik 26	Öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirme	57
Grafik 27	Sınıf sorunlarını çözmede, öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlama	58
Grafik 28	Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olmak	59
Grafik 29	Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlama	59
Grafik 30	Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama	60
Grafik 31	Öğretmenleri gizli ya da habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme	61
Grafik 32	Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınma	61
Grafik 33	Öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma	62
Grafik 34	Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanları da belirtme	63
Grafik 35	Öğretmeni, kendi kendisini denetlemeye teşvik etme	63

Grafik 36	Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapma	64
Grafik 37	Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama	65
Grafik 38	Başarılı öğretmenleri ödüllendirme	65
Grafik 39	Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygulama	66
Grafik 40	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirilmeyi Kullanma	67
Grafik 41	Öğretmenler arasında siyasi, dini ya da etnik ayrım yapmaktan kaçınma	67
Grafik 42	Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliği dikkate alma	68
Grafik 43	Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme	69
Grafik 44	Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma	69
Grafik 45	Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturma	70
Grafik 46	Kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınma	71
Grafik 47	Öğretmenlerden bilgi ve becerileri doğrultusunda görev yapmalarını bekleme	71
Grafik 48	Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama	72
Grafik 49	Öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı verme	73
Grafik 50	Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olma	73
Grafik 51	Çevresel etkiler karşısında (üst yönetim, veliler, politikacılar, baskı grupları vb.) öğretmeni koruma	74
Grafik 52	Öğretmenlerin çıkarlarını (Ücret, çalışma koşulları, araç-gereç sağlama, terfi vb.) gözetme	75
Grafik 53	Velilerin, öğretmenlerin işine karışmasını engelleme	75

Grafik 54	Kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınma	76
Grafik 55	Kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanma	77
Grafik 56	Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma	77
Grafik 57	Öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanıma	78
Grafik 58	Öğretmenlere her konuda güvenme	79
Grafik 59	Yapılan işlerde şekle değil, öze önem verme	79
Grafik 60	Kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme Kavuşturma	80
Grafik 61	Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme	81
Grafik 62	Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma	81
Grafik 63	Öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçınma	82
Grafik 64	Öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma	83
Grafik 65	Öğretmenlik mesleğini her fırsatta yüceltme	83
Grafik 66	Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her firsatta vurgulama	84
Grafik 67	Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama	85
Grafik 68	Öğretmenlerin çevreden (veli ve diğer ilgililerden) destek görmeleri için çalışmalar yapmak	85
Grafik 69	Öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratmak	86
Grafik 70	Okulda demokratik kuralları işletmek	87
Grafik 71	Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözme	87

Grafik 72	Eleştiriye açık olma	88
Grafik 73	“Her şeyi ben bilirim” tavrını sergilemekten kaçınma	89
Grafik 74	Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma	89
Grafik 75	Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma	90
Grafik 76	Öğretmene arkadaşça davranma	91
Grafik 77	Öğretmenin kişiliğine saygı duyma	91
Grafik 78	Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma	92
Grafik 79	Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalışma	93
Grafik 80	İş dışı sosyal faaliyet (spor, akşam yemekleri, partiler, sinema ve tiyatroya gitmek) düzenlenmesine yardımcı olma ve düzenlenen etkinliklere katılma	93
Grafik 81	Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma	94
Grafik 82	Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklamasını bilme)	95
Grafik 83	Öğretmenlere kibar ve içten davranma	95
Grafik 84	Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma	96

ŞEKİLLER

SAYFA NO:

Şekil 2. 1	Motivasyon Süreci.	8
Şekil 2. 2	A. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	12
Şekil 2. 3	Herzberg' in Çift Faktör Kuramı	16
Şekil 2. 4	Vroom'un Beklenti Teorisi	21
Şekil 2. 5	Adams'ın Eşitlik Teorisi	25

BÖLÜM 1: GİRİŞ

1.2 PROBLEM DURUMU

Motivasyonla ilgili tarihsel süreç incelendiğinde iş görenlerin işlerini sevmedikleri ve çalışma nedenlerinin aldıkları ücrete bağlı olduğu gözlemlenmektedir. Fakat zamanla bunun eksik olduğu anlaşılmış ve tekrar gözden geçirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu sebeple yönetim kuramcıları, çalışanların ve yöneticilerin çalışma nedenlerini, içsel ya da yaradılıştan gelen etmenlere dayalı olarak açıklamaya çalışmışlardır(Çalışkan ve diğerleri, 2008). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde (KKTC) bu konuyla ilgili yapılan, çok az sayıda çalışma vardır. Bu çalışmalardan biri Sümer (2012)'nin yaptığı "KKTC Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Düşünce ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" adlı nitel çalışmadır. Bu çalışmada yöneticilerin, okul içinde adaletli bir yönetim sürmelerinin; öğretmenlere okul ile ilgili alınacak kararlarda danışmalarının; özel durumların dikkate alınarak ders programlarının hazırlamalarının; okuldaki disiplini sağlama becerilerinin; kendi davranışları ile okul içinde örnek olmalarının ve tutarlı olmalarının öğretmen motivasyonunu artırdığı saptanmıştır. Yapılan diğer bir çalışmada ise "Orta öğretimde Görev yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Saptanması" amaçlanmıştır. Sonuçta okul türü, yaş, kıdem, unvan ve öğrenim durumu değişkenlerinin iş doyumu üzerinde etkili olmadığı bunun yanında cinsiyet değişkeninin etkili olduğu saptanmıştır(Yücel, 2003).

KKTC'de yapılan bu iki yüksek lisans tez çalışmasından ilkinde nitel yaklaşım kullanılarak irdelenen konu derinlemesine incelenmiş, ikincisinde ise nicel yaklaşım kullanılarak genelleme amaçlı bir araştırma yapmıştır. Her iki çalışma da dikkate alındığında öğretmen ve yönetici motivasyonunun genelleme amaçlı bir çalışma olarak ele alınmadığı görülmektedir. Bu eksikliğin giderilmesi amacıyla aşağıda belirttiğimiz araştırma sorusu ve alt sorular çerçevesinde bir araştırmanın gerekliliği hissedilmiştir.

1.3 PROBLEM CÜMLESİ

KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşleri nelerdir?

- a. **KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri müdürlerin cinsiyetlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?**
- b. **KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre önemli farklılık göstermekte midir?**
- c. **KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?**
- d. **KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri medeni hallerine göre önemli farklılık göstermekte midir?**
- e. **KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleklerini seçme şekline göre önemli farklılık göstermekte midir?**

1.4 ARAŞTIRMANIN AMACI

Eğitim kurumlarının odak noktası olan öğrencilerde davranış değişikliği meydana getirme işini gerçekleştiren kişiler öğretmenlerdir. Öğretmenler öğrenme ortamında öğreten konumundadır dolayısı ile öğretmenin yaptığı öğretim davranışları doğrudan öğrenci başarısına yansır(Tanrıöğen ve diğerleri, 2002).Çelik & Katılmış,(2010)'un yaptığı çalışma öğretmenlerin öğrenci başarısı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. Davranış değişikliğini istenen bir biçimde meydana getirebilmek için öğretmenlerin işlerine güdülenerek yüksek performans göstermesi gerekmektedir(Şahin, 1997). Okul müdürlerinin tutum ve davranışları öğretmen performansını doğru orantılı bir şekilde olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir(Sümer, 2012). Diğer bir deyişle okul müdürleri gösterdikleri

davranışlarla öğretmenlerin yüksek performans göstermelerine veya güçlerinin altında çalışmalarına etki edebilen kişiler olarak öğretmenlerin başarıyı en üst derecede yakalamalarına ya da etkisiz kalarak başarısız olmalarına da sebep olabilirler(Şahin, 1997).

Bu araştırmada, müdürlerin becerileri öğretmen bakış açısından değerlendirilirken öğretmenleri güdüleyecek davranışları gösteren müdürlerin bu becerilerinin araştırılması ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılması amaçlanmıştır.

1.5 ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okul yöneticilerinin yönetimle ilgili davranışlarının, öğretmenlerle kurmuş oldukları ilişkilerin, çeşitli olaylar karşısında takındıkları tutumların dolayısı ile tüm motive edici davranışlarının öğretmenlerin başarı düzeylerinde etkili olduğunu bilmeleri beklenmektedir(Kabadayı, 1982;Öztürk, 2006;Sümer, 2012;Şahin, 1997). Sümer (2012)'nin yaptığı nitel çalışmada yöneticilerin, okul içinde adaletli bir yönetim sürmelerinin; öğretmenlere okul ile ilgili alınacak kararlarda danışmalarının; özel durumların dikkate alınarak ders programlarının hazırlamalarının; okuldaki disiplini sağlama becerilerinin; kendi davranışları ile okul içinde örnek olmalarının ve tutarlı olmalarının öğretmen motivasyonunu artırdığı saptanmıştır. Yapılan diğer bir araştırmada ise okul türü, yaş, kıdem, unvan ve öğrenim durumu değişkenlerinin iş doyumu üzerinde etkili olmadığı bunun yanında cinsiyet değişkeninin etkili olduğu saptanmıştır(Yücel, 2003). Türkiye'de de benzer araştırmalar yapılmıştır. Kulpçu (2008)'e göre başarı, kişisel beceri kullanabilme olanakları, yöneticileri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkilerde bulunulması ve iş güvenliği personelin motivasyonunu artırmaktadır. Bir diğer çalışmada ise yönetici ile öğretmen arasındaki insani ilişkilerin motivasyonu etkilediği ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada çalışma ortamı, sosyal imkanlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler ve öğretmenin eğitim seviyesinin motivasyonu etkilediği saptanmıştır(Öztürk, 2006).Yöneticiler için öğretmenleri güdüleme açısından yol gösterici olup, daha evvelki çalışmaları da tamamlayıcı nitelikte olan ve KKTC'de genelleme yapma olanağını ilk kez sağlayan bu araştırma çok önemlidir(Sümer, 2012; Baygut, 2007; Kulpçu, 2008; Öztürk, 2006).

1.6 SAYILTILAR

- Bu araştırmada yapılan anket uygulamasının hatasız olduğu varsayılmaktadır.
- Doldurulan anketlerin samimi ve doğru bir şekilde cevaplandığı varsayılmaktadır.
- Alınan örneklem grubunun tüm evreni yansıttığı varsayılmaktadır.

1.7 SINIRLILIKLAR

- Bu araştırma KKTC' deki devlete bağlı orta dereceli okullardan liselerle sınırlıdır.
- Bu araştırma 2012-1013 öğretim yılı verileri ile sınırlıdır.
- Bu araştırma örneklem grubundaki öğretmen görüşleri ile sınırlıdır.
- Bu araştırma alınan anketlerdeki cevaplarla sınırlıdır.

1.8 TANIMLAR

Güdülenme (Motivasyon): Amaç yönelimli veya bir amaca yönelik davranışa güç, enerji ve etkinlik yükleme işlemidir(Cevizci, 2010).

Öğretmen: Eğitimde, öğrencilere birtakım bilgi ve becerileri sahip olduğu alandaki bilgileriyle öğretim ilkelerine dayanarak öğretmeyi meslek olarak edinen kişidir(Cevizci, 2010).

Yönetici: Okul Müdürü ve Muavini anlamında kullanılmıştır.

1.9 KISALTMALAR

K.K.T.C. MEGSB: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Gençlik Ve Spor Bakanlığı.

K.K.T.C: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

T.C: Türkiye Cumhuriyeti.

G.O.Ö.D: Genel Orta Öğretim Dairesi.

M.T.Ö.D: Mesleki Teknik Öğretim Dairesi

BÖLÜM 2: İLGİLİ LİTERATÜR

Bu bölümde K.K.T.C. ve T.C. de yöneticilerin öğretmenleri motive etme becerileri ile ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilecektir. Nitel bir çalışmada, yöneticilerin, okul içinde adaletli bir yönetim sürmelerinin; öğretmenlere okul ile ilgili alınacak kararlarda danışmalarının; özel durumların dikkate alınarak ders programlarının hazırlamalarının; okuldaki disiplini sağlama becerilerinin; kendi davranışları ile okul içinde örnek olmalarının ve tutarlı olmalarının öğretmen motivasyonunu artırdığı saptanmıştır. (Sümer, 2012). Türkiye’de de benzer araştırmalar yapılmıştır. 1997 yapılan bir çalışmanın bulguları, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha güdüleyici davrandıklarını belirtmiştir. Yaş ve kıdem gurubundaki öğretmenlerin görüşleri benzeşmektedir bu iki etmen arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Sosyo-ekonomik açıdan orta ve üst düzey okullarda çalışan öğretmenler alt düzey okullarda çalışan öğretmenlere göre okul müdürünü daha olumlu olarak değerlendirmektedir. Öğretmenlerin görüşleri çalıştıkları kademe, medeni durumları ve mesleklerini seçme dereceleri açısından anlamlı bir fark göstermemektedir. Ve son olarak öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir fark görülmemektedir. Öğretmenlerin algı düzeylerinin beklenti düzeylerine göre daha düşük çıkmaktadır. Okul müdürleri öğretmenlerin bekledikleri düzeyde davranış göstermemektedirler şeklinde olmuştur(Şahin, 1997).

Baygut (2007)’ ye göre okul büyüklüğü öğretmen güdülenmesini azaltmaktadır. Kulpçu (2008)’e göre başarı, kişisel beceri kullanabilme olanakları, yöneticileri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkilerde bulunulması ve iş güvenliği personelin motivasyonunu artırmaktadır. Bir diğer çalışmada ise yönetici ile öğretmen arasındaki insani ilişkilerin motivasyonu etkilediği ortaya çıkmıştır. Aynı araştırmada çalışma ortamı, sosyal imkanlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler, eğitim seviyesi ve öğretmen eğitiminin motivasyonu etkilediği saptanmıştır(Öztürk, 2006).

Yapılan çalışmalar incelendiğinde motivasyonu artıran faktörleri:Yöneticilerin, okul içinde adaletli bir yönetim sürmeleri, öğretmenlere okul ile ilgili alınacak kararlarda danışmaları, özel durumların dikkate alınarak ders programlarının hazırlamaları, okuldaki disiplini sağlama becerileri kendi davranışları ile okul içinde örnek olmalarının ve tutarlı olmaları,başarılı olmaları, kişisel beceri kullanabilme olanakları, iş arkadaşları ile iyi

ilişkilerde bulunmaları ve iş güvenliğini sağlamaları şeklinde sıralayabiliriz. Buna ek olarak okulun sosyoekonomik durumunun iyi olmasını ve erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere nazaran yöneticileri daha güdüleyici bulmalarını da ekleyebiliriz. Öğretmen motivasyonu etkilemeyen durumları da: Ayniyaş, kıdem, çalıştıkları kademe, medeni durumları ve mesleklerini seçme durumları olarak sıralayabiliriz.

Yurt dışında Kimball, Fletcher, Sylvia ve Hutchison öğretmen motivasyonu ile ilgili çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalarda, öğretmene başarı duygusunun ve güvende olduğunun hissettirilmesinin, ödüllendirilmenin, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisine uygun olarak motivasyonu artırdığı saptanmıştır. Bunun yanında yeni düşünceler geliştirme özgürlüğünün olması, uygun sorumluluğun sağlanması, beklentilerin karşılanmasının arttırılması, ücret artışının, okulun çok değişken bir yapı sergilememesinin ve öğretmen ihtiyaçlarının karşılanmasının da motivasyonu artırdığı saptanmıştır (Kulpçu, 2008);(Karaboğa, 2007);(Fındıkçı, 2004).

2.1 KURAMSAL TEMELLER VE MOTİVASYON KAVRAMI

İnsanlar tek başlarına başaramayacakları hedeflerini gerçekleştirmek için bir araya gelerek örgütleri oluştururlar. Bir yöneticinin önderliğinde amaçlar doğrultusunda eşgüdülenerkek, örgütün amaçlarıyla kendi amaçlarını bütünleştirmek için uğraşırlar. Bir taraftan o örgütün, diğer taraftan da kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflerler.İnsanlar var olduklarından beri çeşitli gereksinimlerini karşılamak için toplumsal kurumların çalışma koşullarına uygun olarak örgütler oluşturmuş ve bu örgütleri sürekli geliştirmiştir(Şahin, 1997).Toplumun gereksinimlerini her örgüt üstlendiği farklı görevlerle karşılar. Eğitim örgütleri de bu özelliğe dayanarak toplumun eğitim ihtiyacını gidermek için oluşturulmuştur. Eğitim, toplumların gelişmesi ve değişmesi için gerekli ve olmazsa olmazdır.Bugün eğitime verdiği önemle, yeterli sayıda yetişmiş insan gücüne sahip olan ülkelerin, kalkınmış oldukları görülmektedir(Alıç, 1996a).Eğitilmiş insanlar eğitimin asıl amacının gerçekleştiği okul örgütlerinde yetiştirilmektedir. Bu sebeple sistem içinde okulun yeri ve önemi özel ve ayrıcalıklı olmaktadır. Bu insanların yetiştirilmesinde ise birinci

derecede payı olanlar öğretmenler ve okul müdürleridir. Aralarındaki ilişki, etkileşim, beklenti ve algılar çok önemlidir(Şahin, 1997).

Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar sistemde çok önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin başarısını en çok etkileyen etkenin okul müdürü olduğunu göstermiştir(Alıç, 1996b). Yöneticinin çalışanları motive etme becerisi, başarısını belirleyen etmenlerden sayılabilir. Günümüzde motivasyona, örgüt yönetiminde de insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte önem verilmeye başlanmıştır. Okulun amaçlarına motive olmuş, isteyerek coşkulu bir biçimde öğretime devam eden bir öğretmen grubuyla çalışan okulun başarısıyla; zoraki, iş olan çalışan bir okulun başarısı arasında önemli farkların olması kaçınılmaz bir sonuçtur(Kabadayı, 1982).

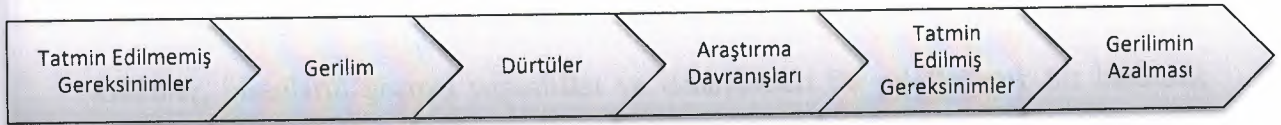
Motivasyon kavramının dilimizdeki karşılığı güdüleme sözcüğüdür.Motivasyon kelimesinin İngilizcesi olan “Motivation”,”motive” kelimesinden türemekle birlikte Latince’ de “hareket etmek” anlamına gelen “Movere” den gelmektedir. Motivasyon kısaca temel olarak harekete geçiren anlamında kullanılmaktadır(Adair, 2006). Günümüzde bu kavram için birçok tanımlar yapılmıştır. Aşağıda Motivasyon ile ilgili farklı tanımlara yer verilmiştir.

Motivasyon, temel gereksinimlerden doğan davranışlara enerji ve yön veren, kişinin bu amaçlara ulaşmasında yönetilmesi süreci olarak tanımlanabilir(Bursalıoğlu, 2010). Bireyin içinde bulunan ve bu bireyin olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güce Motivasyon denir(Bentley, 2008).Çalışanları kurumun amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm uğraşlara Motivasyon denebilir(Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).Robbins(1994)’e göre Motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek seviyede çaba harcamaya isteklilik ve şartlandırmadır.Motivasyon, istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri içinde barındıran genel bir kavramdır(Cüceloğlu, 2011).İnsanların belirli bir amaca yönelmiş enerjik davranışlarının ve çabalarının toplamına Motivasyon denir(Kantar, 2010). Motivasyon genel olarak davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve sürdüren içsel bir süreç olarak tanımlanır(Hoy & Miskel, 2010). Görüldüğü gibi bu tanımlar daha da artırılabilir. Bu tanımların hepsinde ortak olan, istekle harekete geçenin kişinin ta kendisi olmasıdır.

Motivasyon insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün 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. Bir organizasyonun başarısı, iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Bu nedenle iş görenlerin Motivasyonu çok önemlidir. Motive olmayan personelin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. İş görenlere amaç ve hedef göstermek, sorumluluk almaları ve kararlarını verebilmeleri için kendilerine imkan sunacaktır. Her çalışan, negatif tepki görmeyeceğinden emin olarak fikirlerini açıklayabilmek ister. Hangi işi, neden ve nasıl yapacağını bildikten sonra iş görenin Motivasyonu ve performansı artar (Keskin, 2008).

İnsan, gerek psikolojik yapısı gerekse fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde de bir denge yer almaktadır. Organizmanın herhangi bir ihtiyacı olduğunda denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi ya da tatmin edilmesi gereklidir. Dengenin sağlanmasına çalışılırken, motivasyon, davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Çünkü dengenin sağlanması konsantrasyon ve motivasyonla başarıya ulaşır (Keskin, 2008). Bu süreç Şekil 2.2’ de gösterilmiştir.



Şekil 2. 1 Motivasyon Süreci.

Yukarıdaki şekilde verilen motivasyon sürecinde ilk basamakta tatmin edilmemiş gereksinimler (düşük maaş, güvensizlik vb.) yer alır ve bu da yanında gerilimi getirir. Birey ihtiyaçları karşılanmadığı sürece gerilime girecek ve bir hareket planı geliştirme ihtiyacı hissedecektir. Dürtüler ve araştırma davranışları sonucunda tatmin edilmiş gereksinimler (Maaş artışı, güvenliğin artması... vb.) sağlanacaktır. Sonuç olarak da İhtiyaçlar karşılanınca gerilim azalacaktır. Tatmin edilmeyen bir gereksinim gerilim yaratır. Gerilim de bireydeki dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler, kişiyi belirli amaçlar bulmak için arayışa iter ve bu amaçlara ulaşıldığında kişi ihtiyaçlarını tatmin ederek gerilimi azaltır (Robbins, 1994).

Endüstri devriminden sonra artan işbölümü ve uzmanlaşma, çalışanlarda işletmeye karşı isteksizlik uyandırmaya başlamıştır. Bu isteksizlik, bilim adamlarını araştırmaya sevk etmiştir. Araştırmacılar, çalışanların; davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmak için çalışmışlardır. Çalışmalarında; “Yaklaşık olarak aynı

yeteneklere sahip olan bir grup insan aynı koşullarda, verimli olarak çalışırken; farklı bir grup insan neden, verimsiz çalışıyor?” sorusuna cevap aramışlardır. Bu noktadan hareketle, Motivasyonun iki ana ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler; ağırlık dereceleri ve doyurulma biçimleri farklı Motivasyon teorilerinin doğmasına sebep olmuşlardır.

2.1.1 Motivasyon (Güdü) Türleri ve Araçları

Motivasyonun iki farklı türü vardır. Bunlardan birincisi İç Motivasyon, ikincisi ise Dış Motivasyondur. İç Motivasyon insanın kendi kendini motive etmesidir. İlgi ve merak gibi faktörlerden kaynaklanan Motivasyona İçsel (İç) Motivasyon denilmektedir. Basitçe söylemek gerekirse, İç Motivasyon hiçbir zorlama olmadan insanı kendiliğinden harekete geçiren şeydir. Dış Motivasyon ise deneysel psikolojide sık sık ölçülen bir kavramdır. İç Motivasyonun aksine ceza ve ödül mantığına dayanır. Dış Motivasyon eylemin kendisinden çok bize kazandırdıkları ile ilgilenir. Bu tür Motivasyonun bakış açısı davranışsaldır çünkü Motivasyon ile davranışı ödül ve ceza açısından açıklamaktadır. Dış Motivasyon bireyi teşvik edici veya caydırıcı olan şeylere karşı hareket etmesini sağlar (George, 1996; Shinn, 1996; Hoy & Miskel, 2010).

Güdüler, insanların geçmiş yaşantıları ve deneyimleri ile şekillenerek bir bütünlük oluştururlar. Bir güdü bütünlüğü insan davranışlarının kaynağı ve yönlendiricisidir. Güdüler, hedefe ulaşmak için gerekli süreci başlatır, ilerlemesini sağlar ve devamını getirirler. İçsel ve dışsal güdülerin yanı sıra güdüler kökenlerine göre de üç gruba ayrılır:

Biyolojik Kökenli Güdüler (Fizyolojik Güdüler): Biyolojik kökenli güdüler öğrenilmemiş evrensel nitelikte güdülerdir. Normal olarak yaşamını devam ettirmek ve gerekli faaliyetleri yapabilmek için yemek, içmek, sıcaktan-soğuktan korunmak, uyumak, dinlenmek ve barınmak, her canlı gibi insanın da ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar insan fizyolojisi ile doğrudan ilgili olduğu için ‘fizyolojik ihtiyaçlar’ olarak adlandırılır (Eren, 2009). Bu ihtiyaçlar temel ihtiyaçlar olduğu için her insanda vardır. İhtiyaçların önceliği her insanda farklı derecelerde olabilir. Bu da insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır (Kaplan, 2007). Havasız kalan bir bireyin temiz hava ihtiyacını karşılamak için davranışa geçmesi fizyolojik güdülerin bir kısmının biyolojik olduğuna örnektir. Belirli bir süre çalışan bireyin de dinlenme isteği fizyolojik bir ihtiyaca örnektir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

Sosyal Kökenli Güdüler: Hayvanlarla insanları birbirinden ayıran en büyük özelliklerden biri, insanın sosyal bir varlık olmasıdır. İnsanlar sosyal ihtiyaçlarını gidermek için sosyal kökenli güdülere (kişilerarası ilişkiler, grup ilişkileri, yerleşmiş sosyal değerler... vb.) sahiptirler. Bu güdüler zamanla öğrenme yoluyla oluşurlar(Şerif, 1996);(Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).Kişiyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülere örnek verecek olursak, bir gruba üye olmak, başarmak, yükselmek,beğenilmek, sayılmak, dost edinmek, başkasına yardım etmek gibi duygu ve düşüncelerisayabiliriz (Silah, 2000).

Psikolojik Kökenli Güdüler:Kişilerin davranışlarını şekillendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler, düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden karşılanabilir. Örneğin bir şeyi başarma düşünsel, bir şeye ilgi duyma duygusal bir ihtiyaçlardan kaynaklanır. Psikolojik güdüler, bazen doğuştan gelen bazen de sonradankazanılabilen güdülerdendir. Psikolojik güdülerin yapısı kişinin davranış ve kişilik yapısını oluşturur(Sabuncuoğlu & Tüz, 2008)

2.2MOTİVASYON KURAMLARI

Son iki yüz yıldır bir yandan deneysel psikoloji motivasyonun fizyolojik temellerini araştırırken, diğer bir yandan da yönetim bilimciler bu bulguları gerçek hayata uyarlamaya çalışmışlardır. Çünkü Motivasyon, çalışanların başarılı performansları ile kurum içinde değişik işleri yaparken o kurumun hedeflerini gerçekleştirmelerinde önemli bir rol oynar. Çalışan kendi ihtiyaçlarını karşılamayı, çalıştırana ise kurumun ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler. Bütün bu sorunlara cevap bulabilmek için birçok motivasyon teorisi ortaya atılmıştır. (Önen & Tüzün, 2005).Motivasyon teorileri iki ana bölüme ayrılır: İçerik (Kapsam) Kuramları; Süreç Kuramları.

2.2.1 İçerik (Kapsam) Kuramları

İhtiyaçları belirterek motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışan kuramlara içerik kuramları denir. Motivasyonun başlaması için şart olan “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriği” ile ilgilenir. Bu kuramlar bireyin içinden gelen ve kendisini davranışa yöneltten etmenlere önem verir(Keser, 2006). Eğer bir yönetici, bu etmenleri ortaya

çıkarabilirse, bunlara dikkat ederek çalışanlarını daha iyi yönetebilir. Bu noktadan hareketle birçok araştırmacı çalışma hayatında bireyin motivasyonunu açıklamaya yönelik kuramlar geliştirmişlerdir(Önen & Tüzün, 2005). Aşağıda bu kuramlardan en çok kabul görenleri bulacaksınız.

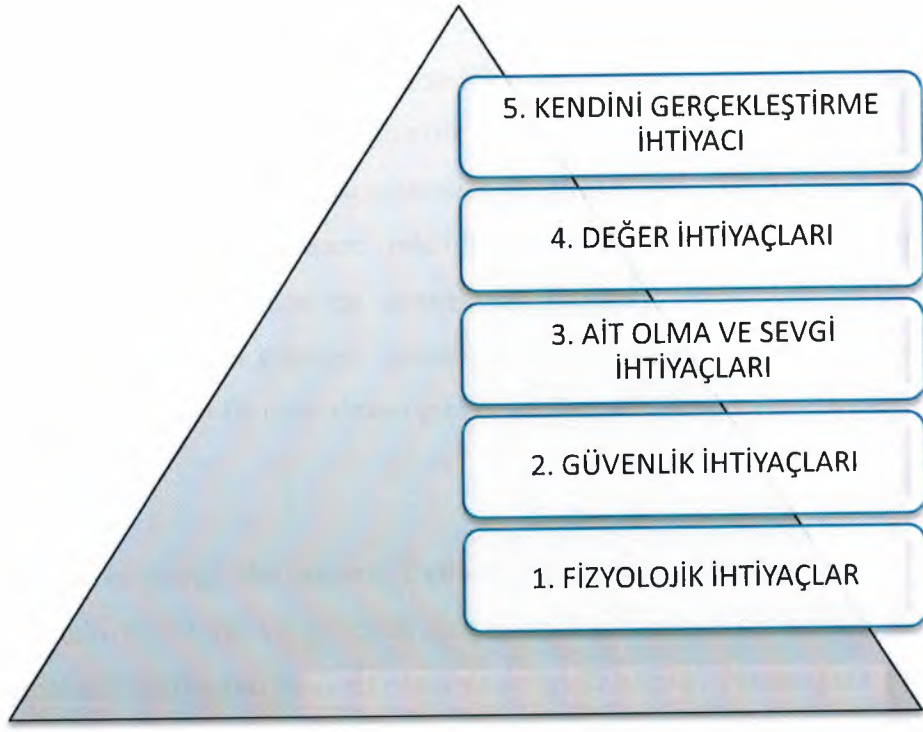
2.2.1.1 Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramının, motivasyon kuramları içerisinde en popüler kuramlardan biri oluşunu söyleyebiliriz.Maslow' a göre, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının % 85 ini,güvenlik ihtiyaçlarının % 70 ini,sosyal ihtiyaçlarının % 50 sini,saygı görme ihtiyaçlarının % 40 ını ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının % 10 unu tatmin etmiş olur.

Maslow,güdüleri basamaklı bir yapı içinde görür ve insanların alt basamaktan üst basamaklara doğru ihtiyaçlarını gidererek çıktığını belirtir. Bununla birlikte bir alt basamaktaki ihtiyaçların doyumu sağlamadan, diğer üst basamağa geçiş olamaz.

Bu basamaklar şunlardır:

- **Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları:** Kişinin amacını gerçekleştirmesi ve potansiyelini ortaya çıkarması, kişisel tatmin, kişisel başarı (Beşinci Basamak)
- **Değer ihtiyaçları:** Prestij, başarı, saygı görmek, yeterli olmak ve başkalarınca benimsenip tanınmak (Dördüncü Basamak)
- **Ait olma ve sevgi ihtiyaçları:** Başkaları ile ilişki kurmak, kabul edilmek ve bir yere ait olmak (Üçüncü Basamak)
- **Güvenlik ihtiyaçları:** Kendini güven ve emniyet içinde ve tehlikeden uzak hissetmek (İkinci Basamak)
- **Fizyolojik ihtiyaçlar:** Yeme,içme, barınma... vs. (İlk Basamak)



Şekil 2. 2 A. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi
Kaynak: (A. H. Maslow, 1954)

Fizyolojik İhtiyaçlar (İlk Basamak) :Bu ihtiyaçların insanların doğuştan sahip oldukları ve arzuladıkları, sonradan olmayan temel ihtiyaçlardır(Keser, 2006). Su içme, yemek yeme, dinlenme, barınma gibi temel ihtiyaçlarımız fizyolojik ihtiyaçlardır. Acıkan bir insan için karşılanması gereken en önemli gereksinimi yemek yemektir. Susuzluk içinde olan birisi için yine karşılanması gereken su gereksiniminin giderilmesi olacaktır. Çünkü bu tür gereksinimleri olan bir insan başka şeyler düşünemez(Maslow, 1954; Sabuncuoğlu & Tüz, 2008). Birey önce bu ihtiyaçlarını giderip daha sonra diğerlerine yönelmek için çalışır. Birey önce bu tür temel ihtiyaçlarını karşılamak için para kazanır ve yeme, içme, barınma gibi gereksinimlerini karşılar(Önen & Tüzün, 2005). İhtiyaçlar en az oranda bile karşılanmadığı takdirde, birey yaşamını devam ettiremez ve hayati fonksiyonlarını gerçekleştirmede hayli problemler yaşar(Eren, 2009). Bunu destekler nitelikte atasözümüz de vardır: “Aç ayı oynamaz”.

Güvenlik İhtiyaçları (İkinci Basamak) :Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan birey bir sonraki güvenlik ihtiyaçları basamağına geçme ihtiyacı ortaya çıkar(Önen & Tüzün, 2005).

Güvenlik ihtiyacı insanın biyolojik yaşamını her türlü tehlikelerden korumaya yönelmiştir. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini emniyette hissetmesini sağlayan ihtiyaçları içerir (Fındıkçı, 2003). İşe ve amirine karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve benzeri korkular insanoğluna geleceğini güvence altına alma ihtiyacı ve arzusu vermiştir(Eren, 2009).Güven gereksinimleri çağımızda sosyo-politik bir yaklaşım niteliği göstermektedir. Kişi ve kamuoyu, sosyal güvenliği politik sistem tercihlerinde aramaktadır(Kaynak, 1995). Güvenlik ihtiyaçlarına bireyin sağlık kontrollerinden geçmesi, geleceğin güvence altına alınması için sosyal sigorta ve emeklilik sistemlerinden faydalanılması gibi örneklerden bahsedebiliriz(Keser, 2006).

Ait Olma ve Sevgi İhtiyaçları (Üçüncü Basamak) : Maslow 1954'e göre kişinin ikinci basamaktaki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanınca bir sonraki basamak olan üçüncü basamaktaki ihtiyaçları yani ait olma ve sevgi ihtiyaçları basamağına geçme ihtiyacı ortaya çıkar. Bir gruba dahil olma, sevmeye ve sevilme, beğenilme, takdir edilme gibi ihtiyaçlara birey bu aşamada sahiptir.Sevilme ve bir yere ait olma duygusu bu basamaktaki ihtiyaçlar olarak karşımıza çıkar(Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).Ait olma ve sevgi gereksinimi tatmin edilince birey, ruhsal sağlık açısından da iyi bir duruma gelecektir(Abraham H. Maslow, 2011).

Değer İhtiyaçları (Dördüncü Basamak) :Birey, güçlü, onurlu ve başarılı olmak, başkalarının hayranlığını ve takdirini kazanmak ile sosyal bir mevkii bulmak gibi ihtiyaçlarına bu aşamada çevreden gönderme yapılmasını bekler. Çünkü bu tip ihtiyaçlar sadece bireyle değil, çevrenin etkisi ile birlikte oluşur(Şahin, 1997). Bazen İnsanoğlu kendi kendini de takdir ederek sağlam bir güvenlik duygusu kazanabilir. Bu duygu insanın güvenlik duygusu yanında işe yarar bir kimse olduğu kanısını da güçlendirir. İşte bu duygu tam da bu noktada insana büyük bir tatmin kaynağı olur(Eren, 2009).

Kendini Gerçekleştirme (Beşinci Basamak) :Bireyler belirli alanlarda araştırma, öğrenme ve bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişiminde bulunur. Bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunulması, kişisel uğraşların ve tutkuların gerçekleştirilmesi, kişiyi uluslararası alanlarda tanınan biri yaparak sadece örgütle sınırlı kalmasını engeller. Bu ihtiyacın daha önce saydıklarımıza oranla daha az belirtileri olur. Çünkü bazı bireyler bu ihtiyacın varlığının

farkına bile varmamışlardır (Eren, 2009). Bu basamak, bireyin arzuladığı işi yapması, istediği yere gelmesi, başarılı olması, üretmesi ve kendini kanıtlamasını içerir. En popüler motivasyon teorilerinden biri olan Maslow' un teorisine göre sözü edilen gereksinimler belirli bir hiyerarşi içindedirler. Ancak bireyin bir ihtiyacı karşılandıktan sonra bir üst basamağa geçilebilir ve bu durum böylece sürer. Sonuçta sonbasamak birey kendini gerçekleştirir. Maslow tarafından ilk üç sıradaki ihtiyaçlar eksiklik ihtiyaçları, son iki sıradaki ihtiyaçlar da gelişme ihtiyaçları diye adlandırılmıştır (Fındıkçı, 2003).

2.2.1.2 Alderfer' in ERG Kuramı

İçerik yaklaşımlarına Maslow' dan sonra katkı koyan bilim adamı ve düşünür Clayton Alderfer, Maslow' un teorisini biraz daha kısaltıp basitleştirmiştir ve Maslow' un beş basamaklı gereksinimler hiyerarşisini üç basamağa indirmiştir. (Eren, 2009). Bu kuram, bireyi davranışa yönelten iç faktörleri inceler ve Alderfer' in E.R.G. Kuramı olarak bilinir.

Var olma Gereksinimi: Yaşamı sürdürme gereksinimleri, yani, açlık, susuzluk, güvenlik gibi fiziksel gereksinimlerin giderilmesi, örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

İlişki Kurma Gereksinimi: İnsanın başka kişilerle ilişki kurma gereksinimleri bu basamakta toplanmıştır. Başka kişilerle çalışma ortamında ve sosyal alanlarda ilişki kurduğu takdirde doyuma ulaşabilir.

Gelişme Gereksinimi: Bir insanın, kendisi ya da çevresi üzerinde etkileyici, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleridir. Bireyin beşeri potansiyelini geliştirmesi ancak bu sayede yani kişisel gelişimin desteklenmesi ile olur.

Düşüncelerini dört aksiyona dayandıran Alderfer, bu düşünceleri şöyle sıralamıştır:

- Bir gereksinim doyuma ulaşmadığı ölçüde egemen kalır.
- Bir gereksinim doyurulmadığında, bir alt plandaki gereksinim ön plana çıkar.
- Bir gereksinimin doyurulmasıyla, bir üst basamaktaki gereksinim uyarılır.
- Bir gereksinimin doyurulmaması da kişilik gelişmesine katkıda bulunabilir ve üst basamaktaki gereksinimleri harekete geçirebilir (Tınar, 1998;3).

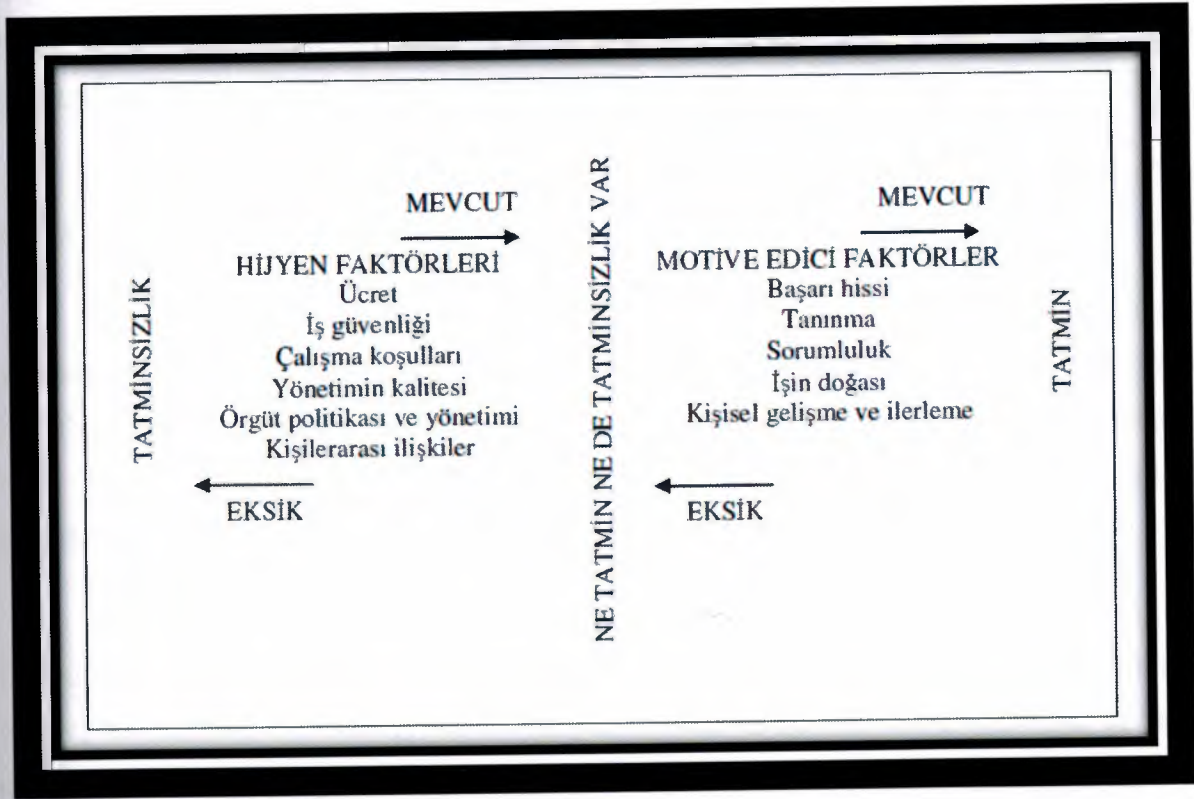
2.2.1.3 Herzberg' in Çift Faktör Kuramı

1950'li ve 1960'lı yıllarda, çalışan motivasyonunun kaynaklarını araştıran ve yöneticilerin aklını karıştıran bir ikilem keşfeden Frederich Herzberg, incelemeleri sonucunda, bireylerin örgüt koşullarına olan memnuniyetini ve memnuniyetsizliğini değer sistemleri içinde ortaya koyarak, bu memnuniyetsizliği gidermeye yönelik öneriler içeren ve bu önerileri inceleyen bir kuram ortaya koymuştur. F. Herzberg Motivasyonu etkileyen faktörleri ikiye ayırmıştır. Bunlardan birincisi hijyen faktörleri ikincisi ise motive edici faktörlerdir. Bu kuramdan önce, motivasyon ve motivasyon eksikliğinin düzlemde zıt kutuplarda yer alan faktörler olduğu görüşü vardı Herzberg' e göre İş tatmininin zıttı iş tatminsizliği değil; aksine iş tatmininin yokluğudur. Benzer şekilde, iş tatminsizliğinin zıttı ise iş tatmini değil; aksine iş tatminsizliğinin yokluğudur (MESS, 2004).

Herzberg' in Çift Faktör Kuramına göre, hijyenik etmenlerden, insanların işyerinde kötümser olmasına yol açan ve isten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olanlar ile işyerinde iş göreni mutlu kılan ve işyerine bağlayan özendirme ya da doyum sağlayan faktörlerin birbirinden ayrılması şarttır. Çünkü işyerinde belirli faktörlerin varlığı doyuma katkı sağlamakta iken, bunlar aynı zamanda doyumsuzluğa da yol açmaktadır. Belirli faktörlerin yokluğu, çalışanı kötümser yaparak doyumsuzluğa neden olmakta, bunların varlığı çalışanı güdülemekte yani motive etmektedir(Herzberg, 1973).Herzberg, iş görenleri motive eden etmenleri; içsel etmenler ve dışsal etmenler olmak üzere iki ana grupta sınıflandırmıştır. içsel etmenler; İşin içeriğinde bulunur ve sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtlama fırsatları ve güdüleyici etmenler olarak kabul görür. Dışsal etmenler ise daha alt düzey gereksinimlere yani işin fizyolojik, güvenlik ve sosyal gereksinimleri karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma koşulları, ücret ve diğer ödemeler, şirket politika ve uygulamaları gibi etmenlere cevap verir. Bunlar tatminsizliği engelleyici etmenlerdir.

Dışsal faktörler (hijyenik faktörler), işletme politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve gözetimin yetersiz oluşu, yönetici ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz olması, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışın yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlikler ve kötü arkadaşlık ilişkileri, iş görenin kişisel yaşamına saygı gösterilmemesi ve istihdam ve güvenliğin yetersizliği olarak özetlenmektedir.İçsel faktörler (motive edici faktörler) ise, iş yerinde başarıyla tanınma ve takdir edilme, işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, arzu, tutku, yetenek, ödüllendirilme, ve terfi edebilme olanaklarına sahip olma,bilgisine uygun bir işte çalışma,

iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, işinde kendini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunma olarak ifade edilmektedir(Önen & Tüzün, 2005).



Şekil 2. 3 Herzberg' in Çift Faktör Kuramı
Kaynak:(Rollinson & Broadfield, 2002).

Çalışma yaşamındaki motivasyon konusunda deneysel araştırma ve düşünceleri uyandıran güçlü bir etkide bulunmuş olması, Herzberg' in çalışmasının en önemli katkılarından biridir (Çalışkan ve diğerleri, 2008). Herzberg ve Maslow karşılaştırıldığı zaman, Maslow' un önem sırasına göre insan ihtiyaçlarını sıraladığı, Herzberg' in ise kişisel başarı ve kendini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülür. Maslow' a göre ekonomik gelişmeler doyurulmadan bir üst gereksinmeye geçilemezken, Herzberg kuramında ücretin yeri altıncı faktör olarak yer almaktadır. Kısaca Herzberg güdülenmede ekonomik faktörlerin pek önemi ve yeri yoktur derken Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer verir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008).

2.2.1.4Mc Gregor' un X ve YKuramı

Yöneticiler, Mc Gregor' un X ve Y kuramı adını verdiği insan doğası ile güdülenme arasındaki ilişkilerden birini seçip, çalışanlarına seçtikleri ve benimsedikleri kuramın bilgileri ışığında motive edici davranışlardabulunmuşlardır. Birey ile motive olmayı Mc Gregor 2 başlık altında incelemiştir. İşte bu teorilerden birincisi X Teorisi, ikincisi ise Y Teorisi olarak adlandırılmaktadır(Sümer, 2012).

X Kuramının bireylerin davranışları hakkındaki varsayımlarını Mc Gregor şöyle sıralamaktadır:

Ortalama bir insan, işini sevmez ve işten kaçma yolları arar, sorumluluktan kaçır, yönetilmeyi tercih eder.Hırslı değildir, güvenliği ön planda tutar, bencildir, kendi arzuları ve hedeflerini çalıştığı örgütün hedeflerine tercih eder. Ekonomik güdülerini daha ön planda tutar, değişiklikten hoşlanmaz, örgütsel sorunların çözümünde yaratıcı değildir, örgütsel hedefler doğrultusunda ceza ile korkutulmalı, denetlenmeli ve yönetilmelidir (Bul, 2007).

Mc Gregor' a göre, klasik yöneticiler, çalışanları X Teorisi açısından görüp onları ceza ile çalıştırma, denetleme, yönetme gibi teknikleri geliştirerek, ekonomik yollardan motive etmeye çalışmışlardır. Bu teoriyi seçen yöneticiler, sert ve kuvvetli olma, yumuşak ve zayıf olma, tavizsiz adil bir yönetici olma yollarından birini seçme durumundadırlar (Önen & Tüzün, 2005).

Bir diğer kuram ise X Kuramının tam tersi yaklaşımda olan Y Kuramıdır.

Y Kuramının bireylerin davranışları hakkındaki varsayımlarını Mc Gregor şöyle sıralamaktadır:

Ortalama bir insan, işi sever ve işe gidip çalışma isteği diğer fiziksel istekleri kadar doğaldır, kendi kendini yönlendirir ve kontrol eder. Amaçlara ödül ve motivasyon ile yönelir, sorumluluktan kaçmaz, hırslıdır, güvenliği arka planda tutar. Ekonomik güdülerini daha arka planda tutar, değişiklikten hoşlanır, yeniliğe ve yaratıcılığa açıktır, kendi arzuları ve hedeflerini çalıştığı örgütün hedeflerinden daha geri planda tutar (Şahin, 1997).

Mc Gregor' un Y kuramına baktığımız zaman, bu kuramı seçip benimseyecek olan bir yöneticinin otoriter değil, demokratik olacağı açıktır. Bu tür yöneticilerin, dolayısı ile

kararlara katılımı sağlayacağı ve denetim mekanizmasına daha az başvuracağı açıktır (Bul, 2007).

2.2.2 Süreç Kuramları

2.2.2.1 Mc Clelland ve Üç İhtiyaç Kuramı

Mc Clelland'ın bu kuramı 1938 yılında H. A. Murrey tarafından ortaya atılan insan davranışlarının nedenini oluşturduğunu ifade ettiği, 20'nin üzerindeki bir dizi ihtiyaçtan yalnızca Başarı, Güç ve Yakın İlişki gereksinimlerini içeren bir kuramdır. Mc Clelland bu 3 gereksinimden genellikle Başarı üzerinde durmuştur. Mc Clelland 1961 yılında yayınladığı kitabında davranışı şekillendiren bu gereksinimlerin önemini, hayat tarzının seçiminde kişilerarası ilişkilerde, akademik başarıda, ve iş performansı üzerindeki etkinliklerinde görülebileceğini aktarmıştır (Mc Clelland, 1961). Mc Clelland'a göre kişilerin işlerinde en iyi olma, ilerleme ve mükemmeli arama duygularında başarı ihtiyacı vardır (Eren, 2009).

- **Başarı Gereksinimi:**

Başarı gereksinimini Murrey (1955), *“zorlukların üstesinden gelme, gücü kullanma, zor olan şeyleri olanaklı olduğunca hızlı ve iyi bir şekilde yapma çabası”* şeklinde tanımlamıştır. Yapılan çeşitli araştırmalarda yüksek başarı güdüsüne sahip olan kişiler, risk almayarak, başarılarını göstermek gereksinimini hissetmekte, hedefledikleri amaca doğru hızlı ve kesin şekilde bir geri bildirim alma ihtiyacı duymaktadırlar. Başarıya motive olur ve başarıdan büyük haz duyarlar. Zihinlerini sürekli olarak hedeflerindeki işle meşgul ederler ve kişisel sorumluluk almakta son derece kararlıdırlar (Mc Clelland, 1961).

Mc Clelland çalışmasını iki genel sonuca bağlamıştır. Bunlardan birincisi, bir ülkenin ekonomisi ile o ülkedeki başarı arasında ilişki olmasıdır. İkincisi ise ulusal düzeyde zenginliğin ve ekonomik kalkınmanın ülke insanlarının başarı çabasından etkilenebileceğinin görülmesidir. (Çalışkan ve diğerleri, 2008).

Mc Clelland'a göre çalışanın performansını belirlemede önemli bir etmen olan başarıma ihtiyacı, doğuştan değil, sonradan kazanılan bir ihtiyaçtır. Başarma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üst basamakta yer almaktadır(Önen & Tüzün, 2005).

- **Güç Gereksinimi:**

Başkalarını kontrol etme, etkileşme ve nüfuz kullanmayı sağlayan amaçlara güç gereksinimi denir. Güç gereksinimi yüksek olan kişiler, başkalarını etkilemekten, bir şeyin başında bulunmaktan, statüsü ile ilgili durumları göstermekten, sahip olduğu prestij ile başkalarını etkileyerek onları kazanmaktan zevk alan insanlardır(Özkalp & Kirel, 2011).

Winter' den aktaran Çalışkan ve diğerleri (2008), güç gereksiniminin altı temel göstergesi olduğunu belirtmektedir. Diğer insanlar üzerinde etkisi olabilecek oldukça güçlü davranışlar sergilemek.Bilgi toplayarak, başkalarını gözetleyerek, kontrol ya da deneyimi oluşturmak ve etki etmeye kalkışmak. Bir konuya inandırmaya, kabul ettirmeye, yada bunu kanıtlamaya çalışmak.Açıkça istemese bile öneride bulunmak, desteklemek ya da yardım etmek. Başkalarını etkilemek ve başkalarının hareketlerine güçlü, duygusal tepkiler göstermek bu temel öğelerdendir.

- **Yakın İlişki Gereksinimi:**

Birey, sosyal ilişkilerini sürdürerek zaman geçirmekte, guruplara katılarak, sevimli ve kabullenmeyi tercih ederek bu ihtiyacını gidermektedir. Bireyinyakınlık gereksiniminin giderilmesi için başka insanların varlığı gerekmektedir. Bu tür kişiler, iyi kişilerarası ilişkilerden kurulu bir ortam içinde rahat etmek için başkalarıyla iletişimde bulunurlar(Çalışkan ve diğerleri, 2008).

Winter' den aktaran Çalışkan ve diğerleri (2008)'e göre ilişki kurma gereksiniminin dört temel ögesi vardır. İnsanlara karşı, olumlu arkadaşça veya çok yakın hisler beslemek, bir ilişkinin aksaması ya da kesilmesi konusunda olumsuz düşünceler içinde olmak, yakın ilişkiye yönelik davranışlar içinde olmak ve yardımcı olmak, yardım etmek gibi davranışlarda içten olmak bu temel öğelerdir.

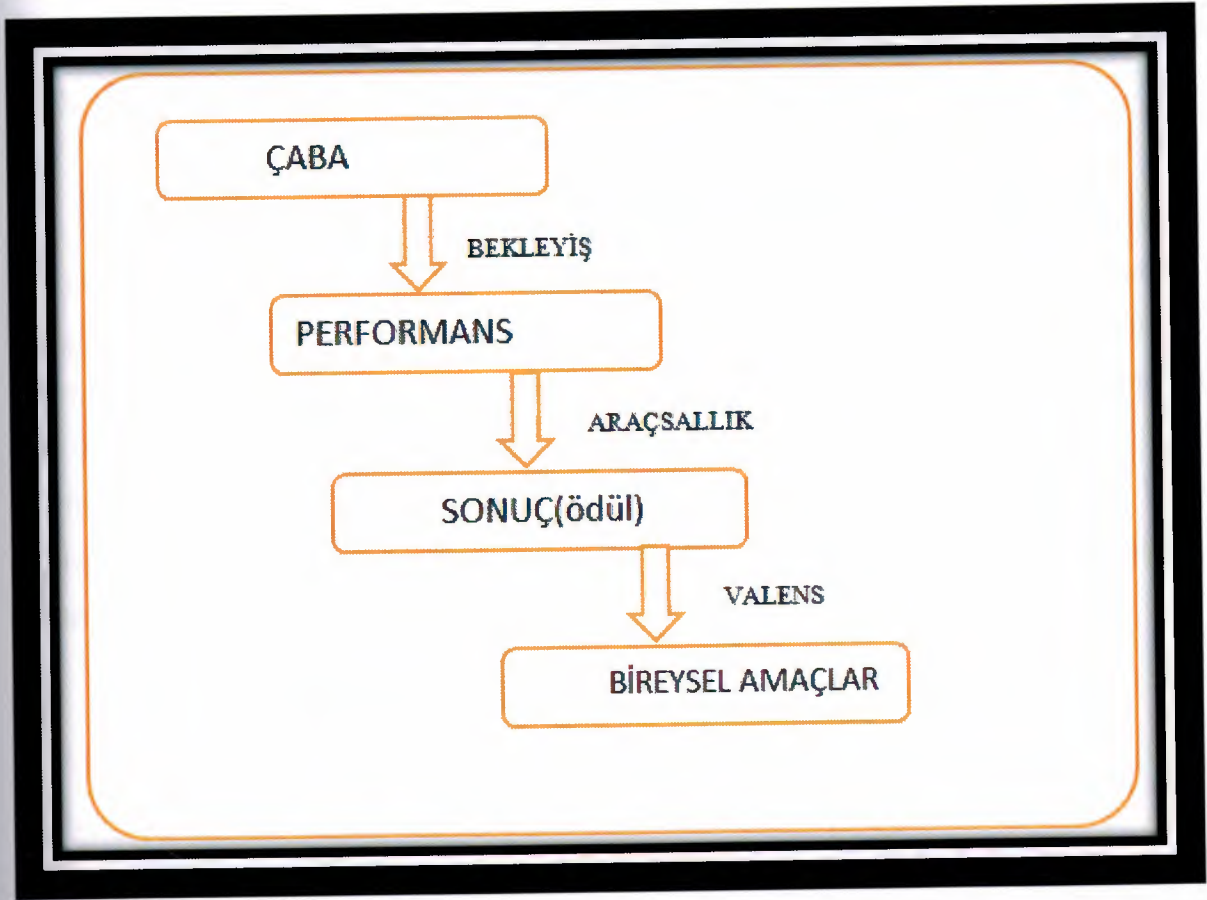
Mc Clelland, öğrenilebilir olan yakın ilişki, güç ve başarı gereksinimlerinin statik bir hiyerarşik sistem içine uygun düşmeyeceğini savunmuştur. Her bireyin farklı düzeylerde değişik gereksinimler hissetmesini debuna sebep olarak göstermiştir(Çalışkan ve diğerleri, 2008).

2.2.2.2 Vroom ve Beklenti Kuramı

Vroom' un beklenti-değer teorisi, güdülenmeyi sağlayan bilişsel durumları esas olarak ödüllerin bireysel davranışları nasıl etkilediği ile ilgilenir. Bireyler birtakım davranışların sonunda ödüllendirileceği beklentisi ile motive olurken, davranışların sonucunda ödüllendirme olmaması durumunda motive olmazlar. Vroom 1964 yılında ortaya attığı teoriyi matematiksel olarak formüle etmiştir:

$$\text{MOTİVASYON} = \text{BEKLENTİ} \times \sum (\text{VALENS} \times \text{ARAÇSALLIK})$$

Bu formülde motivasyonu sağlayan beklenti ile toplam valens ve araçsallık çarpımı arasındaki çarpım, aslında bireyin işe yönelik bir davranış dizisine karşı hazırlıklı olma durumunu ifade eder. Bu çarpanlardan herhangi birisinin sıfır çıkması durumunda motivasyon gerçekleşmez. Valens birey için, bir ödülün ya da çıktının ettiği değer veya o işi arzu etme derecesidir. Araçsallık ise ödülle sonuçlanacak bir davranışın olasılık değerini ifade eder (Önen & Tüzün, 2005).



Şekil 2. 4 VROOM'UN BEKLENTİ TEORİSİ
Kaynak:(Koç & Topaloğlu, 2010).

Vroom' un beklenti teorisinin temel varsayımları:

- Bireyin kişisel özellikleri ile çevresel özellikler davranışların ortaya çıkmasına sebep olur.
- Her insanın ihtiyaç, arzu, amaç ve arzuladığı ödül yapısı birbirinden farklıdır.
- Bireyin davranış sonrasında beklediği ödüller, onu davranışa yönelten sebeplerin başında gelir. Birey daha çok çalışınca daha çok para kazanacağını bilirse ona göre daha çok çalışır (Koç & Topaloğlu, 2010).

2.2.2.3 Çok Değişkenli Motivasyon Kuramı

Bu kuram Vroom' un beklenti kuramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Porter, Lawyer ve Grean tarafından geliştirilen kuramda Vroom' un kuramına ek olarak işgörenin pek çok değişken sayesinde güdülendiğini savunmaktadır. Bu kuramda, daha önceki kuramlarda belirtilen değişkenler bir araya getirilerek aralarındaki bağlantı ve ilişkiler de incelenmiştir. Çok değişkenli motivasyon kuramının en önemli özelliği de budur (Eren, 2009). Kurama göre işgörenin beklentileri ile ödül arasında dengeli ve adil bir yapı kurulmalıdır ki yüksek başarı ve iş doyumunu gelebilsin. Kişilerin motive olması için Umma- sonuç ilişkisi mümkün olduğunca dengede olmalıdır (Başaran, 1992).

Bu kuramın güdülenme için getirdiği yenilikler aşağıda da bahsettiğimiz umut, çaba, özellikler rol algıları, edinim, ödül, doyum ve dönüttür (Şahin, 1997).

Umma: Hedefleri belirleyip performans haritasını çıkaran işgören, umduğu sonuca duyduğu ilgi oranında çaba harcar.

Çaba: İşgörenin hedefe ulaşmada gösterdiği gayret ve harcadığı güçtür. Çaba kuramın esas değişkenidir ve bu çaba oranında işgörenin performansı da değişir.

Özellikler: Kişinin özündeki uzun süreli olan ve ani etkenlerden etkilenmeyen kişilik özellikleridir. Bu özellikler kişinin işinde göstereceği başarıda önemli rol oynamaktadır.

Rol Algıları: Kişilerin işlerindeki rollerini nasıl tanımladıkları ve algıladıkları ile ilgilidir. Eğer kişi doğru tanımı yapamazsa, işinde de başarılı olamaz.

Edim: Edim, kısaca ölçülebilen kazanımlar ya da işgörenin harcadığı çaba ve karşılığında kazandığı ödülün ölçülebilen kısmı olarak tanımlanır. Burada çaba ile ödül her zaman aynı oranda olmayabilir. Bu durumda bazen çok çaba harcanmasına karşın az edim elde edilebilir. İşgören yeterliliği, kişilik özellikleri ve rolünü algılama edimi azaltan veya çoğaltan etmenlerdir. Sonuçta işgörenin çok edim elde etmesi motivasyonu ve iş doyumunu artırabilmektedir.

Ödül: İş performansı sonucunda bireyin elde edeceği doyurucu ve haz verici kazanımlardır. Eğer elde edilen ödül beklenildiği oranda olursa birey de umduğunu bulmuş ve tatmin olmuş sayılır.

Doyum: Bireyin işte harcadığı çaba ile kazandığı ödülün birbirine denk olduğunu kabul edip haz duyması durumudur. Beklenti üstünde bir kazanım olduğu zaman duyulan haz daha da çok olabilmektedir.

Dönüt: Bireyin eylemlerine karşılık kazandığı doyumun, ummasına (beklentisine), çabasına ve edimine yansıyan etkisine denir.

Bu kuramın motivasyon sürecine kattığı en önemli olay, kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu kuramı uygulamak isteyen yöneticiler, iş hayatında motivasyonu artırıcı ödüllendirme sistemini kabullenip, bireylere bu sistemi içselleştirmeleri için olanak sağlamalı ve ödül ile çaba arasında adaletli, dengeli bir yapı kurmalıdırlar(Bul, 2007).

2.2.2.4 Amaç Kuramı

Locke' nin geliştirdiği bu kuram hedeflerle yönetimin kaynağı olmuş bilişsel bir kuramdır. Birey kendi koyduğu amaçlar çerçevesinde çaba harcar ve ideallerine ulaşmak için eylemlerde bulunur. Bu olayı gerçekleştirdiği oranda haz duyup işine güdülenir. Kişi, hedefleri ile çalıştığı örgütün hedefleri çakıştığı zaman işine daha çok sarılır. Böylece yönetim de bu çabaları görüp ödüllendirdiği takdirde amaç koyma ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur (Robbins, 1994). Spesifik amaçlar saptayan işgörenler, ulaşılması daha kolay olan amaçları saptayan kişilerden daha çok performans sergilerlerki Locke' nin deneysel olarak da desteklenen önermesi budur (Şahin, 1997).

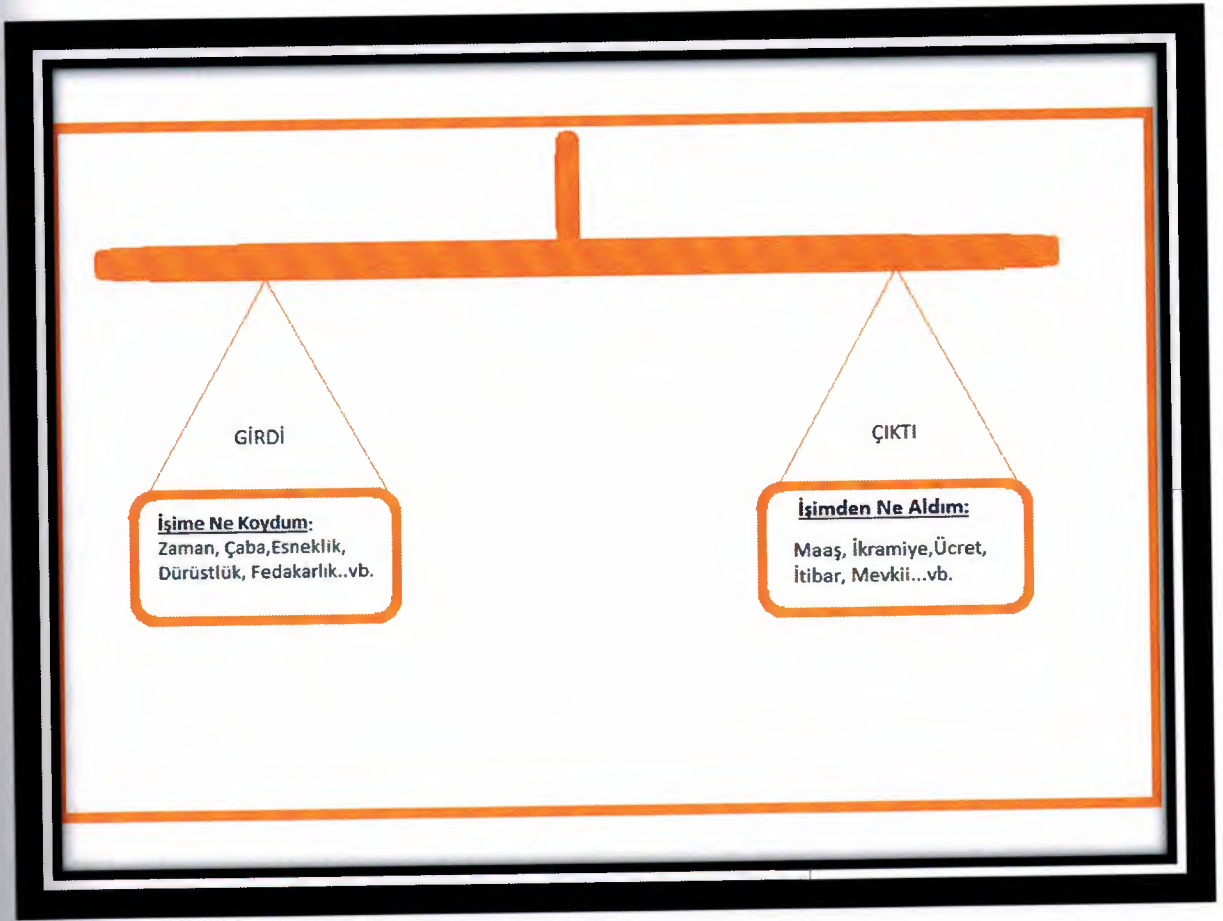
Başaran 1992'ye göre amaçlarda sekiz özellik olmalıdır.Amaçlar, kişilerin anlayacağı şekilde açık olmalı ve ütöpik olmamalıdır. Herkesin başarabileceği zorlukta olmalıdır. Giderek yükselen bir güçlölük derecesi şeklinde olmalı ve kişilerin beklentilerini aşmayan,ona

denk ya da yakın olmalıdır. Kişilerce benimsenmeli ve işgören kişilerin katılımıyla saptanmalıdır. Amaçlar gerçekleştiği zaman işgören kişilerle birlikte değerlendirilmeli ve tüm bu uygulamalar ile eylemler kişinin gelişimine yardımcı olmalıdır.

İşgören kişilerin her zaman rasyonel davranmamaları ve amaçlarının her zaman olmadığı konularında bu kuram eleştiriler almaktadır. Bununla birlikte amaçların zor olmasının stres yarattığı ya da kolay olmasının da gevşeklik, rahvet yarattığı söylenmektedir (Yüksel, 1997).

2.2.2.5 Adams' ın Eşitlik Kuramı

Motivasyon kuramlarından, bireyin çalıştığı iş ortamında algıladığı eşitlik ya da eşitsizlik ile ilgili olan eşitlik kuramın yaratıcısı John Stacey Adams' tır. Birey kendisine verilen (Ödül ya da katkı) ile başkalarına verilen ödül ya da katkıyı sürekli karşılaştırır ve orantılı dağıtılmasını ya da adaletli olunmasını ister. Ödül kavramının içerisine giren, örgütten alınmış olunan prim, ücret, maaş, ikramiye, statü, yetki ve iş güvenliği gibi değerleri alan birey, aldığı bu değerler ile çalışma koşullarının adaletli bir şekilde sağlanıp sağlanmadığını kıyaslar ve daha sonraki çalışma performansını buna göre artırır veya azaltır. Kısaca duruma göre güdülenir veya güdülenmez (Önen & Tüzün, 2005; Koç & Topaloğlu, 2010).



Şekil 2. 5Adams'ın Eşitlik Teorisi
Kaynak: (Koç & Topaloğlu, 2010).

Bu teoride dört temel kavram vardır. Kişi: Algılamayı yapan bireydir. Diğer Kişi: Ödül, ücret, kazanç... vb. bakımından karşılaştırılan bireydir. Ödüller: Kişinin iş yerinden, çalışması karşılığında elde ettiği kazançlardır. Katkıları: Çalışan kişinin iş yerine taşıdığı eğitim düzeyi, zekası, yetenekleri ve emeğidir.

Bu teoriye göre çalışan kişinin ortaya koyduğu performans karşılığında aldığı ödüller adaletli bir şekilde dağıtılmalıdır. Kişinin girdi ve çıktıları orantılı olmalıdır. Bu oran dengeli olduğu miktarda güdülenme oluşacaktır (Keser, 2006).

2.3 MOTİVASYON ARAÇLARI

Bireyin iş görme arzusunun artması, yönetimin kendisine sağladığı çalışma koşulları ve motivasyon araçları sayesinde gerçekleşir. Bu araçlar ve koşullar ne düzeyde tatminkar ise motivasyon da o düzeyde yüksek veya düşük olacaktır

Şahin 1997, motivasyon araçlarını, amaç birliği,katılma,yetki ve sorumluluk devri,rekabet,para,iletişim,eğitim ve yükselme,çekici iş,iş tasarımı,kalite çemberleri,özel yaşama saygılı olma,örgütsel kurallar ve cezalandırma şeklinde sınıflandırmıştır.

Özendirici veya güdüleyici araçların kullanılması ile örgütteki çalışanların etkinliği artırılabilir. Etkinliğin artırılmasında yukarıdaki motivasyon araçlarından faydalanılır çünkü her birey için ayrı ayrı motivasyon kuramı geliştirmek pek olanaklı değildir (Eroğlu, 2004). Şahin 1997'nin yukarıdaki araçları sıralamasına karşın, Serinkan 2008, farlı bir sıralamaya gitmiştir. Araçlar üç ana başlık altında toplanmıştır. İlk sırada, Ekonomik Araçlar: Yüksek gelir elde etme, iş görenler ve sendikalarca kabul edilen ücret artışı, ödüllendirme sistemleri, kara ortak olma, prim esasına dayanan ücret uygulamaları sayılmaktadır. İkinci sırada, Psiko – Sosyal Araçlar: Bağımlı olmadan çalışma, sosyal statüye kavuşma, bireysel güç ve yetki sahibi olma, iş görenlerin önerilerini dikkate almak için öneri ve değerlendirme komitelerinin var olması, bireysel yaşama saygı, iş güvenliği ve psikolojik güvencenin olması sayılmaktadır. Son sırada ise, Örgütsel ve Yönetmel Araçlar: Amaç birliği, işgücü planlaması, yetki ve sorumluluk denkliliğinin olması, işe bağlılık ve alınan kararlara katılma, etkin bir iletişim sisteminin kurulması sayılmaktadır (Çalışkan ve diğerleri, 2008).

2.4 OKUL ÖRGÜTLERİNDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Örgüt ortamında çalışanların verimli olması onların güdülenme dereceleri ile ilgilidir denilebilir. Yöneticilerin öğretmenleri motive edebildiği takdirde, öğretmenlerin işlerini daha istekli yaptığı görülmüştür. Yöneticinin emirlerle, yaptırımlarla uyguladığı bir yönetim tarzında, öğretmen ancak kabul alanına giren emirleri canı gönülden uygulayacaktır.Motivasyon yaptırımlarla sağlanamaz. Öğretmenin motivasyon araçlarında da saydığımız etkenlerle motivasyonu mümkün olabilir. Motive olan öğretmenişine dört elle

sarılır ve dolayısı ile öğrencilerine daha çok katkı yapıp, onların derslerinden daha donanımlı olarak çıkmalarını sağlayacaktır (Şahin, 1997). Örgütte verimliliğin sağlanabilmesi için eğitim-öğretimde kilit noktalarda olanların (yönetici, öğretmen, öğrenci) mutlu ve bulundukları konumda doyuma ulaşmış olmaları gerekmektedir. İş doyumuna ulaşan motive olmuş öğretmenler sayesinde okul örgütünün iklimi de kültürü de üst seviyelerde olabilmektedir (Bul, 2007).

Okul örgütündeki kalitenin, okulun başarısına yansımaları beklendiğini söyleyebiliriz. Okuldaki öğretmenlerin çalışma ortamlarında güdülenmiş bir şekilde çalışabilmelerini sağlama görevi öncelikle yöneticilere düşmektedir. Bu sayede karşılıklı destek ve güven ile sağlıklı bir iletişim içerisinde gerçekleşmesi gereken, güdülenme süreci sayesinde okulun başarısı olumlu veya olumsuz yönde etkilenecektir (Aydın, 1993).

2.5 ETKİLİ YÖNETİCİNİN GÜDÜLEYİCİ DAVRANIŞ ÖZELLİKLERİ

Okul örgütünün en önemli öğelerinden biri olan öğretmenin başarısı işinde motive olup olmadığına bağlı olarak değişir. Bu sebeple yöneticilerin her şeyi bilen kişi olması yerine öğretmenin içindeki yaratıcılığı ve çalışma arzusunu ortaya çıkarmayı bilen kişi olması daha önemlidir. Yöneticinin öğretmenlerle kuracağı dengeli bir iletişim sayesinde yönetici etkililiği sağlamış olur. Aksi davranışlara girmek yönetici etkililiğini azaltacağı gibi saygısızlığı, gevşekliği ve bencilliği artırır. Yöneticilerin öğretmenlerle olan ilişkilerinde aşırı duygusal olmaları, bazı davranışları görmezden gelmeleri, sınırsız samimiyetleri, gereksiz yardıma koşmaları, acımaları ve aşırı ödün vermeleri etkililiğin aksi sonuçlar doğurabilir (Başaran, 1992)

Etkili yöneticinin en büyük özelliklerinden birisi okul içi gruplaşmalara, bölünmelere olanak vermemesidir. Eğer yönetici bazı öğretmenleri yanına alıp, bazılarını dikkate bile almazsa kendisi okul içi gruplaşmaya önyak olmuş olur. Aynı şekilde öğretmenlerin bu şekilde kendi içlerinde gruplaşmalarına izin verir veya görmezden gelirse yanlış bir davranış sergilemiş olur. Ancak yönetici, gruplaşmadan korkma yerine, insanın doğal yapısı içerisinde olan gruplaşma ihtiyacını okul amaçlarına yönelik teşvik ederse etkili bir yönetici olabilir (Bursalıoğlu, 2010).

Etkili bir yöneticinin görevi, yalnızca başkalarını motive etmekten ibaret değildir. Elbette yöneticilik aynı zamanda değişim dönemlerinde verilen talimatları da kapsar ve takımları oluşturmakla yakından ilgilidir. Vizyon ve ilham ile motivasyon birlikte eşlenemese de her ikisinin de üstlendiği ayrı roller bulunmaktadır. Etkili bir yönetici olmak için ancak üç alanda da konsantrasyonun sağlanması ile başarılabilir (Adair, 2006).

Sözlük anlamı olarak etki, başkalarını etkileme yeteneğidir. Başka bir insanın davranışlarını farklılaştıran herhangi bir eylemdir. Etkileme ise çalışanı istenilen nitelikte ve nicelikte iş yapması için dışarıdan güdülemektir. Bir insanın başkaları insanı eylemde bulunmaya geçirmesidir. Yöneticinin, astlarının etkinliklerine yön verme, onları çalışmaya sevk etme sürecidir. Ayrıca etkileme bir iletişim süreci, kişiler arası ilişkilerde kaynak ve alıcının birbirlerinin davranışlarını, tutumlarını, değerlerini, inançlarını değiştirmesi, farklılaştırmasıdır. Etki ise bu sürecin amaç ve sonucu olarak ele alınabilir (Akçay, 2005).

Okul yöneticilerinin, öğretmenleri etkilemede kullanabilecekleri birtakım özellikler vardır. Çalışanı yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, kararlara katılmayı sağlama, ödüllendirme, emir verme ve çalışanın çalışma ortamını planlama bu özellikler arasında sayılabilir (Aydoğan, 2008). Etkili ve yeterli bir yönetici işine önem veren, gereksiz harcamalardan kaçınan, çalışkan bir yöneticidir. Yeterlik ise işleri doğru yapmakla ilgilidir. Yeterlik ile etkililik arasındaki fark, etkililiğin doğru işleri yapmak olması ile yeterliliğin işleri doğru yapmak olmasıdır (Kreinter, 1989).

Yapılan bir araştırmada etkili yöneticinin güdüleme davranışları onbeş maddede toplanmıştır. Bu tip yöneticiler, eğitim öğretim programlarının temel sonucu olarak öğrenci başarısını kabul ederler. Öğrenci ilerlemesini izler ve değerlendirirler, Okulun amaçlarını açık olarak okuldaki herkese iletirler. Eğitsel hedeflerin, temel becerilerin kazandırılması olduğunu kabul eder. Öğrenci ve öğretmenler için yüksek performans standartları koyarlar. Öğrenci davranışı ve başarısı için beklenti sahibidirler. Öğretmenlerin sınıf içindeki performansları için yüksek beklentiye sahiptirler. Etkili mesleki gelişme etkinlikleri düzenlerler. Yenilikçi okul projelerine kimlerin katılacağına karar verirler. Karar verme yetkisini astlarına dağıtırlar. Önemli konularda personeline danışırlar. Öğretmenlerin sorunlarını ve görüşlerini dinlerler. Program geliştirmede yeni görüşleri destekler ve öğretmenleri mesleki gelişimleri

doğrultusunda destekleyip güdülerler (Clark ve Loto 1972 ile Leithwood ve Montgomery 1982'den aktaran, Aydoğan, 2008).

Tanrıöğen, (2011)'in yaptığı bir çalışmada ise güdüleyici yönetici davranışları şöyle belirtilmiştir: Sorumluluğu ve yetkiyi devretmeye gönüllü olma, güçlü bir başarı ve iş bitirme güdüsüne sahip olma, bireyin yargılarına saygı gösterme, kendi ideallerinde tutarlı ve esnek olma, grubun beklentilerini ve isteklerini, ihtiyaçları ile birlikte karşılama, çalışanlara karşı anlayışlı, yardımcı, haklarına saygılı, sorumlu ve arkadaş gibi olma, personele saygılı, mütevazı adil ve dürüst davranma, okul politikalarını ve kurallarını grup üyelerine aktarma, samimi, doğru, kendisine yakışır, konuşmasını iyi bilen bir yönetici olma.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada kullanılan yöntem hakkında detaylı bilgi verilmektedir. (AÇ: yöntem, evren, örneklem, veri toplama, veri analizi)

3.1 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu araştırmada nicel araştırma stratejilerinden tarama (survey) stratejisi kullanılarak veri toplanmıştır. En basit anlamda, nicel veri öncelikle sayılarla ilgilidir, genelleştirilebilir sonuçlar üretir, farklı gruplar arasında karşılaştırma yapabilir, kuramların doğruluk derecesi test edilebilir ve belirli bir yapı içindeki ilişkilerin incelenmesine yarar. Nicel araştırma yapanlar genellikle çalışmalarının bir tek doğru, gerçek inancına dayandırır. Yine nicel araştırma yapanlar değişkenler arasındaki ilişkileri kanıtlamaya çalışırlar ve bu tür ilişkilerin nedenlerini arayıp bazen de açıklarlar(Büyüköztürk & Çakmak & Akgün & Karadeniz & Demirel, 2011).

Bu araştırma, sayısal, geniş çaplı ve objektif olarak genel bir durum analizi ortaya çıkartılma amacını gütmektedir. Bu sebeple araştırmada nicel yöntem kullanılmıştır.

Tarama modeli geçmişte veya halen mevcut olan bir durumu var olduğu sekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Tarama modelinde ihtiyaç duyulan veriler araştırmanın çalışma evrenindeki bireylerden çeşitli araçlar kullanılarak toplanmaktadır. Mevcut durum, var olduğu sekliyle herhangi bir müdahale olmaksızın betimlenmeye çalışılmaktadır(Karasar, 2011; Gay&Mills&Airasian,2009).

3.2 EVREN VE ÖRNEKLEM

Örneklemede uygulanacak olan yöntem, evrenin özelliklerine, araştırmanın amacına ve eldeki imkanlara göre belirlenir. Örnekleme yöntemleri evrenden seçilecek birimlerin nasıl alınacağını ve hesapların nasıl yapılacağını gösterir(Arıkan, 2005).

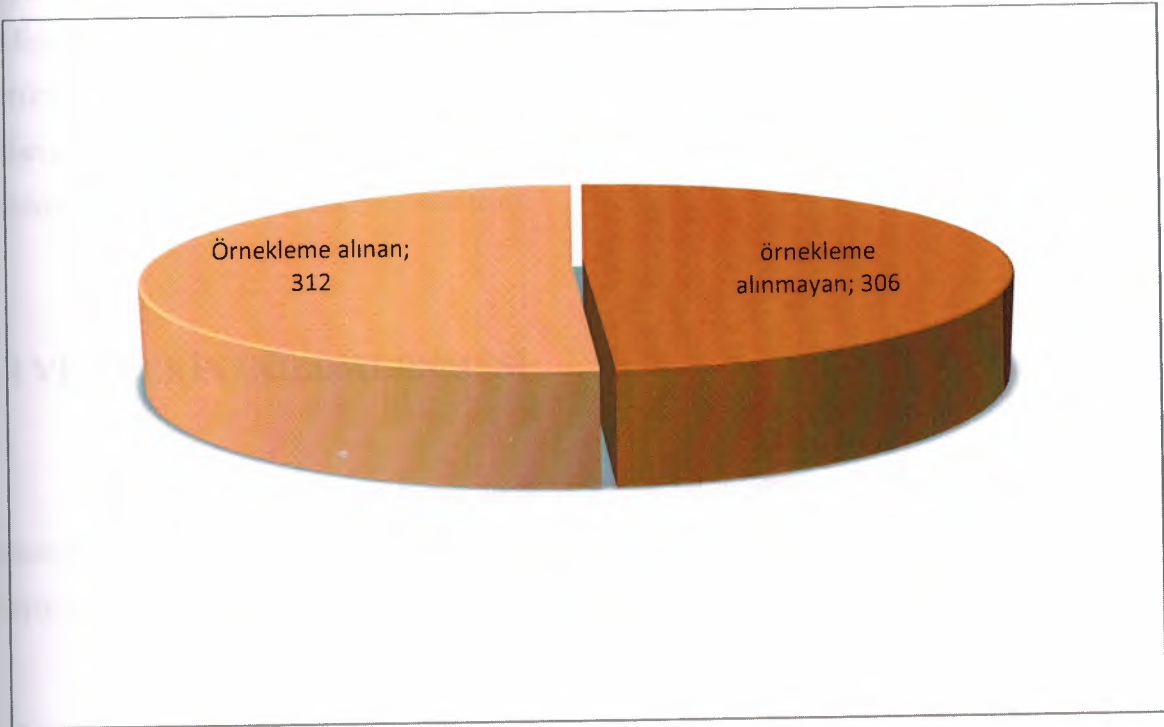
Araştırmamın evrenini 2012-2013 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'na bağlı orta dereceli okullardaki 47'si bayan ve 48'i

erkek olan toplam 95 yönetici ve 1240'ı bayan, 551'i erkek olan toplam 1791 öğretmen oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, çalışma evrenini temsil edebilecek örneklemin belirlenmesinde orantılı katmanlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Katmanlar alt problemlerde de belirtildiği gibi, okulların türlerine göre konmuştur.

Orantılı katmanlı (küme) örnekleme, temelde tıpkı oransız eleman örnekleme gibidir. Buradaki tek fark örnekleme yapılanın elemanlar değil de kümenin yani katmanların olmasıdır(Karasar, 2011).

Grafik 1
Evren ve Örneklem



GOÖD'e bağlı Lefkoşa bölgesi liselerinde toplam 422 öğretmen, MTÖD' e bağlı Lefkoşa bölgesi liselerinde ise toplam 202 öğretmen vardır. Araştırma evrenimizi Lefkoşa bölgesinde ki devlete bağlı liseler olarak aldığımızda toplam öğretmen sayımız 624 olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneklem olarak Lefkoşa bölgesinde bulunan toplam on liseden altı tanesi alınmıştır. Örneklem sayımızda ise 312 öğretmene ulaşılmıştır. (KKTC MEGSB, 2012)

3.3 VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama aracı olarak Şahin,1997'nin hazırladığı anket ölçek olarak kullanılmıştır. Anketin geçerlik- güvenirliği Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıören danışmanlığında yapılmıştır. Anketteki algı(gösterir) ve beklenti(tercihiniz) sütunları için güvenirlik katsayıları (Alfa) 0.9874 ve 0.9693 olarak bulunmuştur. KKTC' de bulunan güvenirlik katsayıları ise 0,9680 ile 0,9180 dir. Madde analizi ile "T" testi sonuçları ek bölümünde verilmiştir. Anket toplam 82 sorudan meydana gelmektedir Okullarda bu anketin uygulanabilmesi için gerekli olan tüm izinler alınmıştır. GOÖD ve MTÖD' e anket yapabilmek için dilekçe ile başvurulmuş ve cevabi metinler alındıktan sonra örneklemdeki okullara gidilerek okul müdürleri ile görüşülmüş, onların rızası da alındıktan sonra anket öğretmenlere bizzat tarafımdan uygulanmıştır. Anketin toplanıp saklanması da bilgilendirme yapılmış ve gereksiz endişelerden kaçınılması adına ve tüm etik kurallara uyulacağı konusunda katılımcıya güven verilmiştir. Katılımcılara anketin başka bir amaçla kullanılmayacağı, kişi adları ve okul adlarının bu çalışmada gizli kalacağı bilgisi verilmiş ve çıkan sonuçların istenildiği takdirde katılımcılara ulaştırılabileceği söylenmiştir.

3.4 VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Verilerin çözümülenmesi konusunda SPSS 16 bilgisayar programı, aritmetik ortalama, standart sapma, "t" testi, Anova ve madde ortalaması analiz teknikleri kullanılmıştır. (Köklü, Büyüköztürk, & Bökeoğlu, 2006; Spss & Hall, 2008).

Tüm veriler bilgisayar programı SPSS' te çözümlenmiştir. Çözümleme sürecinde tüm veriler ölçek ve madde bazında betimsel istatistik tekniklerinden ortalama puan ve yüzde kullanılarak değerlendirilmiştir. Madde bazında saptanan ortalama puanlar her maddenin ifade ettiği konuda KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri olarak yorumlanmıştır.

Anketteki kişisel bilgi formundaki öğretmen görüşleri doğrultusunda cinsiyet ve mesleğin nasıl seçildiği maddelerinde "t" testi uygulanmıştır. Burada "t" testinin seçilme nedeni ise küçük örneklemde oluşan gruplar için "t" testinin en uygun çözümleme tekniği

oluşudur(Ali Balcı, 2007). Yine bu forumdaki öğretmen görüşleri doğrultusunda yaş, mezun olunan okul türü, mesleki kıdem ve medeni hal değişkenlerinin analizi için ise Anova testi uygulanmıştır. Karışık ölçümler için iki faktörlü Anova testi kullanılmıştır. Bu test, işlem gruplarına bağlı olarak ilişkisiz ölçümlerin ve zamana bağlı olarak tekrarlı ölçümlerin söz edildiği iki faktörlü karışık desenlerde uygulanan deneysel işlemin etkinliğine ilişkin satır x sütunu olarak etkisini ve satır sütun faktörlerinin temel etkilerini test etmek için kullanılır(Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz, & Demirel, 2011).

Anketin geri kalan 82 soruluk kısmı için ise Madde X ortalama ve yüzdelik hesapları yapılmıştır. Daha sonra her madde için ayrı tablo hazırlanıp yorumlanmıştır.

BÖLÜM 4: BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırma bulguları ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşleri ve yorumlar bu bölümde yer almaktadır.

4.1 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi.

Beşli likert tipi ölçek kullanılan bu çalışmada ölçek maddeleri için kabul edilen puanlama ve sınırlamalar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 1
Ölçek Maddelerine Yönelik Puanlama ve Sınırlandırmalar.

ÖLÇEK	PUAN	ORTALAMA ARALIĞI	YÜZDE ARALIĞI
Her Zaman	5	1,00-1,79	%...-%36
Çoğu Zaman	4	1,80-2,59	%36,01-%52
Ara sıra	3	2,60-3,39	%52,01-%68
Çok Seyrek	2	3,40-4,19	%68,01-%84
Hiçbir Zaman	1	4,20-5,00	%84,01-%100

(Ali Balcı, 2007)

Aşağıdaki tabloda KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin % (yüzde) ortalamaları verilmiştir.

Tablo 2
Ara Sıra Aralığında Algılanan Davranış Maddeleri

MADDE NO	MADDE	%
1.	Okulun amaçlarını personele açık ve net olarak açıklamak	55,628
2.	Okuldaki sorunları gözardı etmeden akılcı bir biçimde çözme	59,808
3.	Gelişigüzel sorunlar yerine esas sorunlarla ilgilenmek	57,684

4.	Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma	57,492
5.	Öğretmenleri ilgilendiren konularda(sınıf dağıtımı, öğrenci dağıtımı vb.) öğretmenlere danışma	54,020
6.	Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma	59,614
7.	Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygılı olma	57,556
8.	Ders planları konusunda öğretmenlere yardımcı olma	52,348
9.	Okulun fiziksel şartlarını (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) en elverişli hale getirme	57,300
10.	Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlama	56,012
11.	Sınıf, atölye, laboratuvar, araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirme	54,726
12.	Ders araç-gereçlerinin öğretmenler tarafından rahatça kullanılmasına olanak sağlama	57,814
13.	Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açma	57,170
14.	Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırma	55,242
15.	Okula büro malzemelerinden çok, eğitim-öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik verme	54,470
16.	Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama	61,286
17.	Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma	57,814
18.	İletişimde iyi bir dinleyici olma	56,720
19.	Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarma	56,784
20.	Ses tonu, mimik ve jestlerini iyi kullanma	57,234
21.	İletişim için en uygun yeri ve zamanı seçme	56,592
22.	Öğretmenlerle daha çok yüz-yüze görüşme yapma	53,826
24.	Öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirme	54,856
25.	Sınıf sorunlarını çözmede, öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlama	58,650
26.	Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olmak	55,692
27.	Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlama	54,726
28.	Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama	57,942
29.	Öğretmenleri gizli ya da habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme	58,842
30.	Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınma	57,170
31.	Öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma	55,948
32.	Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanları da belirtme	59,228
33.	Öğretmeni, kendi kendisini denetlemeye teşvik etme	54,790

34.	Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapma	57,106
35.	Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama	52,862
37.	Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygulama	53,312
38.	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirilmeyi kullanma	56,334
39.	Öğretmenler arasında siyasi, dini ya da etnik ayırım yapmaktan kaçınma	56,334
40.	Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliği dikkate alma	56,334
41.	Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme	57,620
42.	Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma	57,750
43.	Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturma	61,800
44.	Kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınma	59,100
45.	Öğretmenlerden bilgi ve becerileri doğrultusunda görev yapmalarını bekleme	60,000
46.	Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama	58,586
47.	Öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı verme	58,392
48.	Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olma	57,556
49.	Çevresel etkiler karşısında (üst yönetim, veliler, politikacılar, baskı grupları vb.) öğretmeni koruma	56,270
50.	Öğretmenlerin çıkarlarını (Ücret, çalışma koşulları, araç-gereç sağlama, terfi vb.) gözetme	58,456
51.	Velilerin, öğretmenlerin işine karışmasını engelleme	59,614
52.	Kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınma	58,136
53.	Kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanma	55,242
54.	Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma	56,592
55.	Öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanıma	58,906
56.	Öğretmenlere her konuda güvenme	56,914
57.	Yapılan işlerde şekle değil, öze önem verme	60,128
58.	Kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma	62,894
59.	Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme	64,052
60.	Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma	63,602
61.	Öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçınma	53,184
62.	Öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma	58,136
63.	Öğretmenlik mesleğini her fırsatta yüceltme	58,650

64.	Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgulama	59,164
65.	Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama	58,264
66.	Öğretmenlerin çevreden (veli ve diğer ilgililerden) destek görmeleri için çalışmalar yapmak	56,142
67.	Öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratmak	55,176
68.	Okulda demokratik kuralları işletmek	58,586
69.	Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözme	55,370
70.	Eleştiriye açık olma	56,978
71.	“Her şeyi ben bilirim” tavrını sergilemekten kaçınma	57,492
72.	Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma	53,634
73.	Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma	59,100
74.	Öğretmene arkadaşça davranma	58,200
75.	Öğretmenin kişiliğine saygı duyma	58,650
76.	Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma	55,884
77.	Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalışma	58,778
78.	İş dışı sosyal faaliyet (spor, akşam yemekleri, partiler, sinema ve tiyatroya gitmek) düzenlenmesine yardımcı olma ve düzenlenen etkinliklere katılma	55,948
79.	Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma	60,258
80.	Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklamasını bilme)	58,972
81.	Öğretmenlere kibar ve içten davranma	58,136
82.	Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma	59,100

Tablo 3

Çok Seyrek Aralığında Algılanan Davranış Maddeleri

MADDE NO	MADDE	%
23.	Öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme	50,226
36.	Başarılı öğretmenleri ödüllendirme	51,382

Tablo 4

Her Zaman Aralığında Beklenen Davranış Maddeleri

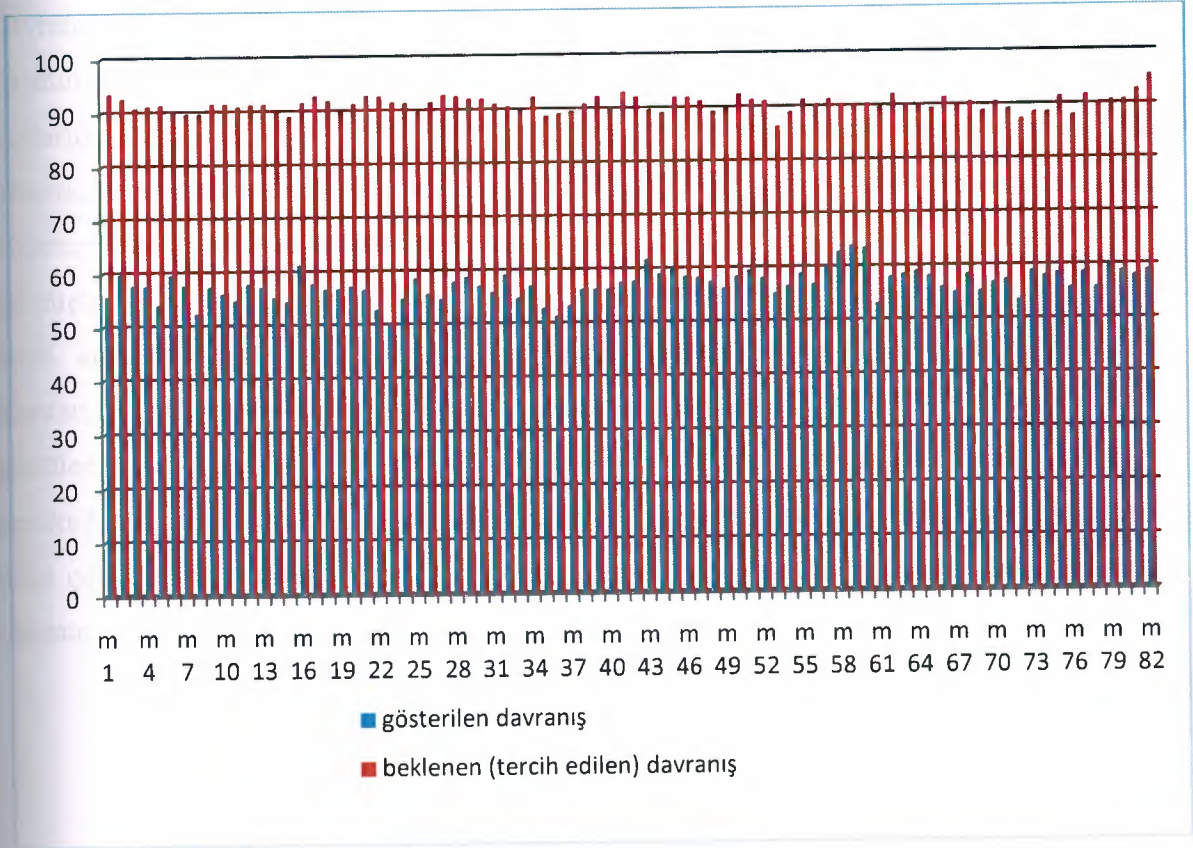
MADDE NO	MADDE	%
1,1	Okulun amaçlarını personele açık ve net olarak açıklamak	93,504
2,2	Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözmek	92,604
3,3	Gelişigüzel sorunlar yerine esas sorunlarla ilgilenmek	90,804
4,4	Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma	91,190
5,5	Öğretmenleri ilgilendiren konularda(sınıf dağıtımı, öğrenci dağıtımı vb.) öğretmenlere danışma	91,382
6,6	Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma	90,418
7,7	Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygılı olma	89,774
8,8	Ders planları konusunda öğretmenlere yardımcı olma	89,774
9,9	Okulun fiziksel şartlarını (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) en elverişli hale getirme	91,576
10,10	Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlama	91,512
11,11	Sınıf, atölye, laboratuvar, araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirme	90,996
12,12	Ders araç-gereçlerinin öğretmenler tarafından rahatça kullanılmasına olanak sağlama	91,382
13,13	Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açma	91,446
14,14	Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırma	90,160
15,15	Okula büro malzemelerinden çok, eğitim-öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik verme	89,068
16,16	Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama	91,640
17,17	Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma	92,862
18,18	İletişimde iyi bir dinleyici olma	91,962
19,19	Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarma	90,096
20,20	Ses tonu, mimik ve jestlerini iyi kullanma	91,382
21,21	İletişim için en uygun yeri ve zamanı seçme	92,862
22,22	Öğretmenlerle daha çok yüz-yüze görüşme yapma	92,668
23,23	Öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme	91,576
24,24	Öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirme	91,446
25,25	Sınıf sorunlarını çözmede, öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlama	89,904

26,26	Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olmak	91,576
27,27	Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlama	92,862
28,28	Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama	92,604
29,29	Öğretmenleri gizli ya da habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme	92,154
30,30	Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınma	92,154
31,31	Öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma	91,190
32,32	Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanları da belirtme	90,610
33,33	Öğretmeni, kendi kendisini denetlemeye teşvik etme	90,032
34,34	Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapma	92,348
35,35	Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama	88,810
36,36	Başarılı öğretmenleri ödüllendirme	89,196
37,37	Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygulama	89,710
38,38	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirilmeyi kullanma	90,996
39,39	Öğretmenler arasında siyasi, dini ya da etnik ayrım yapmaktan kaçınma	92,348
40,40	Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliği dikkate alma	90,226
41,41	Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme	93,054
42,42	Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma	92,154
43,43	Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturma	89,774
44,44	Kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınma	89,196
45,45	Öğretmenlerden bilgi ve becerileri doğrultusunda görev yapmalarını bekleme	92,026
46,46	Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama	91,962
47,47	Öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı verme	91,318
48,48	Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olma	89,324
49,49	Çevresel etkiler karşısında (üst yönetim, veliler, politikacılar, baskı grupları vb.) öğretmeni koruma	89,968
50,50	Öğretmenlerin çıkarlarını (Ücret, çalışma koşulları, araç-gereç sağlama, terfi vb.) gözetme	92,520
51,51	Velilerin, öğretmenlerin işine karışmasını engelleme	91,446
52,52	Kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınma	91,190
53,53	Kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanma	86,366
54,54	Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma	89,068

55,55	Öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanıma	91,382
56,56	Öğretmenlere her konuda güvenme	90,482
57,57	Yapılan işlerde şekle değil, öze önem verme	91,380
58,58	Kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma	90,482
59,59	Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme	90,354
60,60	Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma	90,546
61,61	Öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçınma	89,904
62,62	Öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma	92,218
63,63	Öğretmenlik mesleğini her fırsatta yüceltme	90,290
64,64	Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgulama	90,032
65,65	Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama	89,518
66,66	Öğretmenlerin çevreden (veli ve diğer ilgililerden) destek görmeleri için çalışmalar yapmak	91,512
67,67	Öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratmak	90,226
68,68	Okulda demokratik kuralları işletmek	90,676
69,69	Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözme	89,004
70,70	Eleştiriye açık olma	90,676
71,71	"Her şeyi ben bilirim" tavrını sergilemekten kaçınma	89,390
72,72	Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma	87,460
73,73	Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma	88,682
74,74	Öğretmene arkadaşça davranma	88,682
75,75	Öğretmenin kişiliğine saygı duyma	91,512
76,76	Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma	88,102
77,77	Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalışma	91,832
78,78	İş dışı sosyal faaliyet (spor, akşam yemekleri, partiler, sinema ve tiyatroya gitmek) düzenlenmesine yardımcı olma ve düzenlenen etkinliklere katılma	90,482
79,79	Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma	90,804
80,80	Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklamasını bilme)	90,868
81,81	Öğretmenlere kibar ve içten davranma	92,798
82,82	Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma	95,434

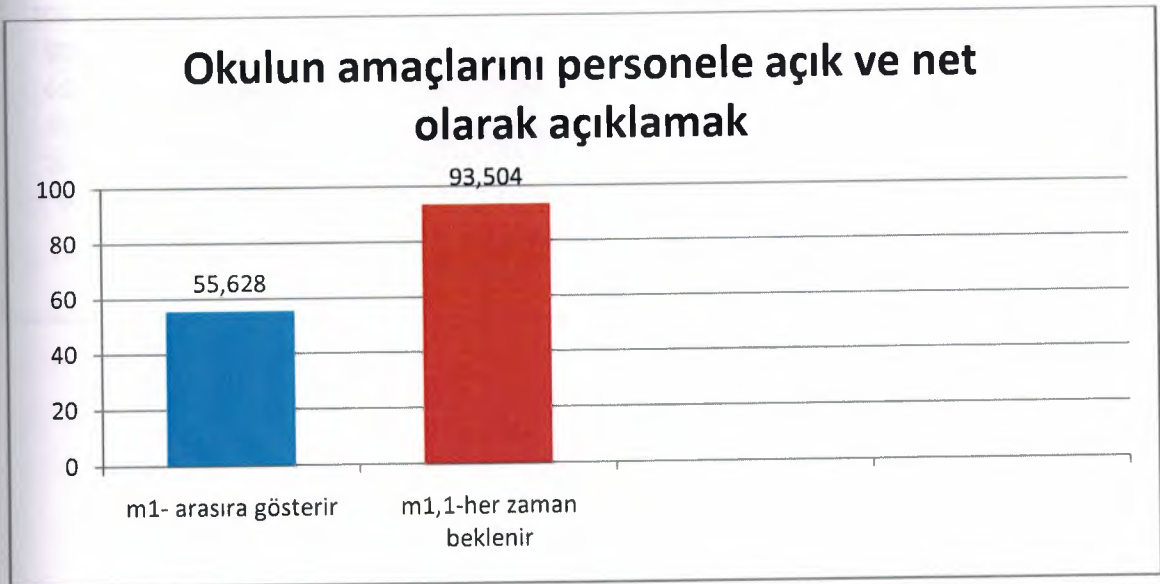
Grafik 2

Maddeler ve Yüzdelik Oranları Grafiği



Grafik 3

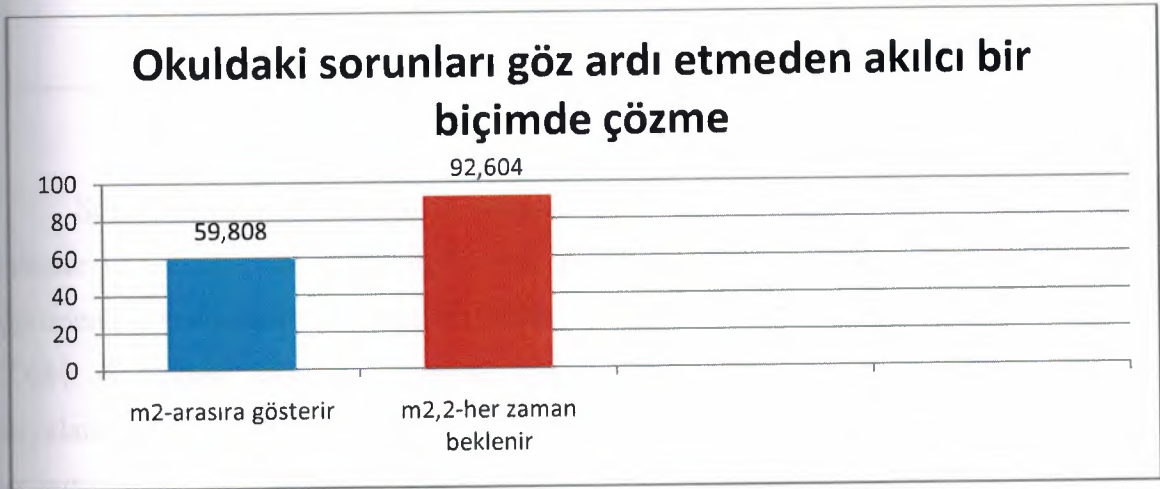
Okulun amaçlarını personele açık ve net olarak açıklamak



Okulun amaçlarını personele açık ve net olarak açıklama yöneticinin personelin nasıl davranmaları gerektiği hakkında onlara yapabileceği kolaylıkların başlarında gelir. Personel okulun amaçları doğrultusunda güdülenip ona göre davranacaktır. Nitekim mevcut durumda yukarıdaki grafikte de görülebileceği üzere, % 55,628 oranındaki öğretmen görüşü, yöneticilerin ara sıra bu davranışı gösterdiğini belirtmiştir. Öğretmenlerin bu konuda, yöneticilerde görmek istedikleri davranış ise % 93,504 oranında, yani her zaman aralığında çıkmıştır. Montaigne' nin " *Rotasını bilmeyen gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez* " özlü sözü, amaç birliğinin ve farkındalığının önemi vurgulanmaktadır (Montaigne'den aktaran Kantar, 2010). Bireyler veya örgütler kendilerine hedefler koydukları zaman daha çok güdülenmiş olurlar. İnsanlar ne için çalışacaklarını bilirlerse doğal olarak nasıl çalışmalar gerektiğinin bilincinde olacaklardır. Kişiler kendilerini zorlayan hedeflere yöneldikleri zaman daha çok başarılı olurlar yeter ki hedefler kendi bilgi ve becerilerinin çok üzerinde olmasın (Kantar, 2010).

Grafik 4

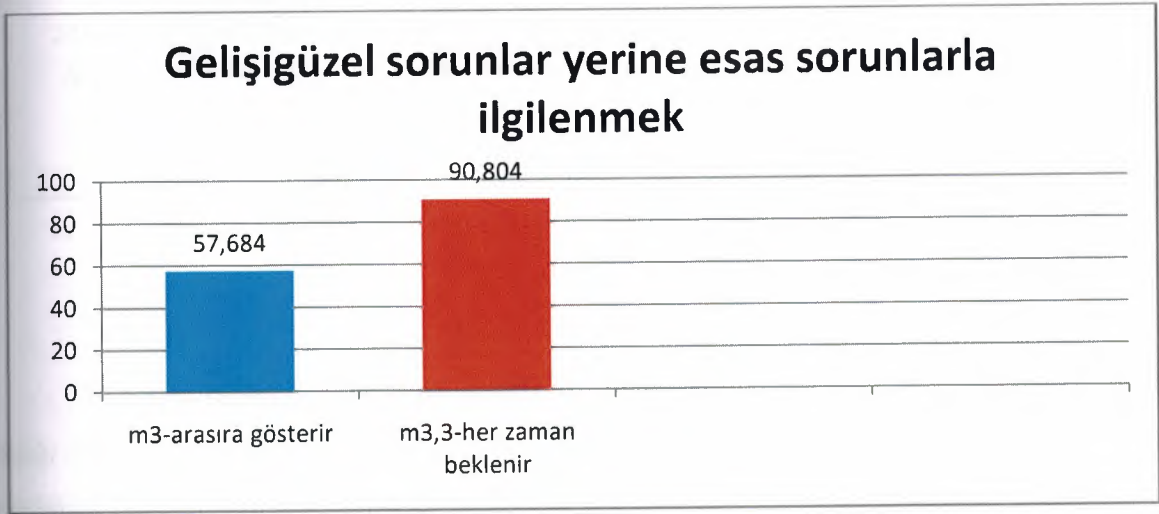
Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözme



Yöneticiler okul sorunlarını göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözüme ulaştırırsa, öğretmen derslerinde daha motive olmuş bir biçimde davranacaktır. Yöneticiler idari kararlar verilirken, bu karar vermenin, bazı örgütsel sorunları çözen ve bu süreçte yeni sorunlar üreten dinamik bir süreç olduğunu unutmamalıdır (Hoy & Miskel, 2010). Uyguladığımız ankette yukarıdaki grafikte de görülebileceği üzere % 59,808 oranındaki öğretmen görüşü şu anda devlet liselerindeki yöneticilerin bu davranışı ara sıra gösterdiğini belirtmiştir. Bu konudaki öğretmen görüşlerine göre % 92,604 oranındaki görüş yöneticilerin bu davranışı her zaman sergilemesini arzulamaktadır.

Grafik 5

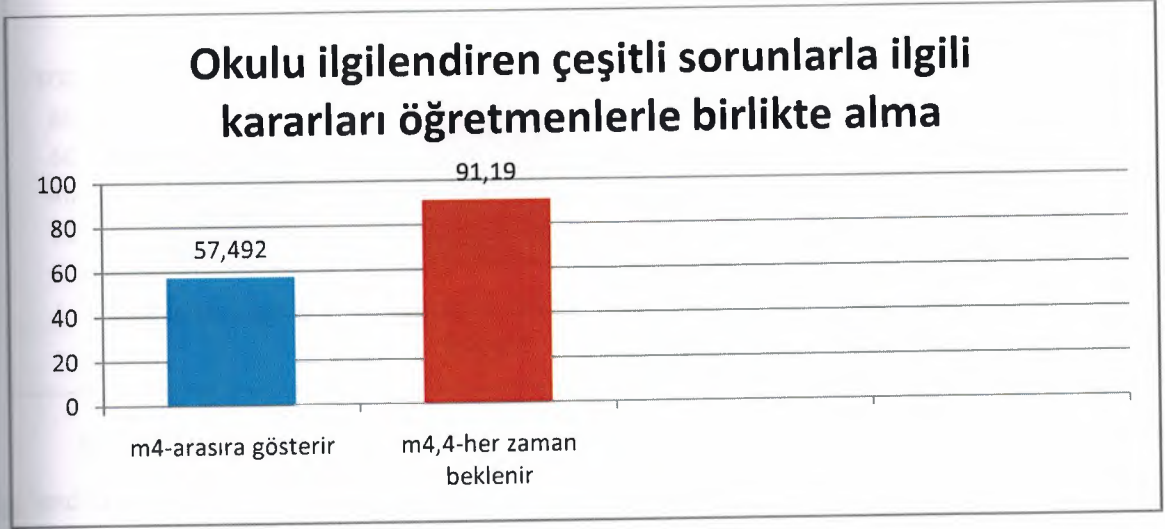
Gelişigüzel sorunlar yerine esas sorunlarla ilgilenmek



Sorunsuz bir okul ortamında çalışmak öğretmenlerin motivesini artırır. Gelişi güzel sorunlar yerine esas sorunlarla ilgilenmek yöneticilerin daha huzurlu bir çalışma ortamını öğretmenlere sunması anlamına gelir (Şahin, 1997). Grafiğimizde görülen sonuçlar ışığında % 57,684 oranındaki öğretmen görüşü yöneticilerin bu davranışı ara sıra gösterdiğini vurgulamaktadır. % 90,804 oranındaki öğretmen görüşüne göre de yöneticiler bu davranışı her zaman göstermelidir.

Grafik 6

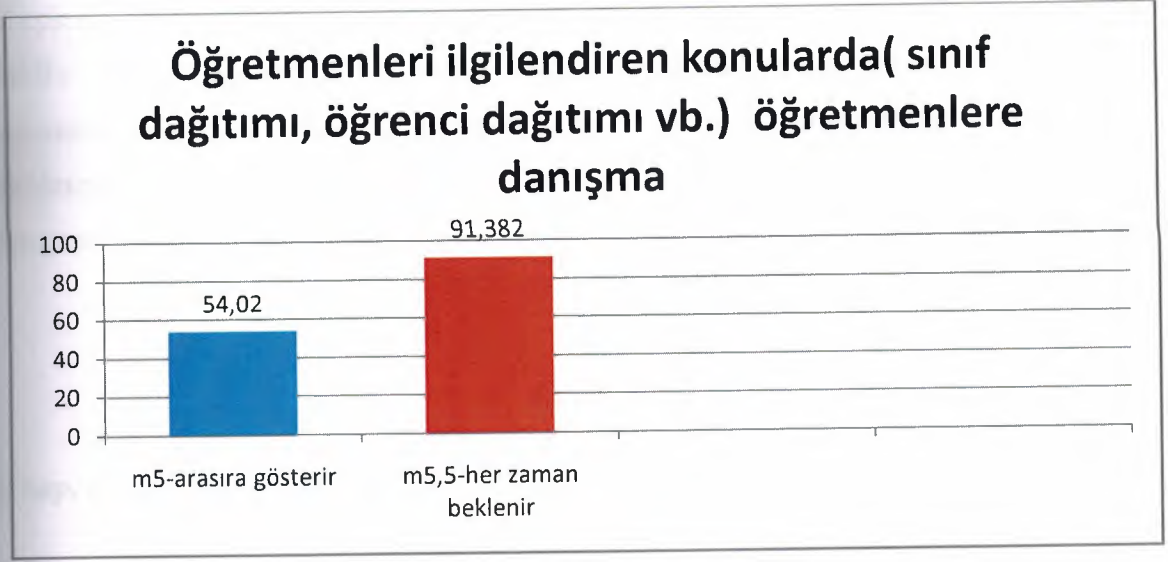
Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma



Yönetici okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte aldığı oranda motivasyon sürecini desteklemiş olur. Karar verme sürecinde katılım, kararın niteliğini bazen artırırken bazen de tersi ortaya çıkabilir (Hoy & Miskel, 2010). Grafikte' de görüldüğü üzere %57,492 oranındaki öğretmen görüşü, yöneticilerin arasıra bu davranışı sergilemekte olduğunu ortaya koymaktadır. %91,19 oranındaki öğretmen görüşü de yöneticilerinin bu davranışı her zaman göstermesi arzusunda olduklarını belirtmiştir. Kantar (2010), iyi liderin özelliklerinden bahsederken, iyi liderin problem çözümünde ortaklığa verdiği önemin üstünde durmuştur. Benim çözümüm yerine bizim çözümümüz her zaman tercih edilmelidir.

Grafik 7

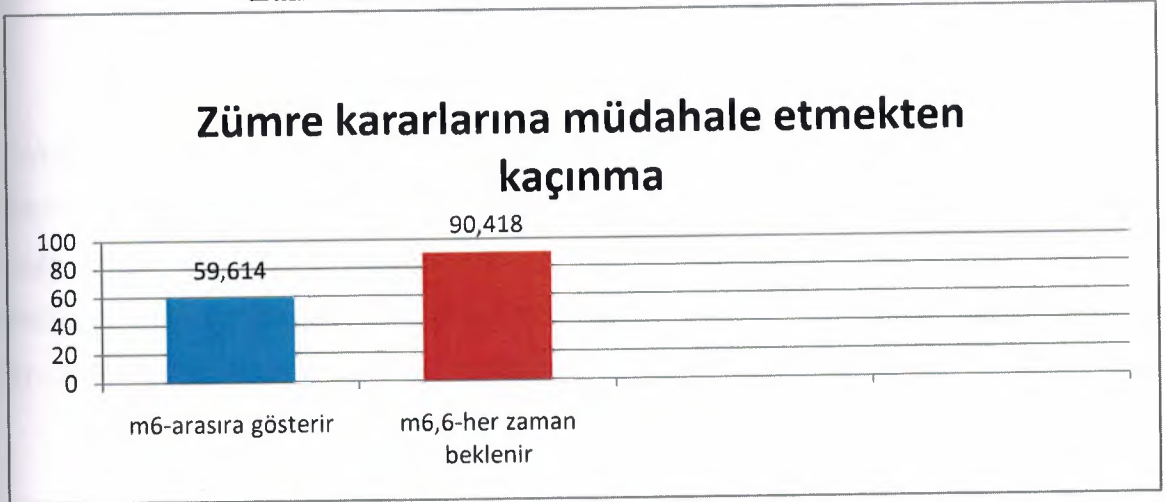
Öğretmenleri ilgilendiren konularda(sınıf dağıtımı, öğrenci dağıtımı vb.) Öğretmenlere danışma



Karar alma sürecinde öğretmenleri bu karara ortak etme ya da öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma çok önemli bir davranıştır. Karara ortak olan öğretmen uygulamayı da yaparken karşı çıkmayacaktır. Dolayısı ile daha çok motive olmuş bir biçimde çalışacaktır. Kararlara ortak olma motivasyonu artırmaktadır (Çalışkan ve diğerleri, 2008). Anketimizden alınan veriler ışığında %54,02 oranındaki öğretmen görüşü, yöneticilerinin arasıra bu davranışı gösterdiğini belirtmiştir. % 91,382 oranındaki öğretmen görüşü de yöneticilerin her zaman bu davranışı göstermeleri gerektiği arzusunda oluklarını belirtmiştir.

Grafik 8

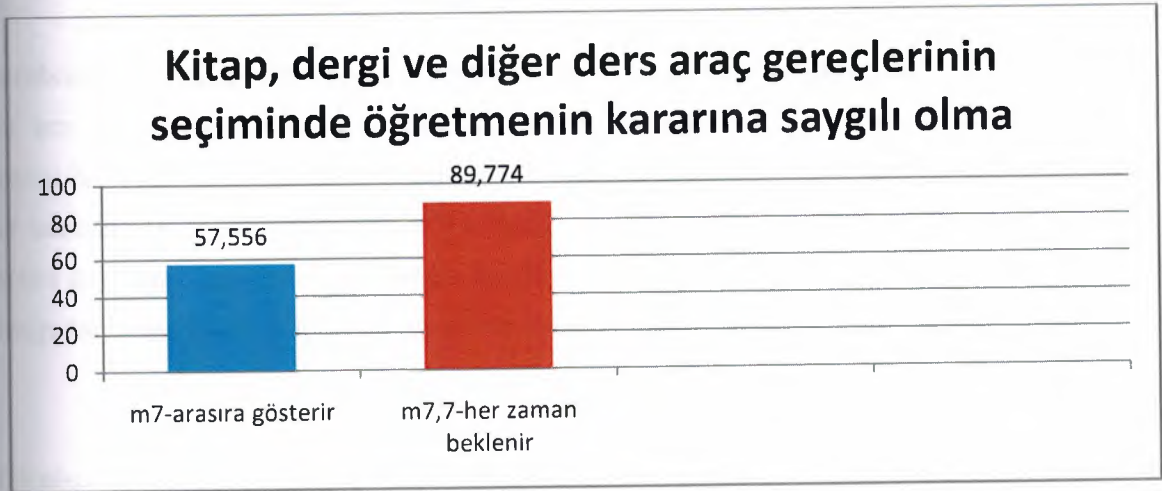
Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma



Bilindiği üzere okullarda zümreler toplanıp kendi bölümleri ile ilgili belirli kararlar alırlar. Okul müdürünün bu kararlara olan müdahalesi ne kadar az olursa o öğretmen grubunun çalışma şevki de o oranda kırılmamış olur. Grup kararları, yöneticiler tarafından, sebeplerin anlaşılması ve kararın uygun bir şekilde yapılandırılması yolu ile daha geçerli olabilir (Hoy & Miskel, 2010). Bunu destekler nitelikteki anket sonuçlarımızda %59,614 oranındaki öğretmen görüşüne göre ara sıra yöneticilerin müdahale etmekten kaçındığı görülmektedir. %90,418 oranındaki öğretmen görüşüne göre de yöneticilerin bu davranışı göstermesi arzulanmaktadır.

Grafik 9

Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygılı olma



Bir örgütte yapıyı kurma ve kişiler arası anlayış gösterme lider davranışlarının temelini oluşturur. Anlayış gösterme arkadaşlık, güven, ilgi ve saygı gibi davranışları içerir (Halpin, 1966). Kitap, dergi ve diğer ders araç-gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygılı olma ile ilgili bulgularımızda %57,556 oranındaki öğretmen görüşüne göre yöneticilerin ara sıra saygılı olduklarını belirtmiştir. %89,774 oranındaki öğretmen görüşüne göre de yöneticilerin her zaman bu konuda saygılı olmaları beklenmektedir.

Grafik 10

Ders planları konusunda öğretmenlere yardımcı olma



Öğretmenlerin ders planlarını hazırlarken yöneticilerinden yardım alması ve onun tecrübesinden faydalanması maddesine verilen öğretmen görüşlerine göre %52,348 oranındaki görüş ara sıra yöneticilerin yardımcı olduğunu, bunun yanında %89,774 oranındaki görüşe göre de yöneticilerin her zaman yardımcı olmalarının beklendiği ortaya çıkmıştır. Tecrübelerden faydalanmak her konuda çok önemlidir. Nietzsche'nin dediği gibi "Bir insan kulakları, tecrübesinin elvermediği şeyleri duyamaz" (Nietzsche' den aktaran Bentley, 2008). Burada belirtilen tecrübenin ne kadar önemli olduğudur. İnsan bu eksikliğini yardım alarak tamamlayabilir (Bentley, 2008).

Grafik 11

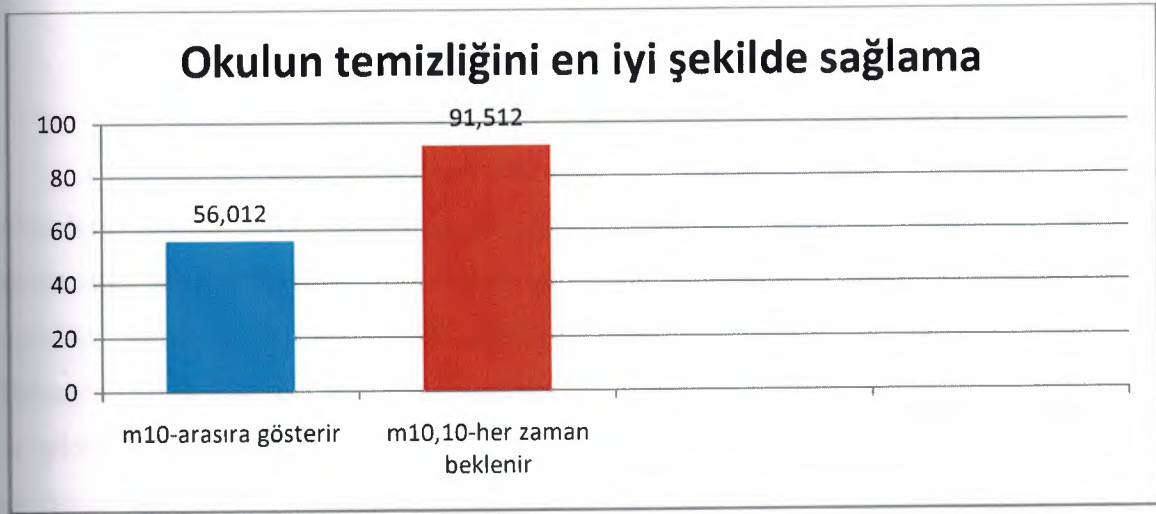
Okulun fiziksel şartlarını (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) En elverişli hale getirme



Yapılan araştırmalarda çalışma ortamının fiziksel yapısının motivasyonu artırdığı tespit edilmiştir (Yücel, 2003);(şahin, 1997);(Sümer, 2012). Anketimizden alınan yanıtlar da bunu destekler niteliktedir. %57,3 oranındaki öğretmen görüşüne göre yöneticiler ara sıra okulun fiziksel şartlarını en elverişli hale getirmek için çalışmaktadır. %91,576 oranındaki öğretmen görüşü de bu durumun her zaman gerçekleşmesini tercih etmektedirler.

Grafik 12

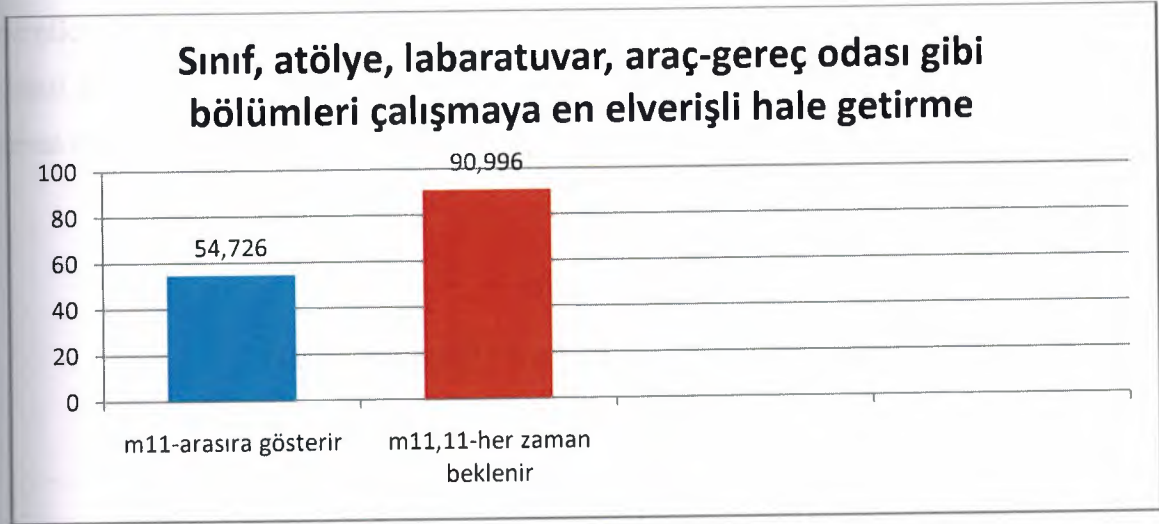
Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlama



Çalışma ortamının temizliği hem hijyen hem de motivasyon açısından önemlidir.Etkili bir eğitimde bireylerin motive olmalarında fiziksel ortamın koşullarının iyi ve temizliğinin sağlanmış olmasının çok önemli bir etkisi vardır (elikten, 2008). %56,012 oranındaki öğretmen görüşüne göre yöneticiler ara sıra okulun temizliğini en iyi şekilde sağlamaktadır. %91,512 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticilerin her zaman bu eylemi gerçekleştirmesi gerektiği yönünde tercih kullandıkları görölmüşür.

Grafik 13

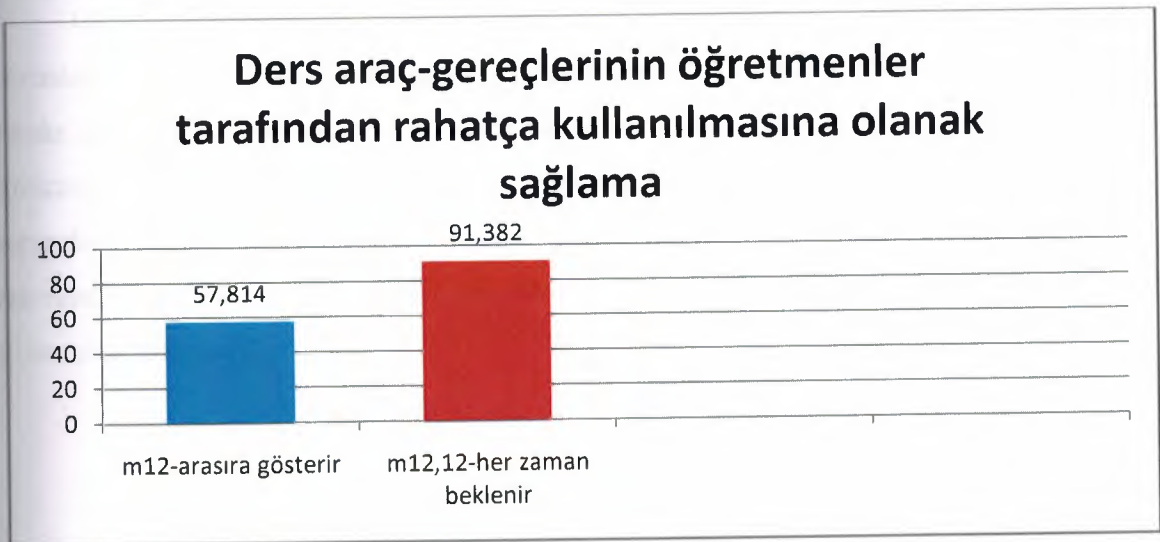
Sınıf, atölye, laboratuvar, araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirme



Yöneticilerin okul imkanlarından sınıf, atölye, laboratuvar, araç-gereç odası gibi bölümlerin öğretmenler tarafından en elverişli şekilde kullanıma açılmasını sağlaması öğretmenin çalışma isteğini ve çalışma güdüsünü artırabilmek açısından önemlidir. Birey özgürlük içinde çalışıp geliştiği takdirde kendisini güçlü ve değerli hissedecektir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008). %54,726 oranındaki öğretmen görüşüne göre yöneticiler ara sıra bu eylemi gerçekleştirmektedir. %90,996 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman bu eylemi gerçekleştirmelidirler.

Grafik 14

Ders araç-gereçlerinin öğretmenler tarafından rahatça kullanılmasına olanak sağlama



Yöneticilerin ders araç-gereçlerinin öğretmenler tarafından rahatça kullanılmasına olanak sağlaması öğretmenin çalışma isteğini ve çalışma güdüsünü artırabilmek açısından önemlidir(Şahin, 1997). %57,814 oranındaki öğretmen görüşüne göre yöneticiler ara sıra bu eylemi gerçekleştirmektedir. %91,382 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman bu eylemi gerçekleştirmektedirler.

Grafik 15

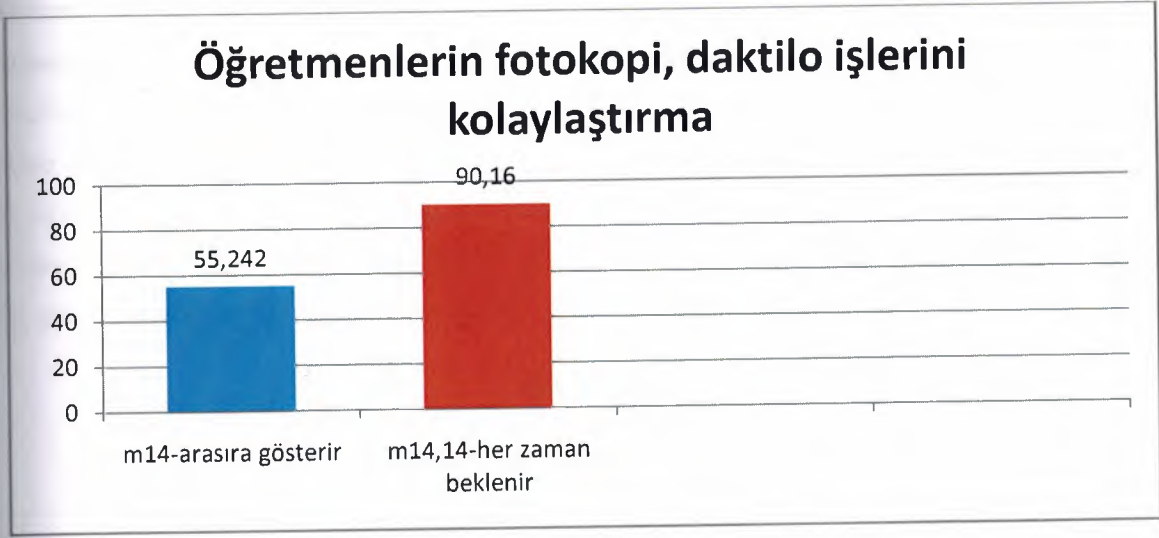
Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açma



Okul imkanlarının en iyi şekilde kullanıma açılması, öğretmen motivasyonunu artırması için büyük önem taşımaktadır. Eğitim yöneticileri bunu göz önünde bulundurdıkları oranda çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacaklardır (Bul, 2007). Anketimize verilen öğretmen görüşlerine göre, okul kitaplığını yeterli kılarak kullanma açma maddesine %57,17 oranındaki öğretmen yöneticilerinin ara sıra bu eylemi yaptığını belirtmiştir. %91,446 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman okul kitaplığını yeterli kılarak kullanma açmalıdırlar.

Grafik 16

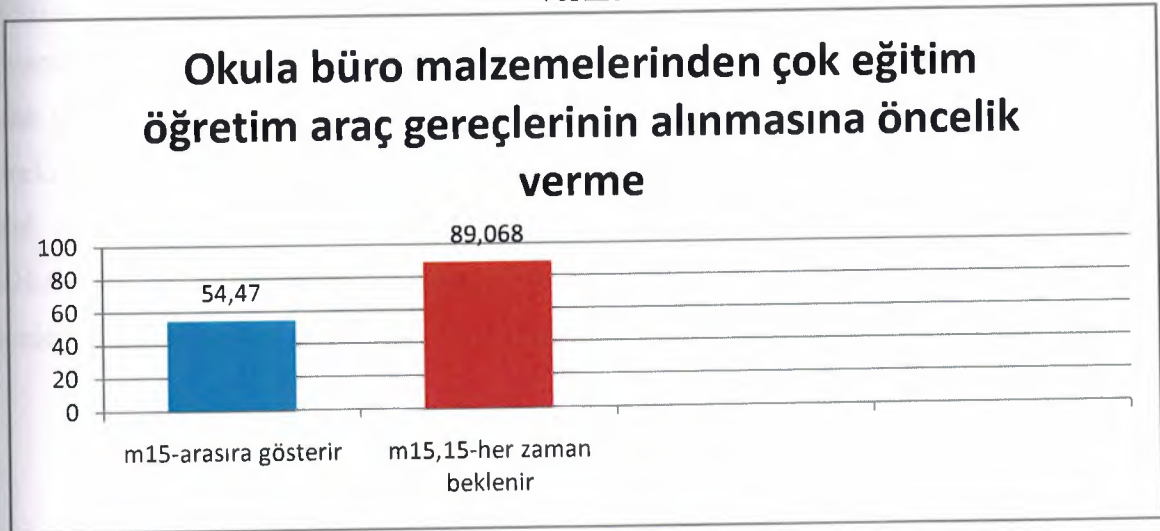
Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırma



Yöneticiler, çalışanların eğitime ayıracak enerjilerini başka kanallara aktartmadığı sürece, çalışanların başarı ve güdüsünün artabileceği yapılan araştırmalarla sergilenmiştir. Daktilo, fotokopi gibi işlerde öğretmene sağlanan kolaylık, onun çalışma enerjisinin de boşa gitmemesini sağlayacaktır (Bentley, 2008). Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırma maddesine % 55,242 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin işleri kolaylaştırdığını belirtmiştir. % 90,16 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırmalıdır şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 17

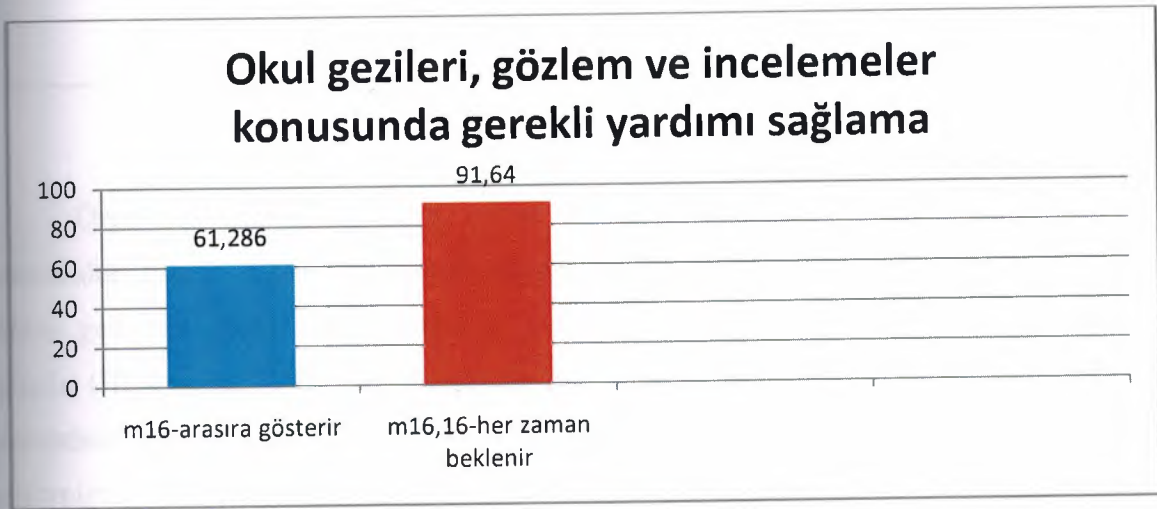
Okula büro malzemelerinden çok, eğitim-öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik verme



Okula büro malzemelerinden çok eğitim öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik verilmesi, bireysel olarak öğretmenlerin okuldaki iş doyumlarını artırabilecek bir davranıştır. Okuldan sağlanan kazanç ve bireysel ihtiyaçları giderme düzeyi, kişinin motivasyonu ile yakından ilişkilidir (Fındıkçı, 2003). Okula büro malzemelerinden çok eğitim öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik verme maddesine % 54,47 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okula büro malzemelerinden çok eğitim öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik verdiklerini belirtmiştir. % 89,068 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman okula büro malzemelerinden çok eğitim öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik vermelidir şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 18

Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama



Okul gezileri, gözlem ve incelemeler, uygulamaya yönelik öğretmen başarısını artırıcı eylemlerdir. Başarısı artan öğretmen Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki dördüncü basamağı tamamlayıp bir üst seviye olan kendini gerçekleştirme basamağına geçişe bir adım daha yaklaşmış olacaktır (Maslow, 1954). Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama maddesine %61,286 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağladığını belirtmiştir. %91,64 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlamalıdır şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 19

Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma



Örgüt içerisinde özgür bir haber akışının ve iletişimin kurulması, yöneticilerin sorumluluğundadır. Eğer bir yönetici yeterli bir iletişim sağlayamamışsa o örgütte işbirliği ortamı gelişmez. Hedef birliği olmaz ve çalışan motivasyonu başka etmenlerle sağlanmaya çalışılır (Hagemann, 1997). Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma maddesine %57,814 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurduğunu belirtmiştir. %92,862 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurmalıdır şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 20

İletişimde iyi bir dinleyici olma



Bir kurumdaki iletişim ortamı, o kurumdaki moral düzeyini belirler. O kurumdaki yönetici ve çalışanların karşılıklı iletişime açık olmaları kişisel morali ve motivasyonu etkileyecektir (Fındıkçı, 2003). İletişimde iyi bir dinleyici olma maddesine %56,72 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin iletişimde iyi bir dinleyici olduğunu belirtmiştir. %91,962 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman iletişimde iyi bir dinleyici olmalıdır şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 21

Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarma



Kurumda, belirsizlik, güvensizlik temeline dayanan açık olmayan iletişim kanalları sayesinde çalışanlarda korku ve huzursuzluk baş gösterir ki bu durumda da çalışan motivasyonundan bahsedilemez (Fındıkçı, 2003).Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarma maddesine %56,784oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktardığını belirtmiştir. %90,096 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarmalıdır şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 22

Ses tonu, mimik ve jestlerini iyi kullanma



Vücut dili iletişimin temellerindendir. Birey sadece ağzından çıkan sözlerle değil, vücut hareketleriyle de diğer bireyleri etkiler ve iletişim kurar. Yöneticinin ses tonu, mimik ve jestlerini iyi kullanması sayesinde, diğer çalışanlar ile sağlam bir iletişim kurabilmesi mümkündür (Hangmann, 1997). Ses tonu mimik ve jestlerini iyi kullanma maddesine %57,234 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin ses tonu mimik ve jestlerini iyi kullandığını belirtmiştir. %91,382 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman ses tonu mimik ve jestlerini iyi kullanmalıdır şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 23

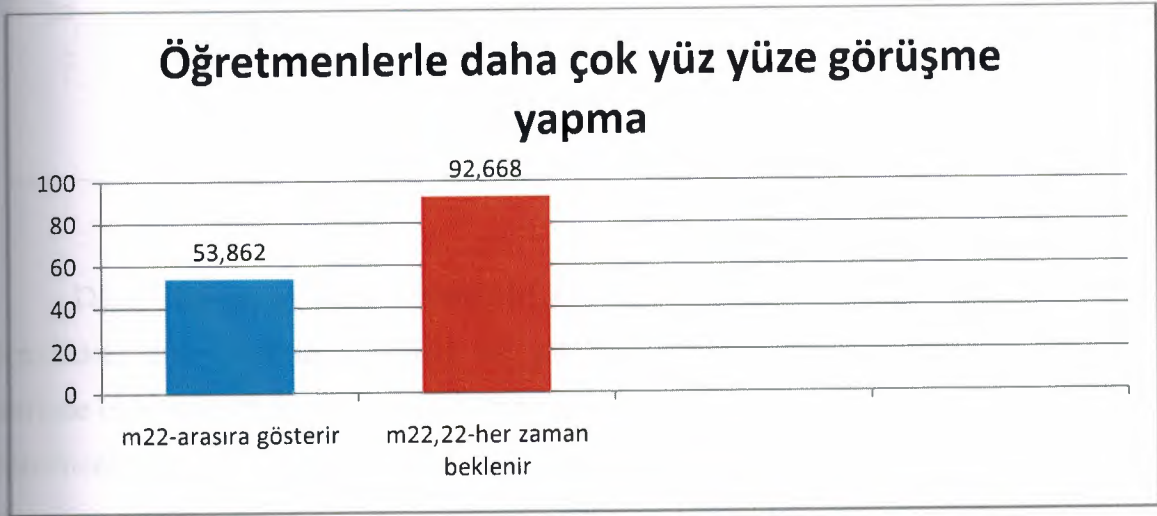
İletişim için en uygun yeri ve zamanı seçme



Yönetici astları ile iletişim kurarken en iyi zamanı beklemelidir. Olur olmaz yerde ve zamanda, aklına estiği zaman bir astının problemini konuşmaya çalışırsa, o kişinin duygularını incitip, çalışma hevesini kırabilir(Kantar, 2010). İletişim için en uygun yeri ve zamanı seçme maddesine %56,592 oranındaki öğretmenara sıra yöneticilerinin iletişim için en uygun yeri ve zamanı seçtiği şeklinde, %92,862 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman iletişim için en uygun yeri ve zamanı seçmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 24

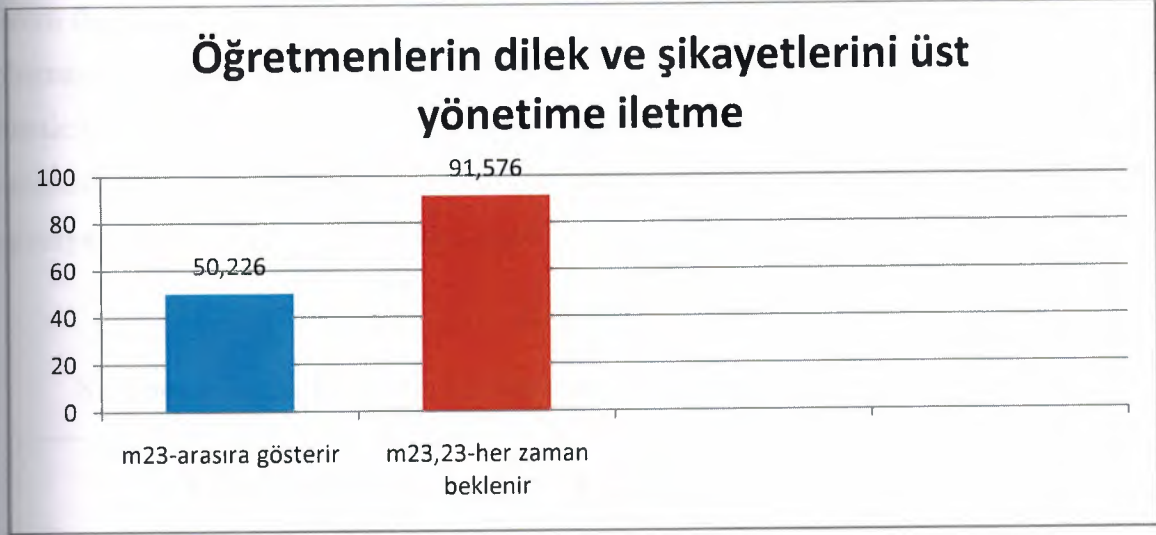
Öğretmenlerle daha çok yüz-yüze görüşme yapma



İletişimde gürültü veya kirlilik yapabilecek ara elemanları azalttığımız zaman daha doğru bir iletişim yapmış oluruz. Söylemek istediklerimizi net olarak, mesajda bir kayıp olmadan doğrudan alıcıya iletmış oluruz. Örgütsel yapının başarısı, büyük ölçüde dikey ve yatay iletişim yoluyla sağlanır (Erdoğan, 2010a). Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yapma maddesine %53,862 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yaptığını belirtmiştir. %92,668 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yapmalıdır şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 25

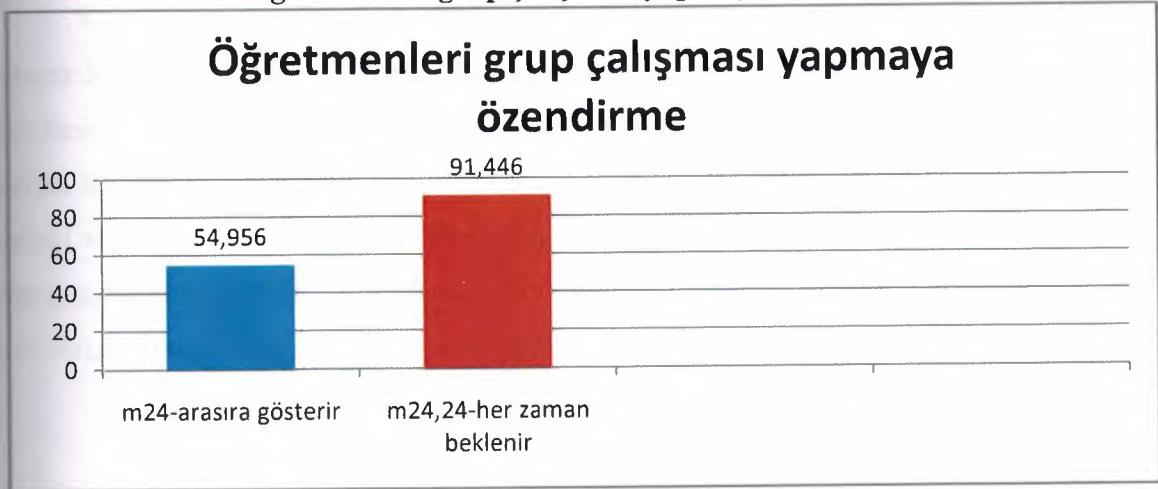
Öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme



Dikey iletişim yönetim kademeleri arasındaki iletişimi kasteder. Bu durumda örgüt içerisindeki dikey iletişimin sağlıklı bir şekilde kurulması da o örgütün sağlam temeller üzerinde olduğunu ve demokrasinin o örgüt içerisinde var olduğunu gösterir (Erdoğan, 2000). Öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme maddesine %50,226 oranındaki öğretmen, yöneticilerinin çok seyrek olarak öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletmediğini belirtmiştir. %91,576 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletmelidir şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 26

Öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirme



Genelde insanlar saygı duyduğu ve sevdiği insanlarla birlikte çalışmayı isterler. İş arkadaşları ile samimi olan bireyler, kendilerini takımın bir parçası olarak hissederler. Bu durum da yanında iş doyumunu ve motivasyonu getirecektir (Yücel, 2003). Öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirme maddesine %54,956 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirdiklerini belirtmiştir. %91,446 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirmelidir şeklinde tercih belirtmişlerdir.

Grafik 27

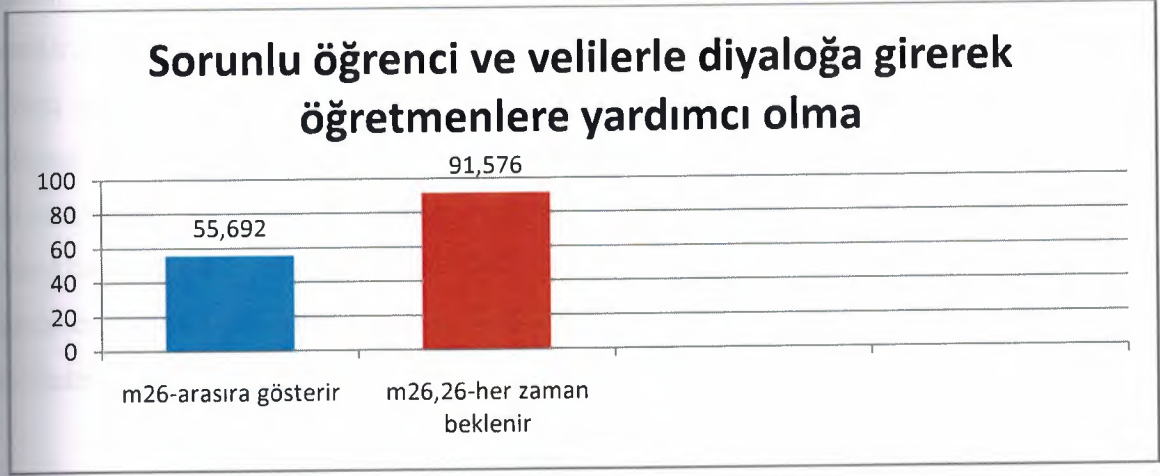
Sınıf sorunlarını çözmede, öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlama



Yöneticiler için disiplin sağlama, okul yönetiminde düzenliliği ve verimi artırıcı temel amaçtır. Sınıf sorunlarını çözmede, öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlama okul disiplinini sağlama anlamına geleceğinden önemlidir (Küçükahmet, 2000). Anketimize verilen öğretmen görüşlerine göre, sınıf sorunlarını çözmede, öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlama maddesine %58,65 oranındaki öğretmen yöneticilerinin ara sıra bu eylemi yaptığını belirtmiştir. %89,904 oranındaki öğretmen görüşüne göre ise yöneticiler her zaman sınıf sorunlarını çözmede, öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlamalıdır.

Grafik 28

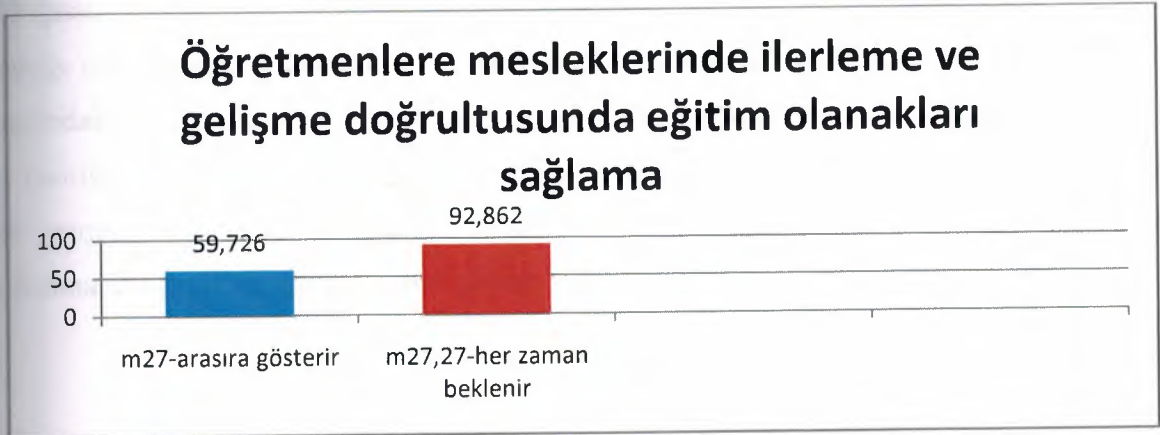
Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olmak



Yöneticiler sık sık farklı sorunlarla karşı karşıya kalır. Sorun çözme yönetim süreçlerinden birisidir. Sorunlar çalışma ortamında stres, tedirginlik ve endişe kaynaklarıdır. Nitekim yöneticiler de bunun çözümü için çalışmalıdır (Erdoğan, 2000). Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olma maddesine %55,692 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olduğu şeklinde, %91,576 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 29

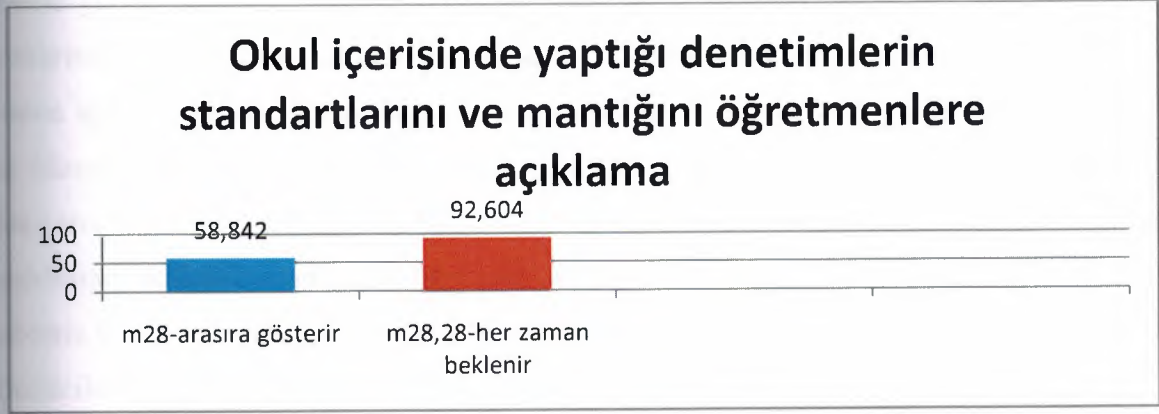
Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlama



Çalışanları desteklemek için pek çok şey yapılabilir. Yöneticiler öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlamalı ve onları desteklemelidirler. Çalışanların yüksek performans gösterebilmeleri içinteknik malzeme, bilgi, beceri, zorlayıcı görevler, deneyim, yardım ve eğitmenlik gibi konularda desteklenmesi gerekir. Buradan yola çıkarsak öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlanmalıdır(Bentley, 2008). Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlama maddesine %59,726 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağladığı şeklinde, %92,862 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlamalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 30

Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama



Yöneticiler okul içerisinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıkladığı ölçüde açık, katılımcı ve demokratik bir denetim sergilemiş olur. Denetimin amacının eğitimi ve öğretimi değerlendirmek ve niteliğini yükseltmek için olduğunu yöneticiler, öğretmenlere açıklamalıdır (Bursalıoğlu, 2010). Okul içerisinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama maddesine %58,842 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okul içerisinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıkladığı şeklinde, %92,604 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman okul içerisinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklamalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 31

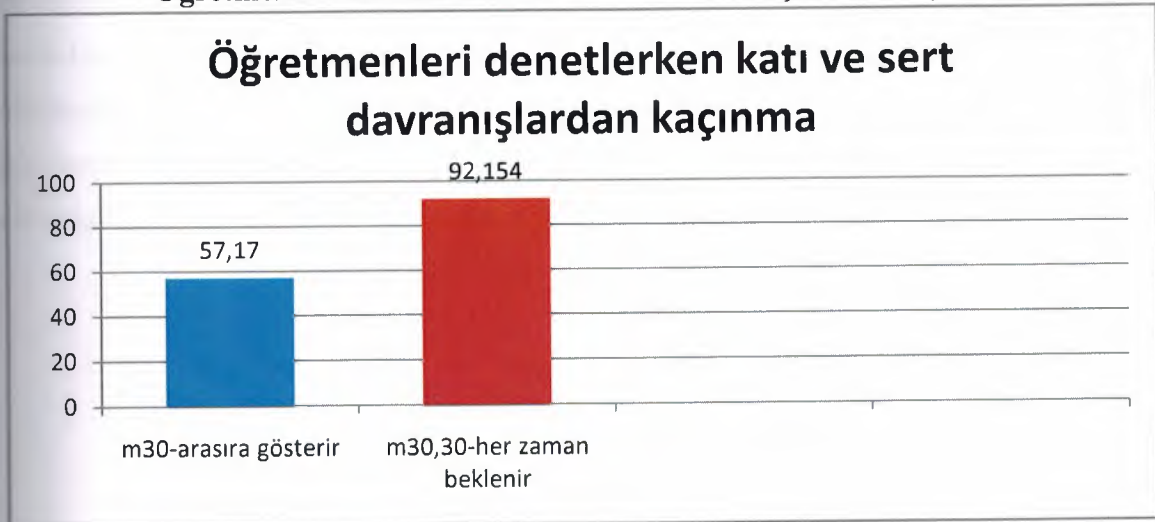
Öğretmenleri gizli ya da habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme



Denetim yapıcı olmalı, yıkıcı olmamalıdır. Öğretmenleri gizli ya da habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme yapıcı bir denetim yöntemidir. Çalışanlar, yaptıkları işlerin görülmesi, bilinmesi ve takdir edilmesi için denetimi kendileri isteyebilir hale gelmelidir. Bunun için de okulun vizyon ve misyonunun belirlenmesinden başlayarak okul süreçlerinde ist düzeyde bir katılıma yer verilmesi, karşılıklı bir güven ortamının oluşturulması önemlidir (Sarıçam, 2013). Öğretmenleri gizli ya da habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme maddesine %58,842 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenleri gizli ya da habersiz olarak izleme yerine açıkça denetlediği şeklinde, %92,154 oranındaki öğretmen ise yöneticilerin her zaman bu eylemi yapmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 32

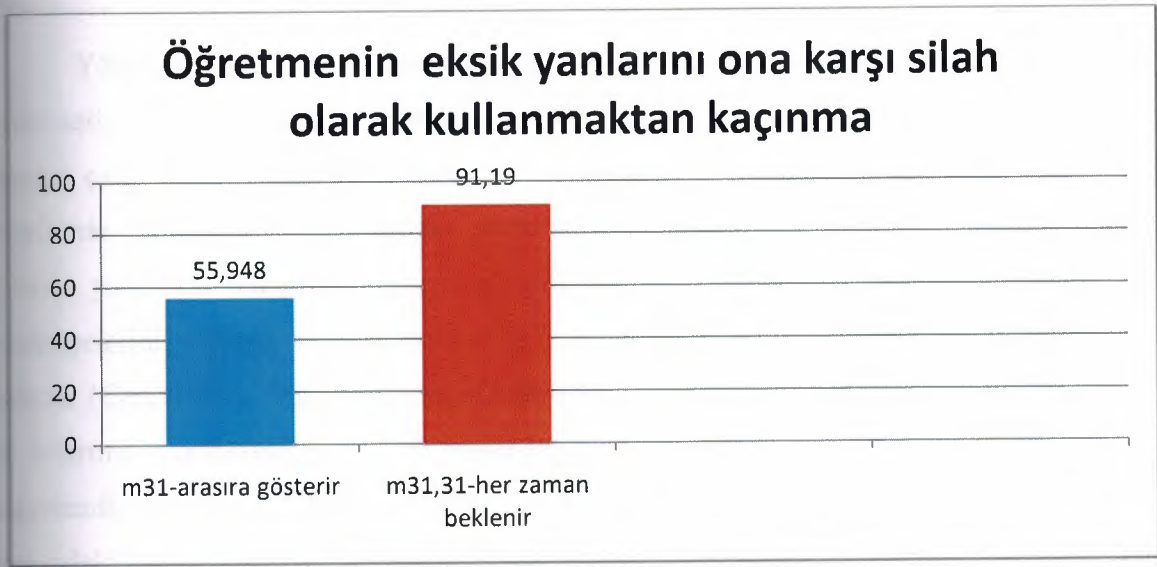
Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınma



Yöneticiler, öğretmeni denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınmalıdırlar. "Yapılan işin doğruluğuna inanan insanlar, çalışmalarının denetlenmesinden, karşı fikirler ortaya atılmasından ve tercihler üzerinde münakaşa yapmaktan zevk alırlar" (Atatürk' ten aktaran, Sarıçam, 2013). Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınma maddesine %57,17 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçındığı şeklinde, %92,154 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 33

Öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma



Yönetici davranışlarında yıkıcı olmamalıdır. Çalışanların yeteneklerinden yararlanmalı eksik yönleri ve onları nasıl geliştireceği ile ilgilenmelidir (Koç & Topaloğlu, 2010). Öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma maddesine %55,948 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçındığı şeklinde, %91,19 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 34

Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanları da belirtme



Yönetici, öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanlarını da belirtmeli, ödül ve cezayı dengeli tutmalıdır. Denetim, eğitim ve öğretim kurumlarında yapılan çalışmaları değerlendirmek, daha verimli hale getirilmelerini sağlamak için ilgililere önerilerde bulunmak, kurumlardaki personele çalışmalarında ve yetiştirmelerinde rehberlik yoluyla yardımda bulunmak, ortaya çıkacak disiplin ve yasa dışı olayların soruşturma ve incelemelerini yaparak sonucu üst ve ilgili kademelere bildirmek işlemlerini kapsayan bir süreçtir (Can, 2004). Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanlarını da belirtme maddesine %59,228 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanlarını da belirttiği şeklinde, %91,19 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman bu eylemi yapmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 35

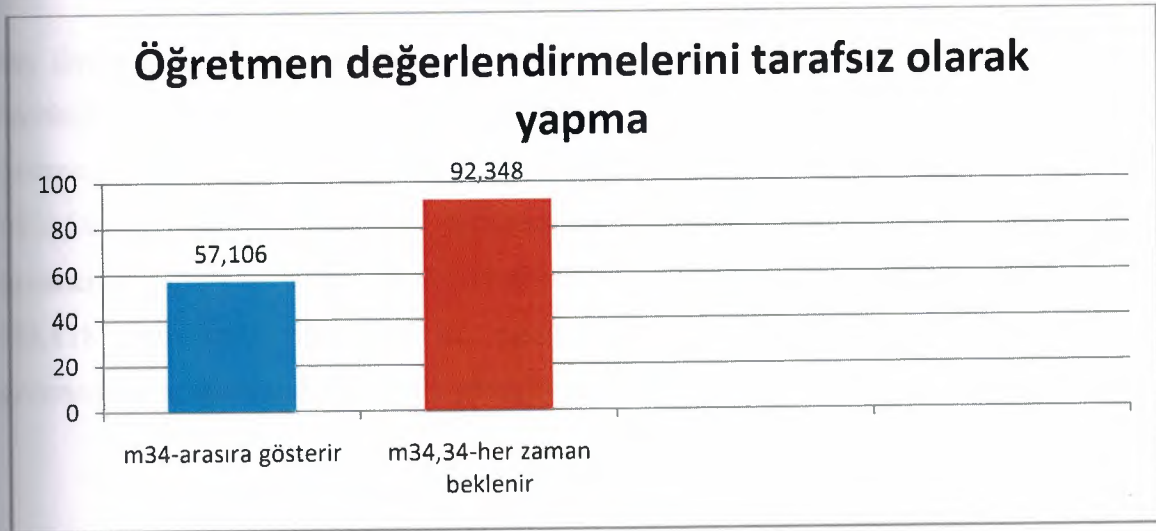
Öğretmenleri, kendi kendisini denetlemeye teşvik etme



Denetlemede, öğrencilere öğretmen ve denetçinin işbirliği ile yüksek nitelikli öğrenme ortamları sağlamak için, eğitim ve öğretim sürecinde öğretmene yardım sağlanması temel amaçtır. Öğretmen kendi kendini denetlerse bu süreç daha kolay olur ve öğretmen gelişimi ile nitelikli öğrenme ortamı sağlanması yönünde büyük bir adım atılmış olur (Sarıçam, 2013). Öğretmenleri kendi kendisini denetlemeye teşvik etme maddesine %54,790 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenleri kendi kendisini denetlemeye teşvik ettiği şeklinde, %90,032 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenleri kendi kendisini denetlemeye teşvik etmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 36

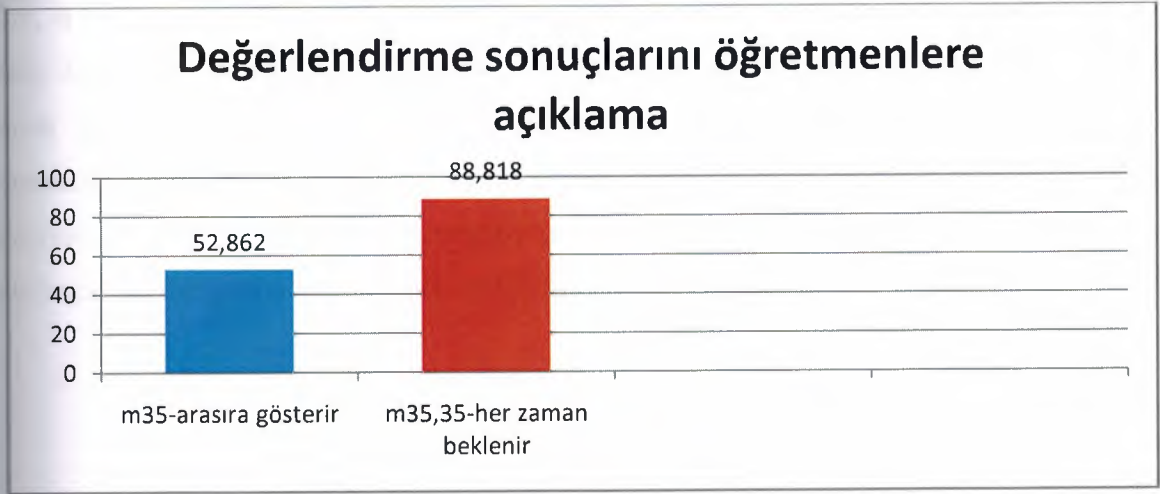
Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapma



Organizasyonun içerisinde, çalışanlar arasında tarafsız olma insan kaynakları yönetiminin en önemli ilkelerinden birisidir (Koç & Topaloğlu, 2010). Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapma maddesine %57,106 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yaptığı şeklinde, %92,348 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 37

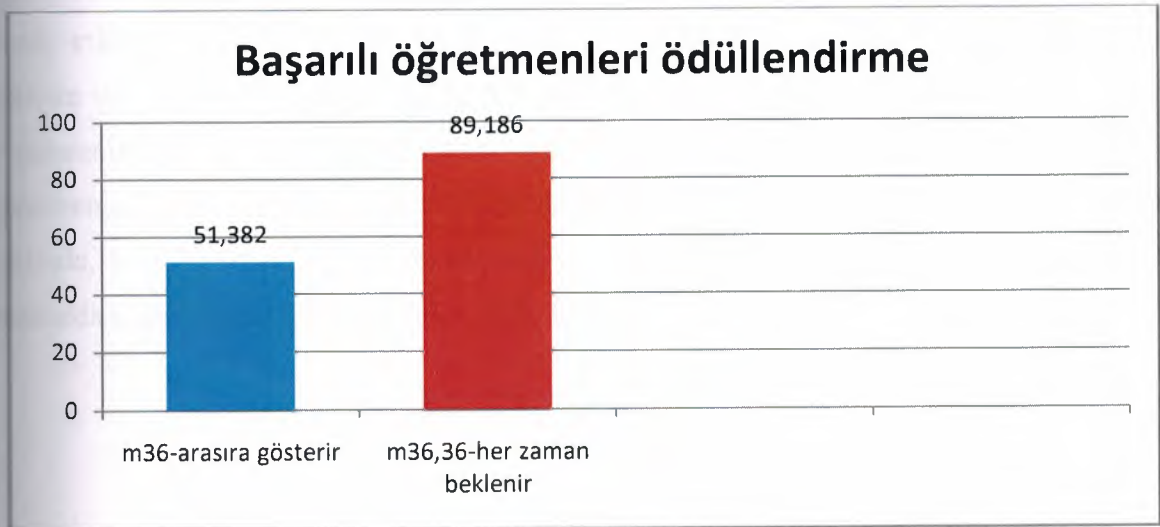
Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama



Değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere açıklamak onlara yaptıkları iyi ve kötü davranışları görebilme olanağı verir ve yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişim sürecinin geri bildirim aşamasının tamamlanmasını sağlar. Eğer sonuçlar gizli tutulursa öğretmenler, nerede doğru, nerede yanlış yaptıklarını anlayamazlar (Erdem, 2010).Değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere açıklama maddesine %52,862 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere açıkladığı şeklinde, %88,818 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman değerlendirme sonuçlarını öğretmenlere açıklamalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 38

Başarılı öğretmenleri ödüllendirme



Porter, Lawryer ve Grean tarafından geliştirilen çok değişkenli motivasyon kuramına göre, iş performansı sonucunda bireyin elde edeceği doyurucu ve haz verici kazanımlara ödül denir. Eğer elde edilen ödül beklenildiği oranda olursa birey de umduğunu bulmuş ve tatmin olmuş sayılır (Eren, 2009). Başarılı öğretmenleri ödüllendirme maddesine %51,382 oranındaki öğretmen, yöneticilerinin çok seyrek olarak başarılı öğretmenleri ödüllendirdiği şeklinde, %89,186 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman başarılı öğretmenleri ödüllendirmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 39

Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygulama



Adams'a göre cezanın çifte standarda düşmeden uygulanması, motivasyonu pozitif yönde etkileyebilir. Çünkü aynı suç karşısında aynı cezanın verilmesi, örgüt içerisindeki adaletin ve eşitliğin bir göstergesidir (Adams'tan aktaran, Çalışkan ve diğerleri, 2008). Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygulama maddesine %53,312 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uyguladığı şeklinde, %89,76 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygulamalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 40

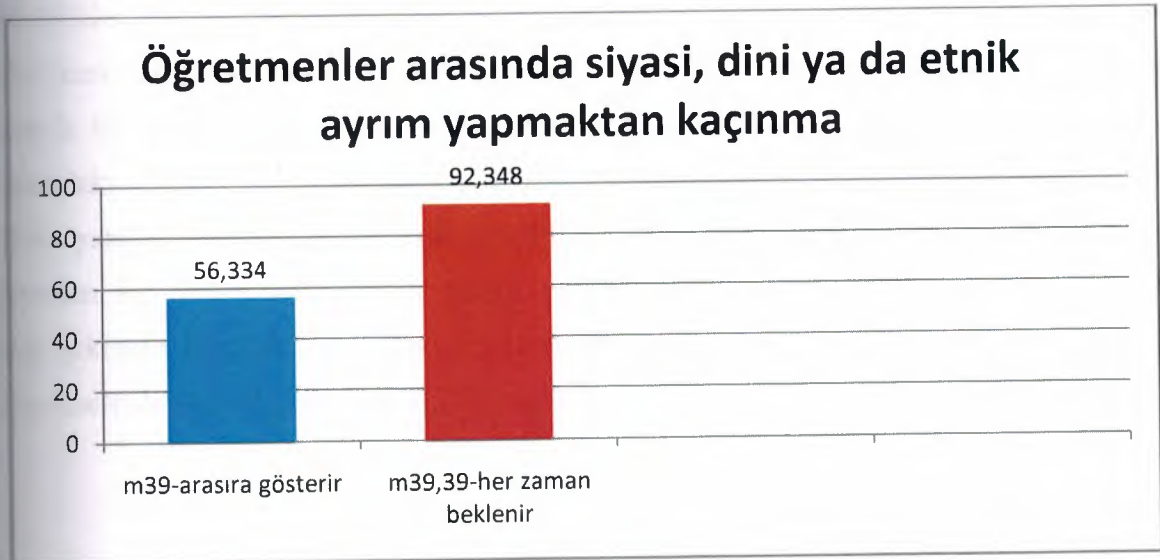
Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirilmeyi kullanma



Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma, olumluyu pekiştirme kavramı ile de yakından alakalıdır. Daha yapıcı ve güdüleyici olmak için, yalnızca ceza yerine, doğruya ödül yaklaşımı benimsenmelidir (Fındıkcı, 2003). Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma maddesine %56,334 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullandığı şeklinde, %90,996 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 41

Öğretmenler arasında siyasi, dini ya da etnik ayırım yapmaktan kaçınma



Yöneticiler okulda çalışanlarını birleştirici ve örgütleyici şekilde davranmalıdır. Çalışanlar arasında ayırım yapmak yanlış bir uygulama olur. Çünkü bu tip davranışlar yönetim süreçlerinden güdüleme ve örgütleme aşamalarına ters düşer (Kaya, 1993). Öğretmenler arasında siyasi, dini ya da etnik ayırım yapmaktan kaçınma maddesine %56,334 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenler arasında siyasi, dini ya da etnik ayırım yapmaktan kaçındığı şeklinde, %92,348 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman bu eylemi yapmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 42

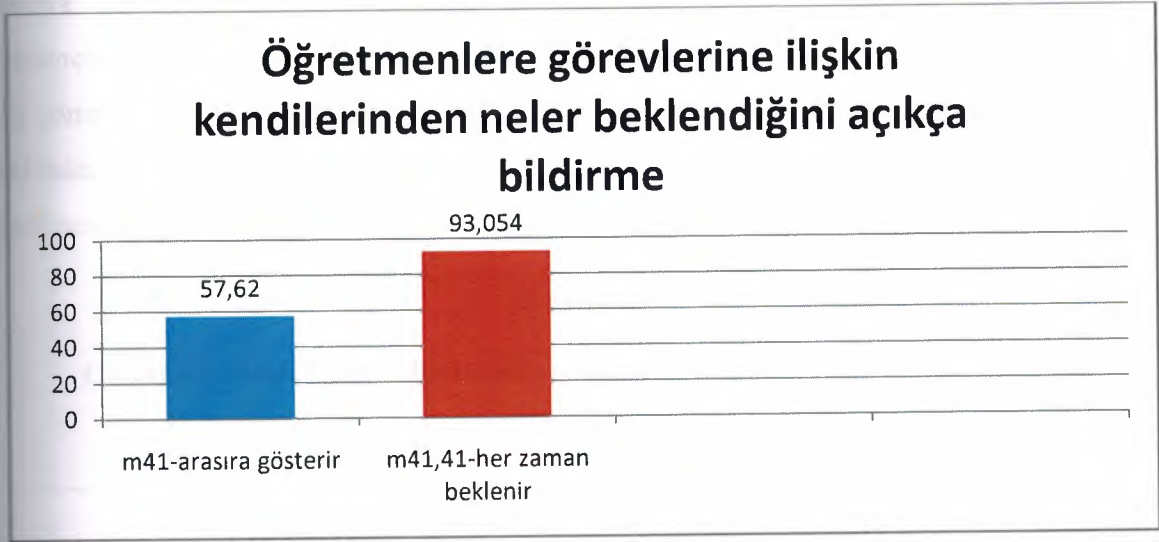
Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alma



Yöneticilerin, öğretmenleri hakkında verdiği değerlendirmelerde, öğretmen yeterlilikleri hakkında her birey için ayrı ayrı raporlar hazırlanmalıdır ki müdür yardımcılığına yükselmek isteyenler hakkında atama yapacak olan organ bu raporları dikkate alabilsin. Başarılı bir yönetici olabilmek için, sadece hizmet öncesindeki yeterlilikler değil, hizmet sırasındaki yönetici gelişimini sağlayan, hizmet içi eğitimler de çok önemlidir (Kaya, 1993). Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alma maddesine %56,334 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate aldığı şeklinde, %90,286 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate almalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 43

Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme



Öğretmen motivasyonunu arttırmak için, yöneticiler, öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirmelidirler. Amaç ve hedeflerini bilen öğretmenler için hedefler ve amaçlar ulaşılabilir seviyede ise motivasyon artar, tersi durumlarda ise motivasyon düşer (Keser, 2006). Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme maddesine %57,62 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirdiği şeklinde, %93,054 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 44

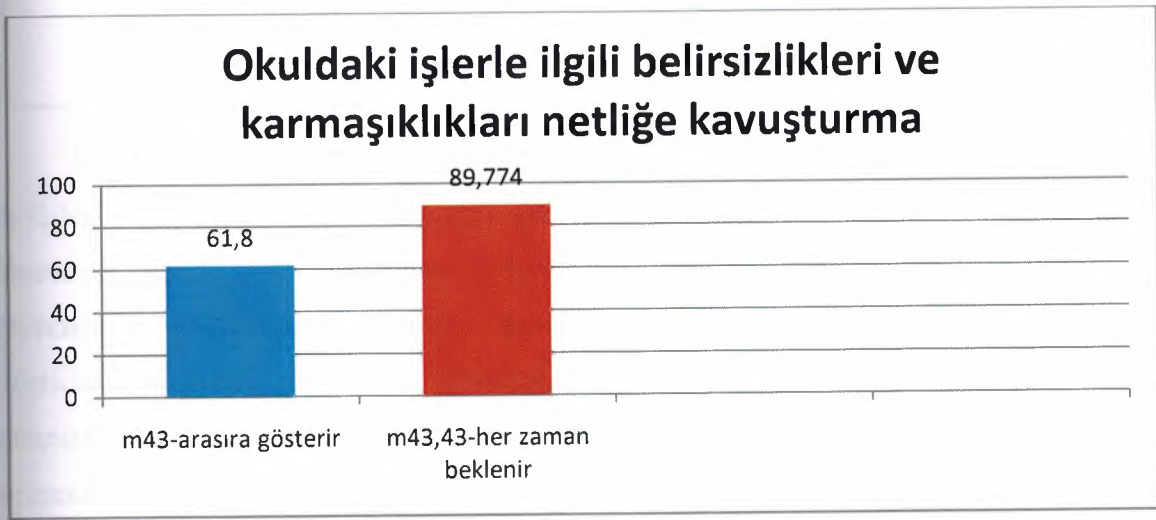
Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma



Yönetici, okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapmalıdır. Kendi uzmanlık alanlarında görev alan öğretmenler, daha çok çalışıp başarılı olmaya güdüleneceklerdir (Erdoğan, 2010b);(Keser, 2006). Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma maddesine %57,75 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yaptığı şeklinde, %92,154 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 45

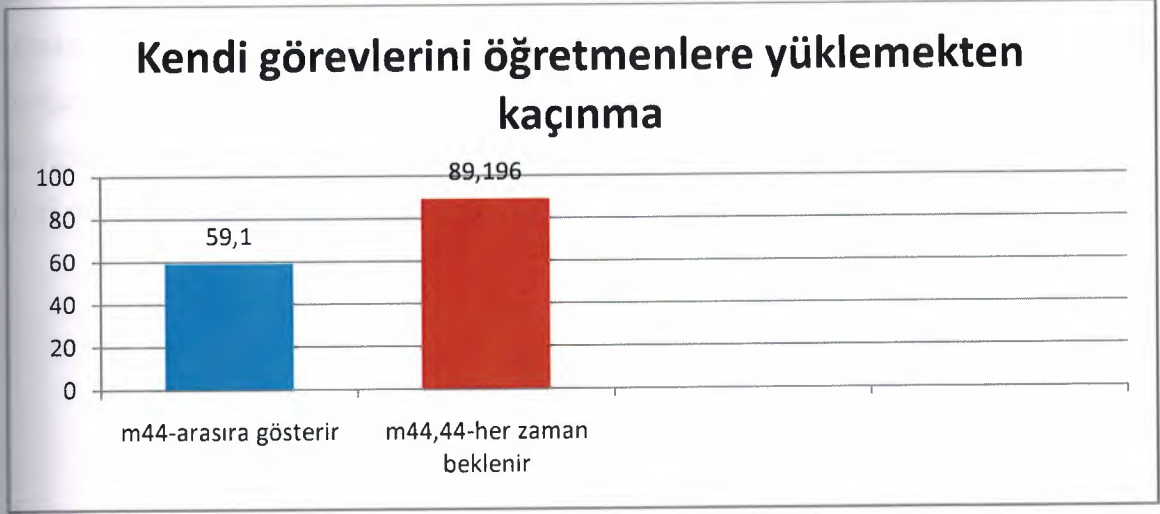
Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturma



Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikler ve karmaşıklıklar çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını bozar. Yöneticiler, motivasyonu ve çalışanların iş tatminlerini artırmak için, okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturmaları gerekmektedir (Keser, 2006). Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturma maddesine %61,8 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturduğu şeklinde, %89,774 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 46

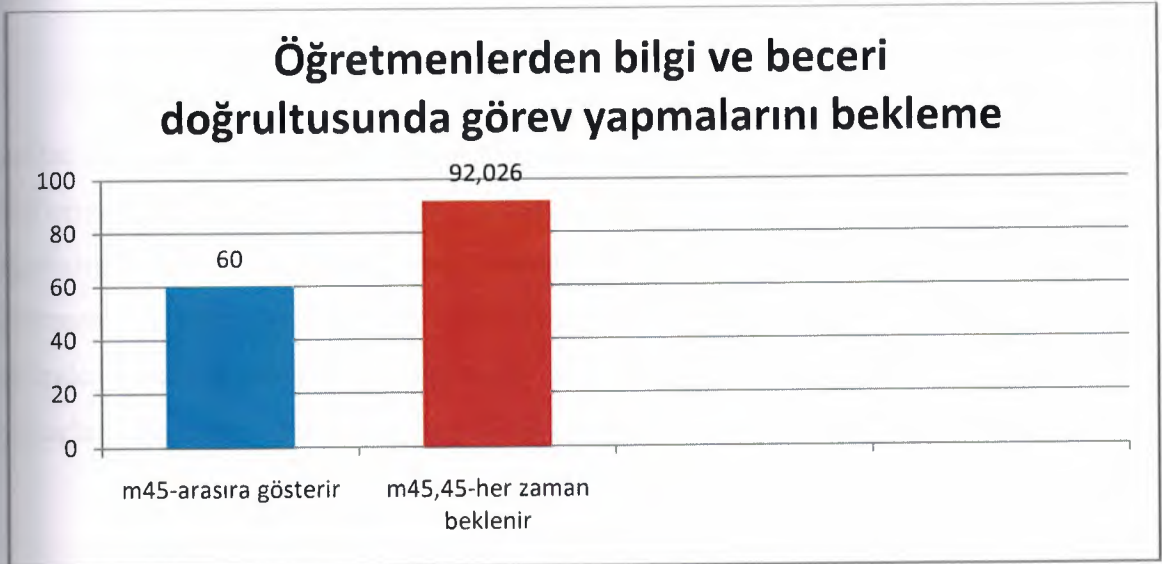
Kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınma



Başarılı okul yöneticileri, öncelikle görev alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en iyi zamanlama ile yerine getirirler ve işlerini aksatmazlar (Erdoğan, 2010b). Yöneticiler, kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınmalıdırlar. Kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınma maddesine %59,1 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçındığı şeklinde, %89,196 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 47

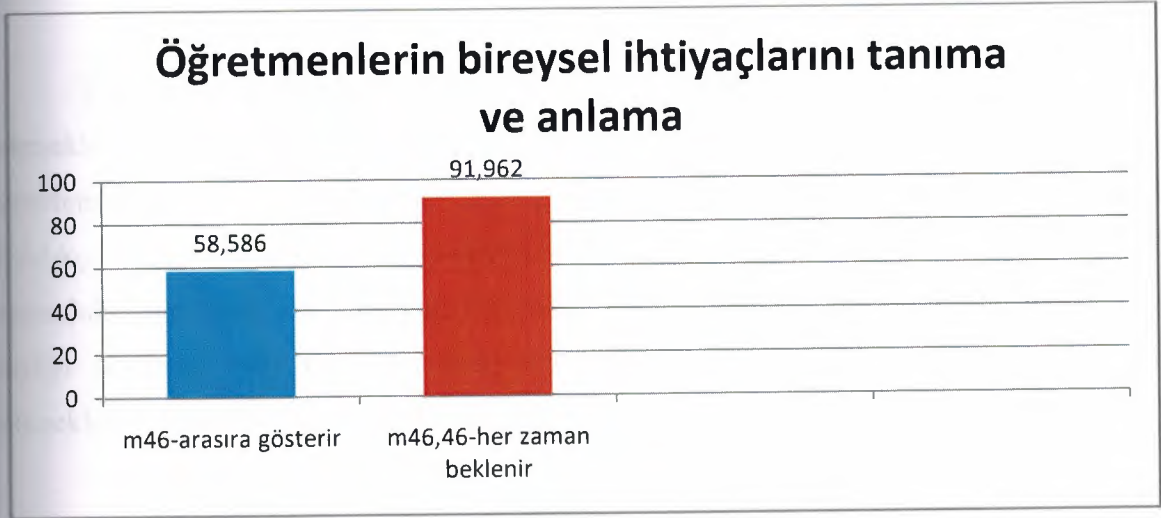
Öğretmenlerden bilgi ve becerileri doğrultusunda görev yapmalarını bekleme



Yöneticiler, öğretmenlerden bilgi ve beceri doğrultusunda görev yapmalarını beklemelidirler. Çünkü farklı dallarda görev yapmaları beklenen öğretmenlerin hepsi de başarılı olamayabilirler. Bu durumda da öğretmenlerin çalışma istekleri azalır, motivasyonları olumsuz yönde etkilenebilir (Kantar, 2010); (Keser, 2006). Öğretmenlerden bilgi ve beceri doğrultusunda görev yapmalarını bekleme maddesine %60 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerden bilgi ve beceri doğrultusunda görev yapmalarını beklediği şeklinde, %92,026 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlerden bilgi ve beceri doğrultusunda görev yapmalarını beklemelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 48

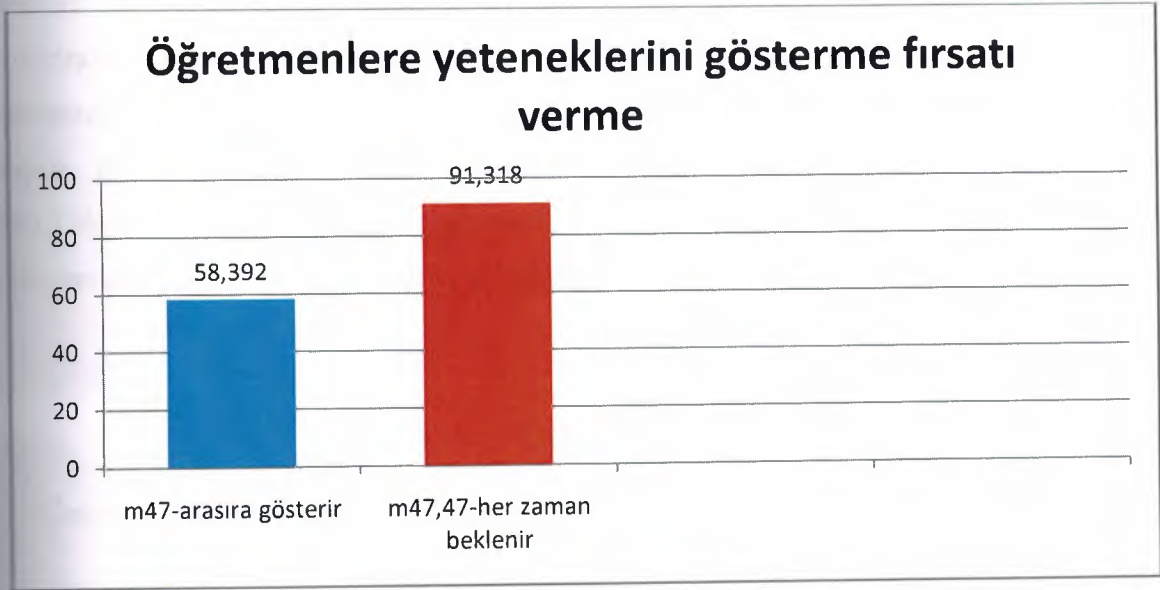
Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama



Maslow'a göre, bireylerin ihtiyaçlarını bilip onların tatmini ve doyumu doğrultusunda hareket edilirse, , ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamakları sırası ile tamamlayan bireylerin motivasyonunu artırma yönünde çalışılmış olunur (Abraham H. Maslow, 2011). Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama maddesine %58,586 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıdığı ve anladığı şeklinde, %92,962 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanımalı ve anlamalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 49

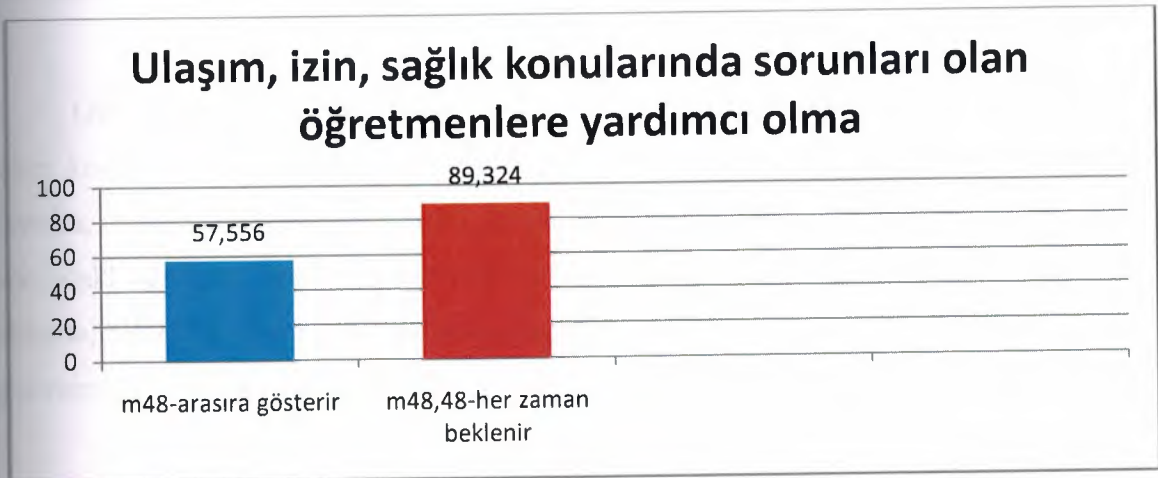
Öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı verme



Yöneticiler, çalışanlarını tanımalı ve yeteneklerini çok iyi bilmelidirler. Onları yetenekleri doğrultusunda yönlendirmeli ve yaratıcılıklarını gösterebilecekleri görevlerle görevlendirmelidirler. Bu takdirde onların motivasyonunu sağlamış olurlar (Garih, 2006); (Fındıkcı, 2003). Öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı verme maddesine %58,392 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı verdiği şeklinde, %91,318 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı vermelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 50

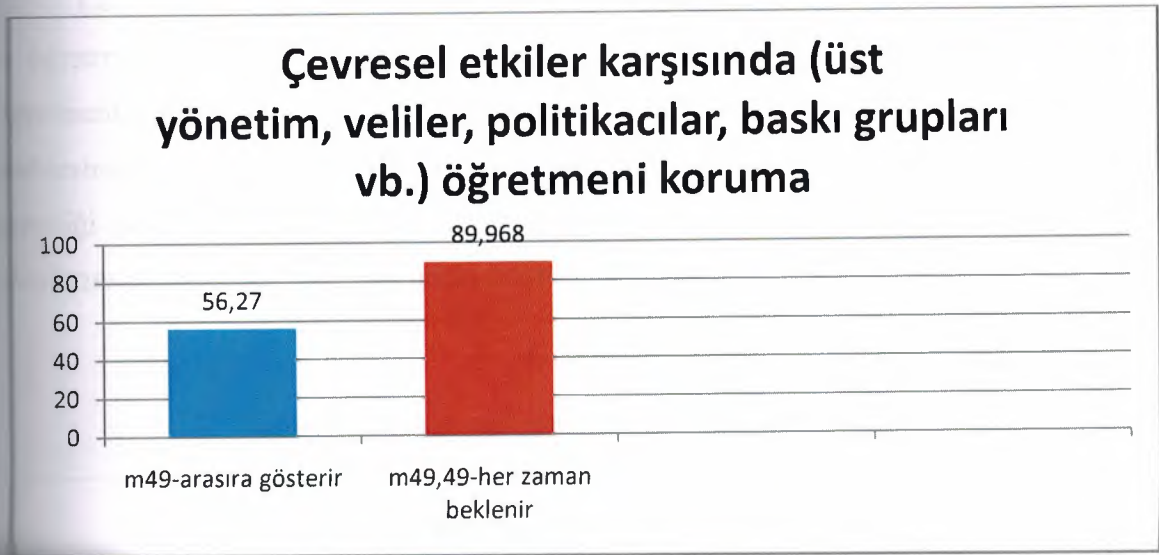
Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olma



Okul yöneticisi, ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olmalıdır. Bu şekilde çalışanlarının saygısını ve güvenini kazanabilir. Okul yöneticisi bilgili olmanın yanında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma gibi konularda da becerili ve deneyimli olmalıdır (Erdoğan, 2010b). Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olma maddesine %57,556 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olduğu şeklinde, %89,324 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 51

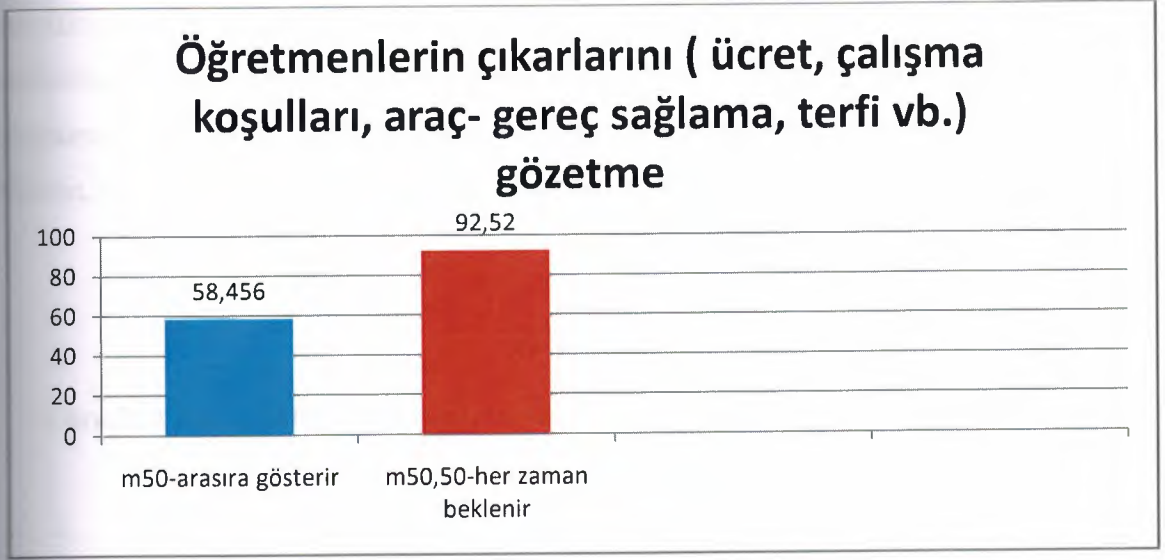
Çevresel etkiler karşısında (üst yönetim, veliler, politikacılar, baskı grupları vb.) öğretmeni koruma



Okul yöneticisi daima astlarının önünde gitmeli, onlara hizmet etmeli, gerektiğinde onları koruyup fedakarlık yapabilmelidir (Erdoğan, 2010b). Çevresel etkiler karşısında (üst yönetim, veliler, politikacılar, baskı grupları vb.) öğretmeni koruma maddesine %56,27 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin Çevresel etkiler karşısında öğretmeni koruduğu şeklinde, %89,968 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman Çevresel etkiler karşısında öğretmeni korumalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 52

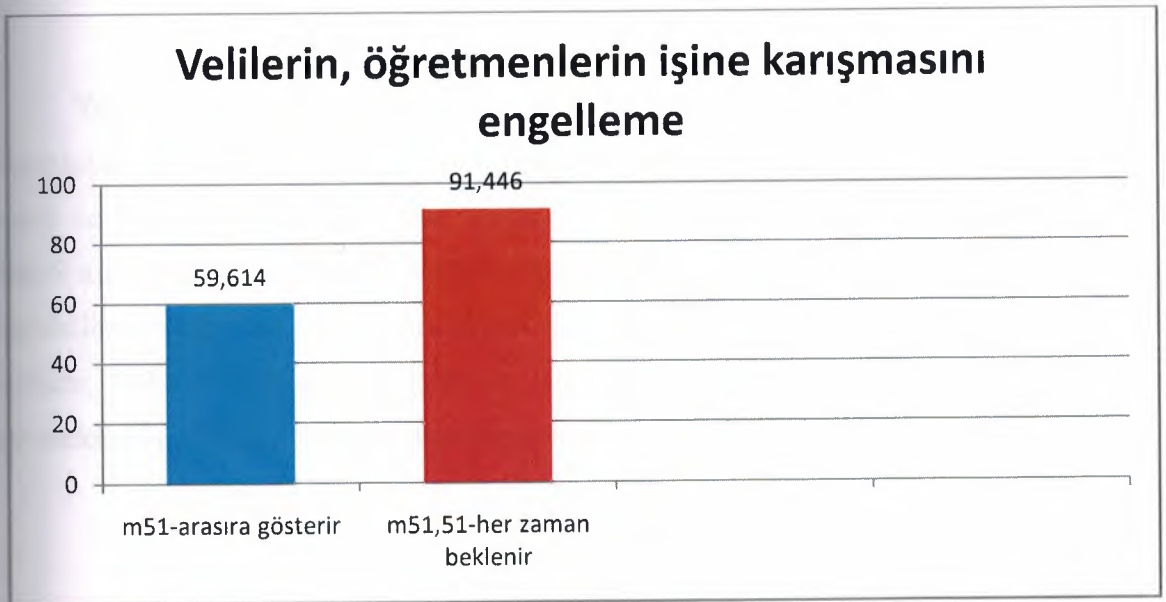
Öğretmenlerin çıkarlarını (Ücret, çalışma koşulları, araç-gereç sağlama, terfi vb.) gözetme



Lazotte 1979'a göre, etkili bir yönetici velilerle öğretmenler arasında iletişim kurmalı ve öğretmenle velilerin çıkarlarında dengeli olmalıdır (Lazotte' den aktaran, Balcı, 2007). Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, araç- gereç sağlama, terfi vb.) gözetme maddesine %58,456 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerin çıkarlarını gözettiği şeklinde, %92,52 oranındaki öğretmen iseyöneticiler her zaman öğretmenlerin çıkarlarını gözetmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 53

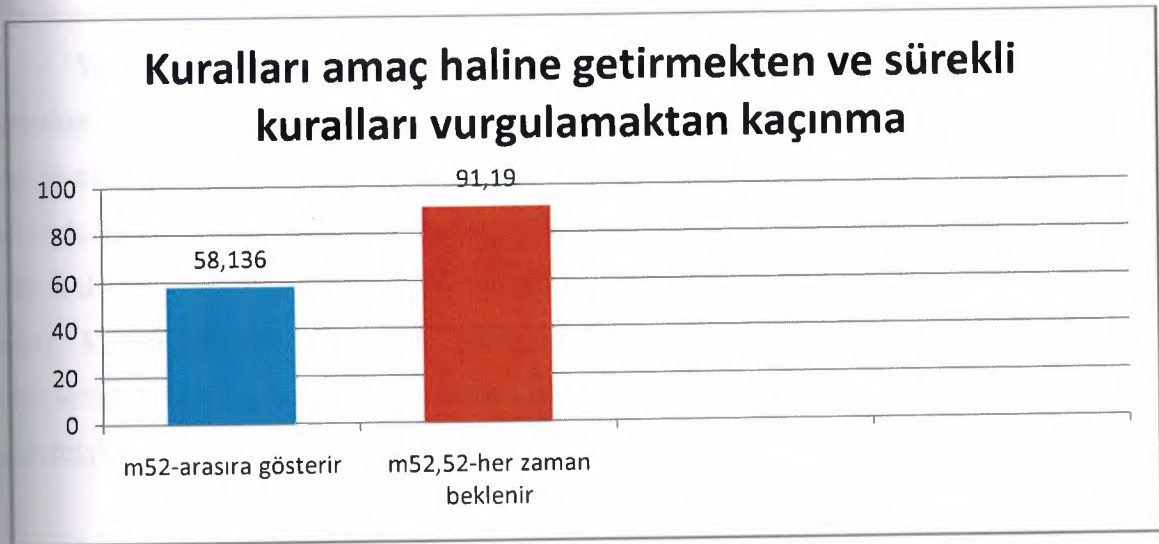
Velilerin, öğretmenlerin işine karışmasını engelleme



Stresle başa çıkabilen liderler doğru kararlar verebilirler, sakın kalıp, zor durumlarda baskılara boyun eğmeyebilirler. Öğretmenlerin motivasyonunu kırıcı baskılara göğüs gerebilirler (Hoy & Miskel, 2010). Velilerin, öğretmenlerin işine karışmasını engelleme maddesine %59,614 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin velilerin, öğretmenlerin işine karışmasını engellediği şeklinde, %91,446 oranındaki öğretmen iseyöneticiler her zaman velilerin, öğretmenlerin işine karışmasını engellemelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 54

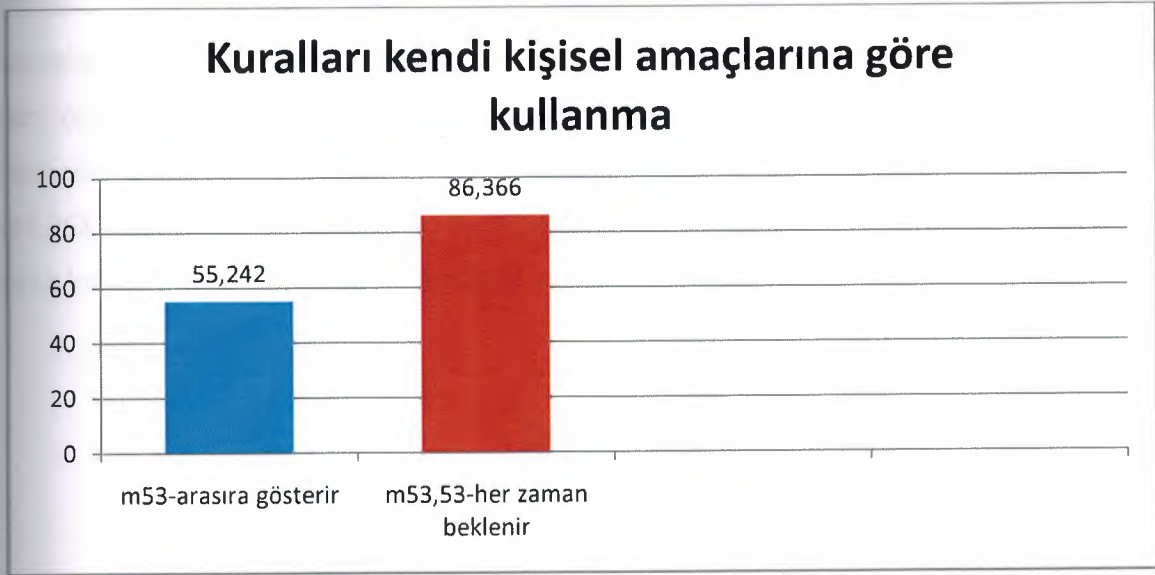
Kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınma



Yöneticiler, kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınmalıdır. Kurallar, etkili bir yönetici olabilmesi için, yöneticinin elinde sadece bir araçtır ve daha öteye geçmemelidir (Erdoğan, 2000). Kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınma maddesine %58,136 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçındığı şeklinde, %91,19 oranındaki öğretmen iseyöneticiler her zaman kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 55

Kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanma



Yöneticiler, astları ile iyi kurulmuş bir iletişim içinde olmalıdırlar. Çünkü amaçlara ulaşırken yapılacak çalışmalar büyük ölçüde onlara bağlıdır. Yöneticinin aşırı kuralcı bir yapıda olması yerine, onaylayıcı bir tutum ve tavır içerisinde olması daha uygundur. Kurallar ise herkes için aynı yaptırımında olmalıdır (Erdoğan, 2000). Kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanma maddesine %55,242 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullandığı şeklinde, %86,366 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 56

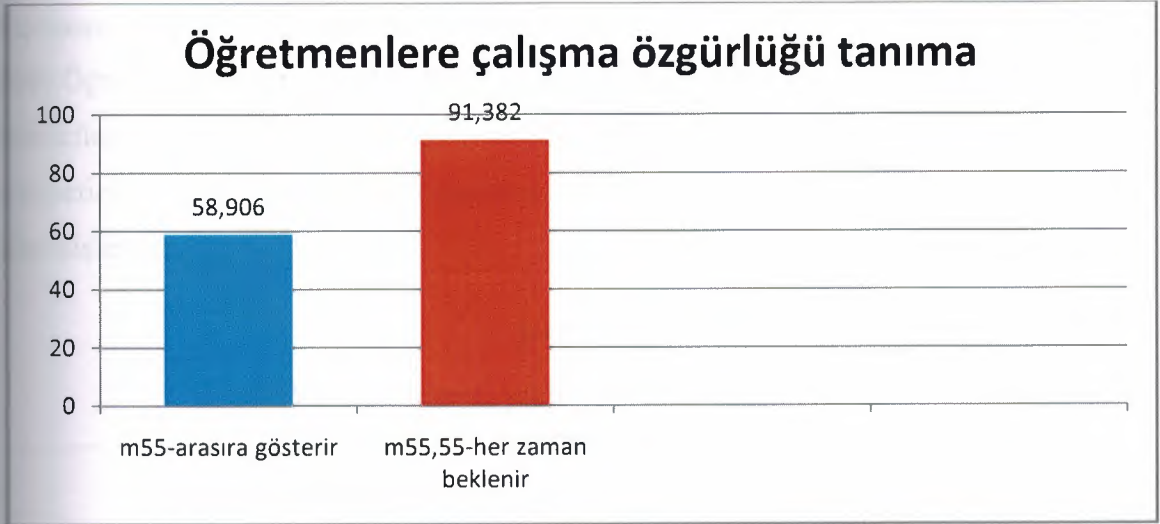
Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma



Baskıcı (otoriter) yönetim tarzı ile katılımcı yönetim tarzı birbirine tamamen zıt kutuplarda konumlanırken, etkin yöneticilik tarzı tam ortalarında bulunur, bir nevi denge noktasıdır; profesyonellikle eşleştirilir çünkü hem şirkete katma değer sağlar hem de çalışanlarını göz ardı etmemeye gayret gösterir (Tavşancı, 2012). Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma maddesine %56,592 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınması şeklinde, %89,068 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 57

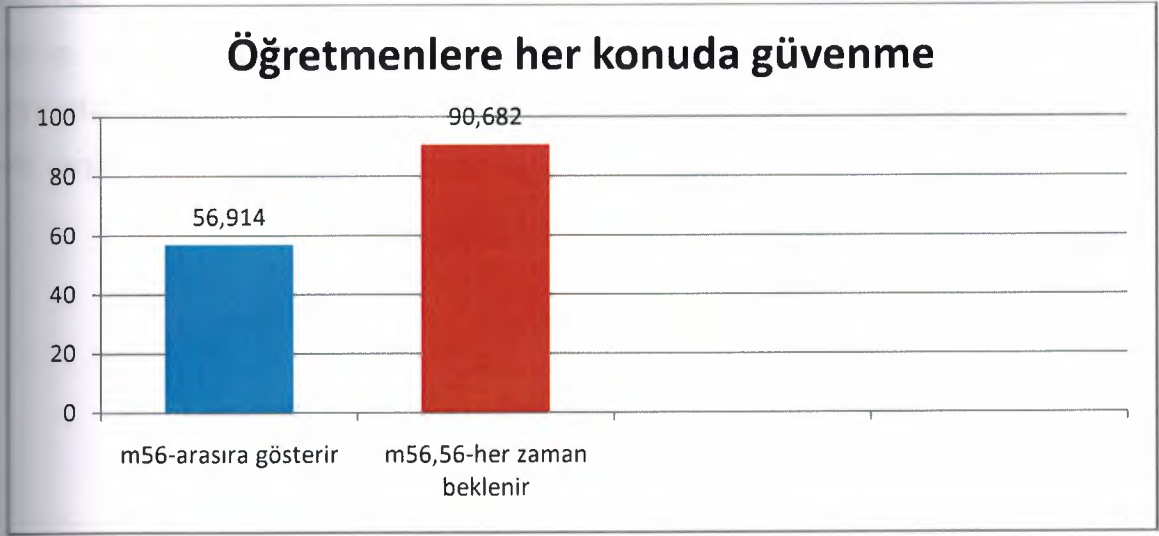
Öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanıma



Çalışanlara destek sağlayıp, onlara rahat bir çalışma ortamı hazırlamak yöneticilerin görevleri arasındadır. Rahat bir ortamda, özgürce çalışan bireyler işlerinde daha motive olmuş şekilde, istekle çalışırlar (Bentley, 2008). Öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanıma maddesine %58,906 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanıdığı şeklinde, %91,382 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanımalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 58

Öğretmenlere her konuda güvenme



Öğretmen başarısını etkileyen en önemli etmenlerden biri güdür. Gütünün oluşmasında ise çalışma ortamındaki güven duygusunun çok büyük bir etkisi vardır (Ulusoy, 2008). Öğretmenlere her konuda güvenme maddesine %56,914 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlere her konuda güvendiği şeklinde, %90,682 oranındaki öğretmen işyöneticiler her zaman öğretmenlere her konuda güvenmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 59

Yapılan işlerde şekle değil, öze önem verme

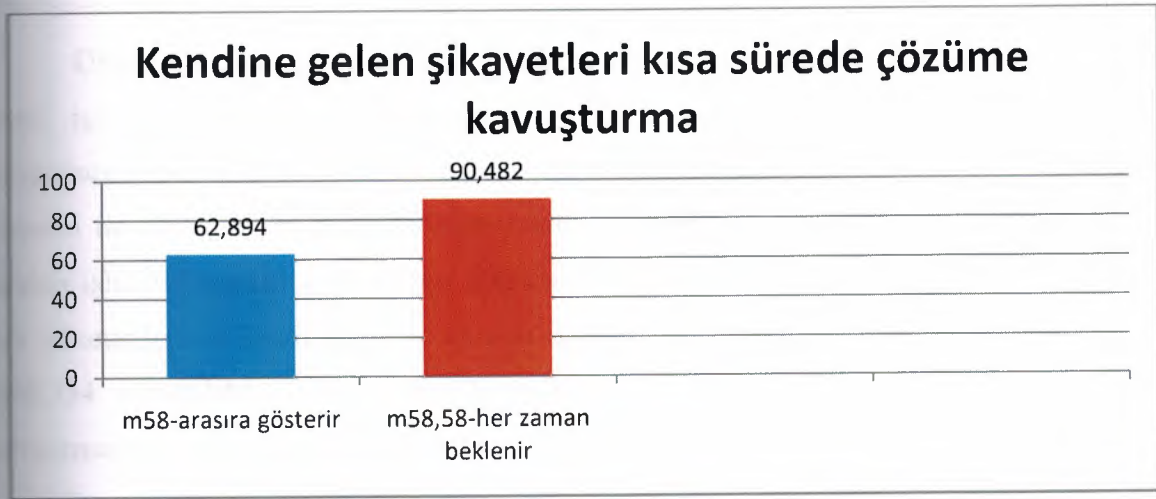


Yönetici, yapılan işlerde şekle değil, öze önem vermelidir. Çünkü şekil zaman, zaman yanıltıcı olabilmektedir. Yapılan işin özü ise yöneticiye daha net bilgiler verebilmektedir. Yanlış anlamalara yol açabilecek davranışlardan kaçınma yöneticiler için büyük önem arz

etmektedir. Çalışanına daima net ve kesin mesajlar verebilmesi açısından, yapılan işin özünü anlamaya çalışmak, doğru bir davranış olacaktır (Miller & Rollnick, 2009). Yapılan işlerde şekle değil, öze önem verme maddesine %60,128 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin yapılan işlerde şekle değil, öze önem verdiği şeklinde, %91,38 oranındaki öğretmen işyöneticiler her zaman yapılan işlerde şekle değil, öze önem vermelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 60

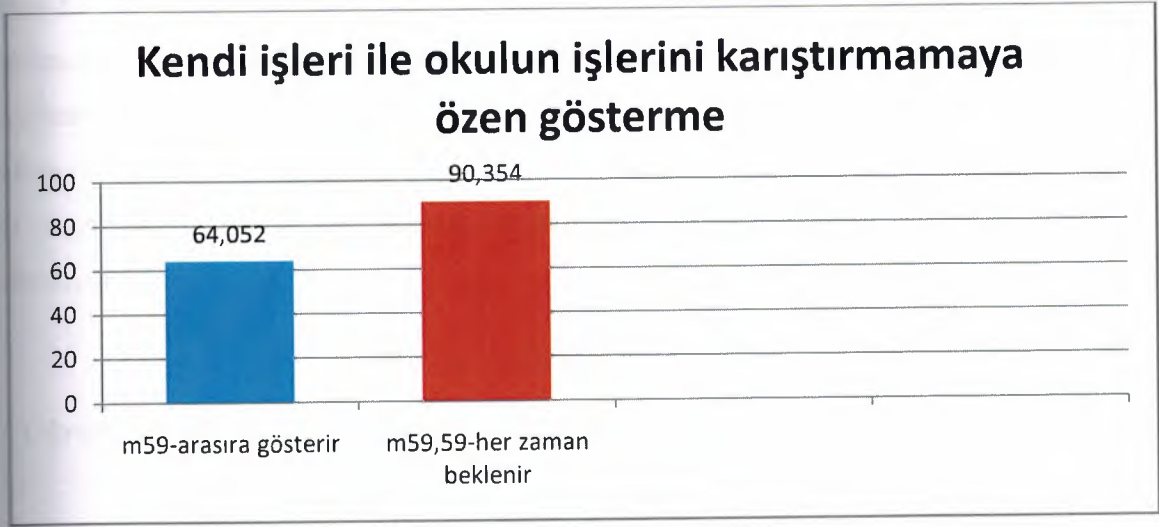
Kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma



Okul yöneticisi sorunları, en erken zamanda eldeki yasa ve prosedürlere uygun bir biçimde çözmelidir (Erdoğan, 2010a). Kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma maddesine %62,894 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturduğu şeklinde, %90,482 oranındaki öğretmen işyöneticiler her zaman kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 61

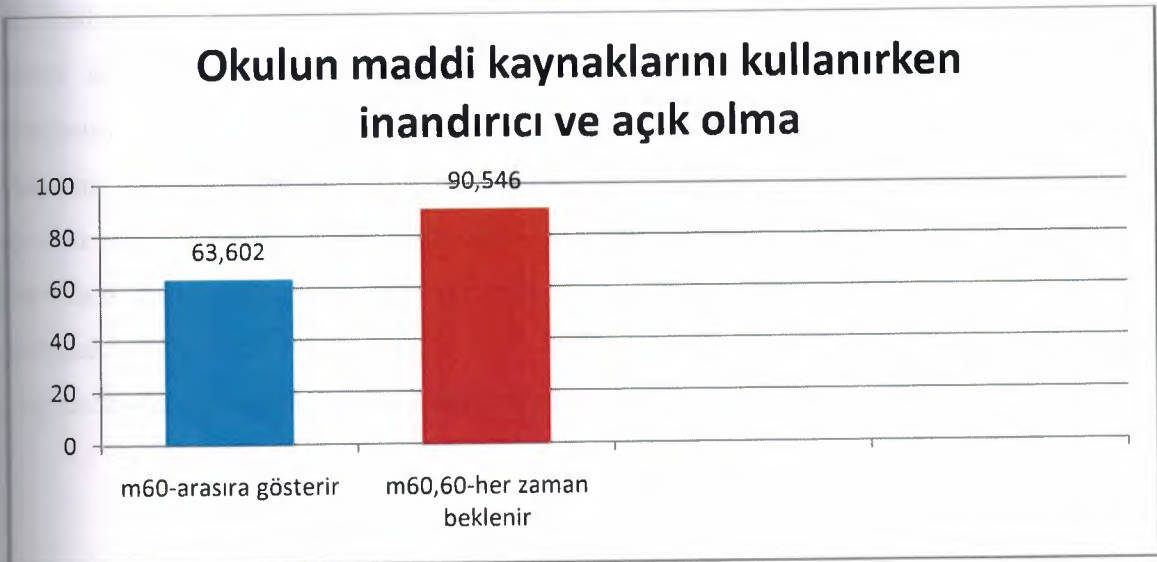
Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme



Okul müdürleri öğretmenlerin, işlerinde motive olabilmeleri için yardımcı olmalı ve kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen göstermelidirler. Kişisel işlerini çalışanlara yaptıran yöneticinin saygınlığı sarsılabilir. Saygınlığı ve güvenilirliği olmayan bir yönetici de öğretmenleri motive edemeyebilir (Kocabaş & Karaköse, 2012). Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme maddesine %64,052 oranındaki öğretmen arasında yöneticilerinin kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterdiği şeklinde, %90,354 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen göstermelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 62

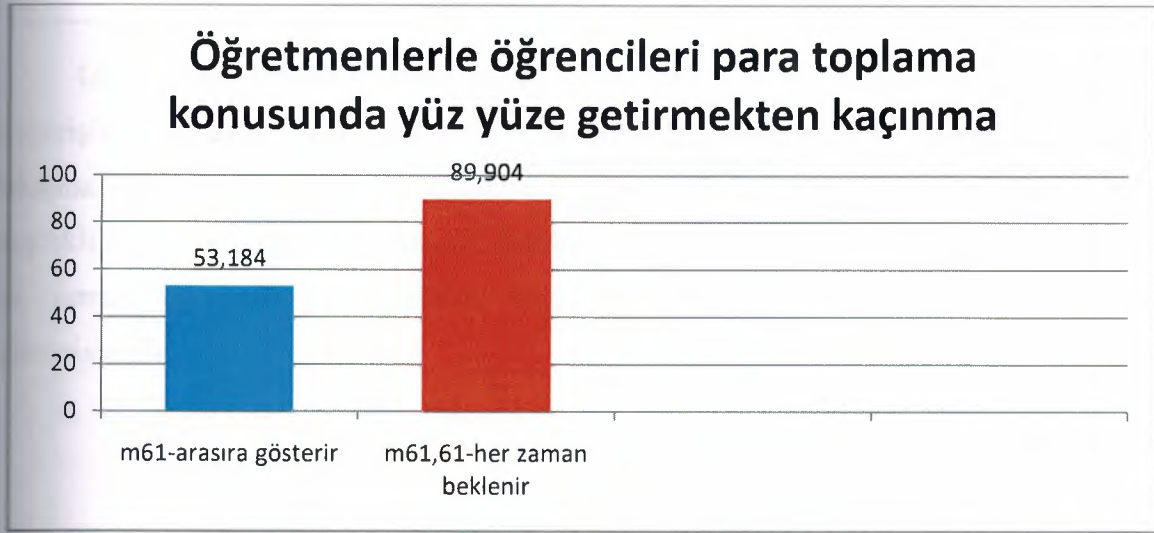
Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma



Okul yöneticisi, maddi kaynakları kullanırken inandırıcılığı sağlayabilmek için, okulun amaçları ile okulda çalışan kişilerin ihtiyaçları arasında bir denge kurmalıdır. Bu anlamda ne okulun amaçları, ne de çalışanların ihtiyaçları bir diğerine oranla baskın olmamalıdır (Erdoğan, 2000). Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma maddesine %63,602 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olduğu şeklinde, %90,546 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 63

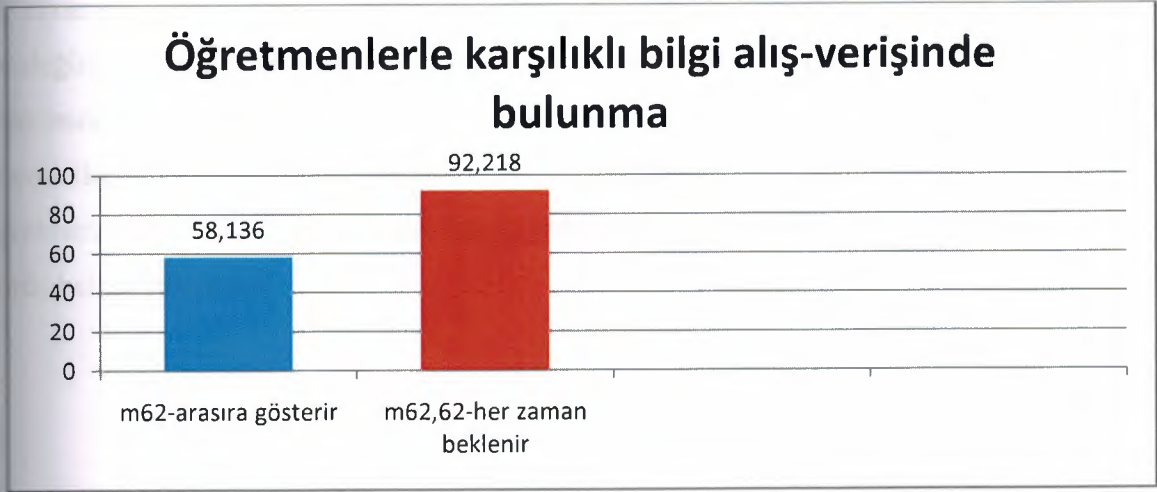
Öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçınma



Yöneticiler, öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçınmalıdırlar. Okul yöneticisi, okul dışındaki çevreye yani ailelere ve bazı gruplara da liderlik edip onları okulun amaç ve hedefleri konularında bilgilendirmelidir. Böylelikle bilinçlendirilen gruplar ve aileler maddi konularda daha kolay ikna edilebileceklerdir (Erdoğan, 2010a). Öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçınma maddesine %53,184 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçındığı şeklinde, %89,904 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçınmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 64

Öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma



Okul yöneticisi, belirli zamanlarda okul personeli ile toplantılar düzenleyip bilgi alışverişinde bulunmalıdır (Hoy & Miskel, 2010). Öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma maddesine %58,136 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunduğu şeklinde, %92,218 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 65

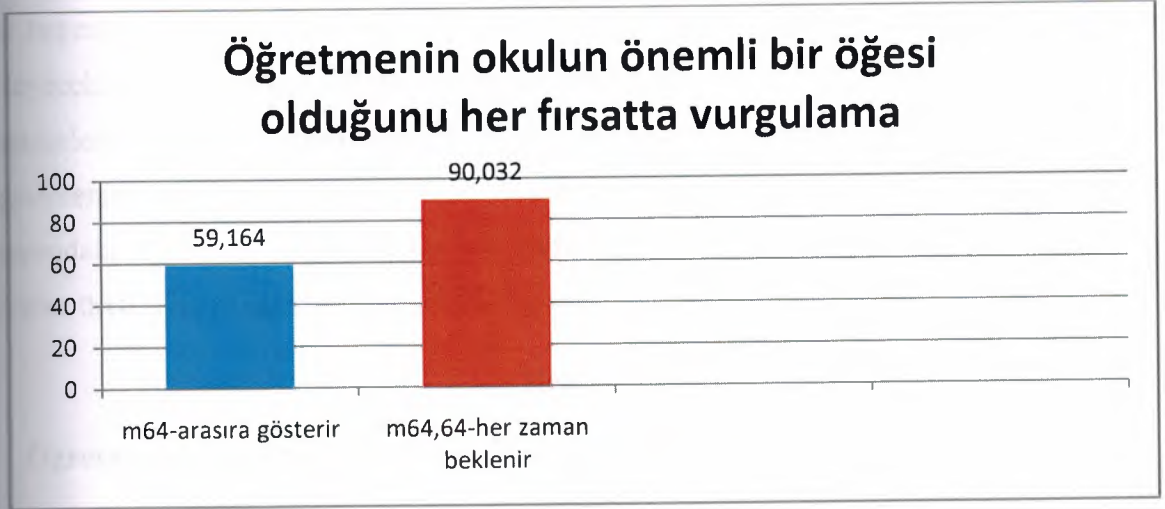
Öğretmenlik mesleğini her fırsatta yüceltme



Yaptığı mesleği yüceltip, öğretmenlere örnek olan bir yönetici, karşısındaki öğretmenleri daha kolay motive edecektir. Mesleğini yerden yere vuran bir yönetici, mesleğini yücelten bir yöneticiden daha az güven verir, sayılır ve sevilir(Güney, 2007). Öğretmenlik mesleğini her fırsatta yüceltme maddesine %58,65 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlik mesleğini her fırsatta yücelttiği şeklinde, %90,29 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlik mesleğini her fırsatta yüceltmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 66

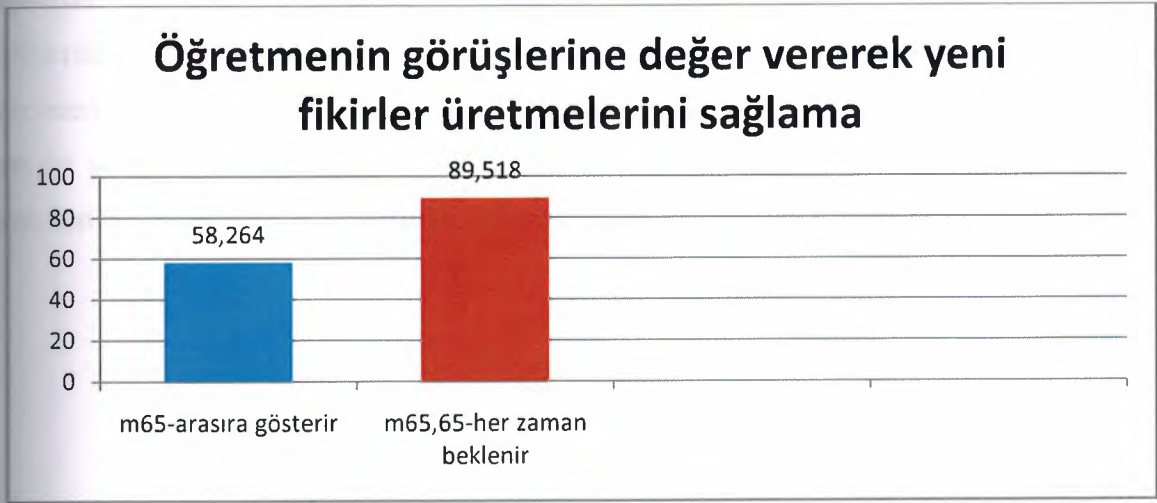
Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgulama



Bir kişiye değerli olduğunu hissettirmek, onun çalışma azmine olumlu etki yapacaktır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisinde saygınlık ve değerli olma dördüncü sırada yer almaktadır (Maslow, 1954). Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgulama maddesine %59,164 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurguladığı şeklinde, %90,032 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgulamalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 67

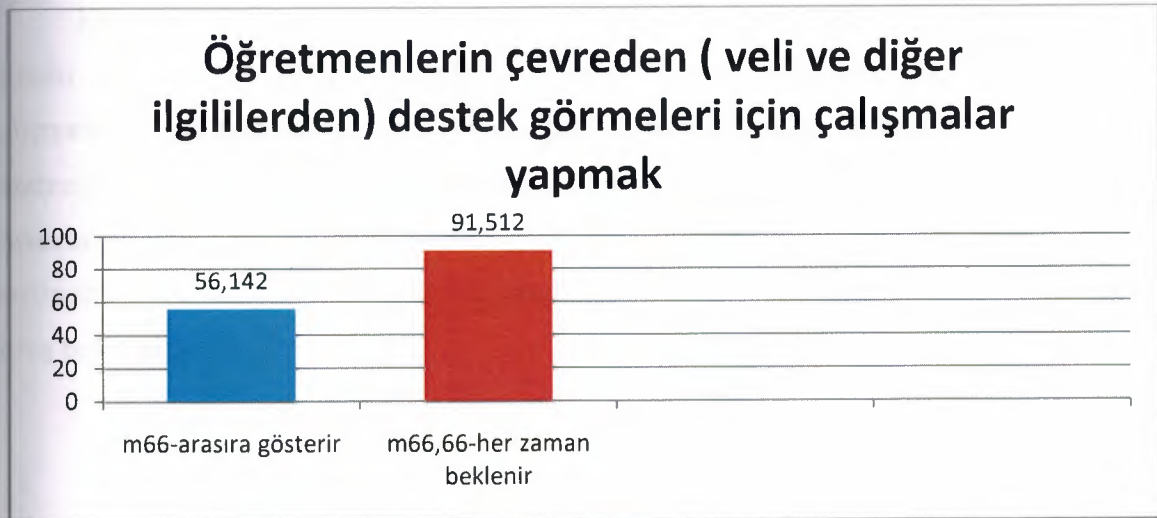
Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama



İnsanlar, yaptıkları faaliyetlerin takdir edilmesinden, görüşlerine değer verilmesinden ve beğenilmekten hoşlanırlar. Böylelikle insanlar yeni fikirler üretip yeniden beğenilmek isteyeceklerdir (Bentley, 2008). Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama maddesine %58,264 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağladığı şeklinde, %89,518 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlamalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 68

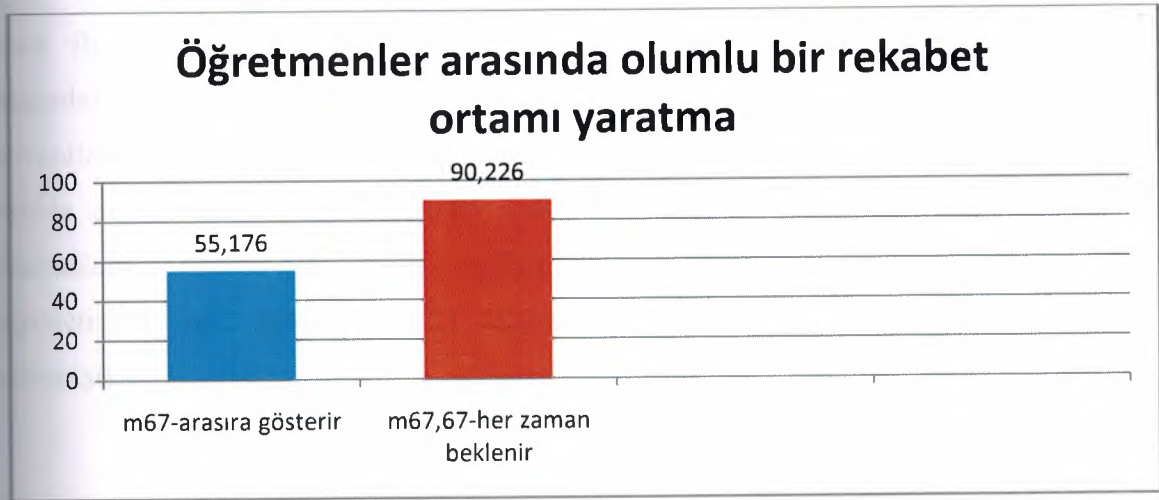
Öğretmenlerin çevreden (veli ve diğer ilgililerden) destek görmeleri için çalışmalar yapmak



Kendi kendimize bir değer olduğumuzu hissetmekten hoşlandığımız gibi başkalarının bizim değerli olduğumuzu düşünmelerini bekleriz. İşte yöneticiler de bu hissi çalışanlarına yaşatmak için yardımcı olmalıdırlar (Kantar, 2010). Öğretmenlerin çevreden (veli ve diğer ilgililerden) destek görmeleri için çalışmalar yapmak maddesine %56,142 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerin çevreden destek görmeleri için çalışmalar yaptığı şeklinde, %91,512 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlerin çevreden destek görmeleri için çalışmalar yapmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 69

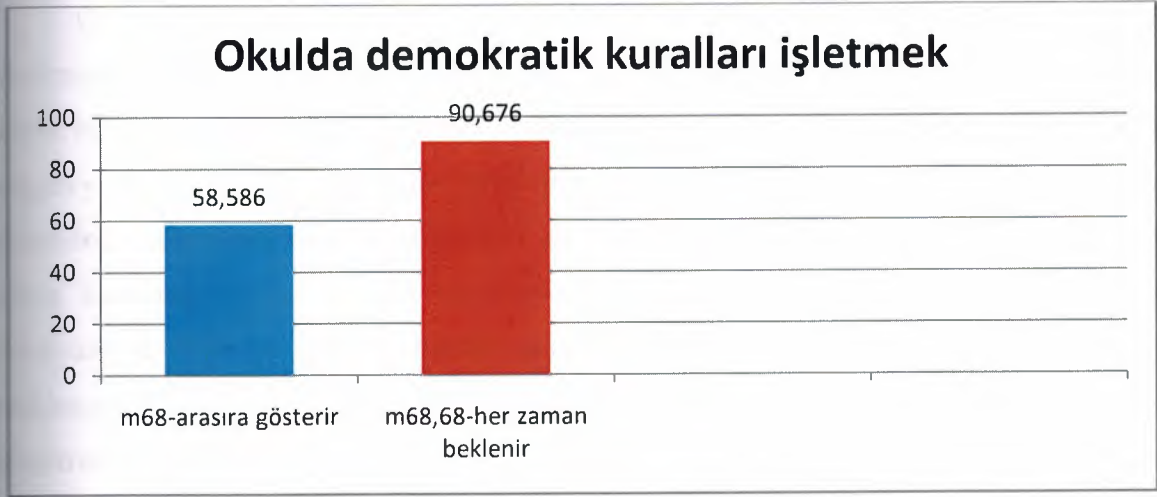
Öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratmak



Kendini motive eden kişi gelişmeye açtır. Okul yöneticileri, öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratarak onların işlerine odaklanıp, güdülenmelerini ve gelişmelerini sağlamalıdır (Shinn, 1996). Öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratmak maddesine %55,176 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yarattığı şeklinde, %90,226 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 70

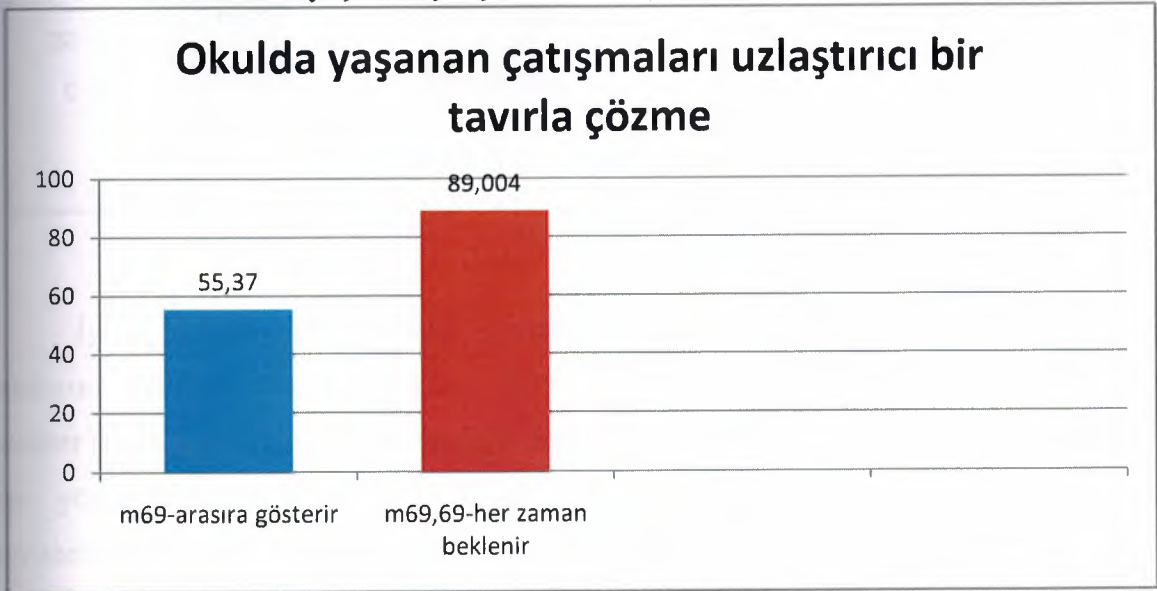
Okulda demokratik kuralları işletmek



Adams' ın eşitlik kuramına göre bireyin motivasyonunu, çalışma ortamına verdiği emek ile karşılığında aldığı kazançların dengeli olması etkilemektedir. Birey, diğer çalışanlarla kendini kıyaslandığı zaman eşit oranda, adaletli ve demokratik davranılıp davranılmadığını anlar ve motivasyonu buna göre artar veya azalır (Önen & Tüzün, 2005). Okulda demokratik kuralları işletmek maddesine %58,586 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işlettiği şeklinde, %90,676 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman okulda demokratik kuralları işletmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 71

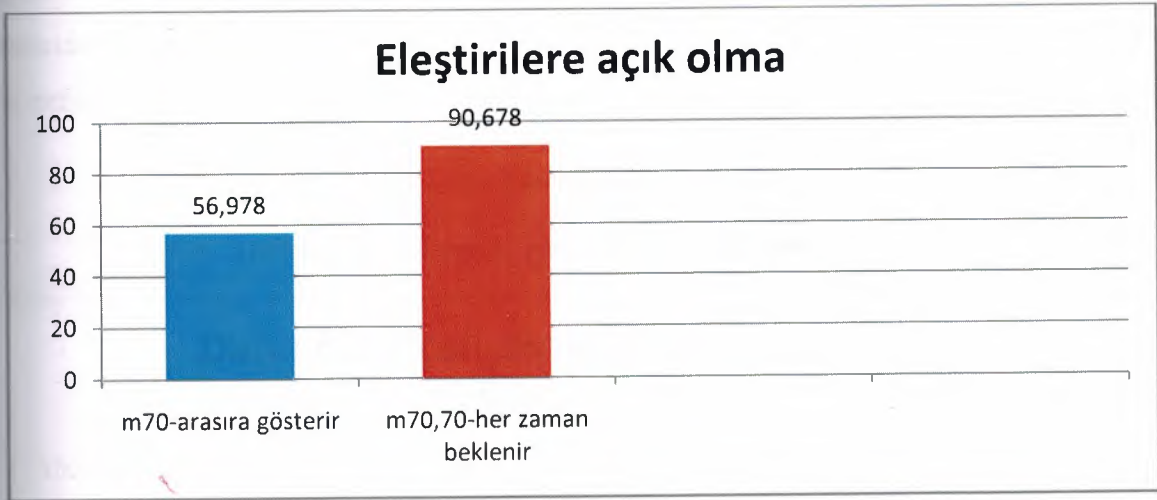
Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözme



Çatışma çözmede yapıcı olmayı benimseyen bir okul müdürünün, okuldaki öğretmenler ve diğer çalışanların ilgilerine ve ihtiyaçlarına karşı duyarlı olması beklenir. Böyle bir duyarlılığa sahip olan bir okul müdürünün, aynı zamanda karşılıklı ihtiyaçları dengeleyebilecek iletişim becerisine sahip olması da bir gerekliliktir. Çünkü etkili bir iletişim becerisine sahip olma, okuldaki öğretmen ve diğer çalışanların gerçek ilgi ve ihtiyaçlarının ortaya konulmasının ve çatışan tarafların empati kurmasının önemli bir aracı olabilir (Arslantaş & Özkan, 2012). Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştıracı bir tavırla çözme maddesine %55,37 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okulda yaşanan çatışmaları uzlaştıracı bir tavırla çözdüğü şeklinde, %89,004 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman okulda yaşanan çatışmaları uzlaştıracı bir tavırla çözmelidir şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 72

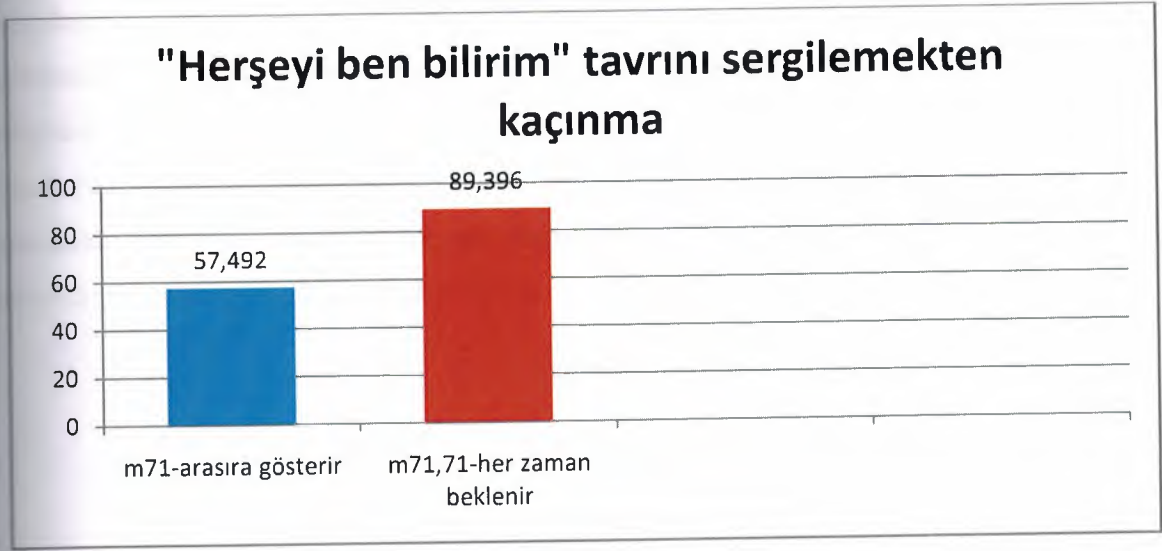
Eleştiriye açık olma



İyi bir yöneticinin özellikleri arasında, eleştiriye açık olması da vardır. Yönetici, hatalarını kabullenir ve başkalarının kendi hakkında yaptıkları eleştirileri gelişmek için kullanır (Erdoğan, 2010b). Eleştiriye açık olma maddesine %56,978 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin eleştiriye açık olduğu şeklinde, %90,678 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman eleştiriye açık olmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 73

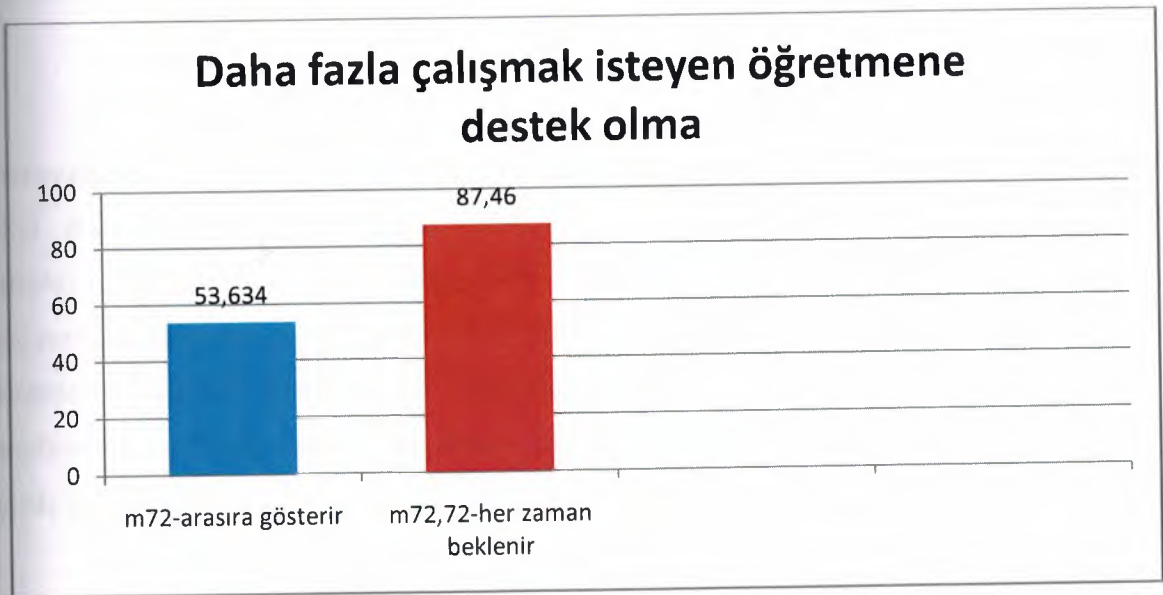
“Her şeyi ben bilirim” tavrını sergilemekten kaçınma



Bir Örgütte astı üste bağımlı kılan etken hiyerarşi, üstü de asta bağımlı kılan uzmanlıktır. Fakat yönetici uzmanlığını gösterirken astlarının görüşlerine de önem vermeli ve karar alırken onların görüşlerine de değer vermelidir (Bursalıoğlu, 2010). “Her şeyi ben bilirim” tavrını sergilemekten kaçınma maddesine %57,492 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin “her şeyi ben bilirim” tavrını sergilemekten kaçındığı şeklinde, %89,396 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman “her şeyi ben bilirim” tavrını sergilemekten kaçınmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 74

Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma



Yönetici, çalışıp gelişmek isteyen çalışanlarına destek olup onların işlerini kolaylaştırmalıdır. Kolaylaştırmanın temel amaçlarından biri de insanların kendi gelişim ve öğrenmelerinin sorumluluklarını alabilmelerini sağlamaktır (Bentley, 2008). Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma maddesine %53,634 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olduğu şeklinde, %87,46 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 75

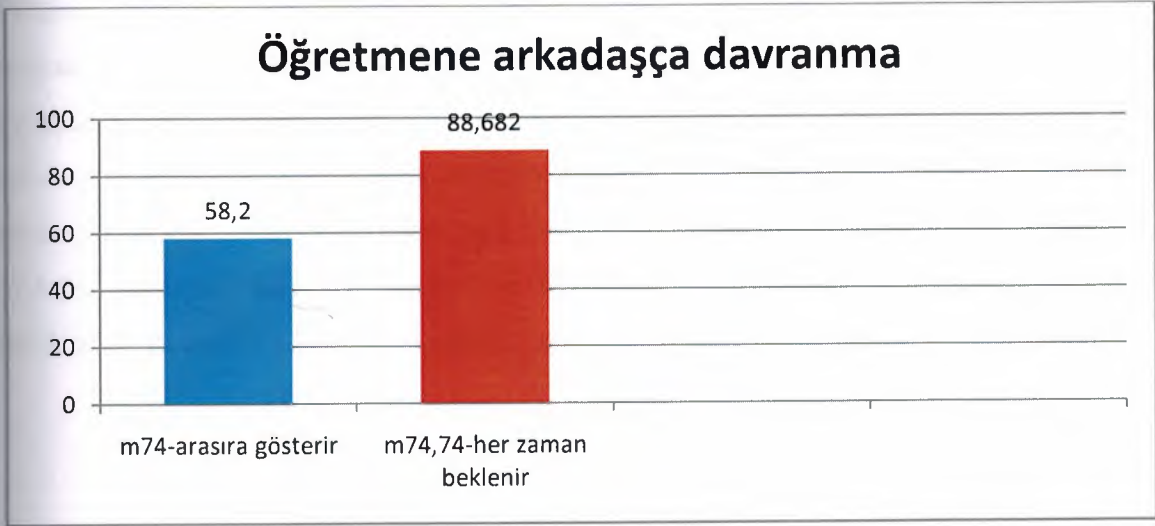
Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma



Okul yöneticileri, okul dışındaki özel sorunlarını, okuldaki ilişkilerine yansıtmamalıdır. Yönetici, okuldaki işlerinde motivasyonunu kaybetmemesi için, kafasındaki okul dışı problemlerden arınmış olmalıdır. İşine odaklanmalı ve daha çok çalışarak öğretmenlere örnek olmalıdır (Kantar, 2010). Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma maddesine %59,1 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçındığı şeklinde, %88,682 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 76

Öğretmene arkadaşça davranma



Yöneticilerin, çalışanlarla olan iyi ilişkilerinin, iş tatmini ve motivasyona olumlu yönde yansıdığı görülmüştür. Okul yöneticisinin, çalışanlarla arkadaşça kurduğu iletişimde de bir sınırın olması gereklidir. Böyle olmazsa hiyerarşi, saygınlık, güven verme gibi etkenler zarar görebilir (Kantar, 2010). Öğretmene arkadaşça davranma maddesine %58,2 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmene arkadaşça davrandığı şeklinde, %88,682 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmene arkadaşça davranmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 77

Öğretmenin kişiliğine saygı duyma



Kişiliği, bireye özgü, çok değişken olmayan bireyin belli durumlarda ne şekilde davranacağını tahminine olanak sağlayan özellikler bütünü olarak tanımlayabiliriz. Saygı ve sayılma ihtiyacı ise bireyin kişiliğinin tatmin olmasını sağlar. Motivasyonun temelinde ihtiyaçların karşılanması yatar. Bu sebepten öğretmen kişiliğine duyulan saygı, onun motivasyonunu artıracaktır (Keser, 2006);(Maslow, 2011). Öğretmenin kişiliğine saygı duyma maddesine %58,65 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenin kişiliğine saygı duyduğu şeklinde, %91,512 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenin kişiliğine saygı duymalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 78

Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma



Okul yöneticisi, çalışanlarının motivasyonunu artırmak için, çalışmalıdır. Bireyin sorunları varsa işinde motive olmuş bir şekilde çalışamaz. Yöneticinin, öncelikle bu sorunların nedeninin bulunması ve sonra da onların ortadan kalkması için bireylere yardımcı olması gerekir (Silah, 2000). Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma maddesine %55,884 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalıştığı şeklinde, %88,102 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 79

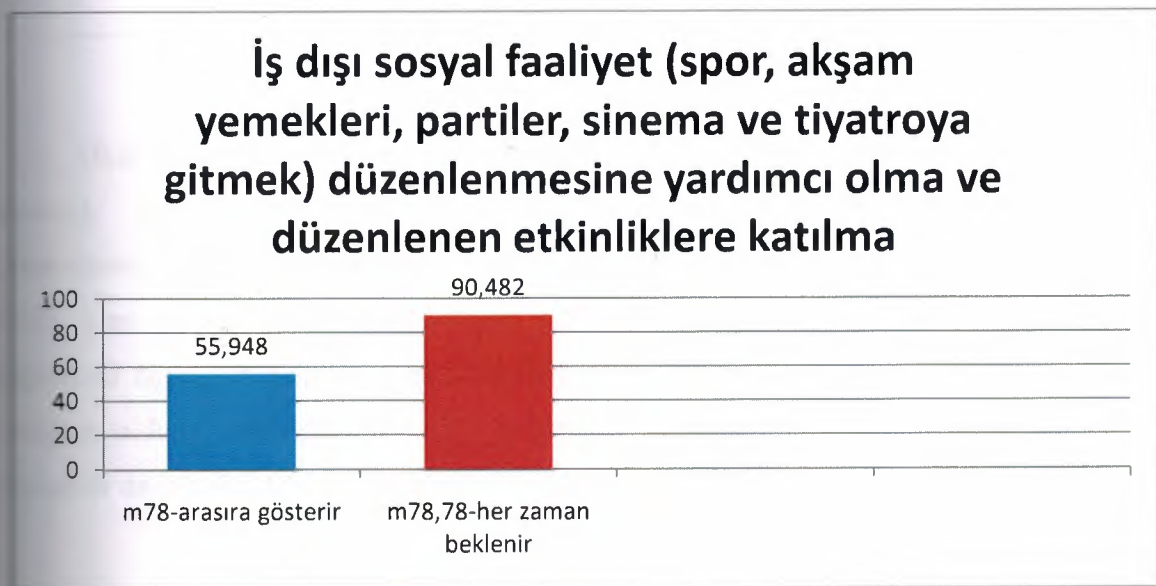
Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalışma



Yönetici, örgüt içindeki çalışanların enerjilerini birleştirip ortaya bir sinerji çıkarabilir. Bu durum örgüt kültürünün sağlamlığı ile de ilgilidir. Örgütteki birlik ve beraberliği sağlamak yöneticilerin en öncelikli görevlerindendir (Hoy & Miskel, 2010). Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalışma maddesine %58,778 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalıştığı şeklinde, %91,832 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalışmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 80

İş dışı sosyal faaliyet (spor, akşam yemekleri, partiler, sinema ve tiyatroya gitmek) düzenlenmesine yardımcı olma ve düzenlenen etkinliklere katılma



Okul yöneticisinin Örgüt kültürü açısından okul çalışanlarını okul dışında da buluşturup bazı etkinlikler düzenlemelerini sağlaması, olumlu bir yaklaşımdır. Örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin daha da sağlamlaştığı bu gibi etkinlikler, örgüte sahip çıkma açısından da çok önemlidir. Örgütün moralinden ve motivasyonundan örgütün yöneticisi sorumludur (Adair, 2006). İş dışı sosyal faaliyet (spor, akşam yemekleri, partiler, sinema ve tiyatroya gitmek, ...) düzenlenmesine yardımcı olma ve düzenlenen etkinliklere katılma maddesine %55,948 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin iş dışı sosyal faaliyet düzenlenmesine yardımcı olduğu ve düzenlenen etkinliklere katıldığı şeklinde, %90,482 oranındaki öğretmen iseyöneticiler her zaman iş dışı sosyal faaliyet düzenlenmesine yardımcı olmalı ve düzenlenen etkinliklere katılmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 81

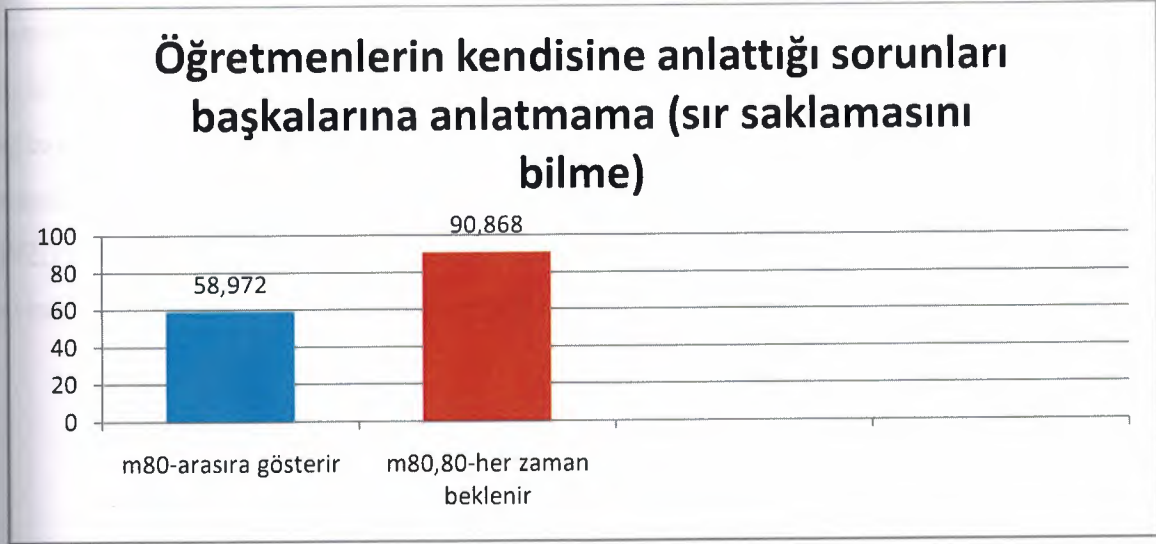
Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma



Okul yöneticisi, aynı zamanda bir önder ve yol gösterici olmalıdır. Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olmalı ve onları cesaretlendirmelidir. Cesaretlendirme ve kişinin çalışma azmi olmadan önderlik süreci başarıya ulaşamaz (Bentley, 2008). Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma maddesine %60,258 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olduğu şeklinde, %90,804 oranındaki öğretmen iseyöneticiler her zaman yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 82

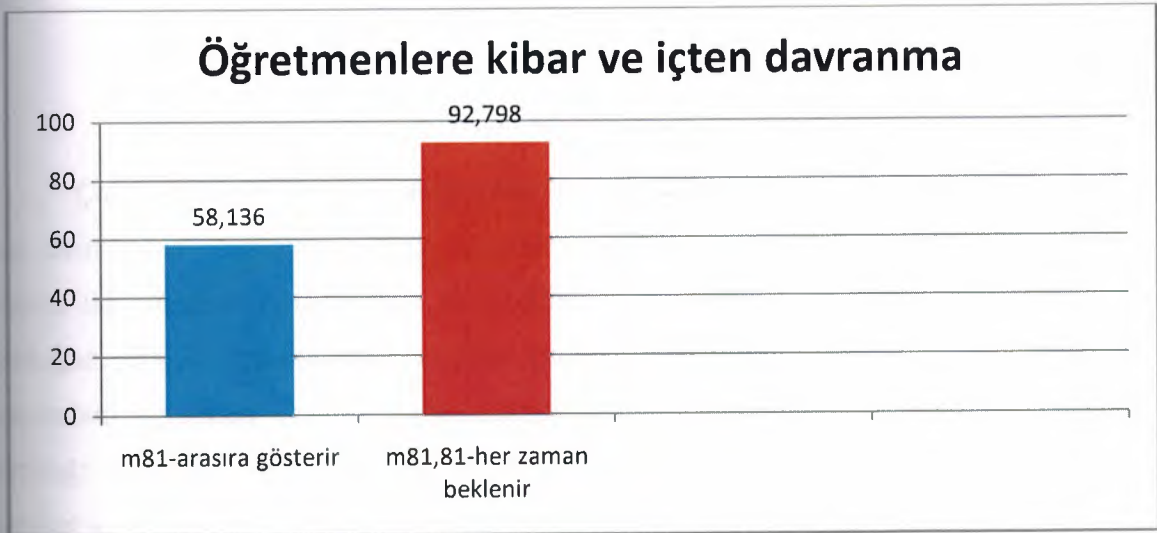
Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklamasını bilme)



Yönetici, öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmamalıdır. Sır tutmayı bilen yönetici, çalışanlarının güvenini kazanacaktır. Güven verme ise bir yöneticide olması gereken özelliklerdendir (Erdoğan, 2000). Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklamasını bilme) maddesine %58,972 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmadığı şeklinde, %90,868 oranındaki öğretmen ise yöneticiler her zaman öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmamalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 83

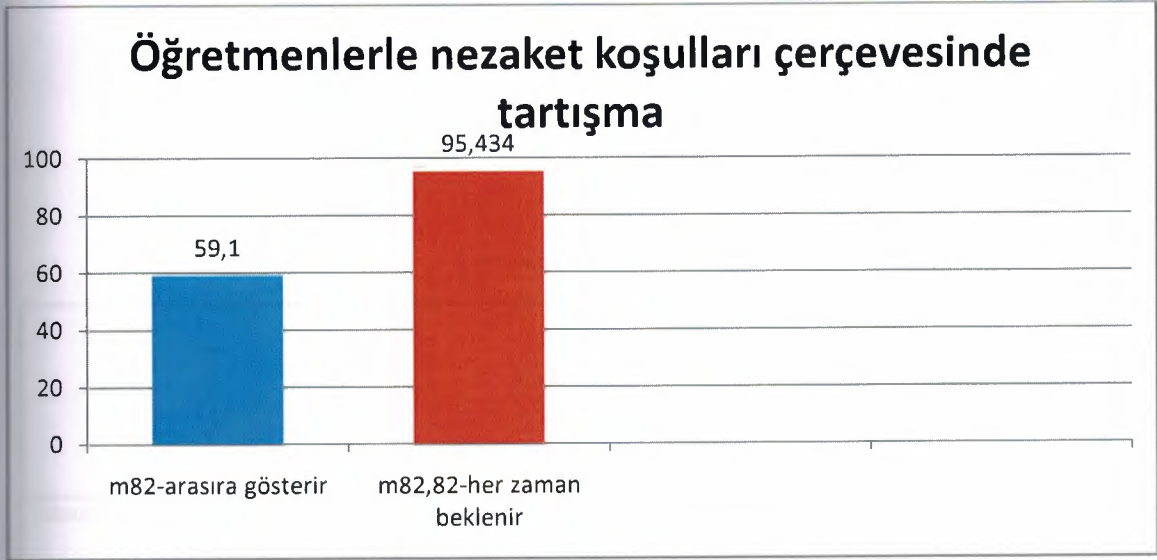
Öğretmenlere kibar ve içten davranma



Yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim motivasyon açısından çok önemlidir. Taraflar arasında sorunlar çözülürken hem yönetici hem de öğretmenler sorunlarını açıkça birbirlerine söyleyebilmelidirler. Böylece belirsizlik ile güvensizlik ortadan kalkar ve motivasyon sağlanmış olur (Keser, 2006). Öğretmenlere kibar ve içten davranma maddesine %58,136 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davrandığı şeklinde, %92,798 oranındaki öğretmen iseyöneticiler her zaman öğretmenlere kibar ve içten davranmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Grafik 84

Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma



Çağdaş bir yönetici, kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerilerine sahip ana dilini güzel konuşan, liderlik özellikleri baskın olan gibi özelliklere sahip olmalıdır. Astları ile problemleri tartışırken bu özellikler çerçevesinde nezaket kurallarına uymalıdır (Erdoğan, 2000). Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma maddesine %59,1 oranındaki öğretmen ara sıra yöneticilerinin öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartıştığı şeklinde, %95,434 oranındaki öğretmen iseyöneticiler her zaman öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışmalıdır şeklinde görüş belirtmişlerdir.

4.2 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.

Tablo 5
Cinsiyete Yönelik T-Testi
Grup İstatistikleri

	CİNSİYET	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA
Gösteriliyor	ERKEK	104	238,5096	36,61264
	KADIN	207	232,8068	39,11560
Tercihiniz	ERKEK	104	367,4712	19,12248
	KADIN	207	368,3140	15,01497

Tablo 6
Bağımsız Örneklem Testi

		ORTALAMALARIN EŞİTLİĞİ İÇİN T TESTİ				
		VARYANSLARIN EŞİTLİĞİ İÇİN LEVENE TESTİ				
		F	P	T	DF	P (2 yönlü)
Gösteriliyor	VARYANSLARIN EŞİT OLDUĞU VARSAYIMI	1,373	,242	1,239	309	,216
	VARYANSLARIN EŞİT OLMADIĞI VARSAYIMI			1,266	218,995	,207
Tercihiniz	VARYANSLARIN EŞİT OLDUĞU VARSAYIMI	13,281	,000	-,425	309	,671
	VARYANSLARIN EŞİT OLMADIĞI VARSAYIMI			-,393	168,604	,695

KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri müdürlerin cinsiyetlerine göre gösteriliyor boyutunda önemli farklılık göstermemektedir ($P>0,05$). Varyansların eşit olduğu varsayıldığı zamanlarda öğretmen tercihlerinde cinsiyetlerine göre önemli farklılık yoktur, anlamsızdır ($p=0$).

4.3 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin yaşlarına göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.

Tablo 7
Yaşa Göre Anova Testi

		SS	DF	KO	F	P
Gösteriliyor	GRUPLAR ARASI	3426,456	4	856,614	,580	,677
	GRUPLAR İÇİ	452081,075	306	1477,389		
	TOPLAM	455507,531	310			
Tercihiniz	GRUPLAR ARASI	1225,515	4	306,379	1,130	,342
	GRUPLAR İÇİ	82930,164	306	271,014		
	TOPLAM	84155,678	310			

KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre gösteriliyor ve tercihler boyutlarında önemli farklılık göstermemektedir ($P>0,05$).

4.4 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.

Tablo 8

Mesleki Kıdeme Göre Anova Testi

		SS	DF	KO	F	P
Gösteriliyor	GRUPLAR ARASI	21720,302	5	4344,060	3,054	,010
	GRUPLAR İÇİ	433787,229	305	1422,253		
	TOPLAM	455507,531	310			
Tercihiniz	GRUPLAR ARASI	418,189	5	83,638	,305	,910
	GRUPLAR İÇİ	83737,489	305	274,549		
	TOPLAM	84155,678	310			

KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre gruplar arasigösteriliyor boyutunda önemli farklılık göstermektedir($P<0,05$). Tercihler boyutunda ise KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre gruplar arası önemli farklılık göstermemektedir($P>0,005$).

Tablo 9

Tanımlayıcı Veriler

		ORTALAMA	STANDART SAPMA
Gösteriliyor	1-5 Yıl	244,3333	45,55217
	6-10 Yıl	230,4688	33,39305
	11-15 Yıl	232,9739	40,25652
	16-20 Yıl	241,4574	37,73697
	21-25 Yıl	225,6949	33,47992
	26 Ve Üstü	308,5000	20,50610
	TOPLAM	234,7138	38,33248
Tercihiniz	1-5 Yıl	373,4444	15,85174
	6-10 Yıl	366,2500	14,19450
	11-15 Yıl	367,7565	16,44000
	16-20 Yıl	367,9787	18,15760
	21-25 Yıl	368,8475	15,46053

26 Ve Üstü	366,5000	12,02082
TOPLAM	368,0322	16,47634

Tablo 10

LSD

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	(I) KIDEM	(J) KIDEM	ORTALAMALAR FARKI (I-J)	ORTALAMANIN STANDART HATASI	P
Gösteriliyor	1-5 Yıl	6-10 Yıl	13,86458	14,22932	,331
		11-15 Yıl	11,35942	13,05356	,385
		16-20 Yıl	2,87589	13,15897	,827
		21-25 Yıl	18,63842	13,49571	,168
		26 Ve Üstü	-64,16667(*)	29,48143	,030
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-13,86458	14,22932	,331
		11-15 Yıl	-2,50516	7,53743	,740
		16-20 Yıl	-10,98870	7,71853	,156
		21-25 Yıl	4,77383	8,27958	,565
		26 Ve Üstü	-78,03125(*)	27,48767	,005
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-11,35942	13,05356	,385
		6-10 Yıl	2,50516	7,53743	,740
		16-20 Yıl	-8,48353	5,24383	,107
		21-25 Yıl	7,27900	6,03932	,229
		26 Ve Üstü	-75,52609(*)	26,89784	,005
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-2,87589	13,15897	,827
		6-10 Yıl	10,98870	7,71853	,156
		11-15 Yıl	8,48353	5,24383	,107
		21-25 Yıl	15,76253(*)	6,26389	,012
		26 Ve Üstü	-67,04255(*)	26,94916	,013
	21-25 Yıl	1-5 Yıl	-18,63842	13,49571	,168
		6-10 Yıl	-4,77383	8,27958	,565
		11-15 Yıl	-7,27900	6,03932	,229
		16-20 Yıl	-15,76253(*)	6,26389	,012

		26 Ve Üstü	-82,80508(*)	27,11517	,002
	26 Ve Üstü	1-5 Yıl	64,16667(*)	29,48143	,030
		6-10 Yıl	78,03125(*)	27,48767	,005
		11-15 Yıl	75,52609(*)	26,89784	,005
		16-20 Yıl	67,04255(*)	26,94916	,013
		21-25 Yıl	82,80508(*)	27,11517	,002
Tercihiniz	1-5 Yıl	6-10 Yıl	7,19444	6,25181	,251
		11-15 Yıl	5,68792	5,73523	,322
		16-20 Yıl	5,46572	5,78154	,345
		21-25 Yıl	4,59699	5,92949	,439
		26 Ve Üstü	6,94444	12,95299	,592
	6-10 Yıl	1-5 Yıl	-7,19444	6,25181	,251
		11-15 Yıl	-1,50652	3,31165	,649
		16-20 Yıl	-1,72872	3,39122	,611
		21-25 Yıl	-2,59746	3,63772	,476
		26 Ve Üstü	-,25000	12,07701	,983
	11-15 Yıl	1-5 Yıl	-5,68792	5,73523	,322
		6-10 Yıl	1,50652	3,31165	,649
		16-20 Yıl	-,22220	2,30394	,923
		21-25 Yıl	-1,09094	2,65344	,681
		26 Ve Üstü	1,25652	11,81787	,915
	16-20 Yıl	1-5 Yıl	-5,46572	5,78154	,345
		6-10 Yıl	1,72872	3,39122	,611
		11-15 Yıl	,22220	2,30394	,923
		21-25 Yıl	-,86873	2,75211	,752
		26 Ve Üstü	1,47872	11,84041	,901
	21-25 Yıl	1-5 Yıl	-4,59699	5,92949	,439
		6-10 Yıl	2,59746	3,63772	,476
		11-15 Yıl	1,09094	2,65344	,681
		16-20 Yıl	,86873	2,75211	,752
		26 Ve Üstü	2,34746	11,91335	,844

26 Ve Üstü	1-5 Yıl	-6,94444	12,95299	,592
	6-10 Yıl	,25000	12,07701	,983
	11-15 Yıl	-1,25652	11,81787	,915
	16-20 Yıl	-1,47872	11,84041	,901
	21-25 Yıl	-2,34746	11,91335	,844

KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde isegösteriliyor boyutunda, 1-5 yıl arası kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmektedir. 6-10 yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. 16-25 yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 21 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Son olarak da 21-25 yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 16-21 yıl kıdemli öğretmen görüşlerinin ve 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmen görüşleri ile diğer kıdem dilimlerinin görüşleri arasında önemli farklılık ortaya çıkmıştır. Tercihler boyutuyla ilgili anket sorularında ise her kıdem basamağındaki öğretmen görüşlerinin benzeştiği ve anlamlı farklılıklar göstermediği anlaşılmıştır.

4.5 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin medeni hallerine göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.

Tablo 11

Medeni Hal Anova Testi

		SS	DF	KO	F	P
Gösteriliyor	GRUPLAR ARASI	266,663	2	133,331	,090	,914
	GRUPLAR İÇİ	455240,868	308	1478,055		
	TOPLAM	455507,531	310			
Tercihiniz	GRUPLAR ARASI	1754,513	2	877,257	3,279	,039
	GRUPLAR İÇİ	82401,165	308	267,536		
	TOPLAM	84155,678	310			

KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri medeni hallerine göre tercihler boyutunda önemli farklılık göstermektedir($P<0,05$). KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri medeni hallerine göre gösteriliyor boyutunda önemli farklılık göstermemektedir($P>0,05$).

Tablo 12

LSD

BAĞIMLI DEĞİŞKEN	(I) MEDENİ HAL	(J) MEDENİ HAL	ORTALAMALAR FARKI (I-J)	ORTALAMANIN STANDART HATASI	P
Gösteriliyor	Evli	Bekar	1,54998	5,91522	,793
		Diğer	3,78107	10,56332	,721
	Bekar	Evli	-1,54998	5,91522	,793
		Diğer	2,23109	11,59986	,848
	Diğer	Evli	-3,78107	10,56332	,721
		Bekar	-2,23109	11,59986	,848

Tercihiniz	Evli	Bekar	4,93687	2,51662	,051
		Diğer	8,21138	4,49414	,069
Bekar		Evli	-4,93687	2,51662	,051
		Diğer	3,27451	4,93513	,508
Diğer		Evli	-8,21138	4,49414	,069
		Bekar	-3,27451	4,93513	,508

KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri medeni hallerine göre ayrıntılı incelendiğinde gösteriliyor ve tercihler boyutlarında evli ve bekar öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($P>0,05$).

Tablo 13

Tanımlayıcı Veriler

		ORTALAMA	STANDART SAPMA
Gösteriliyor	Evli	235,1382	38,24771
	Bekar	233,5882	40,89752
	Diğer	231,3571	31,86898
	Toplam	234,7138	38,33248
Tercihiniz	Evli	369,2114	16,58632
	Bekar	364,2745	13,92850
	Diğer	361,0000	20,19139
	Toplam	368,0322	16,47634

4.5 KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşlerinin öğretmenlerin mesleklerini seçme şekline göre önemli farklılık gösterip göstermediğinin değerlendirilmesi.

Tablo 14
Mesleği Seçim Şekline Göre Anova Testi
Grup İstatistikleri

MESLEKSEÇİMİ	N	ORTALAMA	STANDART SAPMA	ORTALAMANIN STANDART HATASI
Gösteriliyor İsteyerek	287	235,1847	38,57185	2,27682
Zorunlu	24	229,0833	35,61621	7,27013
Tercihiniz İsteyerek	287	368,2265	16,37522	,96660
Zorunlu	24	365,7083	17,84591	3,64278

Tablo 15
İlişkisiz Örneklemeler İçin T Testi

		VARYANSLARIN EŞİTLİĞİ İÇİN LEVENE TESTİ		ORTALAMALARIN EŞİTLİĞİ İÇİN T TESTİ		
		F	P	T	DF	P (2 yönlü)
Gösteriliyor	VARYANSLARIN EŞİT OLDUĞU VARSAYIMI	1,061	,304	,749	309	,455
	VARYANSLARIN EŞİT OLMADIĞI VARSAYIMI			,801	27,711	,430
Tercihiniz	VARYANSLARIN EŞİT OLDUĞU	,614	,434	,719	309	,473

VARİYANSLARIN EŞİT OLMADIĞI VARİYANSLARIN					
			,668	26,342	,510

KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleklerini seçme şekline göre gösteriliyor ve tercihler boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($P > 0,05$). Okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerileri öğretmenlerin mesleklerini seçme şekline göre değerlendirildiği zaman, öğretmeni tatmin edici bir düzeyde olduğu söylenebilir.

BÖLÜM 5: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırma, KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşlerini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve önerilere yer verilecektir.

5.1 SONUÇLAR

- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri müdürlerin cinsiyetlerine göre gösteriliyor boyutunda önemli farklılık göstermemektedir($P>0,05$). Varyansların eşit olduğu varsayıldığı zamanlarda öğretmen tercihlerinde cinsiyetlerine göre önemli farklılık yoktur, anlamsızdır ($p=0$).
- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri yaşlarına göre gösteriliyor ve tercihler boyutlarında önemli farklılık göstermemektedir($P>0,05$).
- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre gruplar arası gösteriliyor boyutunda önemli farklılık göstermemektedir($P<0,05$). Tercihler boyutunda ise KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre gruplar arası önemli farklılık göstermemektedir($P>0,005$).
- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleki kıdemlerine göre ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde ise gösteriliyor boyutunda, 1-5 yıl arası kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı

farklılık görülmektedir. 6-10 yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. 11-15 yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. 16-25 yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 21 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Son olarak da 21-25 yıl kıdemli öğretmenlerin görüşleri ile 16-21 yıl kıdemli öğretmen görüşlerinin ve 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi 26 ve üstü yıl kıdemli öğretmen görüşleri ile diğer kıdem dilimlerinin görüşleri arasında önemli farklılık ortaya çıkmıştır. Tercihler boyutuyla ilgili anket sorularında ise her kıdem basamağındaki öğretmen görüşlerinin benzeştiği ve anlamlı farklılıklar göstermediği anlaşılmıştır.

- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri medeni hallerine göre tercihler boyutunda önemli farklılık göstermektedir($P<0,05$). KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri medeni hallerine göre gösteriliyor boyutunda önemli farklılık göstermemektedir($P>0,05$).
- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri medeni hallerine göre ayrıntılı incelendiğinde gösteriliyor ve tercihler boyutlarında evli ve bekar öğretmenlerin görüşlerinin anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($P>0,05$).
- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin görüşleri mesleklerini seçme şekline göre gösteriliyor ve tercihler boyutlarında anlamlı farklılık göstermediği görülmektedir ($P>0,05$).

5.2 ÖNERİLER

- Okul yöneticiliği, geleneksel anlayışa göre belirli bir kıdeme ve müdürlük sınavında alınacak başarılı sonuca bağlıdır. Oysa okul yöneticiliği, bilim ve sanat yönü olan ve başlı başına bir eğitim gerektiren disiplinler bütünüdür. Yöneticilik için ayrı bir eğitimden geçmek zorunlu hale getirilmelidir ve hatta okul müdürü olacaklara lisansüstü eğitim koşulu bile getirilebilir. Ancak bu şekilde okul müdürleri yönetimin önemli bir ögesi olan motivasyon konusunda farkındalık yaratabilirler.

- Okul yöneticileri, öğretmenlerin ihtiyaçlarını daha iyi bilmeli ve bu ihtiyaçların giderilmesi yönünde daha çok çaba harcamalıdır. Yöneticiler, öğretmenlerin ihtiyaçlarını giderip, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki basamakları tırmanmalarını ve kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamalıdır.

- Okul yöneticilerine insan ilişkileri, güdüleme araçları ve iletişim konularında sık sık hizmet içi eğitim verilmelidir.

- Okul yöneticisi, öğretmenlerine değer veren, onları kararlarına ortak eden, ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olan ve eğitim- öğretim için çalışma ortamlarını en iyi şekilde hazırlayan bir kişi olmalıdır.

- Okul yöneticilerinin çalışma ve yetki alanları genişletilmeli ve sadece merkeziyetçi bir anlayış ile üst makamlarca oluşturulan kurallarla sınırlandırılmamalıdır. Böylece yönetici, öğretmenlerin istekleri ve problemleri ile karşılaştığında daha serbest bir düşünce ve çalışma disiplini içerisinde çözüm yolları bulabilecektir.

- Bu çalışma, KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşlerini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir, başka bir çalışmada ise KKTC’de bulunan özel ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğretmen görüşleri ele alınabilir.

- KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerini belirlemek üzere başka bir çalışma yapılabilir.

- Yaptığımız araştırmanın, okul yöneticileri tarafından verilen görüşleri dikkate alınarak bu araştırma tamamlanabilir.

- Özel okul öğretmenleri ile devlet okulu öğretmenlerinin güdülenme biçimleri arasındaki farkın incelenmesi, bir diğer araştırmada ele alınabilir.

- Baka bir araştırmada, KKTC devlet ortaöğretim kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin karşılaştırmalı öğrenci görüşleri ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Adair, J. (2006). *Etkili Motivasyon*. (S. Uyan, Çev.) (3. Baskı.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Akçay, A. (2005). Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor mu? *Milli Eğitim Dergisi*, (157).

Tarihinde adresinden erişildi www.meb.gov.tr

Alıç, M. (1996a). İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi. *Eğitim Yönetimi*, (2).

Alıç, M. (1996b). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleşmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri.

Çağdaş Eğitim, 21(217).

Ankan, R. (2005). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama* (5,Baskı ed). Ankara: Asil Yayıncılık.

Arslantaş, İ., & Özkan, M. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı-Yıkıcı Olmaları İle

Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34),

231,240.

Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (3. Baskı.). Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayınları.

Aydoğan, İ. (2008). Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Etkileme Becerileri. *Selçuk Üniversitesi Ahmet*

Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi, (25), 33–51.

Balcı, A. (2007). *Etkili Okul, Okul Geliştirme, Kuram, Uygulama ve Araştırma* (4. Baskı.). Ankara:

Pegem Akademi Yayınları.

Balcı, Ali. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler* (6,Baskı ed). Ankara: Pegem

Akademi Yayınları.

Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.

Bentley, T. (2008). *İnsanları Motive Etme*. (O. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Hayat Yayınları.

Bul, S. (2007). *Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerileri ile Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki*

(Kocaeli İli Örneği) (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Kocaeli.

Bursalioğlu, Z. (2010). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranışlar* (15, Baskı.). Ankara: Pegem Akademi

Yayınları.

- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (8. Baskı.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Can, N. (2004). İLKÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN DENETİMİ VE SORUNLARI. *MİLLİ EĞİTİM DERGİSİ*, kış 2004, 161.
- Cevizci, A. (2010). *Eğitim Sözlüğü*. İstanbul: Say Yayınları.
- Cüceloğlu, D. (2011). *İnsan ve Davranış Psikolojisinin Temel Kavramları* (22. Baskı.). İstanbul: Remzi Kitabevi Yayınları.
- Çalışkan, E. N., Bakan, İ., Serinkan, C., Gümlü, E., Bedük, A., Paksoy, H. M., ... Topaloğlu, T. (2008). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*. (C. Serinkan, Ed). Ankara: Nobel Yayınları.
- Çelik, H., & Katılmış, A. (2010). SOSYAL BİLGİLER ÖĞRETMENLERİNİN DERSLERİNDEKİ ÖĞRENCİ BAŞARISINI ETKİLEYEN UNSURLARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ. *MARMARA COĞRAFYA DERGİSİ*, (22), 128–153.
- Çelikten, M. (2008). *Yapılandırmacı Yaklaşımına Göre Sınıf Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdem, A. (2010). İletişim sürecinde geri bildirimin önemi ve iletişime katkısı. *Erciyes İletişim*, 1(3). Tarihinde adresinden erişildi <http://asosindex.com/journal-article-abstract?id=8318#.UchFqZyNCaN>
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği* (2. Baskı.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2010a). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2010b). *Eğitim ve Okul Yönetimi, Okul Yöneticileri ve Öğretimle İlgilenen Tüm Eğitimciler İçin*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (9. Baskı.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fındıkçı, İ. (2004). *Yaşadıkça Eğitim*. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Garih, Ü. (2006). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul: Hayat Yayınları.

- Güney, S. (2007). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Hagemann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı* (2. Baskı.). İstanbul: Rota Yayınevi.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York: Macmillan.
- Hangmann, G. (1997). *Motivasyon El Kitabı*. (G. Aksan, Çev.) (2. Baskı.). İstanbul: Rota Yayınevi.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kabadayı, R. (1982). *Okul Müdürlerinin Liderlik davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kantar, H. (2010). *İşletmelerde Motivasyon*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (22.Baskı ed). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama* (5. Baskı.). Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kaynak, T. (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi* (2.Baskı ed). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keskin, B. (2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). T.C. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- KKTC MEGSB. (2012). *KKTC Eğitim Sistemi ve İstatistiki Bilgiler*. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı (Yayınlanmamış Resmi Belge).
- Kocabaş, İ., & Karaköse, T. (2012). *Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının, Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği)*. Tarihinde adresinden erişildi

- http://uvt.ulakbim.gov.tr/uvt/index.php?cwid=9&vtadi=TSOS&c=ebsco&c=summon&c=ebsco&ano=55669_d41aa2538b90f66e829c20946fd9efc1
- Koç, H., & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Köklü, N., Büyükoztürk, Ş., & Bökeoğlu, Ö. Ç. (2006). *Sosyal Bilimler İçin İstatistik* (2, Baskı.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Kreinter, R. (1989). *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kulpçu, O. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme (Gaziantep İli Örneği)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.
- Küçükahmet, L. (Ed). (2000). *Sınıf Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.
- Maslow, Abraham H. (2011). *Toward A Psychology of Being*. Canada: Wilder Publications, Limited.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society Princeton*. New York: Van Nostrand.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (y.y.). *Motivasyonel Görüşme, İnsanları Değişime Hazırlama*. (A. Ayhan & Ö. Bilge, Çev., F. Karadağ, K. Ögel, & A. E. Tezcan, Ed). Ankara: HYB Basım Yayın.
- Önen, L., & Tüzün, M. B. (2005). *Motivasyon*. Epsilon Yayıncılık.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Etki Yayınevi.
- Öztürk, T. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler (Kağıthane-Levent Uygulaması)* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Robbins, S. P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (S. A. Öztürk, Çev.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgüt Psikolojisi* (4. Baskı.). Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sarıçam, İ. (2013, Haziran 23). KURUM DENETİMİ VE DERS DENETİMİ NASIL OL ABİLİR? Tarihinde adresinden erişildi http://aksaray.meb.gov.tr/teftis/images/makaleler/1-Denetim_nasil_olmali.pdf

- Shinn, G. (1996). *Motivasyon Mucizesi*. (U. Kaplan, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Silahl, M. (2000). *Sosyal psikoloji - Davranış Bilimleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Spss, I., & Hall, P. P. (2008). *SPSS Student Version 16. 0: For Microsoft Windows XP Or Vista*. Prentice Hall.
- Sümer, B. (2012). *KKTC Orta Öğretim Kurumları Yöneticilerinin Düşünce ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin Değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, Lefkoşa.
- Şahin, S. (1997). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı Ve Beklentileri* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). 9 Eylül Üniversitesi , Buca Eğitim Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şerif, M. (1996). *Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Sosyal Yayınları.
- Tanrıöğen, A., Türkoğlu, A., Tozlu, N., Yalçinkaya, M., Arıbaş, S., Kızılloluk, H., ... Demirtaş, T. (2002). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*. (A. Türkoğlu, Ed). Ankara: Mikro Yayınları.
- Tavşancı, D. savaş. (2012, Aralık 5). BASKICI YÖNETİM TARZI ŞİRKETİ ŞAHA KALDIRIR MI? *Dr. Savaş Tavşancı*. Tarihinde adresinden erişildi <http://savastavsanci.blogspot.com/2012/12/baski-yonetim-tarz-sirketi-saha-kaldr-m.html>
- Tınar, M. Y. (1998). İş Davranışlarını Açıklama Yeterliliği Açısından GÜdülenme Kavramları. *D.E.Ü. _ _ .B.F. Dergisi.*, 3(2), 3.
- Ulusoy, A. (Ed). (2008). *Eğitim Psikolojisi* (2,Baskı ed). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Yücel, M. (2003). *Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Doyumu Düzeylerinin Saptanması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı, Lefkoşa.
- Yüksel, Ö. (1997). *İnsan Kaynakları*. Ankara: Volkan Matbaası.

EKLER

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜDÜLEYİCİ DAVRANIŞLARI ANKETİ.

SPSS VERİLERİ.

İZİN BELGELERİ.

OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜDÜLEYİCİ DAVRANIŞLARI ANKETİ.

Sayın Meslektaşım,

KKTC Devlet Ortaöğretim Kurumlarında çalışan okul müdürlerinin motive edici davranışları gösterme becerilerine ilişkin var olan durumun ortaya çıkması ve bu konuyla ilgili olarak öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi Ve Planlaması Ana Bilim Dalı'nda "Yüksek Lisans Tezi" hazırlanmaktadır.

Bu amaçla ekte sunulan anket aracılığı ile değerli görüşlerinizden yararlanmak istiyoruz. Anketteki görüşleriniz yalnız tez çalışmasında kullanılacağından soruları içtenlikle yanıtlayacağınıza inanıyoruz. Buradaki bilgileri yalnızca ben İsmet Aşıksoy, tez danışmanlarım Prof.Dr. Cem Birol ve Dr. Şefika Mertkan görecektir. Bu bilgiler herhangi başka bir çalışmada sizlerin izni olmadan kullanılmayacaktır.

Anket formunda her bir soruya ilişkin iki biçimde yanıt vermeniz beklenmektedir. Birinci sütunda söz konusu maddedeki davranışın hangi sıklıkla sergilendiği, ikinci sütunda ise söz konusu davranışın hangi sıklıkta tekrarlanması gerektiğine ilişkin olarak seçeneklerden size en uygun gelen kareye "X" işareti koymanız yeterlidir.

Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Örnek:

Çalıştığınız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları <u>hangi sıklıkta gösteriyor</u> ve siz bu davranışları <u>ne kadar sık görmek istiyorsunuz?</u>	gösteriliyor?					tercihiniz?				
	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Okulun amaçlarını personele açık ve net olarak açıklama.	X							X		

1. Soruyu örnekteki gibi yanıtlayan bir öğretmen okul müdürünün bu davranışları her zaman uyguladığını ve arasına bu davranışı sergilemesini istediğini belirtir.

Ayrıca sadece araştırma için kullanılacak olan kişisel bilgilerinizi "Kişisel Bilgiler Formu" başlığı altındaki bölüme işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen ankete adınızı yazmayınız. İlgi ve yardımınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

İsmet AŞIKSOY.

Yüksek Lisans Öğrencisi, YDÜ.

Prof. Dr. Cem BİROL,

Dr. Şefika MERTKAN.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz: 1()Erkek 2()Kadın

Yaşınız:

1.()20-25 2.()26-30 3.()31-35 4.()36-40 5.()41-45 6.()46 ve üstü

Mesleki Kıdeminiz:

1.() 1-5 yıl 2.() 6-10 yıl 3.() 11-15 yıl
4.() 16-20 yıl 5.() 21-25 yıl 6.() 26 ve üstü

Medeni Haliniz: 1.() Evli 2.() Bekar 3.() Diğerleri

Mesleğinizi Nasıl Seçtiniz? 1.() İsteyerek 2.() Zorunlu Olarak.

Çalıştığınız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu davranışları ne kadar sık görmek istiyorsunuz?	gösteriyor?					tercihiniz?				
	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Okulun amaçlarını personele açık ve net olarak açıklama.										
2. Okuldaki sorunları gözardı etmeden akılcı bir biçimde çözme.										
3. Gelişigüzel sorunlar yerine esas sorunlarla ilgilenme.										
4. Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma.										
5. Öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı vb.) öğretmenlere danışma.										
6. Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma.										
7. Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygılı olma.										
8. Ders planları konusunda öğretmenlere yardımcı olma.										
9. Okulun fiziksel şartlarını (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) en elverişli hale getirme.										
10. Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlama.										
11. Sınıf, atölye, laboratuvar, araç-gereç odası, gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirme.										
12. Ders araç-gereçlerinin öğretmenler tarafından rahatça kullanılmasına olanak sağlama.										
13. Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açma.										
14. Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırma.										
15. Okula büro malzemelerinden çok, eğitim-öğretim araç gereçlerinin alınmasına öncelik verme.										
16. Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama.										
17. Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma.										
18. İletişimde iyi bir dinleyici olma.										
19. Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarma.										
20. Ses tonunu, mimik ve jestlerini iyi kullanma.										
21. İletişim için en uygun yeri ve zamanı seçme.										
22. Öğretmenlerle daha çok yüz-yüze görüşme yapma.										
23. Öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme.										
24. Öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirme.										
25. Sınıf sorunlarını çözmeye, öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlama.										
26. Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olma.										
27. Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlama.										
28. Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama.										
29. Öğretmenleri gizli ya da habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme.										
30. Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınma.										

Çalıştığınız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu davranışları ne kadar sık görmek istiyorsunuz?

	gösteriliyor?					tercihiniz?				
	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
31. Öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma.										
32. Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanlarını da belirtme.										
33. Öğretmeni kendi kendisini denetlemeye teşvik etme.										
34. Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapma.										
35. Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama.										
36. Başarılı öğretmenleri ödüllendirme.										
37. Ceza uygulamalarını çifte standarta düşmeksizin uygulama.										
38. Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma.										
39. Öğretmenler arasında siyasi, dini ya da etnik ayırım yapmaktan kaçınma.										
40. Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alma.										
41. Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme.										
42. Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma.										
43. Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturma.										
44. Kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınma.										
45. Öğretmenlerden bilgi ve becerileri doğrultusunda görev yapmalarını bekleme.										
46. Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama.										
47. Öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı verme.										
48. Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olma.										
49. Çevresel etkiler karşısında (üst yönetim, veliler, politikacılar, baskı grupları vb.) öğretmeni koruma.										
50. Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, araç-gereç sağlama, terfi vb.) gözetme.										
51. Velilerin öğretmenlerin işine karışmasını engelleme.										
52. Kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınma.										
53. Kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanma.										
54. Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma.										
55. Öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanıma.										
56. Öğretmenlere her konuda güvenme.										
57. Yapılan işlerde şekle değil, öze önem verme.										
58. Kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma.										
59. Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme.										
60. Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma.										

Çalıştığınız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları <u>hangi sıklıkta gösteriyor</u> ve siz bu davranışları <u>ne kadar sık görmek istiyorsunuz?</u>	gösteriliyor?					tercihiniz?				
	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
61. Öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüzyüze getirmekten kaçınma.										
62. Öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma.										
63. Öğretmenlik mesleğini her fırsatta yüceltme.										
64. Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgulama.										
65. Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama..										
66. Öğretmenlerin çevreden (veli ve diğer ilgililerden) destek görmeleri için çalışmalar yapmak.										
67. Öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratmak.										
68. Okulda demokratik kuralları işletmek.										
69. Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözme.										
70. Eleştiriye açık olma.										
71. "Her şeyi ben bilirim" tavrını sergilemekten kaçınma.										
72. Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma.										
73. Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma.										
74. Öğretmene arkadaşça davranma.										
75. Öğretmenin kişiliğine saygı duyma.										
76. Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma.										
77. Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalışma.										
78. İş dışı sosyal faaliyet (spor, akşam yemekleri, partiler, sinema ve tiyatroya gitmek) düzenlenmesine yardımcı olma ve düzenlenen etkinliklere katılma.										
79. Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma.										
80. Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklamasını bilme).										
81. Öğretmenlere kibar ve içten davranma.										
82. Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma.										

SPSS VERİLERİ

1- Okul müdürünüz hangi sıklıkta gösteriyor maddelerinin genel geçerlilik analizi.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,968	,968	82

2- Okul müdürünüzün davranışı göstermesine yönelik tercih maddelerin genel geçerlilik analizi.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,918	,923	82

3- Tüm maddelerin genel ortalaması

Descriptive Statistics

	N	Mean
M1	311	2,7814
M1.1	311	4,6752
M2	311	2,9904
M2.2	311	4,6302
M3	311	2,8842
M3.3	311	4,5402
M4	311	2,8746
M4.4	311	4,5595
M5	311	2,7010
M5.5	311	4,5691
M6	311	2,9807
M6.6	311	4,5209
M7	311	2,8778
M7.7	311	4,4887
M8	311	2,6174
M8.8	311	4,4887
M9	311	2,8650
M9.9	311	4,5788
M10	311	2,8006
M10.10	311	4,5756
M11	311	2,7363
M11.11	311	4,5498
M12	311	2,8907
M12.12	311	4,5691
M13	311	2,8585
M13.13	311	4,5723

M14	311	2,7621
M14.14	311	4,5080
M15	311	2,7235
M15.15	311	4,4534
M16	311	3,0643
M16.16	311	4,5820
M17	311	2,8907
M17.17	311	4,6431
M18	311	2,8360
M18.18	311	4,5981
M19	311	2,8392
M19.19	311	4,5048
M20	311	2,8617
M20.20	311	4,5691
M21	311	2,8296
M21.21	311	4,6431
M22	311	2,6913
M22.22	311	4,6334
M23	311	2,5113
M23.23	311	4,5788
M24	311	2,7428
M24.24	311	4,5723
M25	311	2,9325
M25.25	311	4,4952
M26	311	2,7846
M26.26	311	4,5788
M27	311	2,7363
M27.27	311	4,6431
M28	311	2,8971
M28.28	311	4,6302
M29	311	2,9421
M29.29	311	4,6077
M30	311	2,8585
M30.30	311	4,6077
M31	311	2,7974
M31.31	311	4,5595
M32	311	2,9614
M32.32	311	4,5305
M33	311	2,7395
M33.33	311	4,5016
M34	311	2,8553
M34.34	311	4,6174
M35	311	2,6431
M35.35	311	4,4405
M36	311	2,5691
M36.36	311	4,4598
M37	311	2,6656
M37.37	311	4,4855
M38	311	2,8167
M38.38	311	4,5498
M39	311	2,8167

M39.39	311	4,6174
M40	311	2,8167
M40.40	311	4,5113
M41	311	2,8810
M41.41	311	4,6527
M42	311	2,8875
M42.42	311	4,6077
M43	311	3,0900
M43.43	311	4,4887
M44	311	2,9550
M44.44	311	4,4598
M45	311	3,0000
M45.45	311	4,6013
M46	311	2,9293
M46.46	311	4,5981
M47	311	2,9196
M47.47	311	4,5659
M48	311	2,8778
M48.48	311	4,4662
M49	311	2,8135
M49.49	311	4,4984
M50	311	2,9228
M50.50	311	4,6206
M51	311	2,9807
M51.51	311	4,5723
M52	311	2,9068
M52.52	311	4,5595
M53	311	2,7621
M53.53	311	4,3183
M54	311	2,8296
M54.54	311	4,4534
M55	311	2,9453
M55.55	311	4,5691
M56	311	2,8457
M56.56	311	4,5241
M57	311	3,0064
M57.57	311	4,5691
M58	311	3,1447
M58.58	311	4,5241
M59	311	3,2026
M59.59	311	4,5177
M60	311	3,1801
M60.60	311	4,5273
M61	311	2,6592
M61.61	311	4,4952
M62	311	2,9068
M62.62	311	4,6109
M63	311	2,9325
M63.63	311	4,5145
M64	311	2,9582
M64.64	311	4,5016

M65	311	2,9132
M65.65	311	4,4759
M66	311	2,8071
M66.66	311	4,5756
M67	311	2,7588
M67.67	311	4,5113
M68	311	2,9293
M68.68	311	4,5338
M69	311	2,7685
M69.69	311	4,4502
M70	311	2,8489
M70.70	311	4,5338
M71	311	2,8746
M71.71	311	4,4695
M72	311	2,6817
M72.72	311	4,3730
M73	311	2,9550
M73.73	311	4,4341
M74	311	2,9100
M74.74	311	4,4341
M75	311	2,9325
M75.75	311	4,5756
M76	311	2,7942
M76.76	311	4,4051
M77	311	2,9389
M77.77	311	4,5916
M78	311	2,7974
M78.78	311	4,5241
M79	311	3,0129
M79.79	311	4,5402
M80	311	2,9486
M80.80	311	4,5434
M81	311	2,9068
M81.81	311	4,6399
M82	311	2,9550
M82.82	311	4,7717
Valid N (listwise)	311	

4- Cinsiyete yönelik T-TESTİ

Group Statistics

		CINSİYET	N	Mean	Std. Deviation
gosteriliyor	ERKEK	104	238,5096	36,61264	3,59016
	KADIN	207	232,8068	39,11560	2,71872
tercihiniz	ERKEK	104	367,4712	19,12248	1,87511
	KADIN	207	368,3140	15,01497	1,04361

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means				
		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
gosteriliyor	Equal variances assumed	1,373	,242	1,239	309	,216
	Equal variances not assumed			1,266	218,995	,207
tercihiniz	Equal variances assumed	13,281	,000	-,425	309	,671
	Equal variances not assumed			-,393	168,604	,695

5- Yaşa Göre Anova

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
gosteriliyor	Between Groups	3426,456	4	856,614	,580	,677
	Within Groups	452081,075	306	1477,389		
	Total	455507,531	310			
tercihiniz	Between Groups	1225,515	4	306,379	1,130	,342
	Within Groups	82930,164	306	271,014		
	Total	84155,678	310			

6- Mesleki Kıdeme Göre ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
gosteriliyor	Between Groups	21720,302	5	4344,060	3,054	,010
	Within Groups	433787,229	305	1422,253		
	Total	455507,531	310			
tercihiniz	Between Groups	418,189	5	83,638	,305	,910
	Within Groups	83737,489	305	274,549		
	Total	84155,678	310			

Descriptives

		Mean	Std. Deviation
gosteriliyor	1-5 yıl	244,3333	45,55217
	6-10yıl	230,4688	33,39305
	11-15yıl	232,9739	40,25652
	16-20yıl	241,4574	37,73697
	21-25yıl	225,6949	33,47992
	26 ve üstü	308,5000	20,50610
	Total	234,7138	38,33248
tercihiniz	1-5 yıl	373,4444	15,85174
	6-10yıl	366,2500	14,19450
	11-15yıl	367,7565	16,44000
	16-20yıl	367,9787	18,15760
	21-25yıl	368,8475	15,46053
	26 ve üstü	366,5000	12,02082
	Total	368,0322	16,47634

LSD

Dependent Variable	(I) KIDEM	(J) KIDEM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
gosteriliyor	1-5 yıl	6-10yıl	13,86458	14,22932	,331
		11-15yıl	11,35942	13,05356	,385
		16-20yıl	2,87589	13,15897	,827
		21-25yıl	18,63842	13,49571	,168
		26 ve üstü	-64,16667(*)	29,48143	,030
	6-10yıl	1-5 yıl	-13,86458	14,22932	,331
		11-15yıl	-2,50516	7,53743	,740
		16-20yıl	-10,98870	7,71853	,156
		21-25yıl	4,77383	8,27958	,565
		26 ve üstü	-78,03125(*)	27,48767	,005
	11-15yıl	1-5 yıl	-11,35942	13,05356	,385
		6-10yıl	2,50516	7,53743	,740
		16-20yıl	-8,48353	5,24383	,107
		21-25yıl	7,27900	6,03932	,229
		26 ve üstü	-75,52609(*)	26,89784	,005
	16-20yıl	1-5 yıl	-2,87589	13,15897	,827

		6-10yýl	10,98870	7,71853	,156
		11-15yýl	8,48353	5,24383	,107
		21-25yýl	15,76253(*)	6,26389	,012
		26 ve ustu	-67,04255(*)	26,94916	,013
	21-25yýl	1-5 ýl	-18,63842	13,49571	,168
		6-10yýl	-4,77383	8,27958	,565
		11-15yýl	-7,27900	6,03932	,229
		16-20yýl	-15,76253(*)	6,26389	,012
		26 ve ustu	-82,80508(*)	27,11517	,002
	26 ve ustu	1-5 ýl	64,16667(*)	29,48143	,030
		6-10yýl	78,03125(*)	27,48767	,005
		11-15yýl	75,52609(*)	26,89784	,005
		16-20yýl	67,04255(*)	26,94916	,013
		21-25yýl	82,80508(*)	27,11517	,002
sercihiniz	1-5 ýl	6-10yýl	7,19444	6,25181	,251
		11-15yýl	5,68792	5,73523	,322
		16-20yýl	5,46572	5,78154	,345
		21-25yýl	4,59699	5,92949	,439
		26 ve ustu	6,94444	12,95299	,592
	6-10yýl	1-5 ýl	-7,19444	6,25181	,251
		11-15yýl	-1,50652	3,31165	,649
		16-20yýl	-1,72872	3,39122	,611
		21-25yýl	-2,59746	3,63772	,476
		26 ve ustu	-,25000	12,07701	,983
	11-15yýl	1-5 ýl	-5,68792	5,73523	,322
		6-10yýl	1,50652	3,31165	,649
		16-20yýl	-,22220	2,30394	,923
		21-25yýl	-1,09094	2,65344	,681
		26 ve ustu	1,25652	11,81787	,915
	16-20yýl	1-5 ýl	-5,46572	5,78154	,345
		6-10yýl	1,72872	3,39122	,611
		11-15yýl	,22220	2,30394	,923
		21-25yýl	-,86873	2,75211	,752
		26 ve ustu	1,47872	11,84041	,901
	21-25yýl	1-5 ýl	-4,59699	5,92949	,439
		6-10yýl	2,59746	3,63772	,476
		11-15yýl	1,09094	2,65344	,681
		16-20yýl	,86873	2,75211	,752
		26 ve ustu	2,34746	11,91335	,844
	26 ve ustu	1-5 ýl	-6,94444	12,95299	,592
		6-10yýl	,25000	12,07701	,983
		11-15yýl	-1,25652	11,81787	,915
		16-20yýl	-1,47872	11,84041	,901
		21-25yýl	-2,34746	11,91335	,844

7- Medeni Hal ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
gosteriliyor	Between Groups	266,663	2	133,331	,090	,914
	Within Groups	455240,868	308	1478,055		
	Total	455507,531	310			
tercihiniz	Between Groups	1754,513	2	877,257	3,279	,039
	Within Groups	82401,165	308	267,536		
	Total	84155,678	310			

LSD

Dependent Variable	(I) MEDENI.HAL	(J) MEDENI.HAL	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
gosteriliyor	Evli	Bekar	1,54998	5,91522	,793
		Diger	3,78107	10,56332	,721
	Bekar	Evli	-1,54998	5,91522	,793
		Diger	2,23109	11,59986	,848
	Diger	Evli	-3,78107	10,56332	,721
		Bekar	-2,23109	11,59986	,848
tercihiniz	Evli	Bekar	4,93687	2,51662	,051
		Diger	8,21138	4,49414	,069
	Bekar	Evli	-4,93687	2,51662	,051
		Diger	3,27451	4,93513	,508
	Diger	Evli	-8,21138	4,49414	,069
		Bekar	-3,27451	4,93513	,508

Descriptives

		Mean	Std. Deviation
gosteriliyor	Evli	235,1382	38,24771
	Bekar	233,5882	40,89752
	Diger	231,3571	31,86898
	Total	234,7138	38,33248
tercihiniz	Evli	369,2114	16,58632
	Bekar	364,2745	13,92850
	Diger	361,0000	20,19139
	Total	368,0322	16,47634

8- Mesleğinizi Nasıl Seçtiniz ANOVA

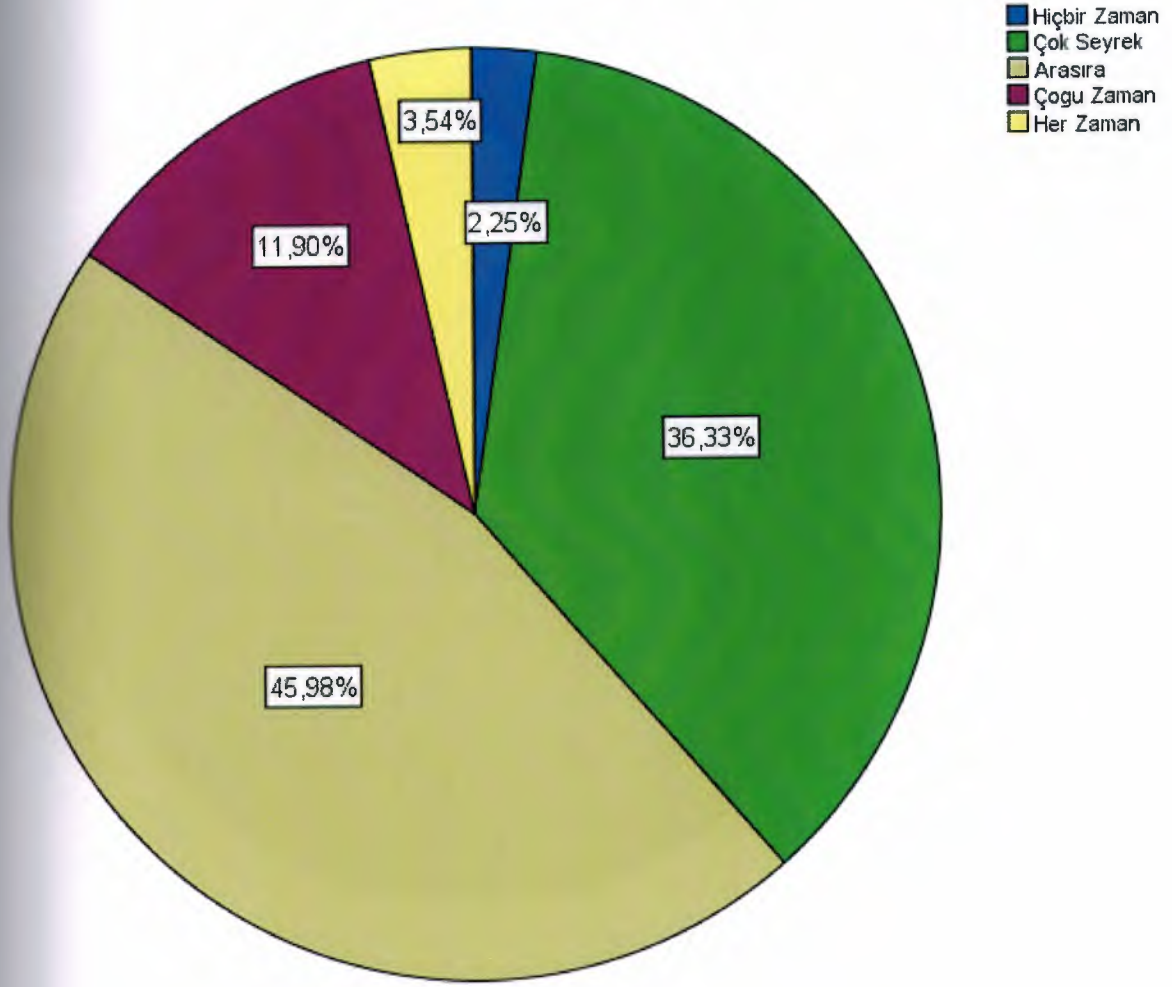
Group Statistics

MESLEK.SECIMI		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
gosteriliyor	Ýsteyerek	287	235,1847	38,57185	2,27682
	Zorunlu	24	229,0833	35,61621	7,27013
tercihiniz	Ýsteyerek	287	368,2265	16,37522	,96660
	Zorunlu	24	365,7083	17,84591	3,64278

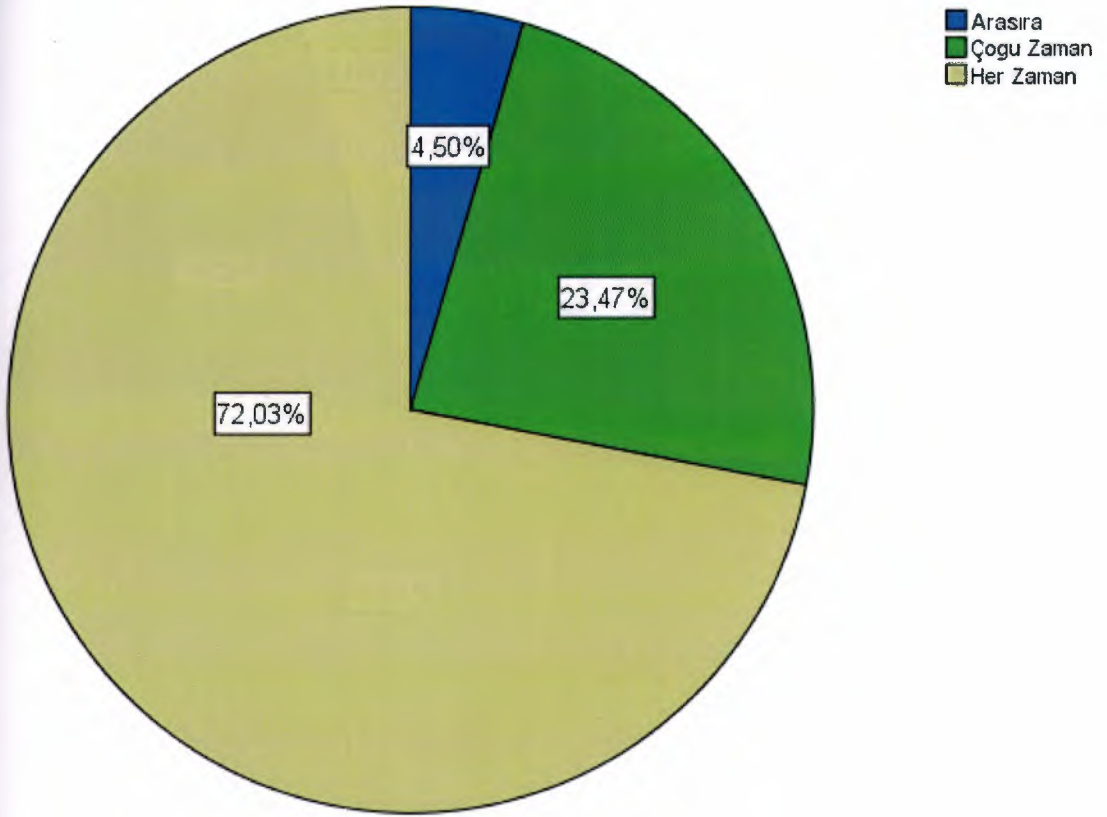
Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
gosteriliyor	Equal variances assumed	1,061	,304	,749	309	,455
	Equal variances not assumed			,801	27,711	,430
tercihiniz	Equal variances assumed	,614	,434	,719	309	,473
	Equal variances not assumed			,668	26,342	,510

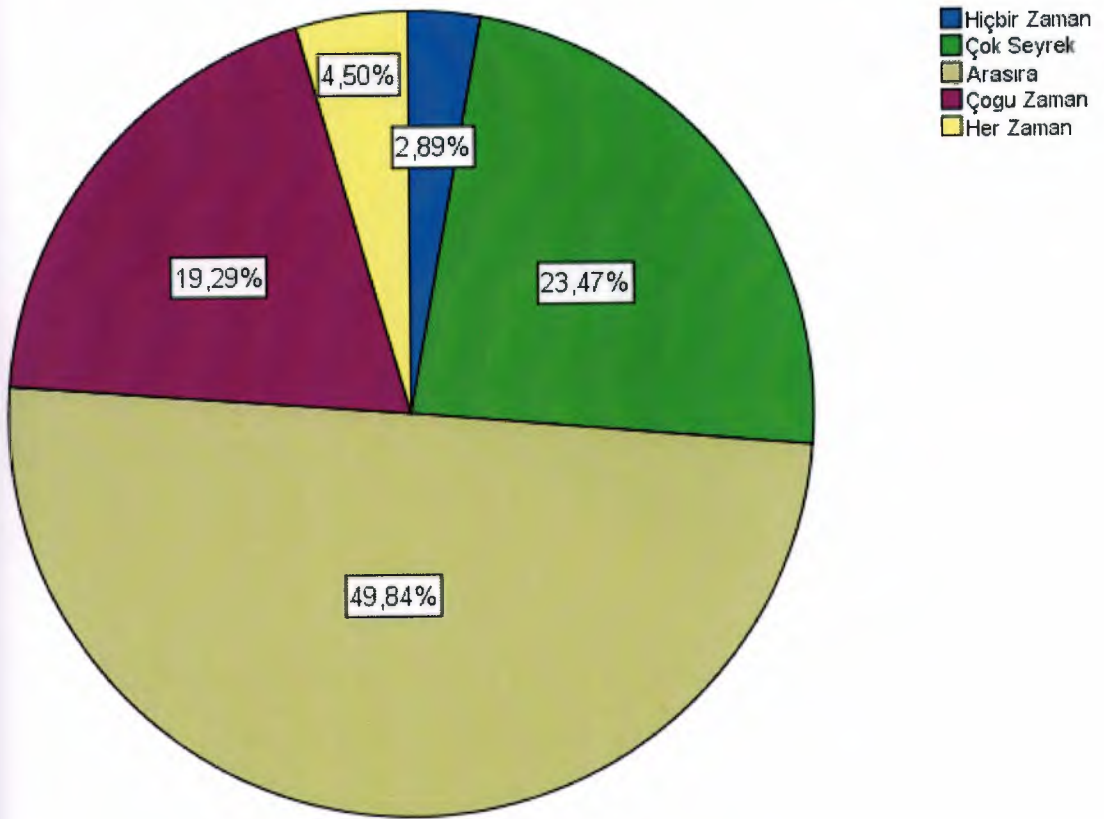
M1



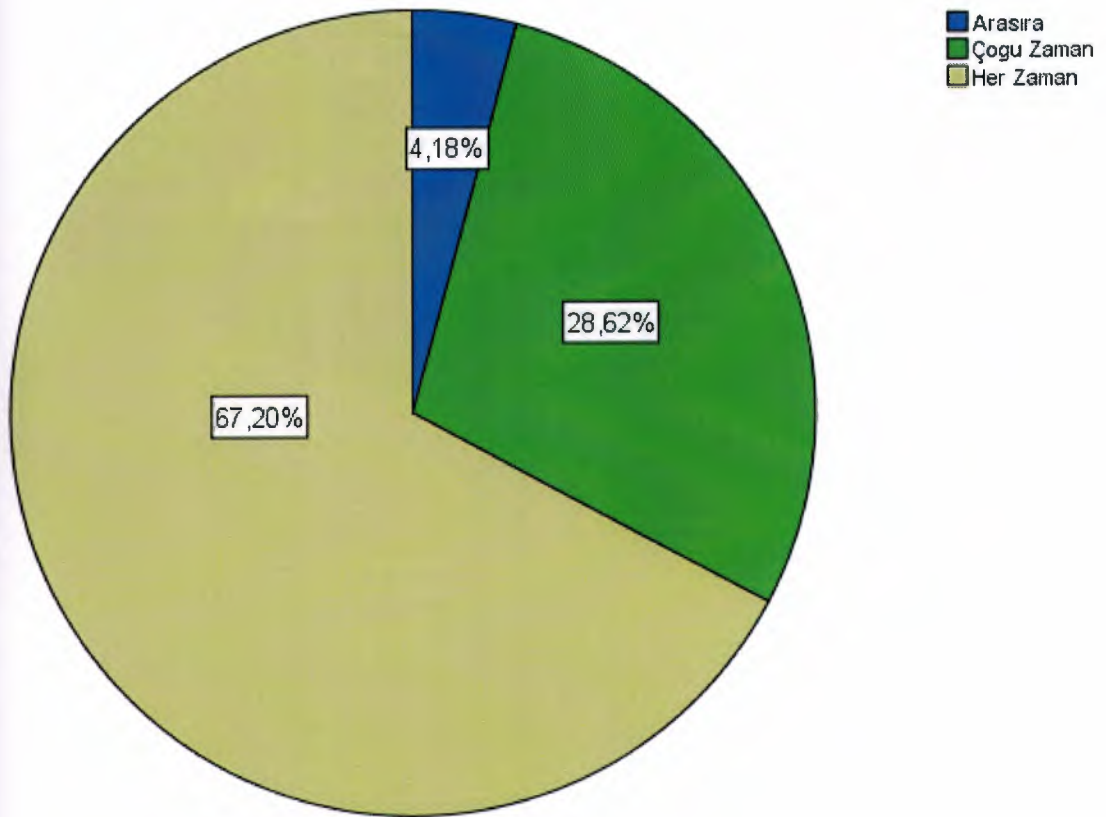
M1.1



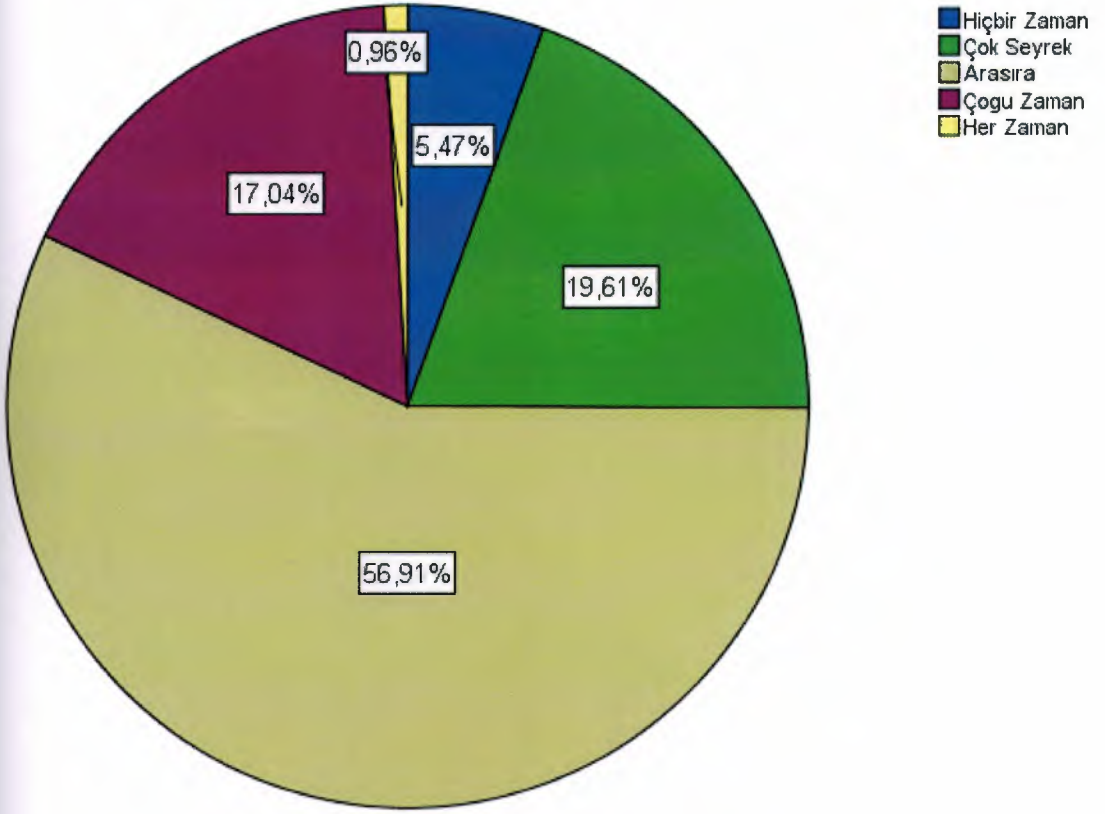
M2



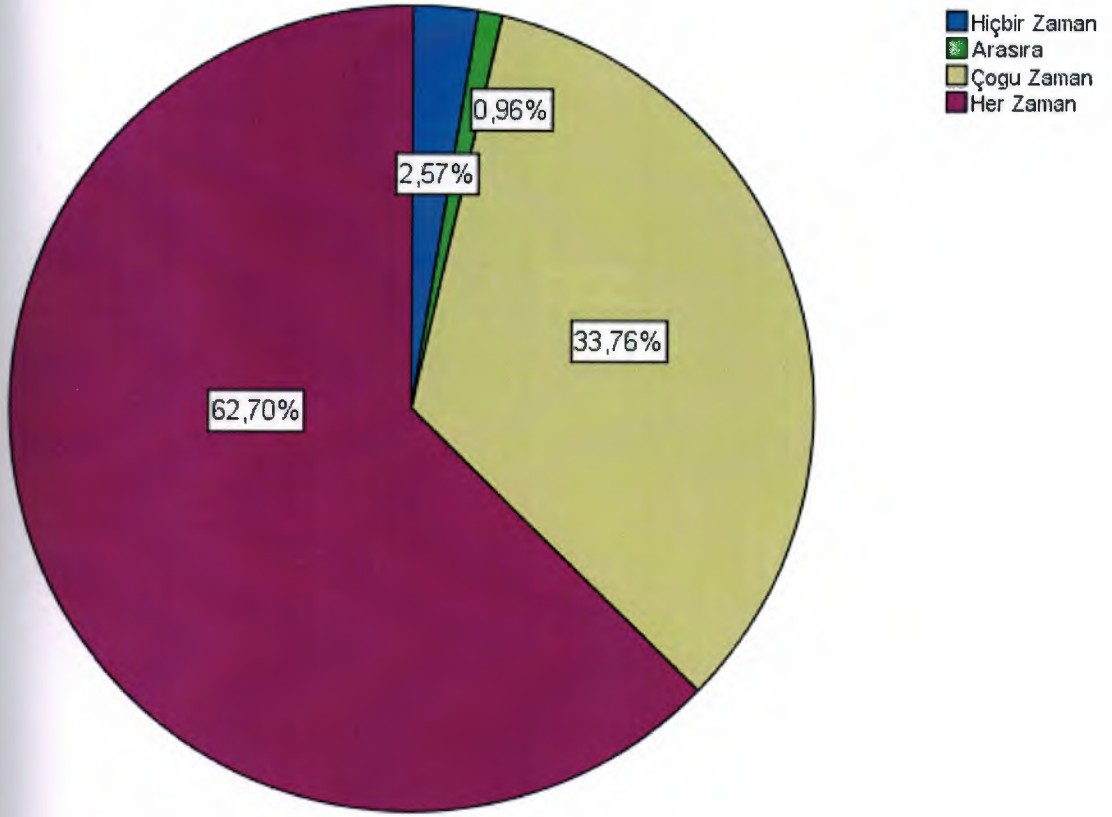
M2.2



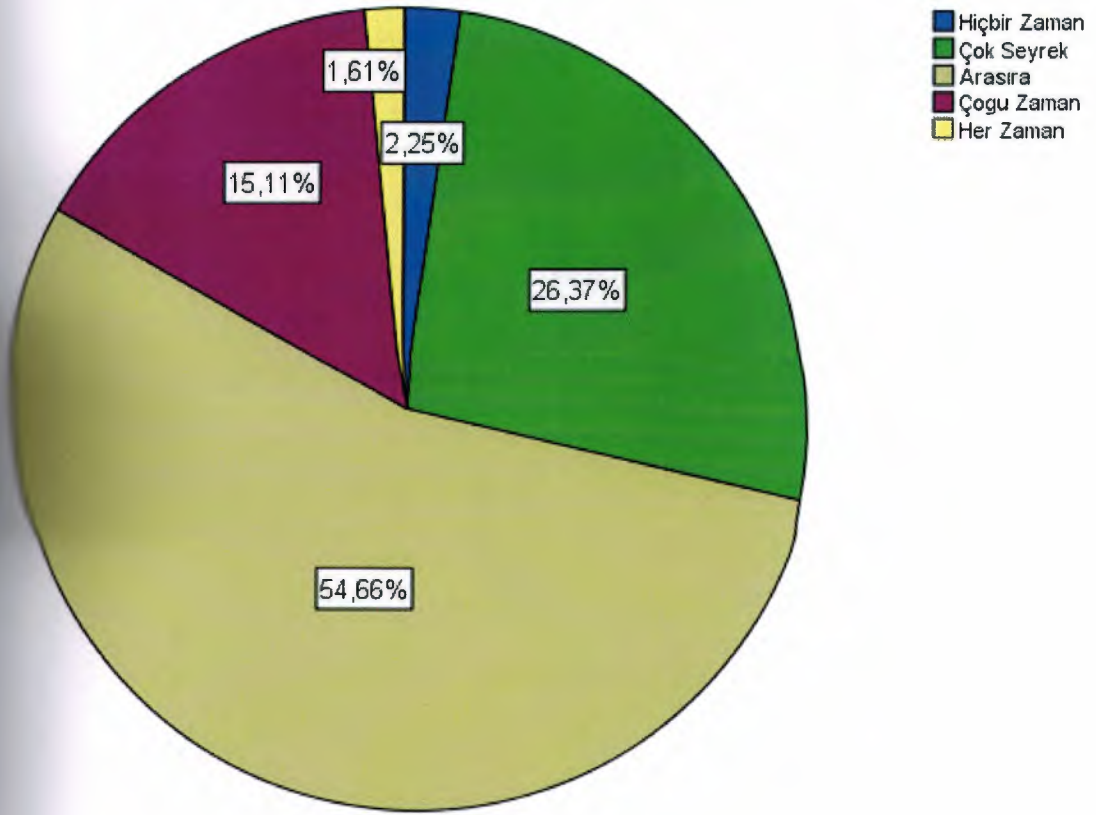
M3



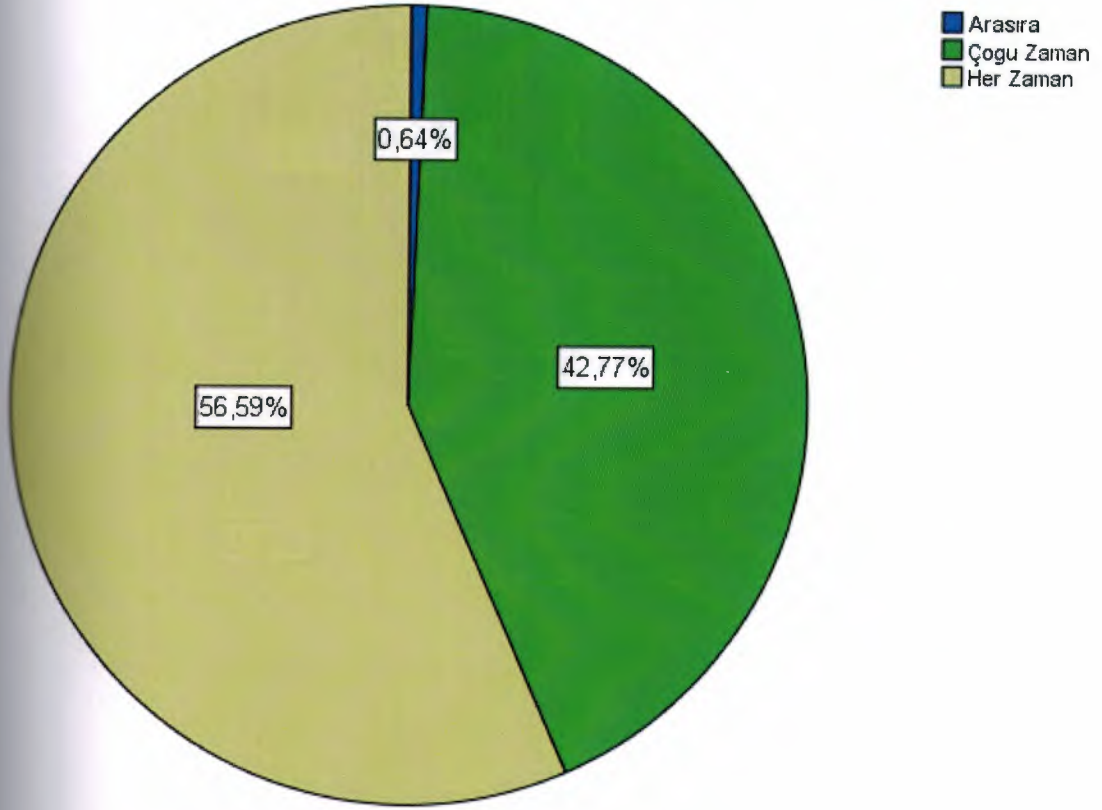
M3.3



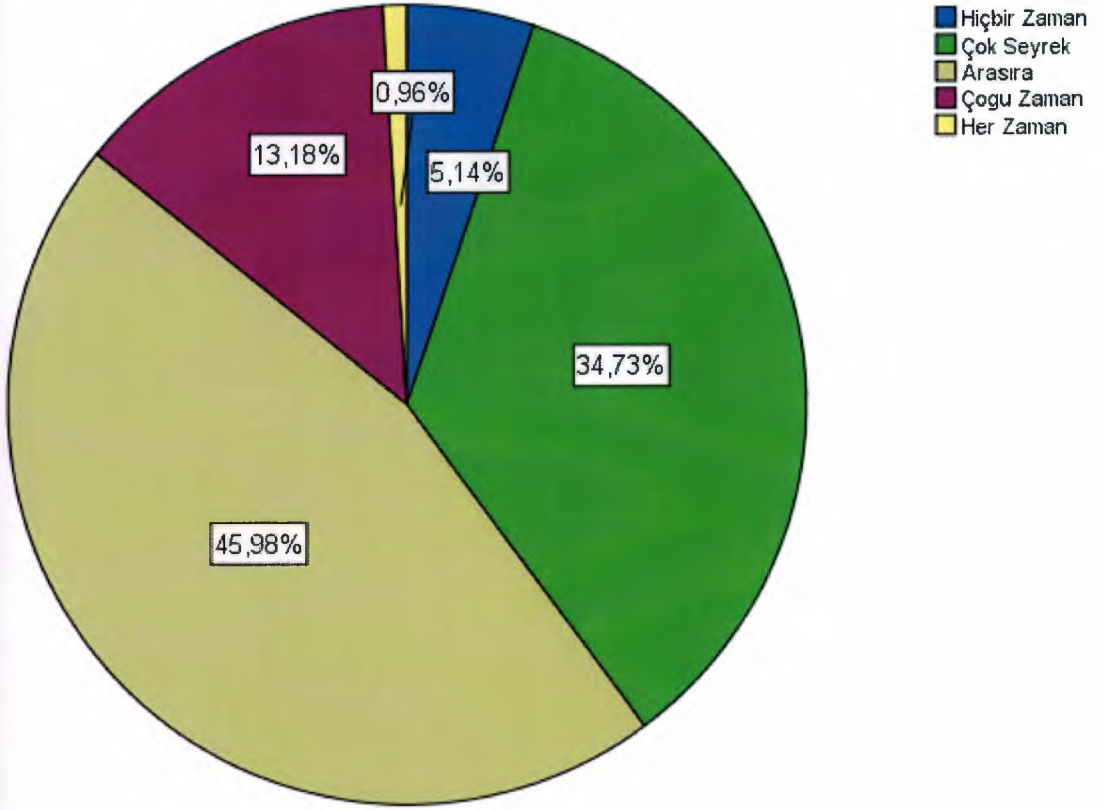
M4



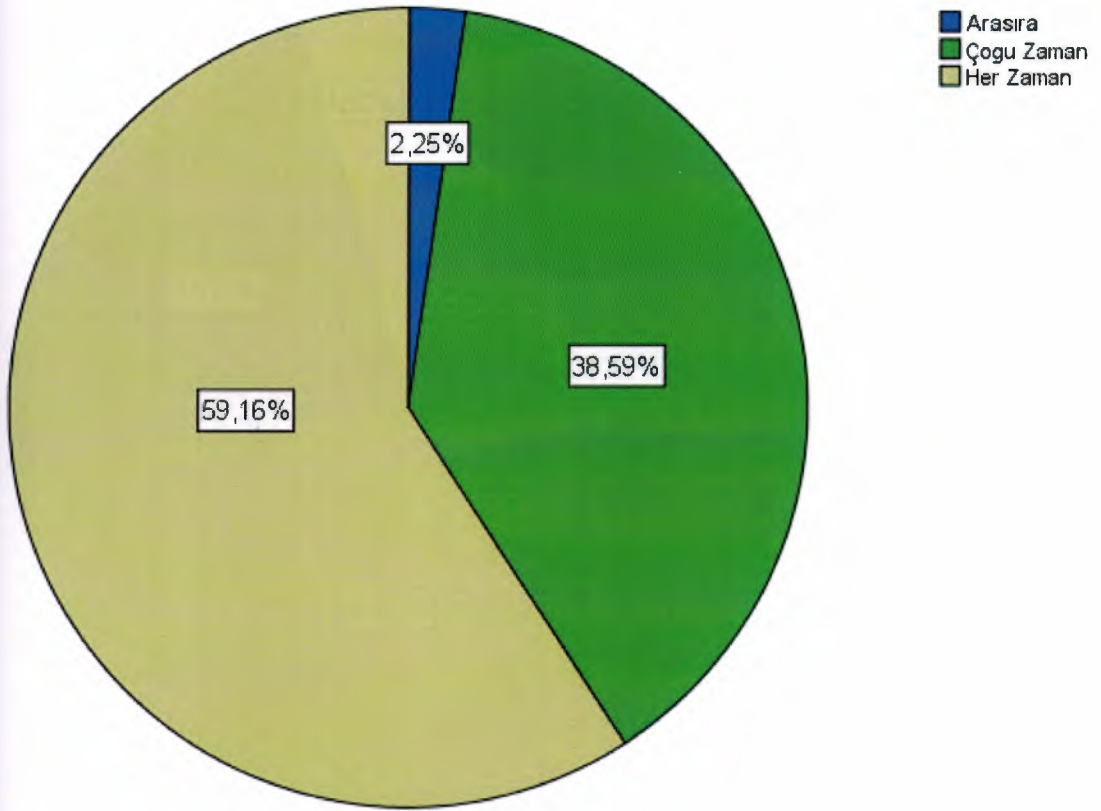
M4.4



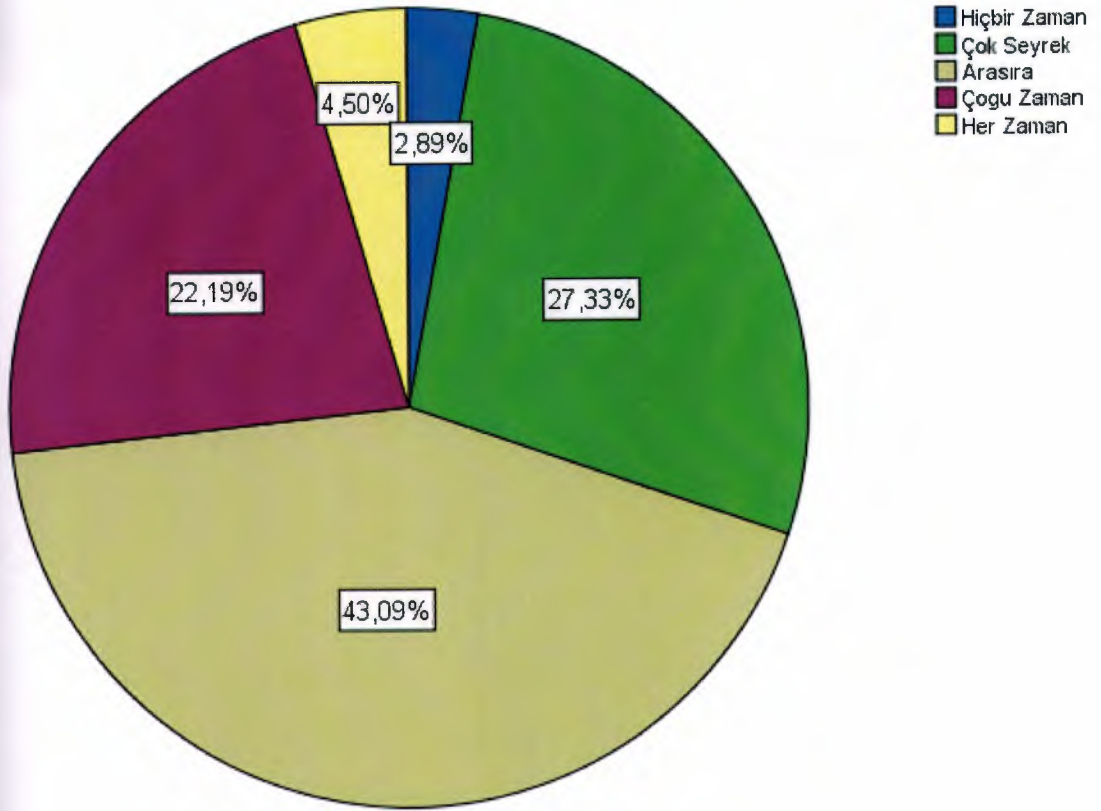
M5



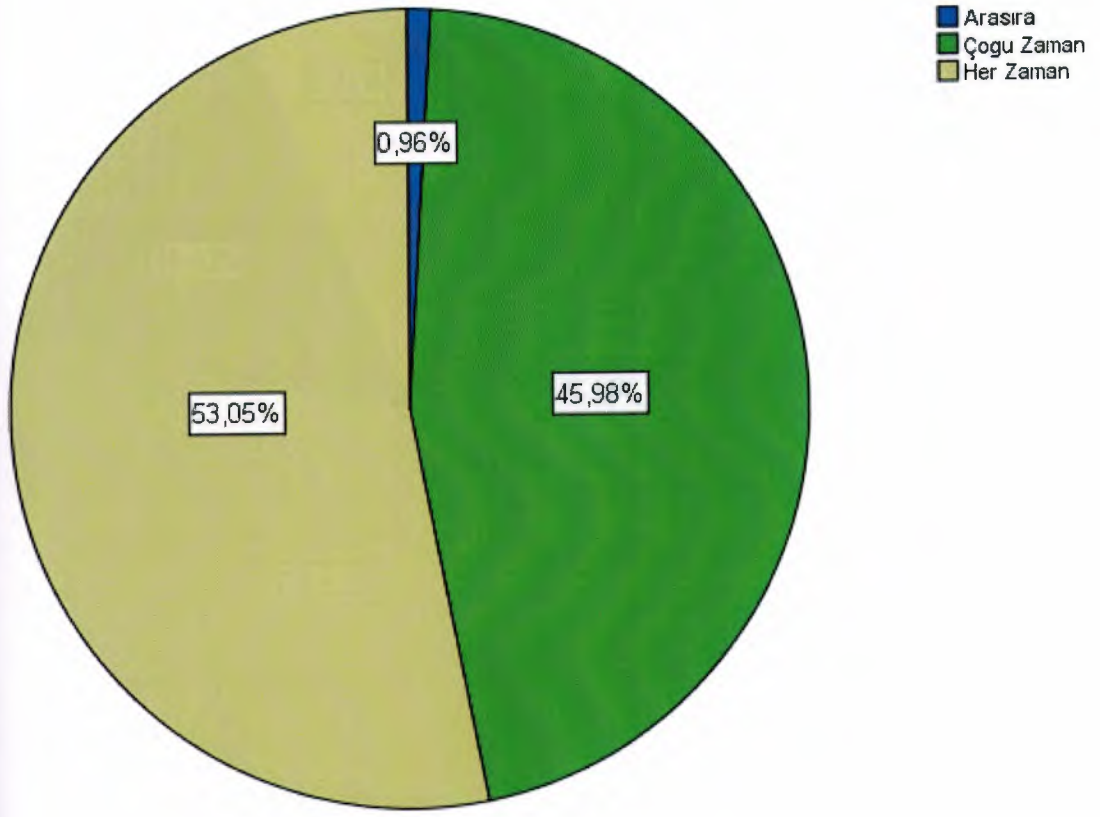
M5.5



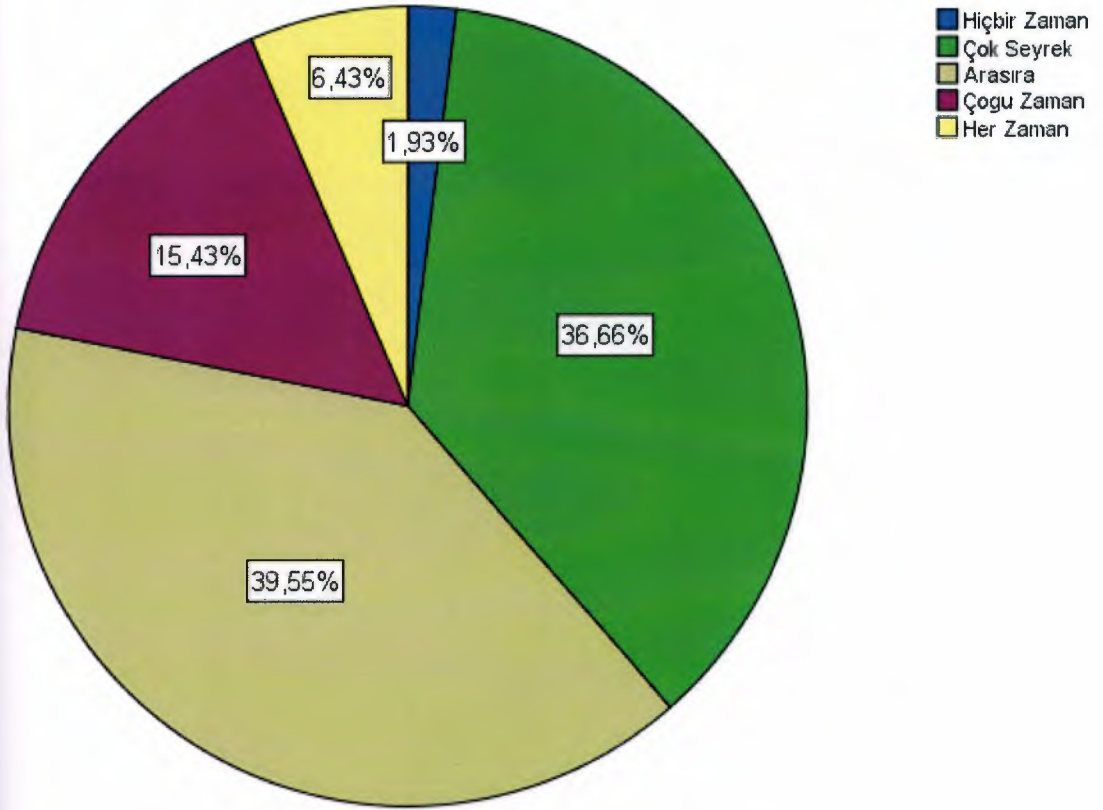
M6



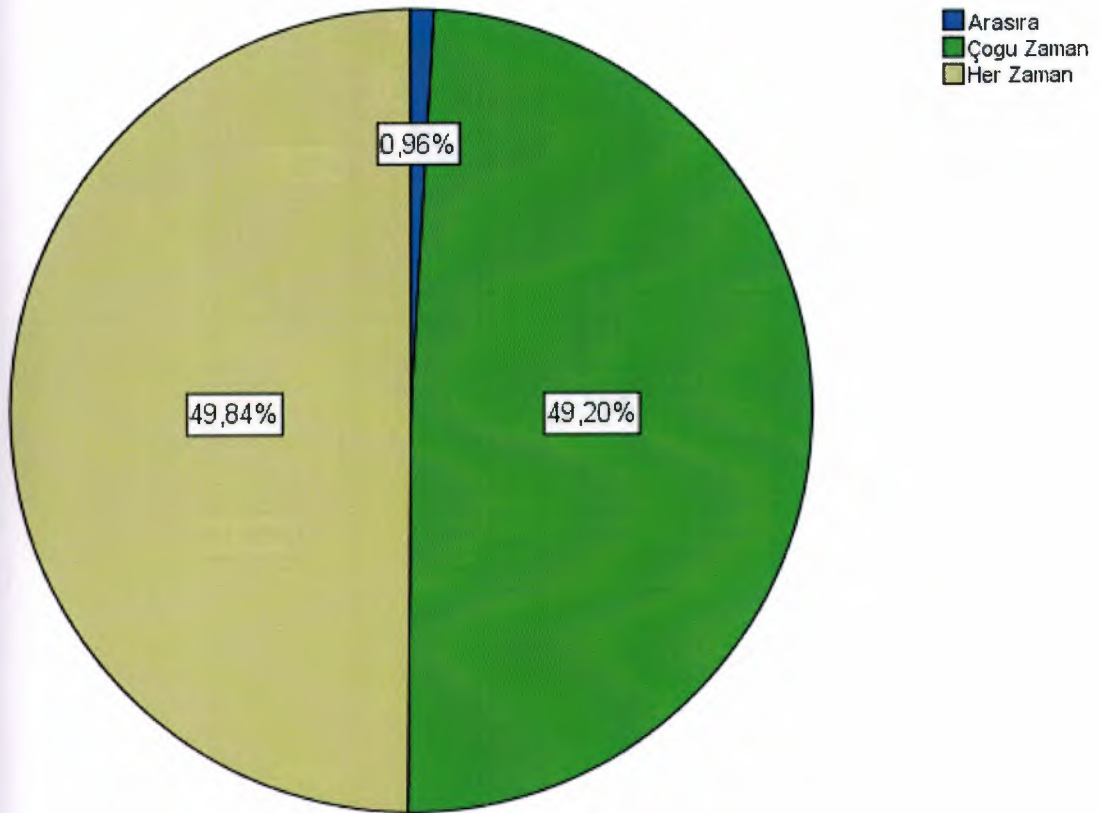
M6.6



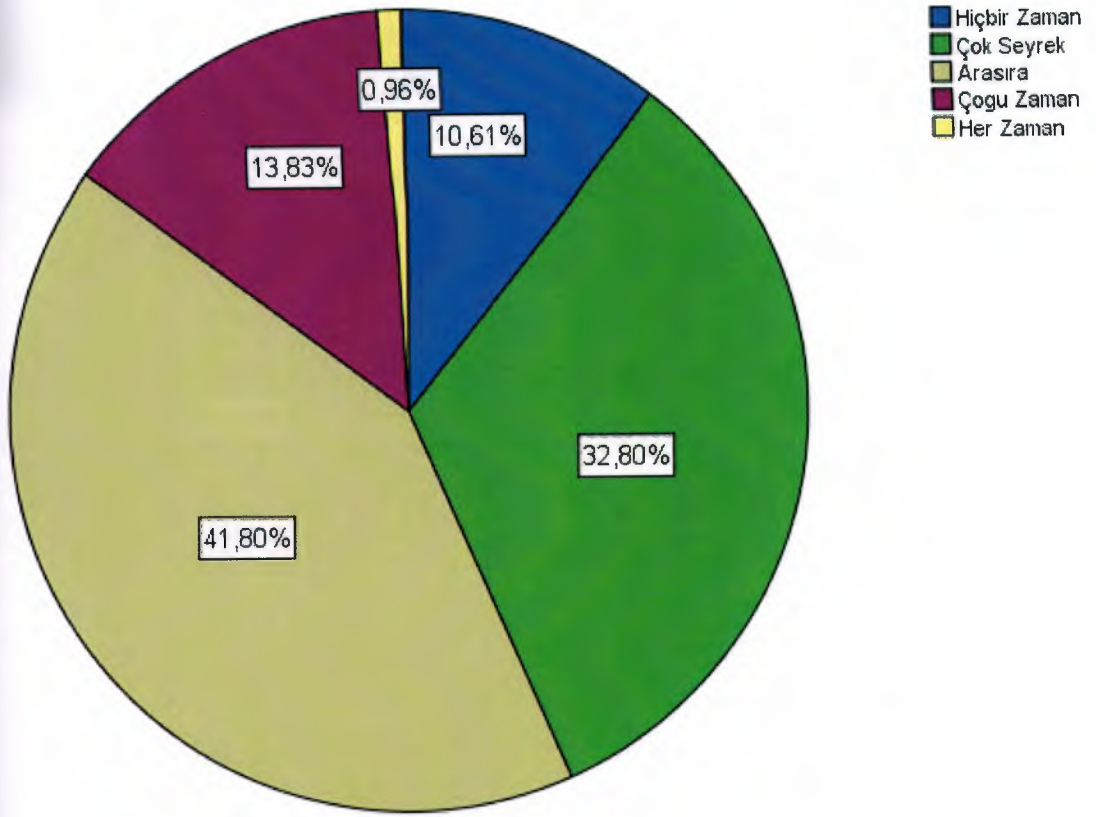
M7



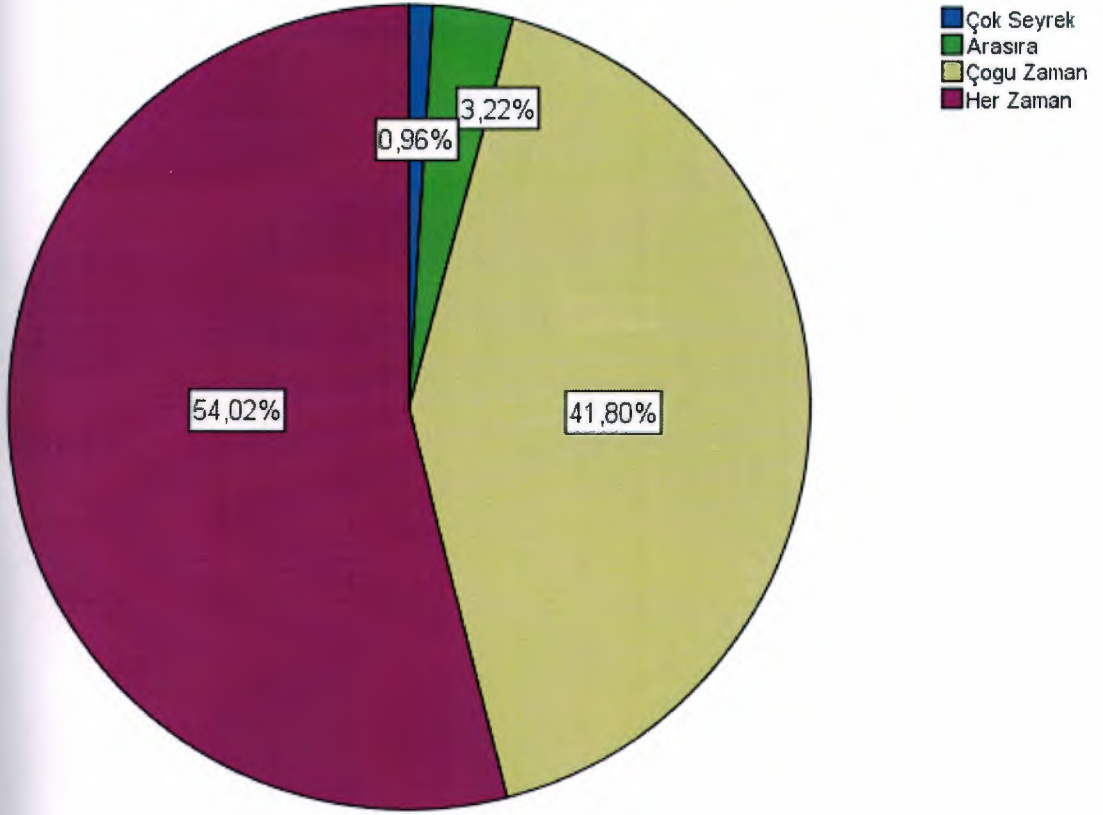
M7.7



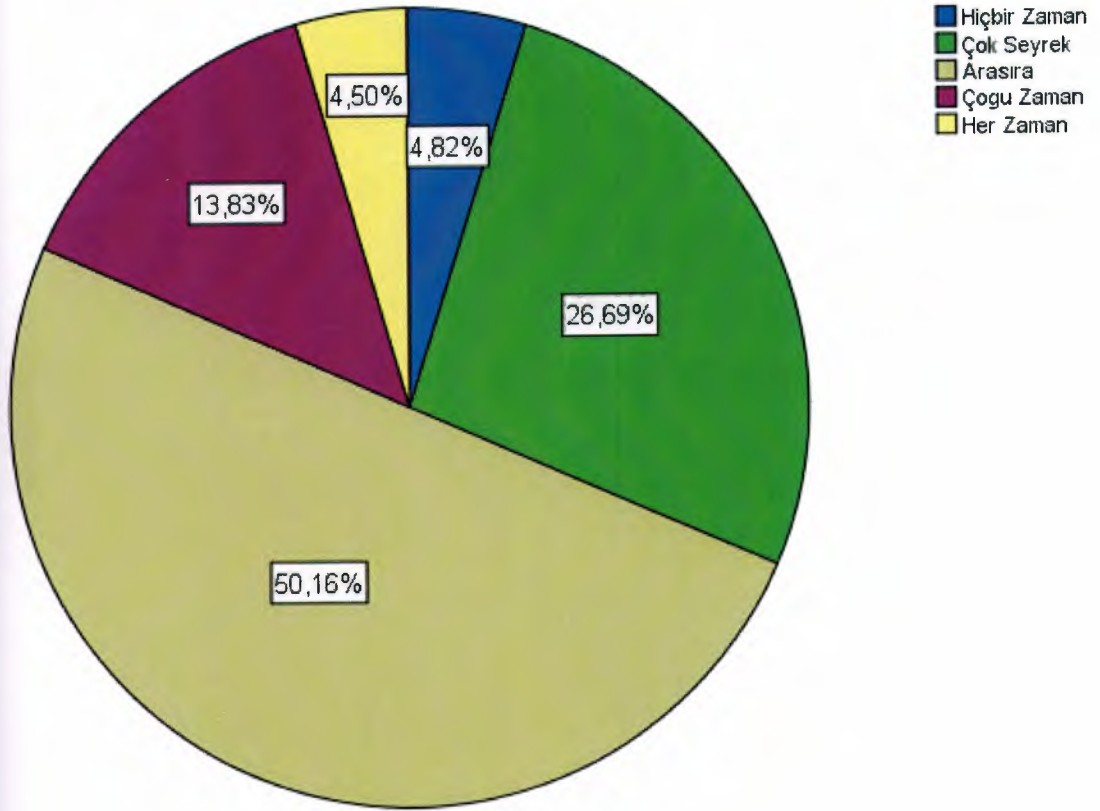
M8



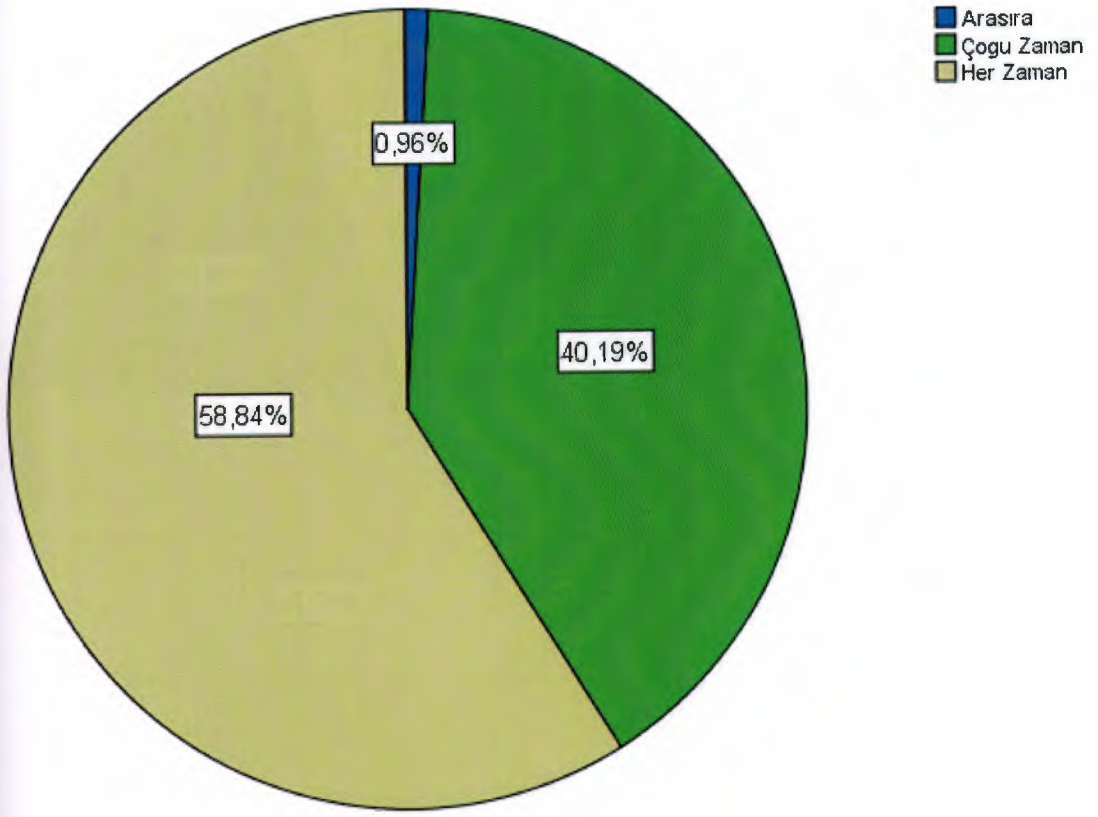
M8.8



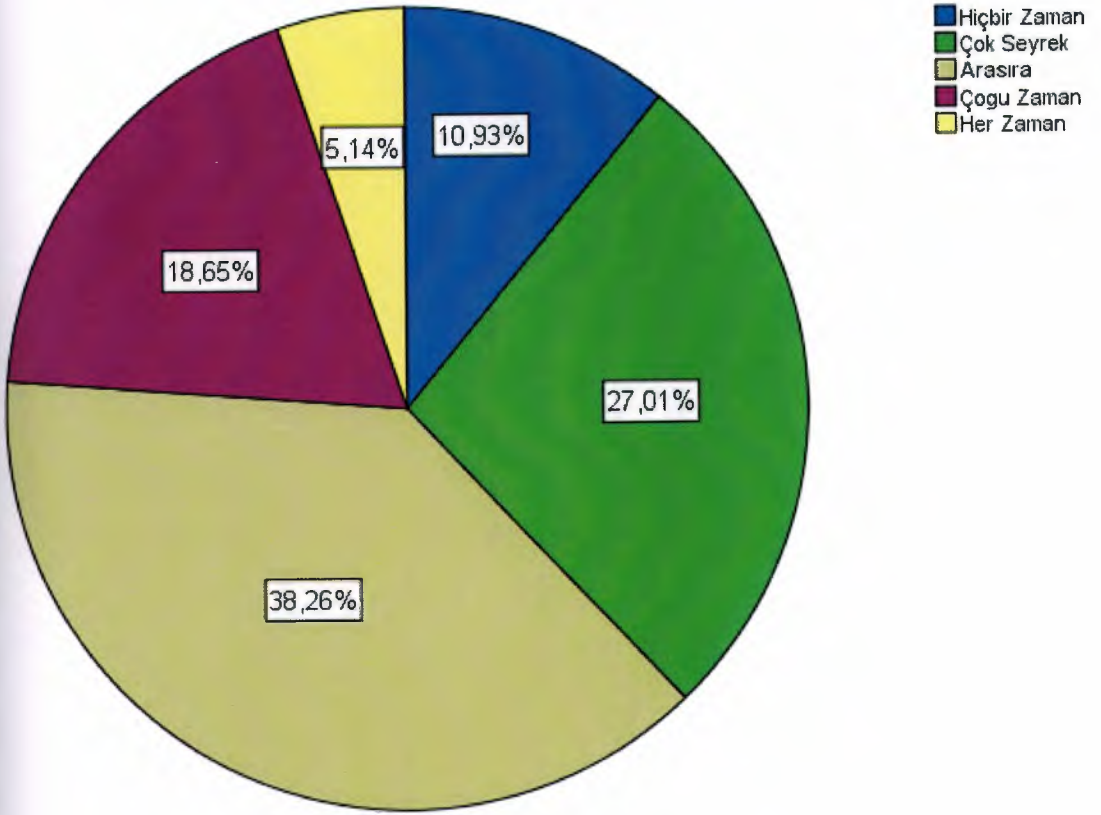
M9



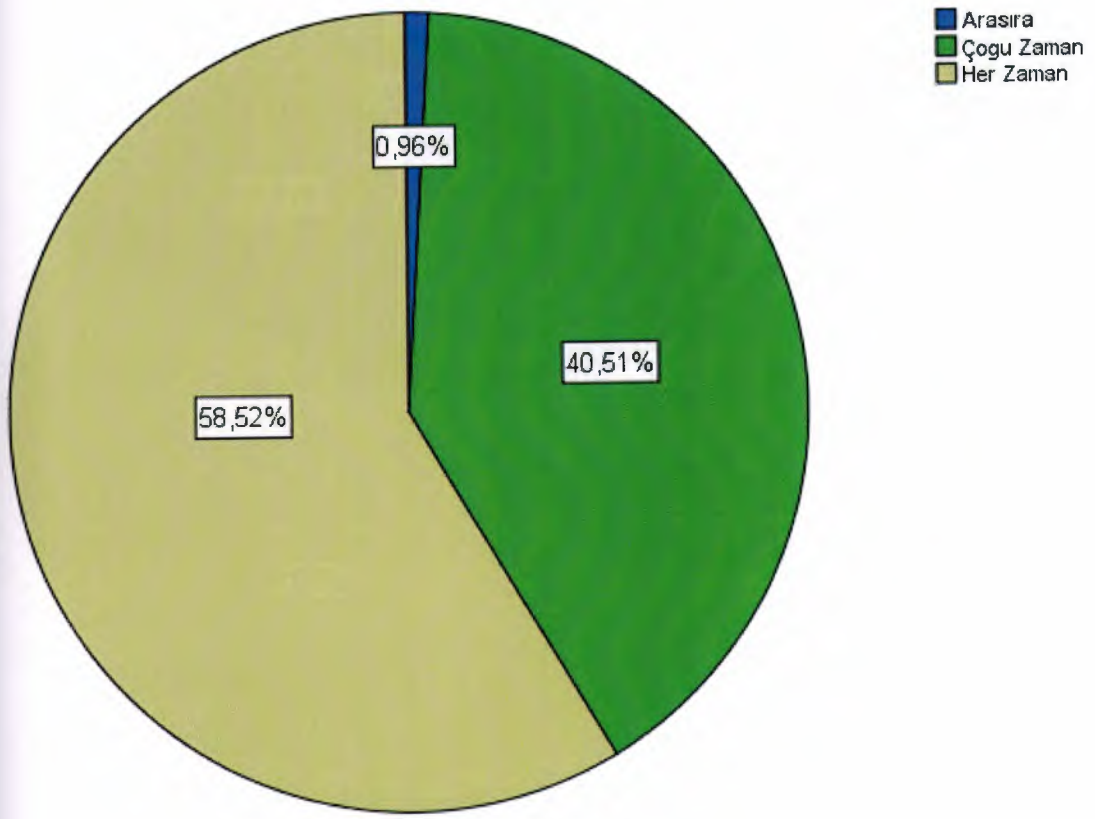
M9.9



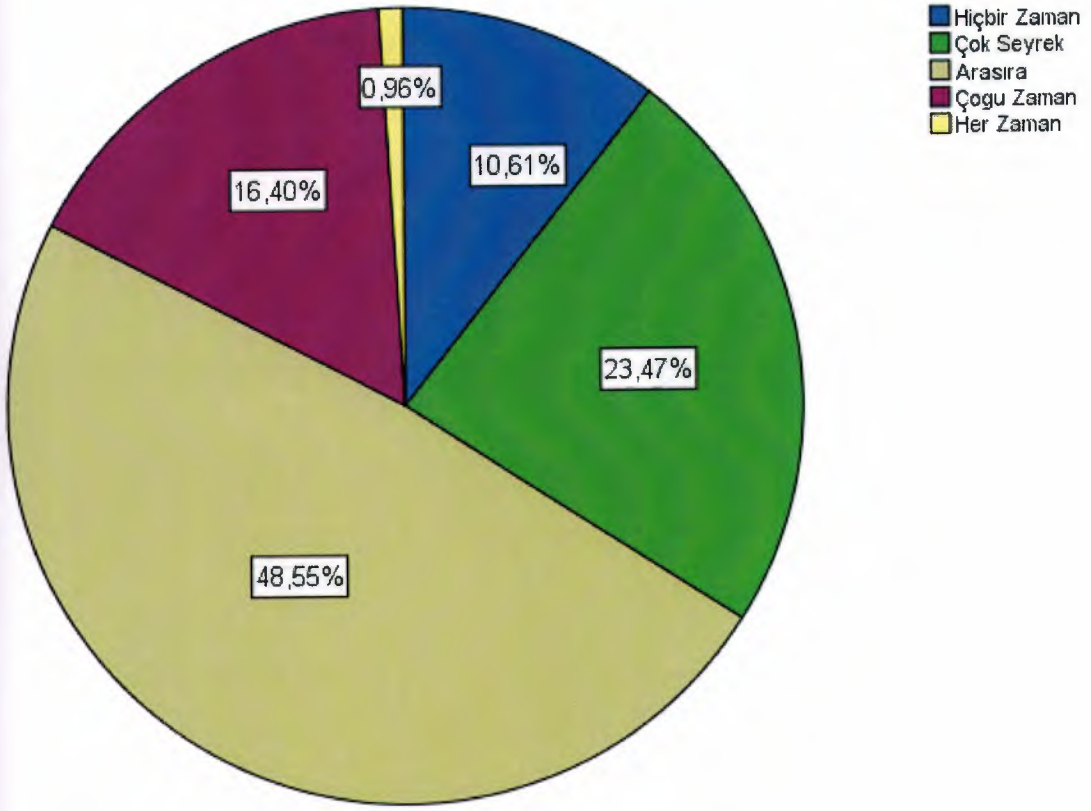
M10



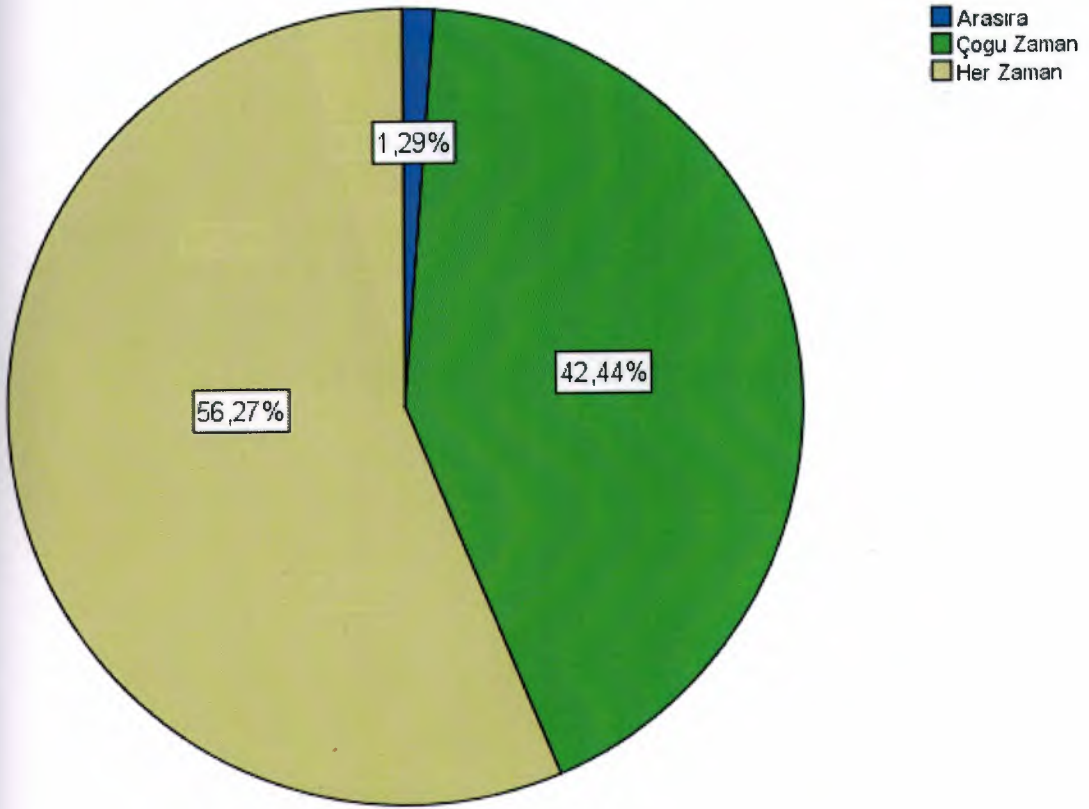
M10.10



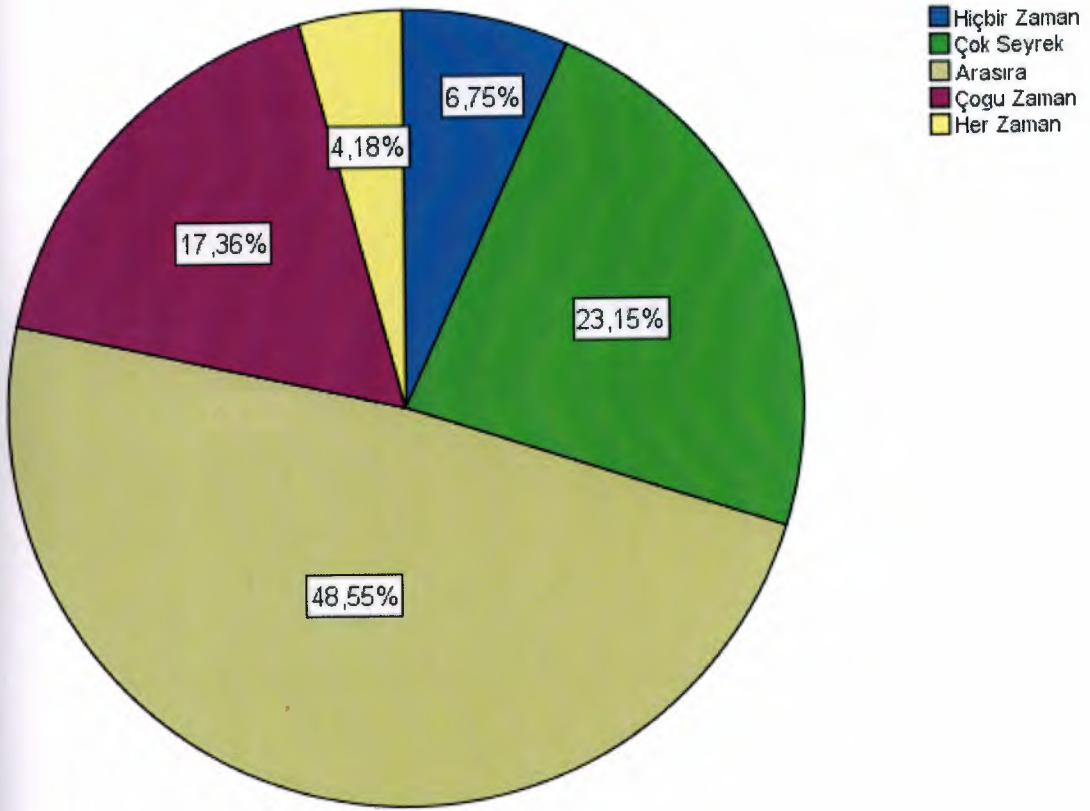
M11



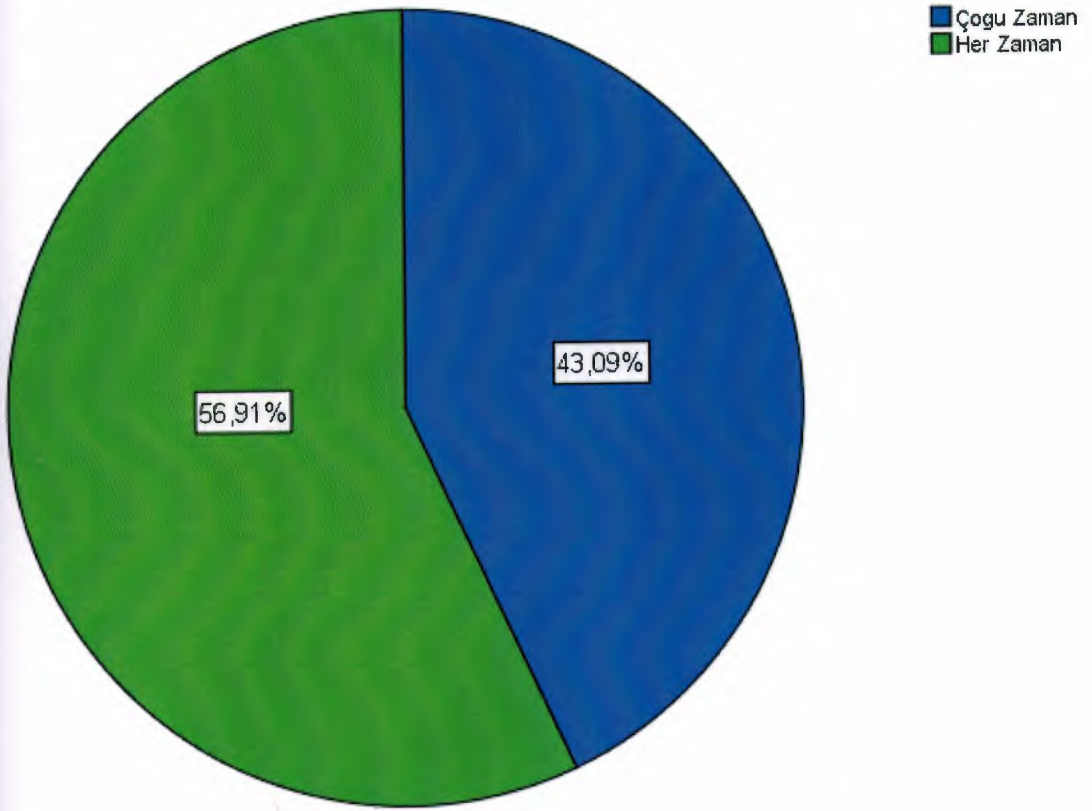
M11.11



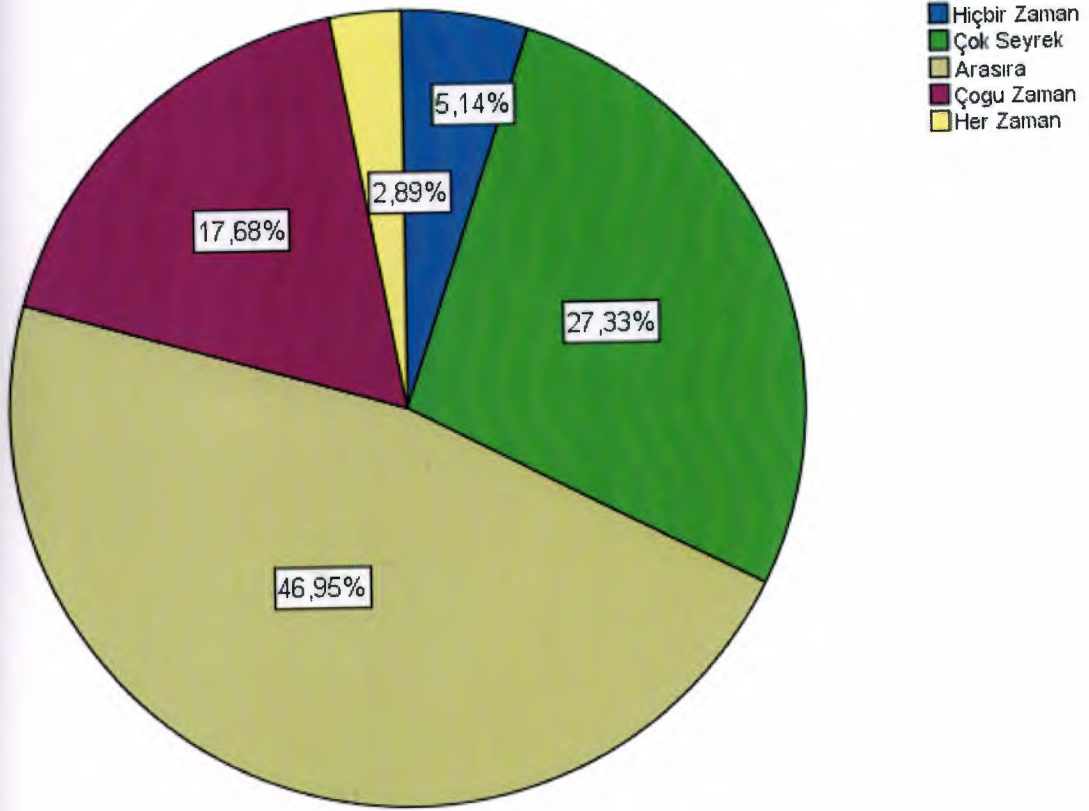
M12



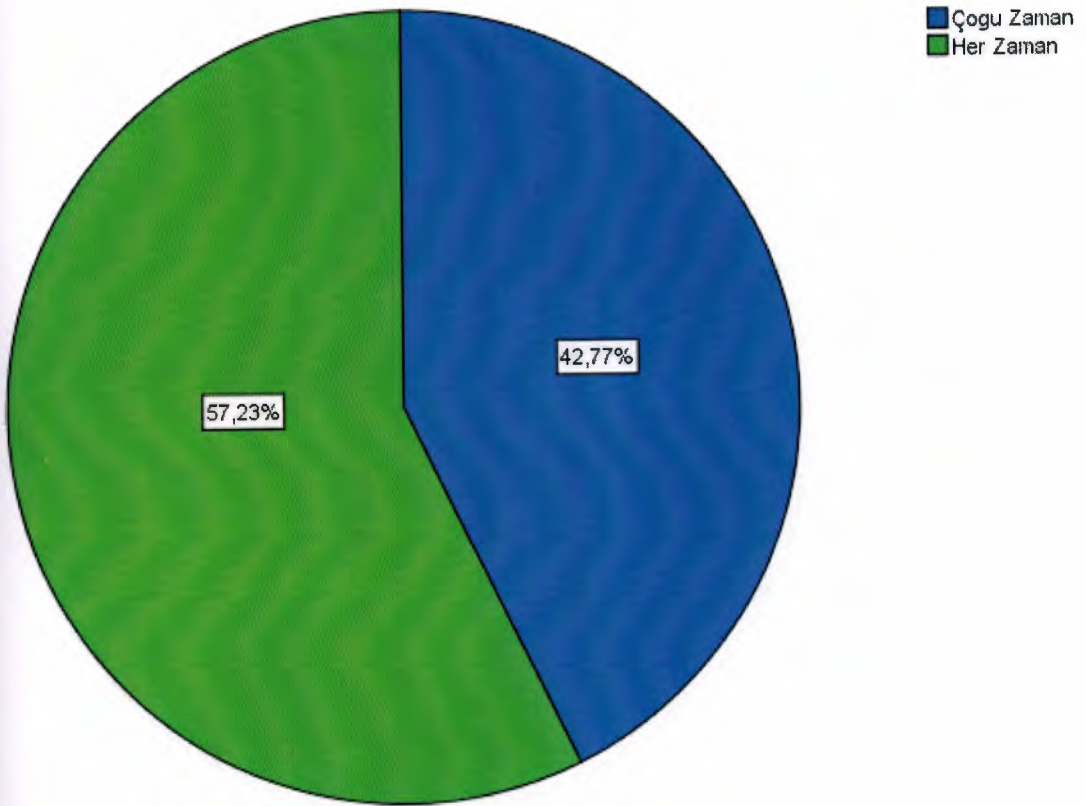
M12.12



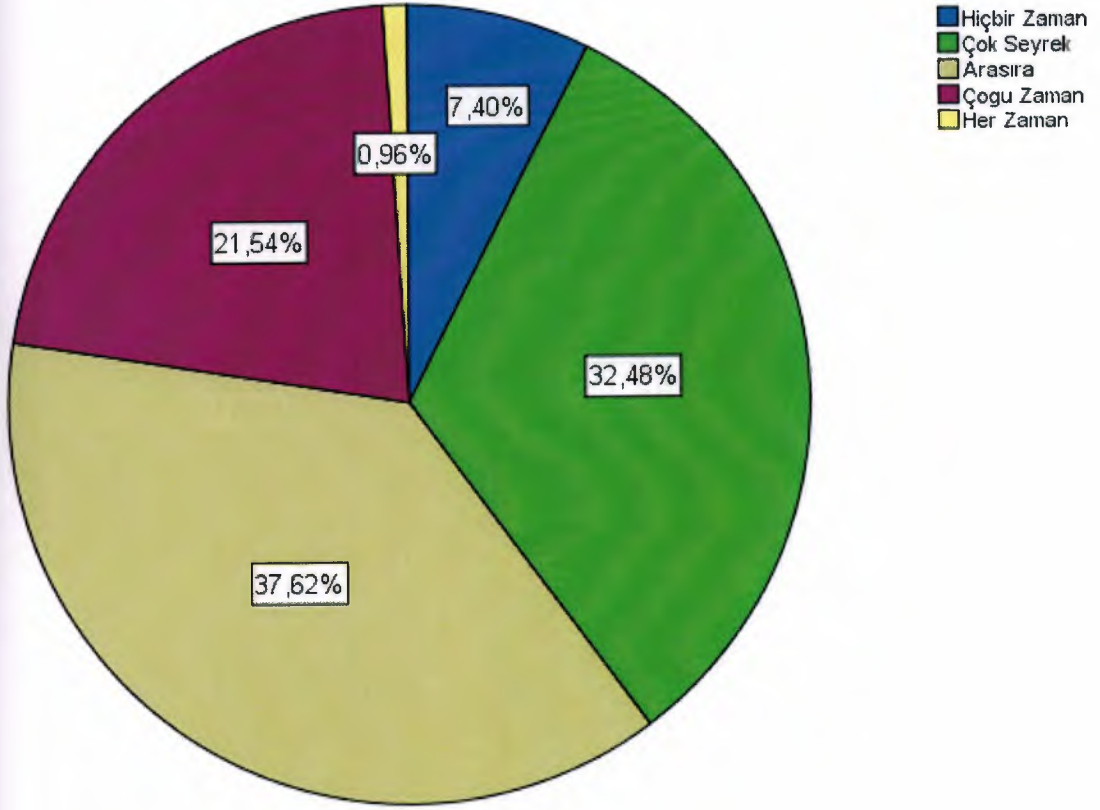
M13



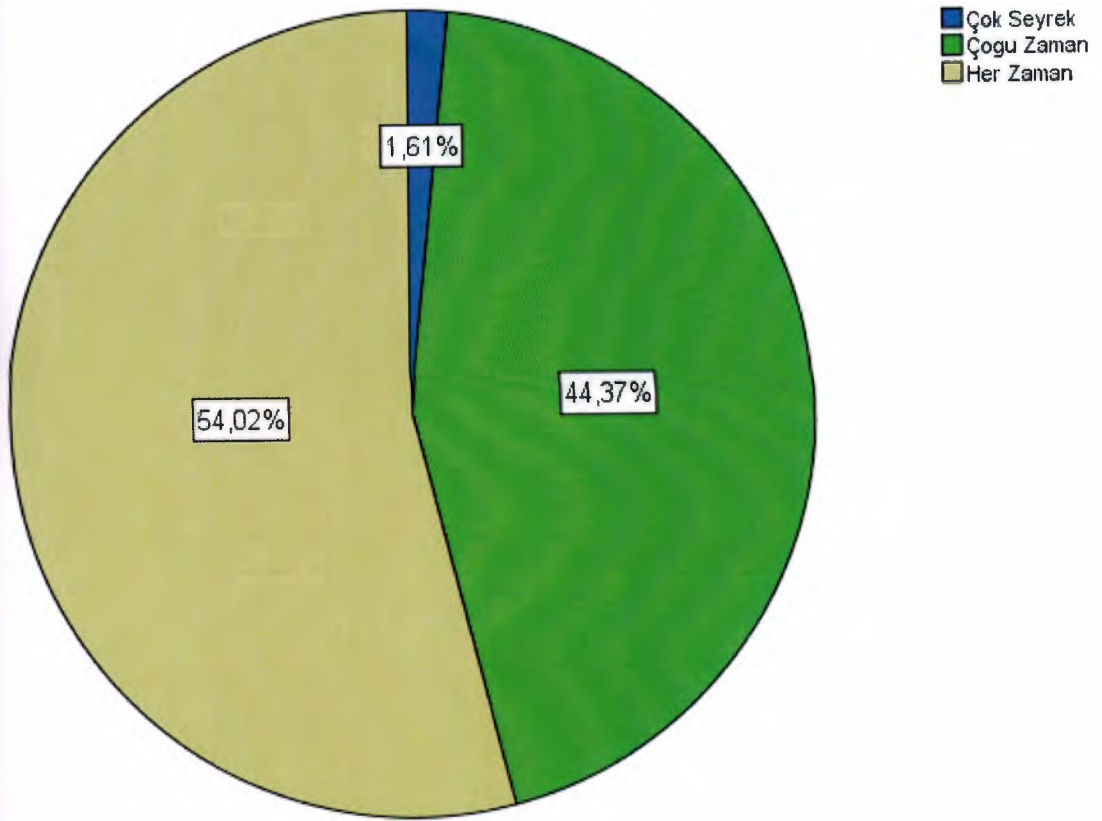
M13.13



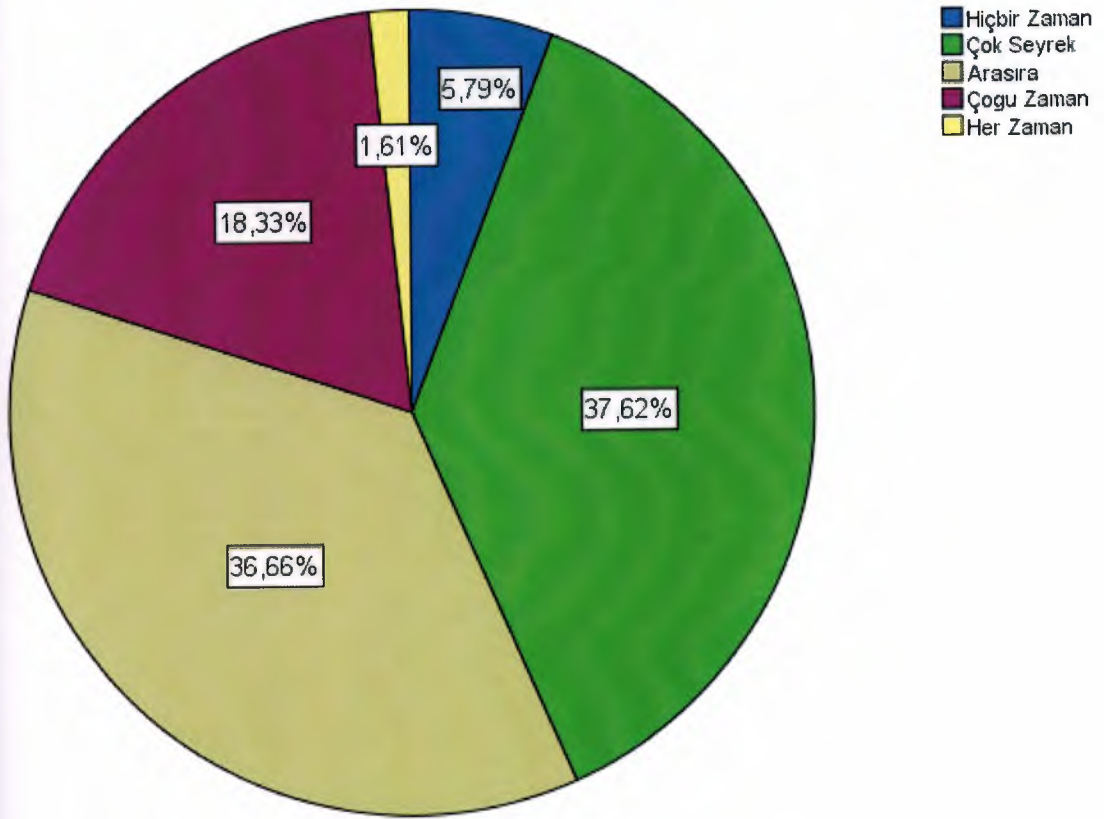
M14



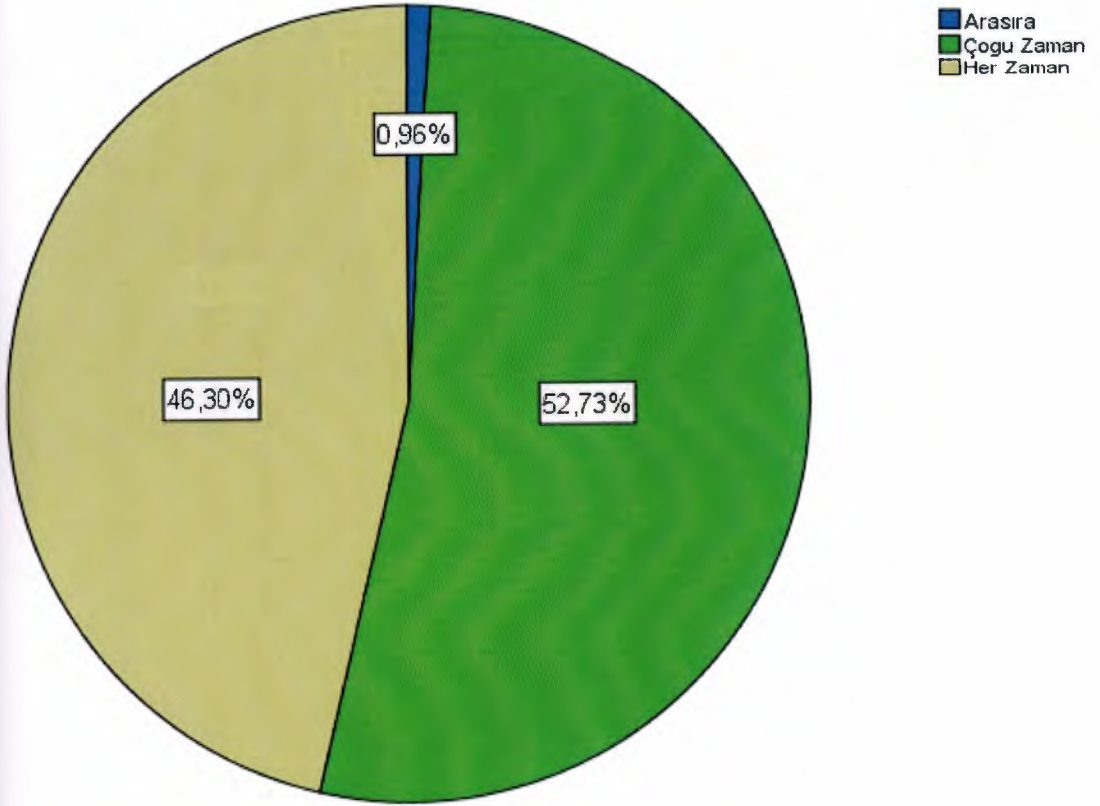
M14.14



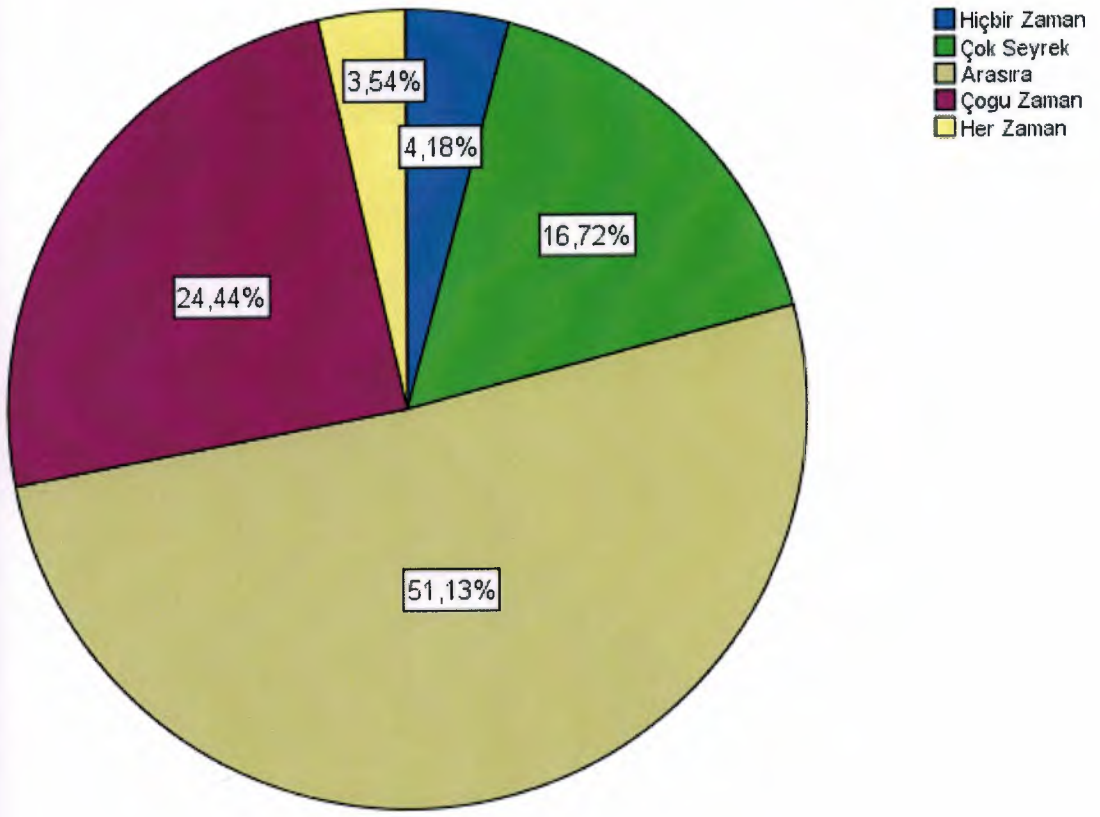
M15



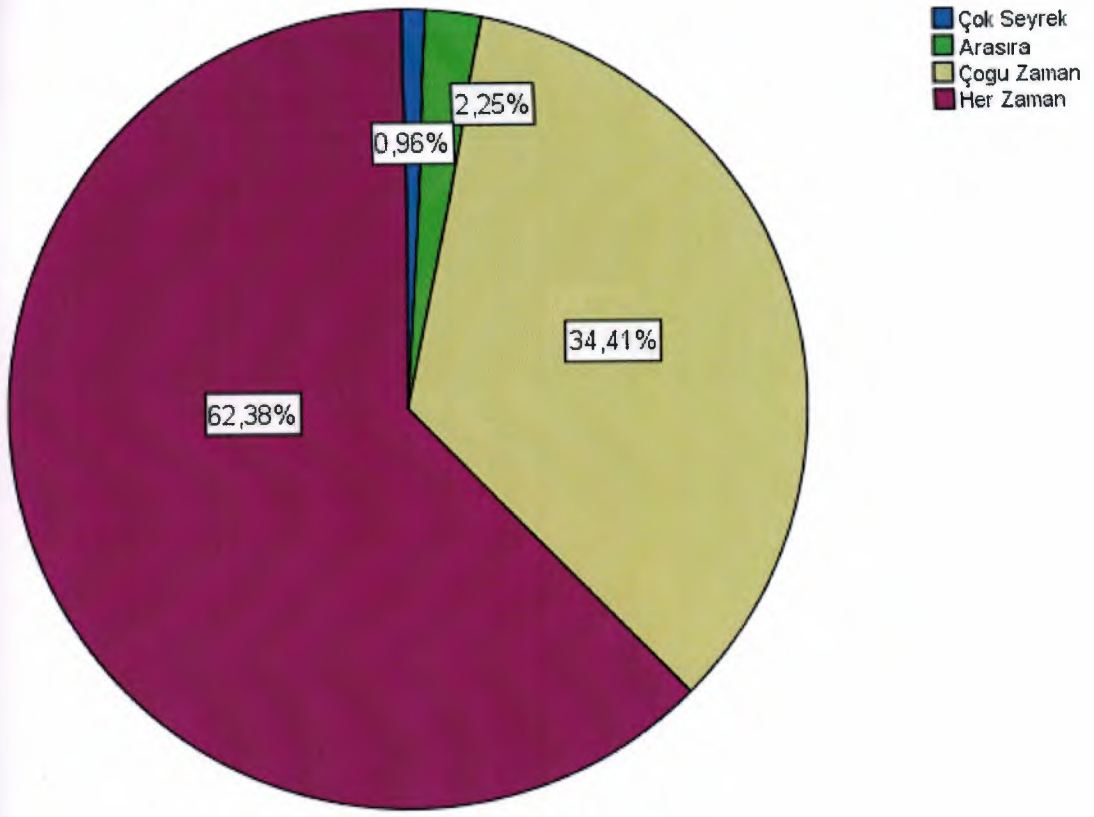
M15.15



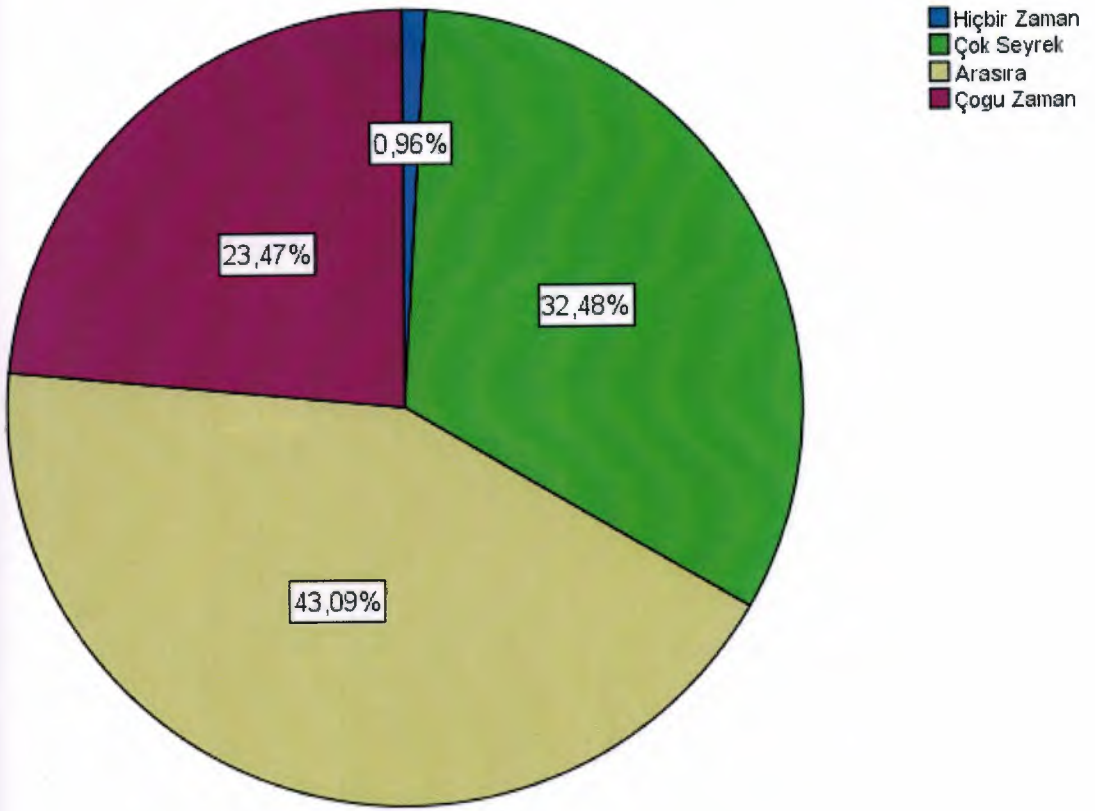
M16



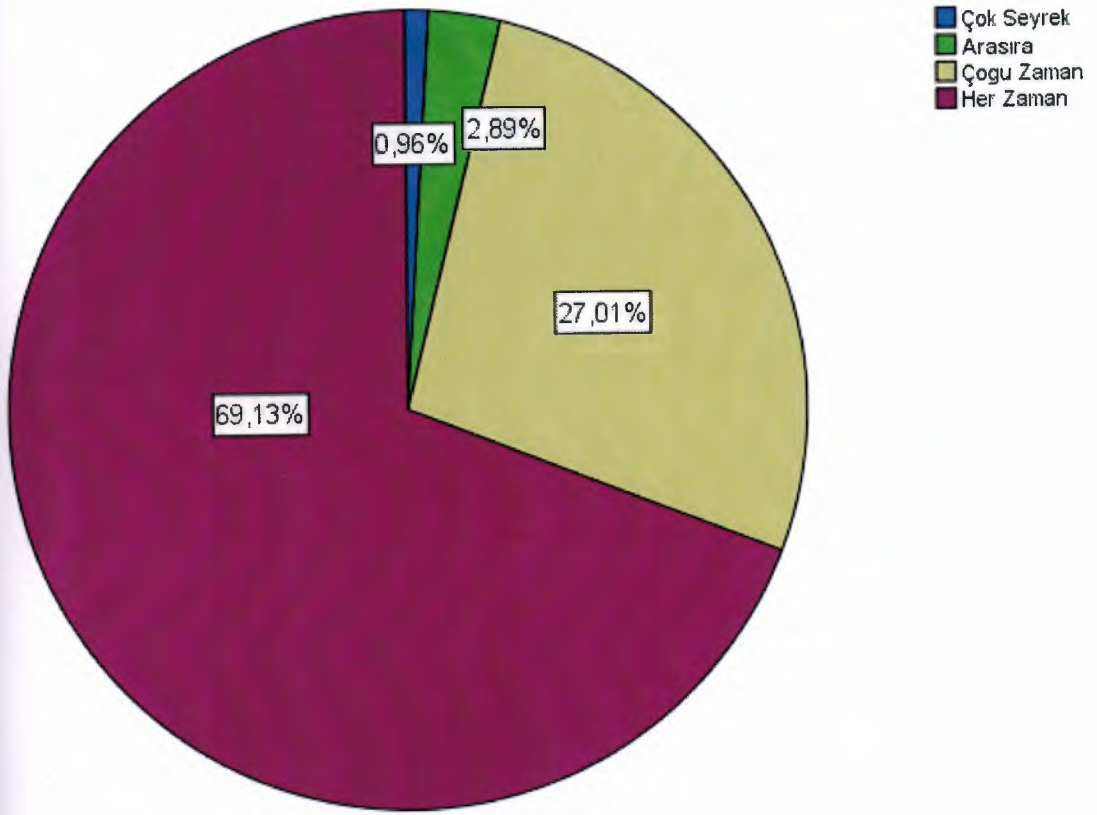
M16.16



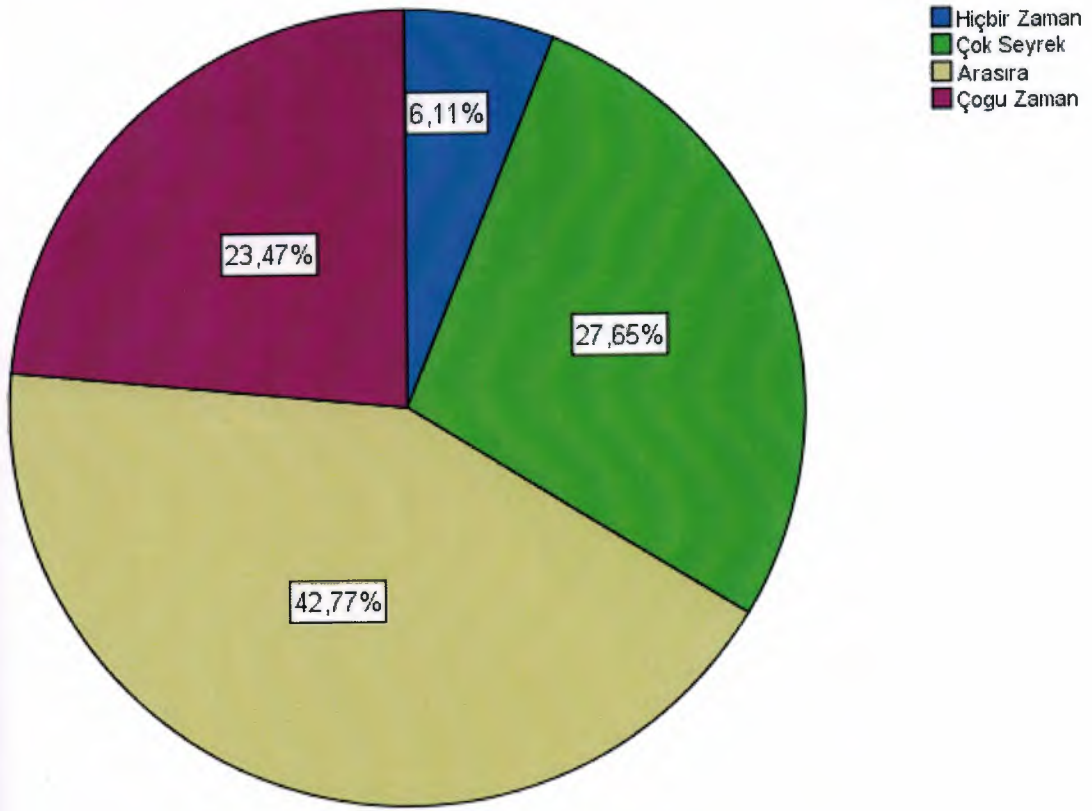
M17



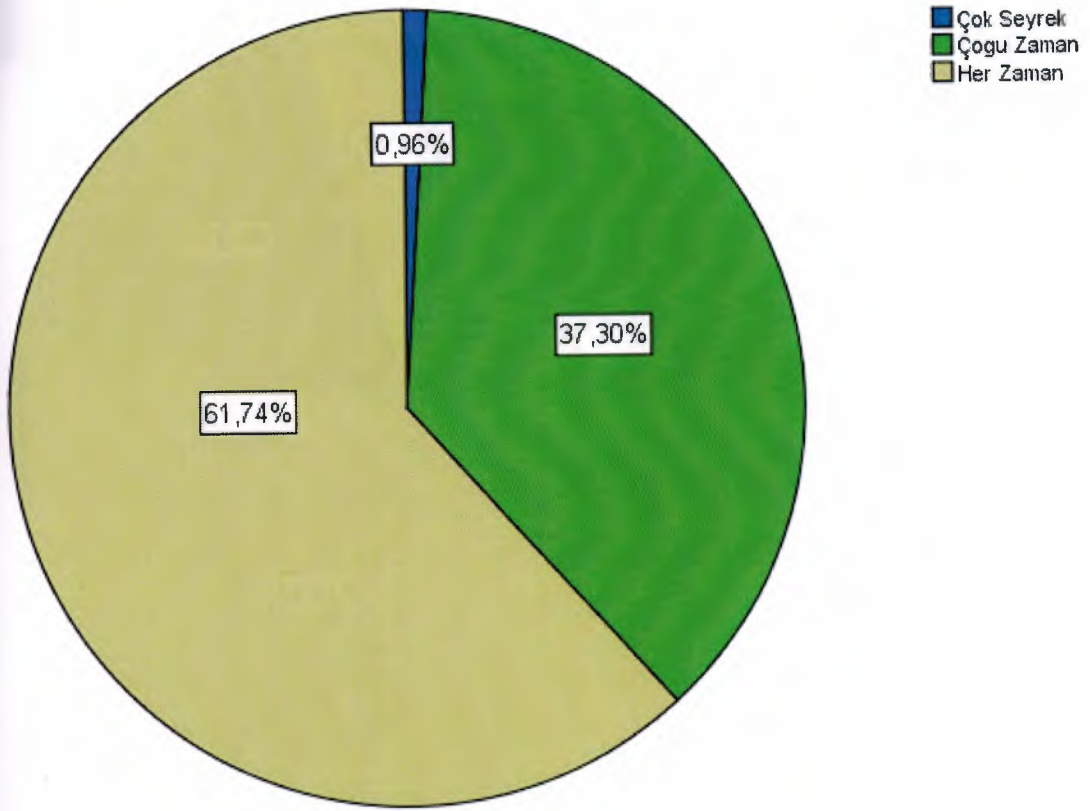
M17.17



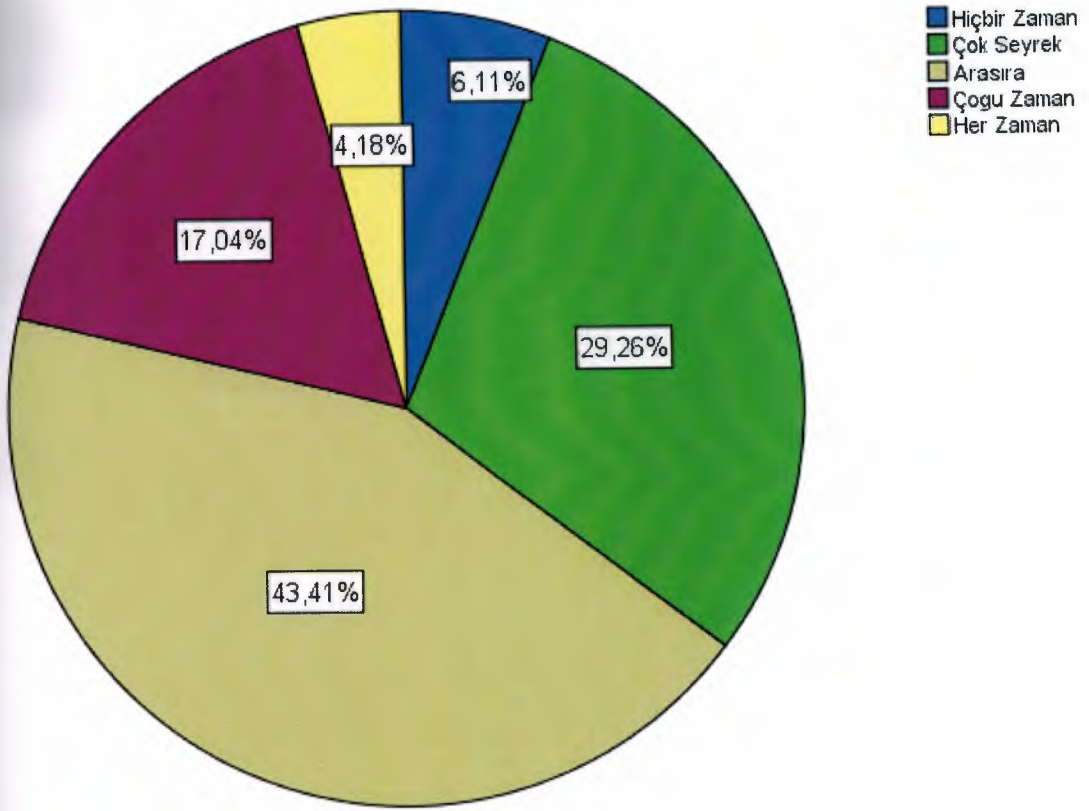
M18



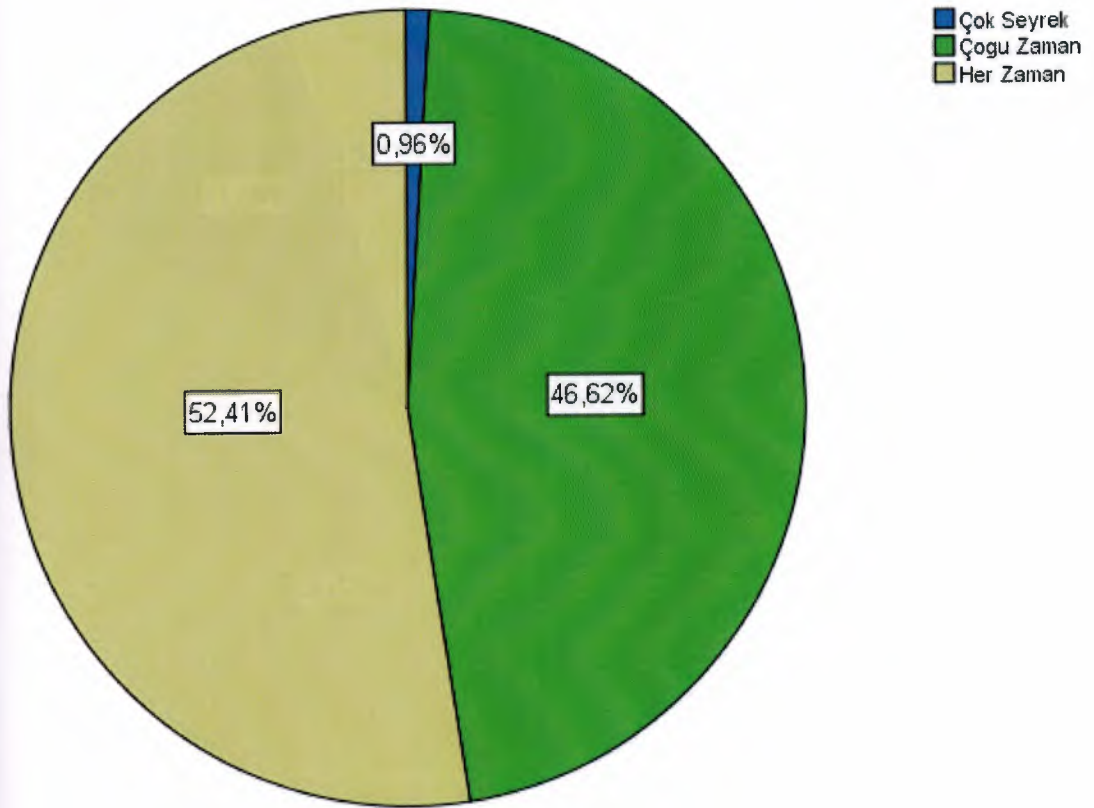
M18.18



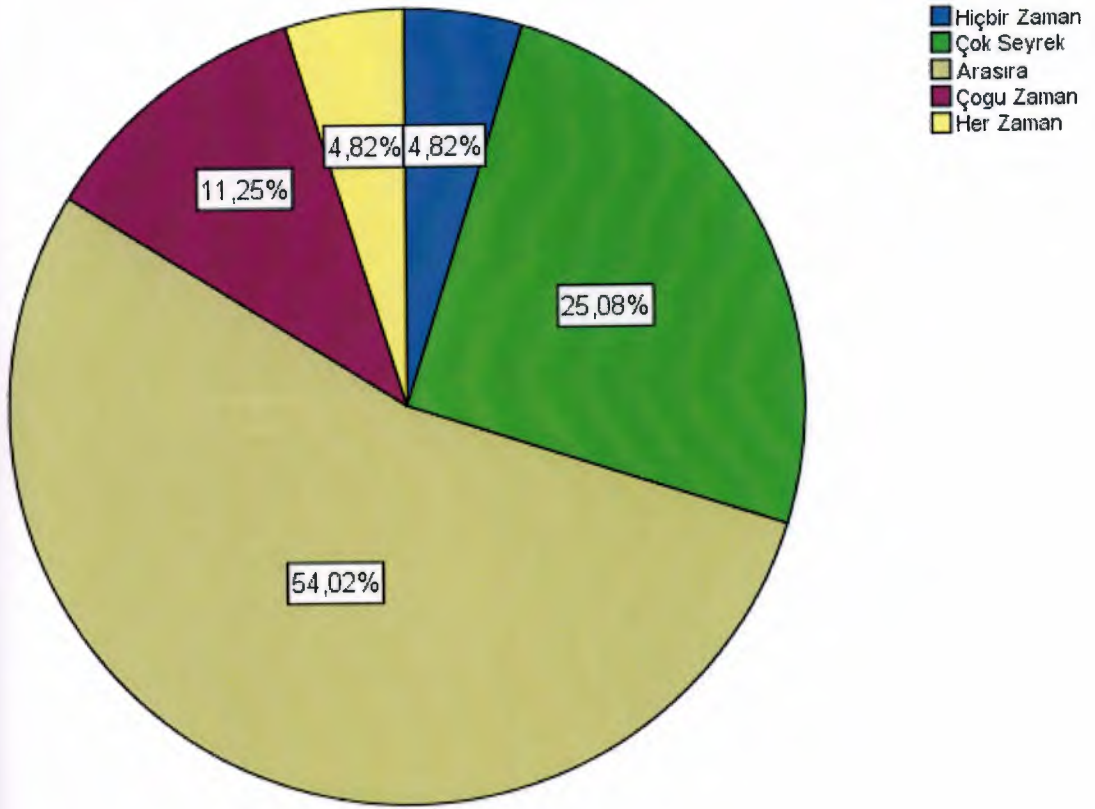
M19



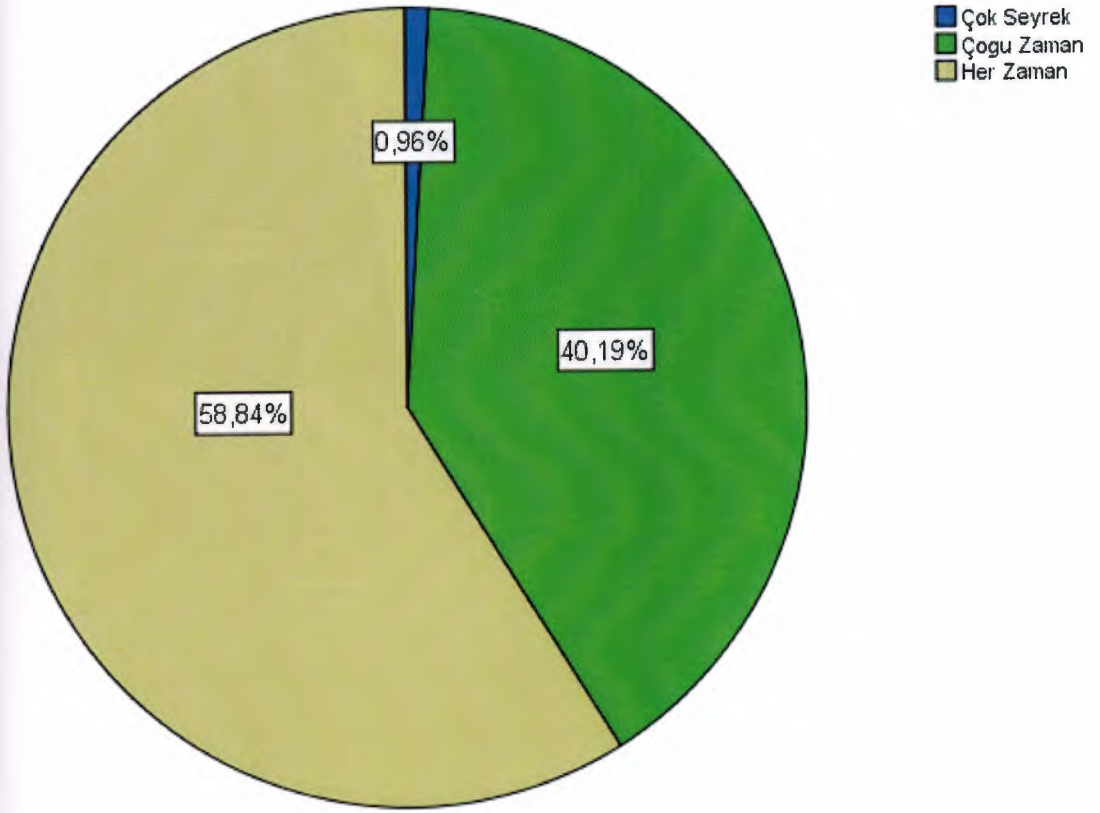
M19.19



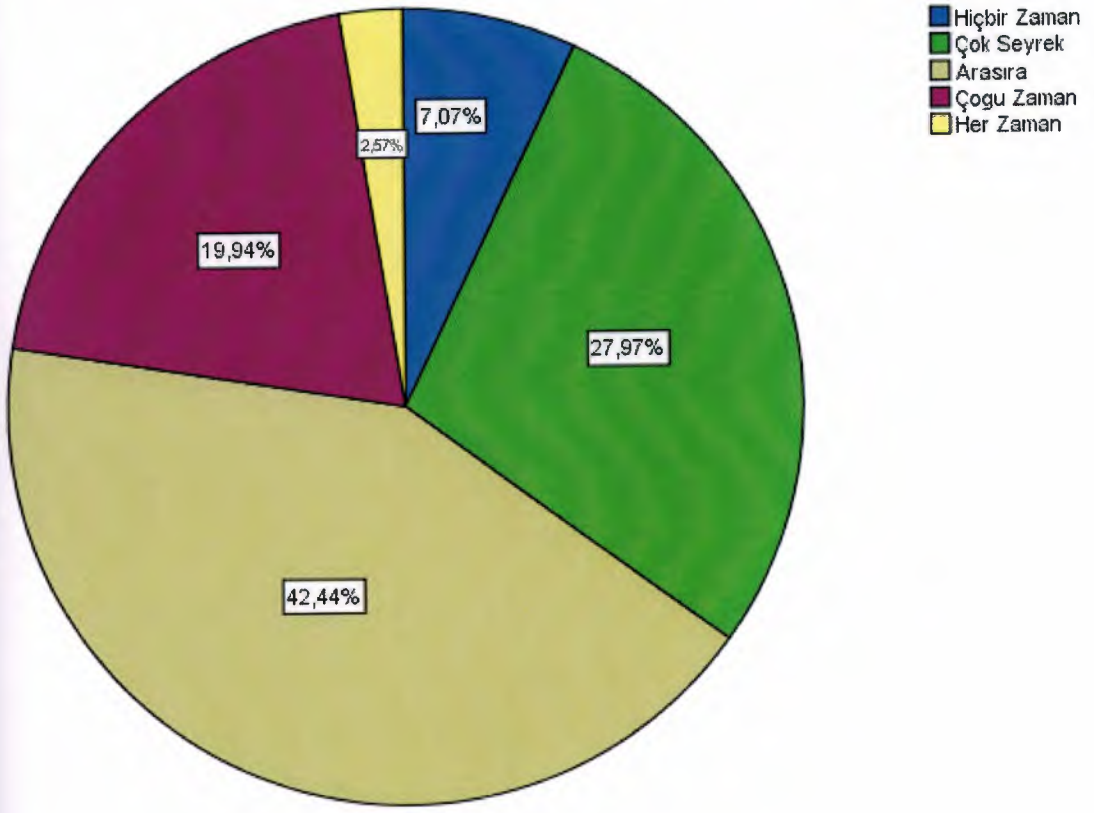
M20



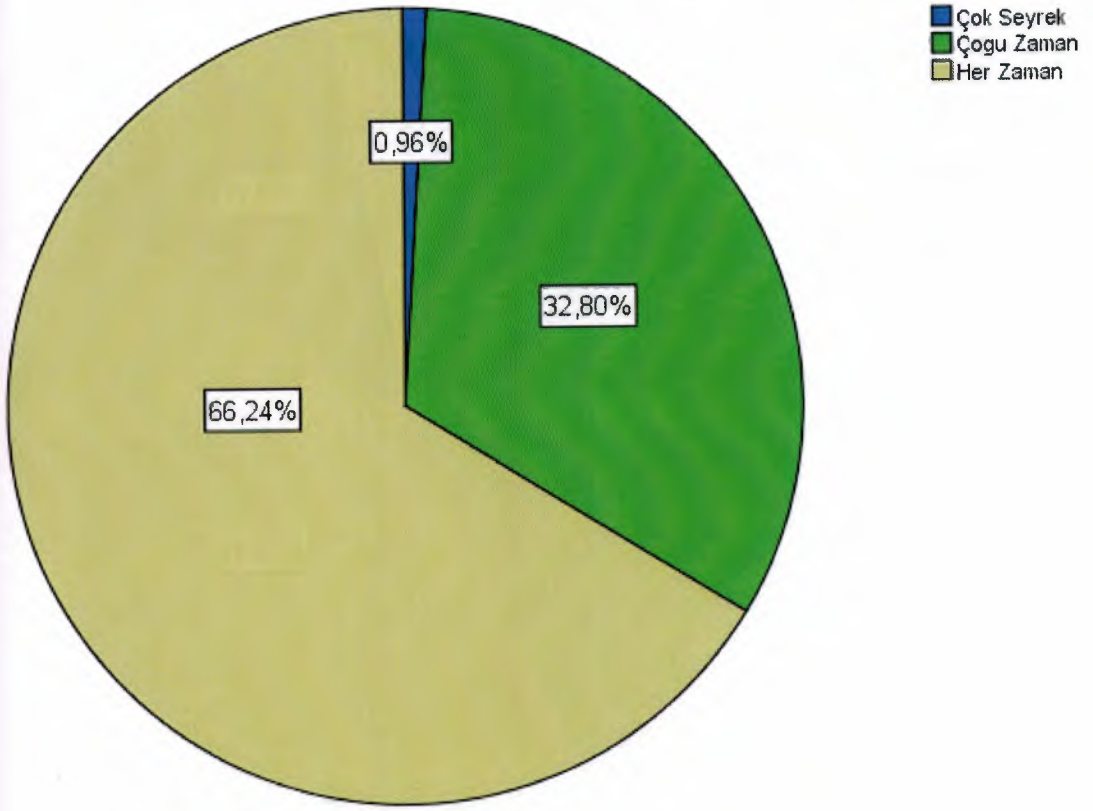
M20.20



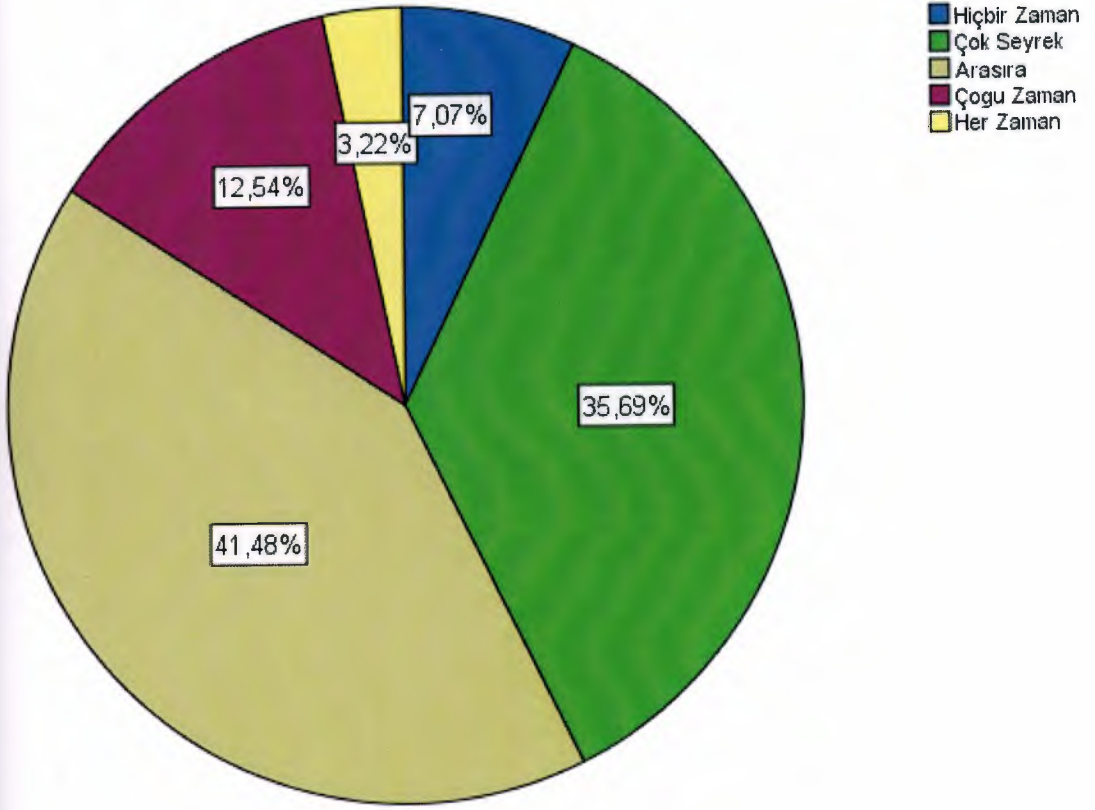
M21



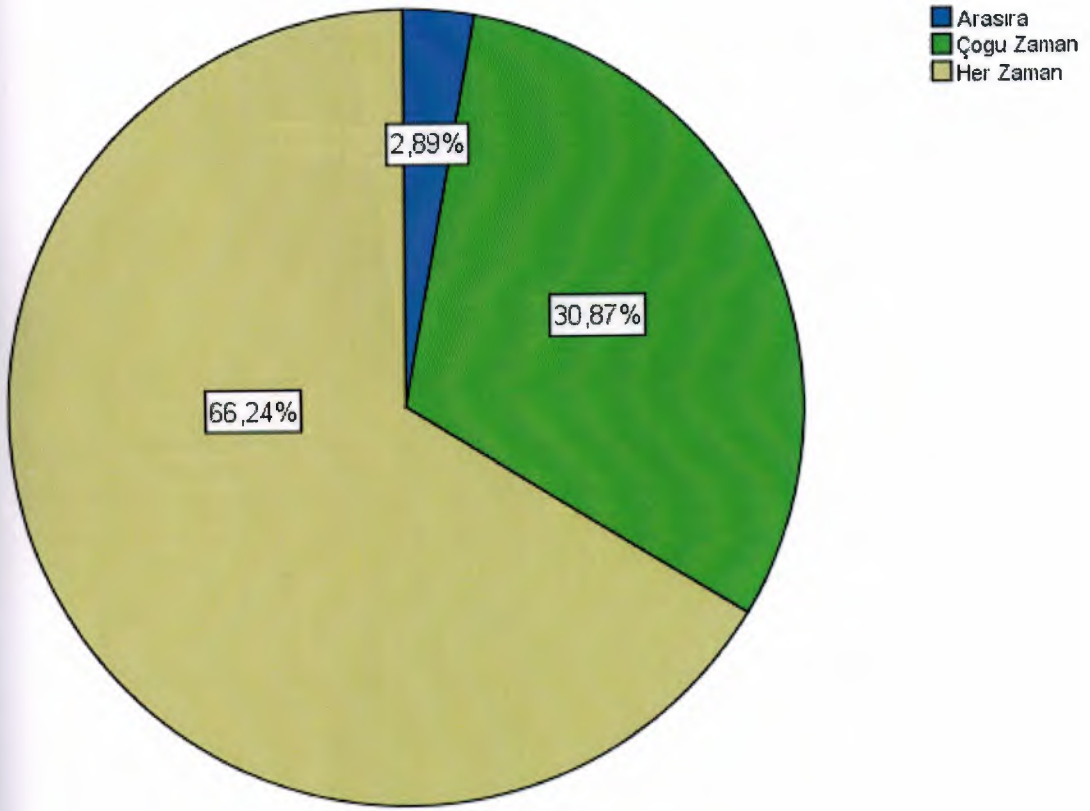
M21.21



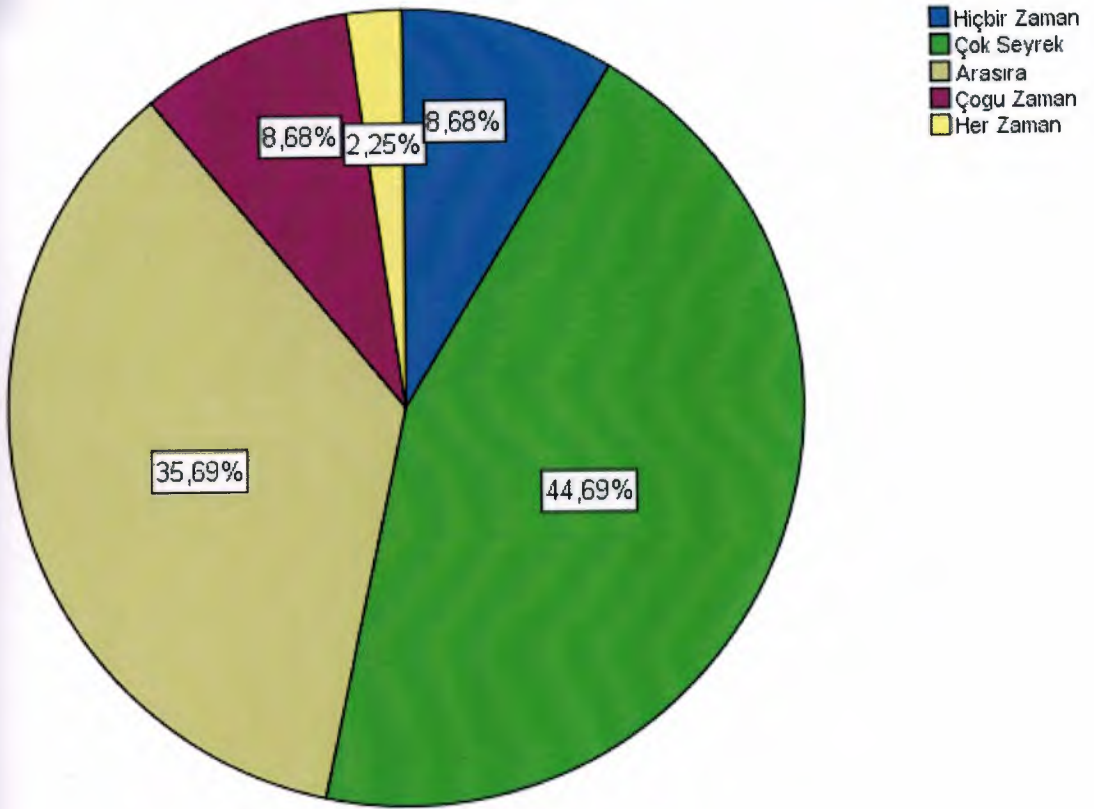
M22



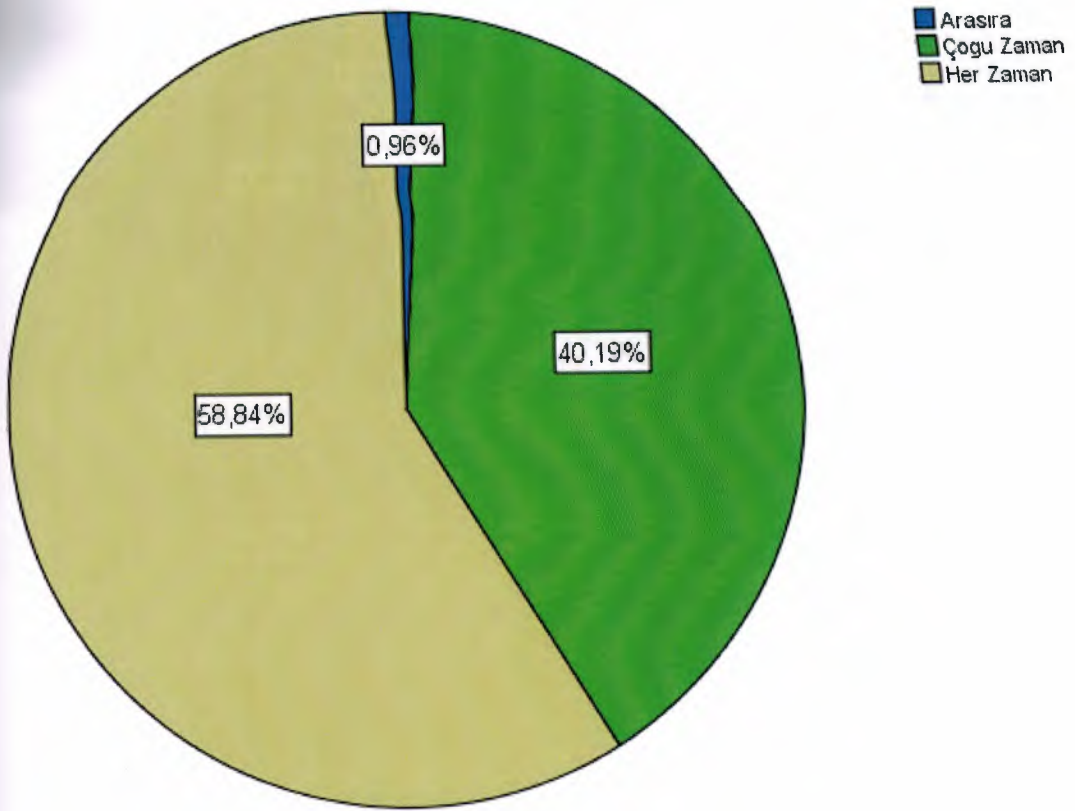
M22.22



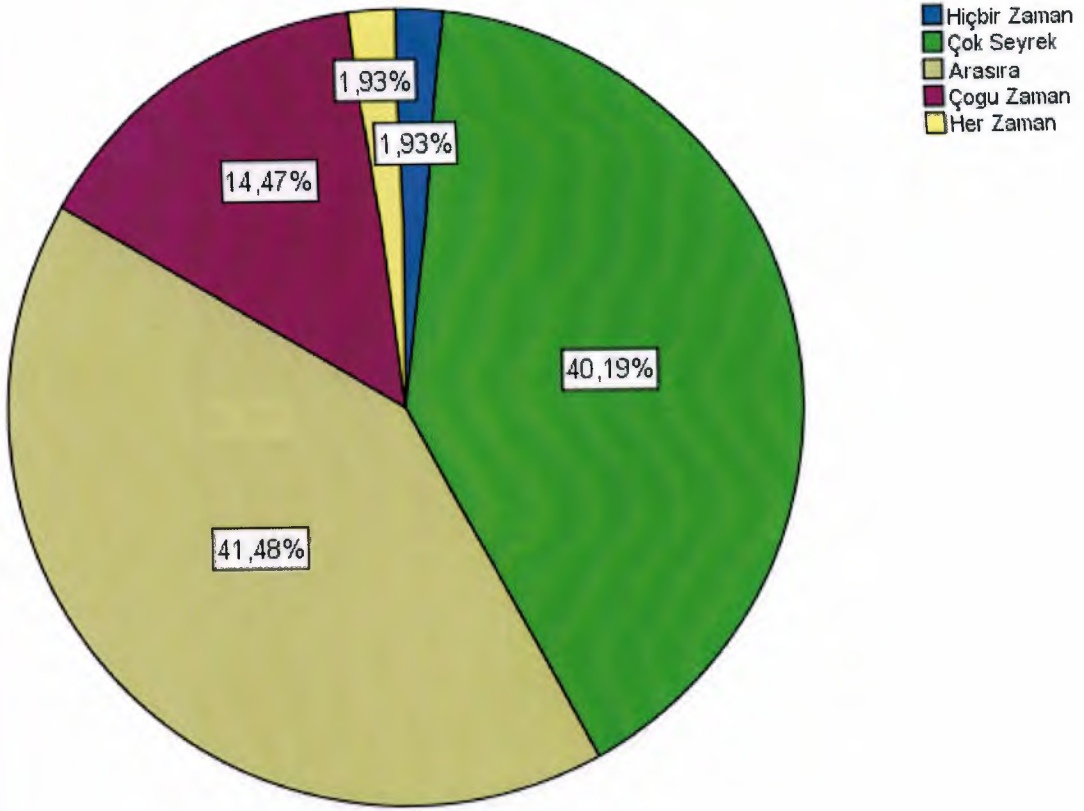
M23



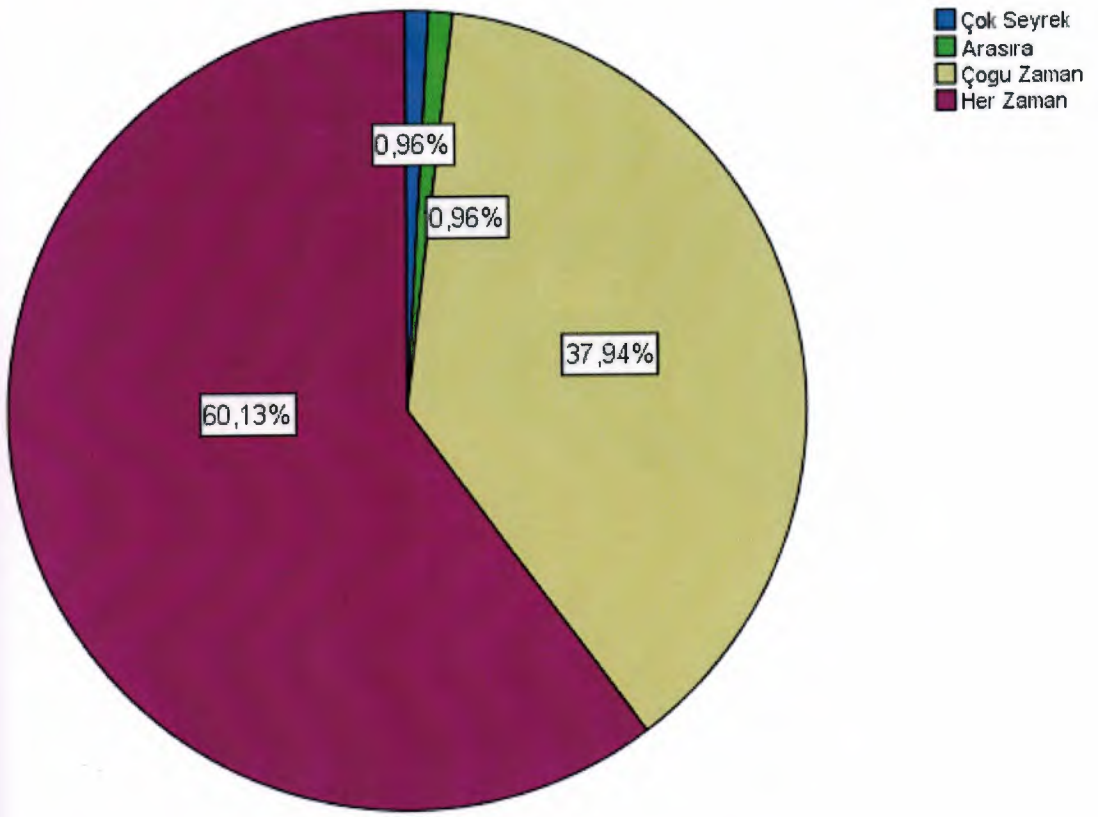
M23.23



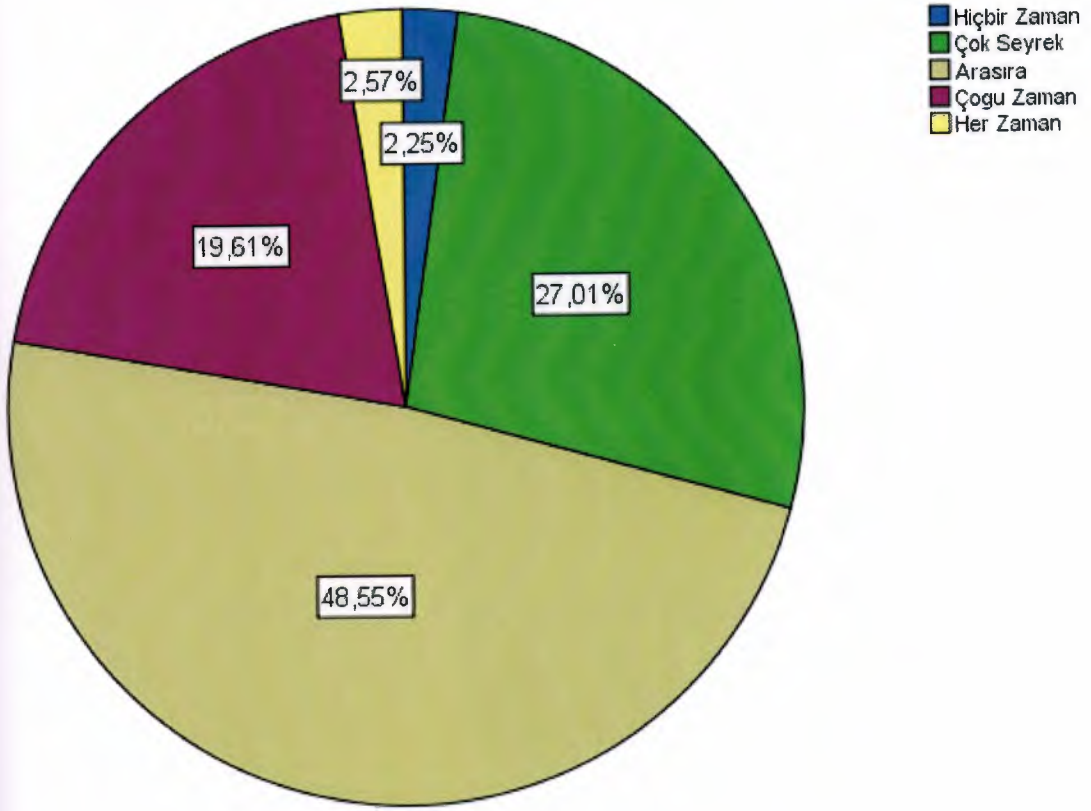
M24



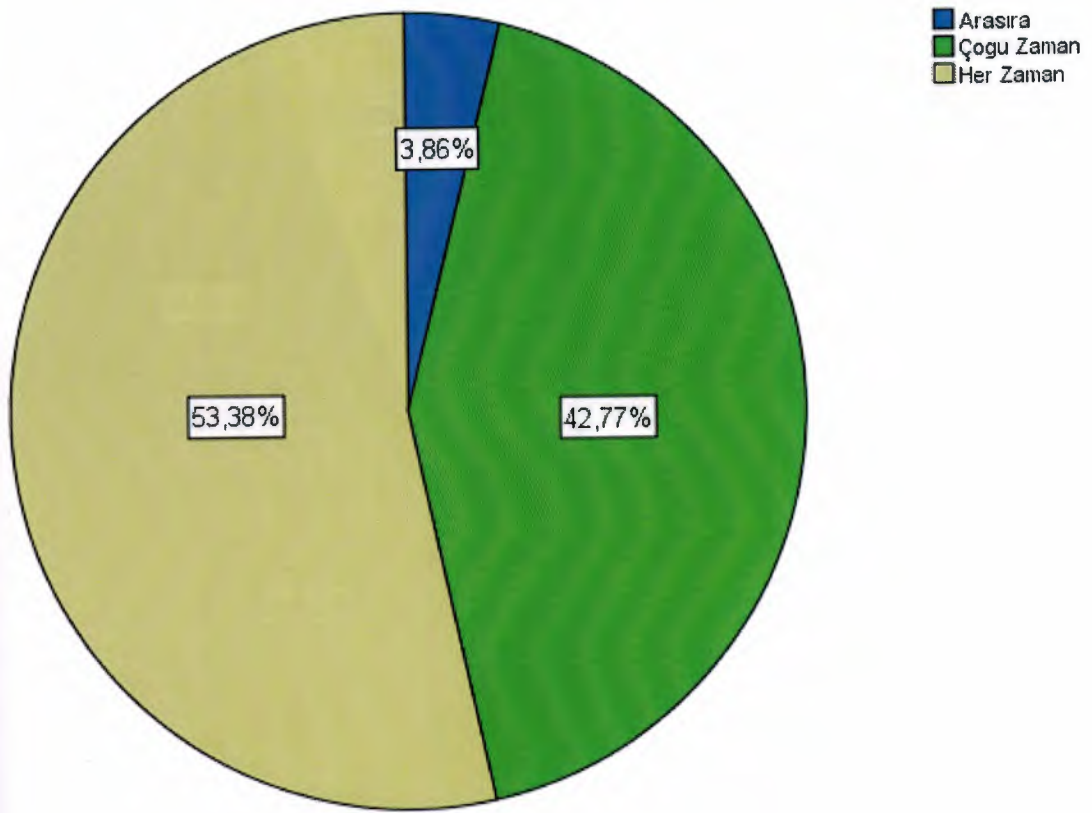
M24.24



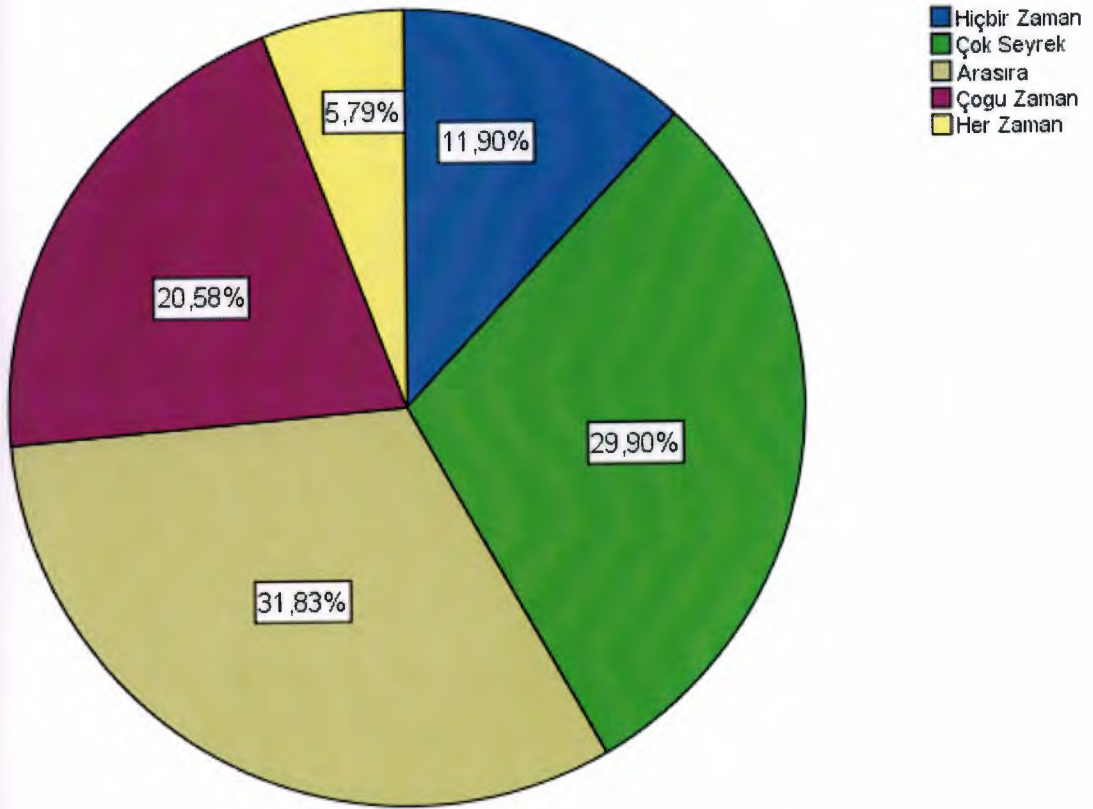
M25



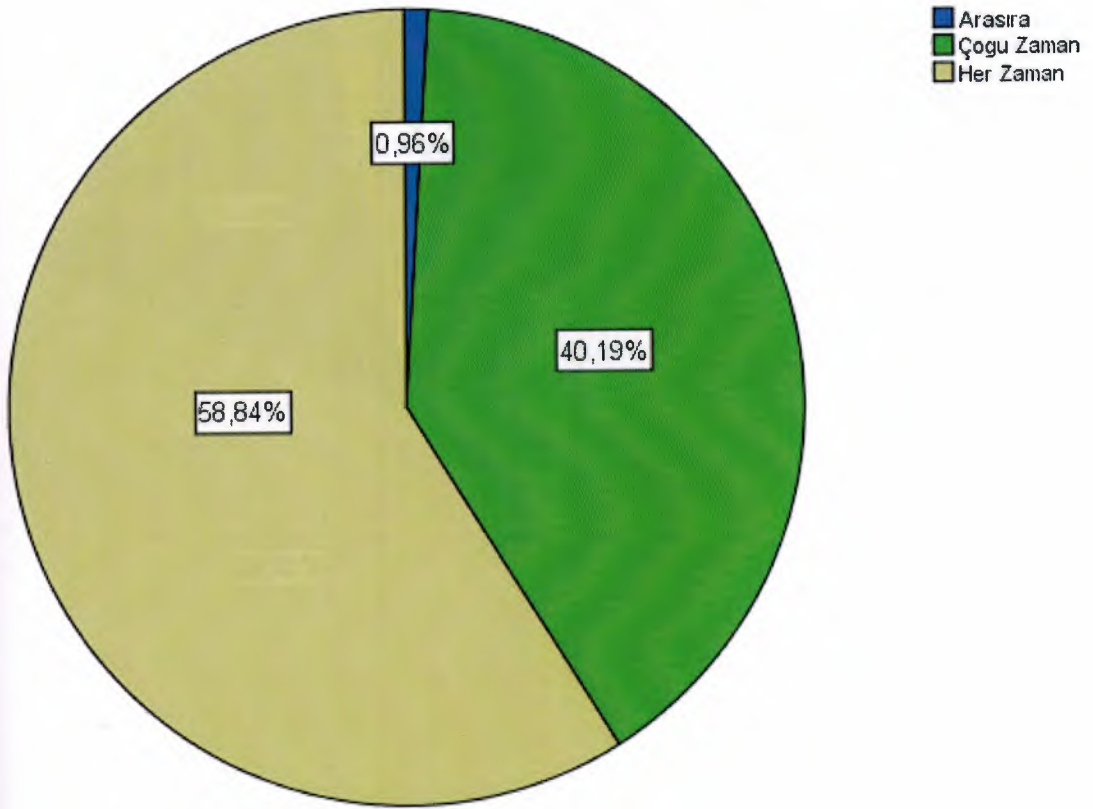
M25.25



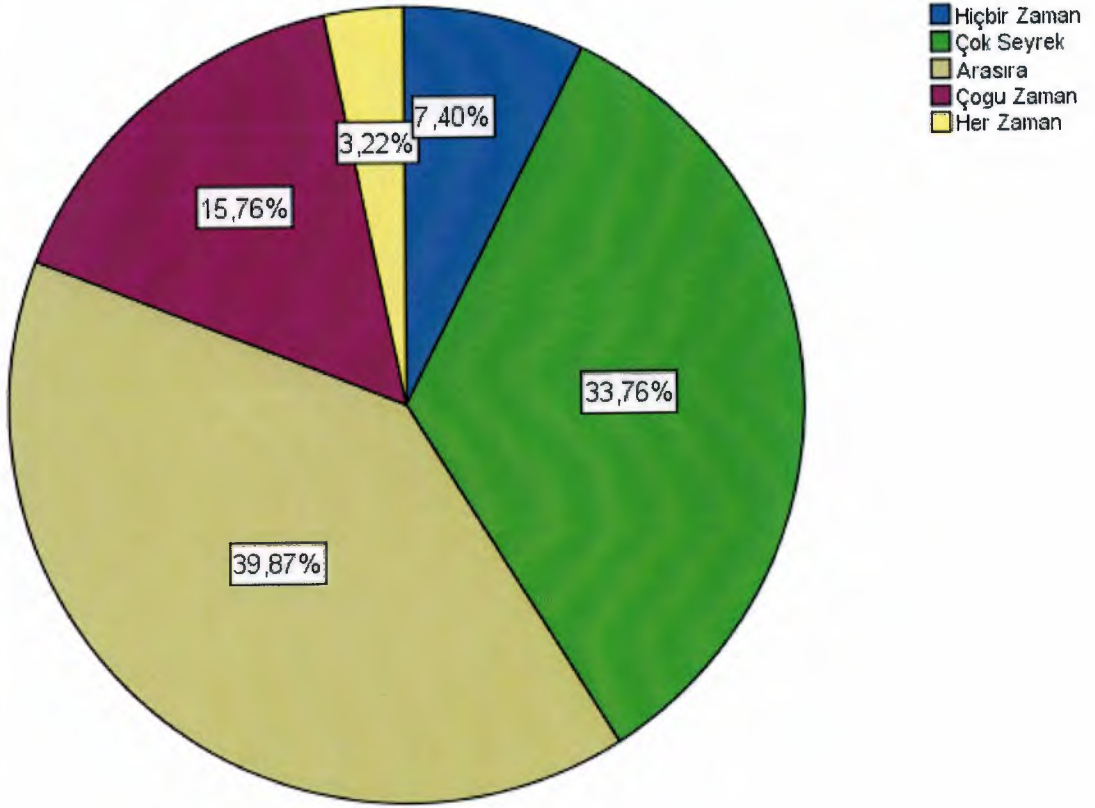
M26



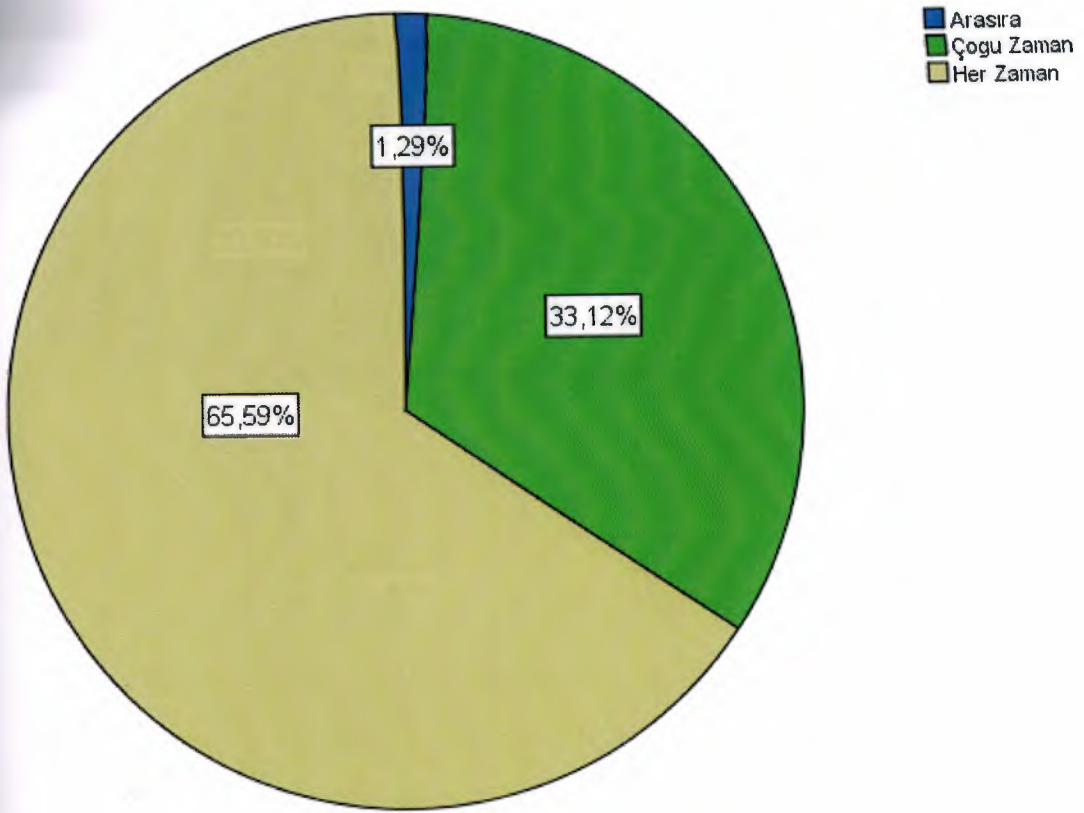
M26.26



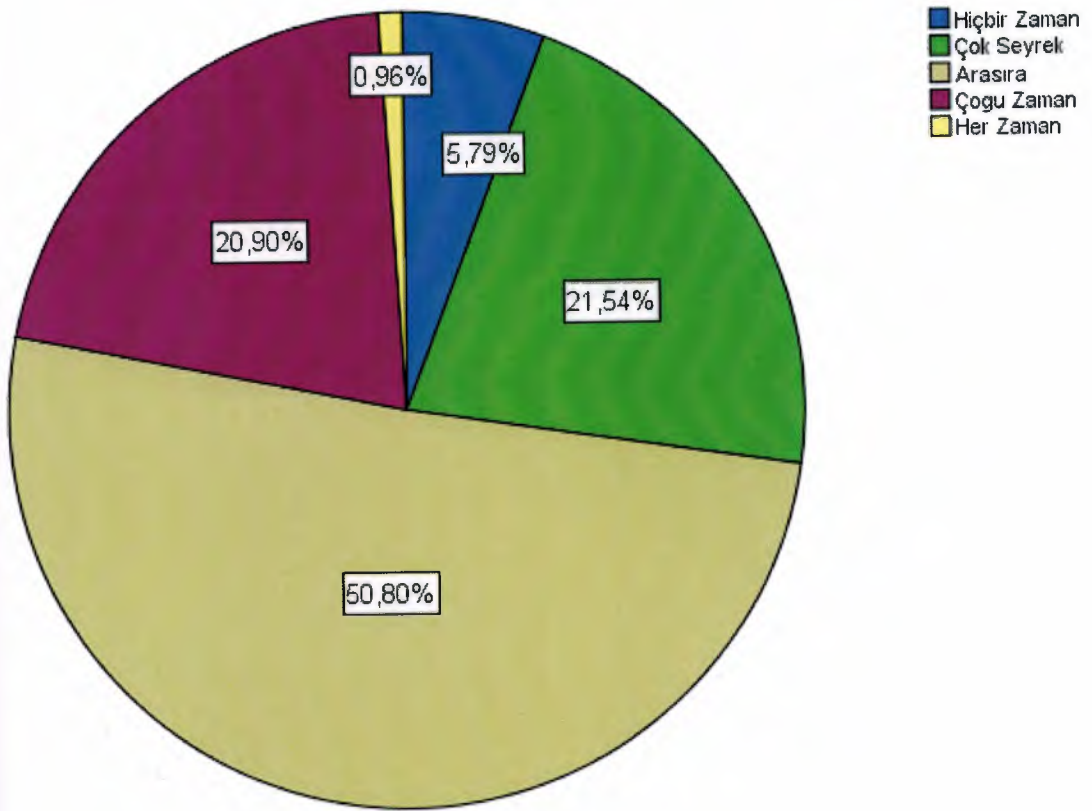
M27



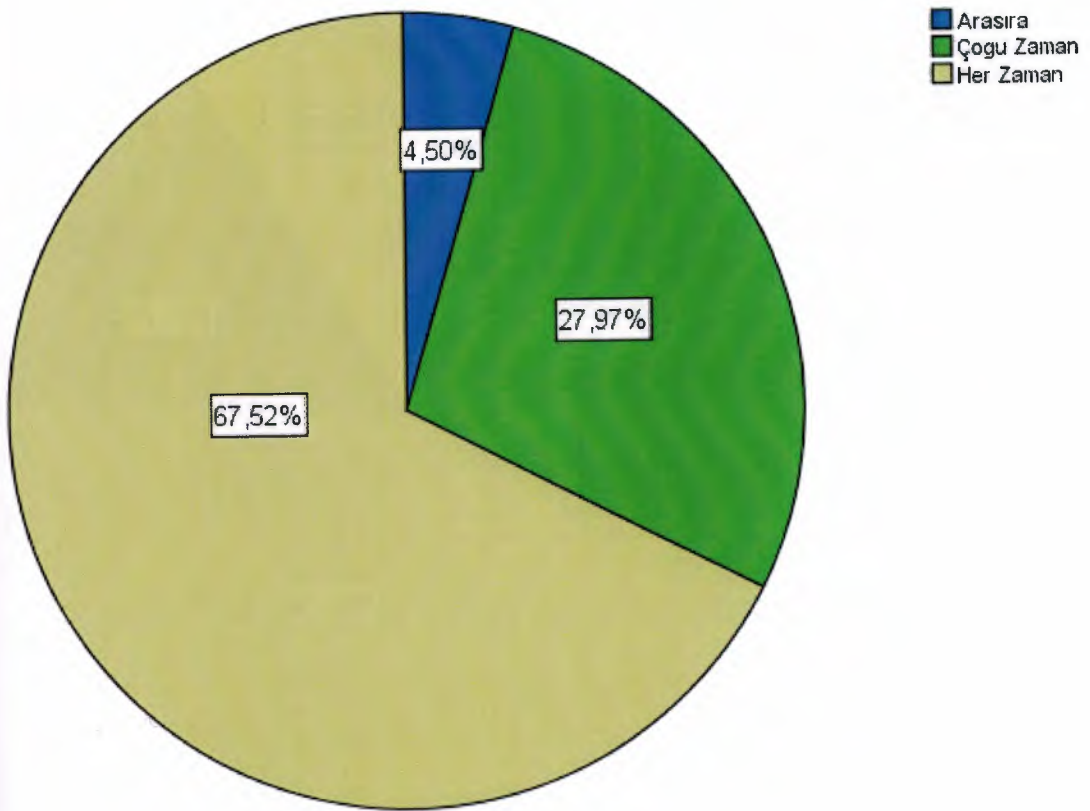
M27.27



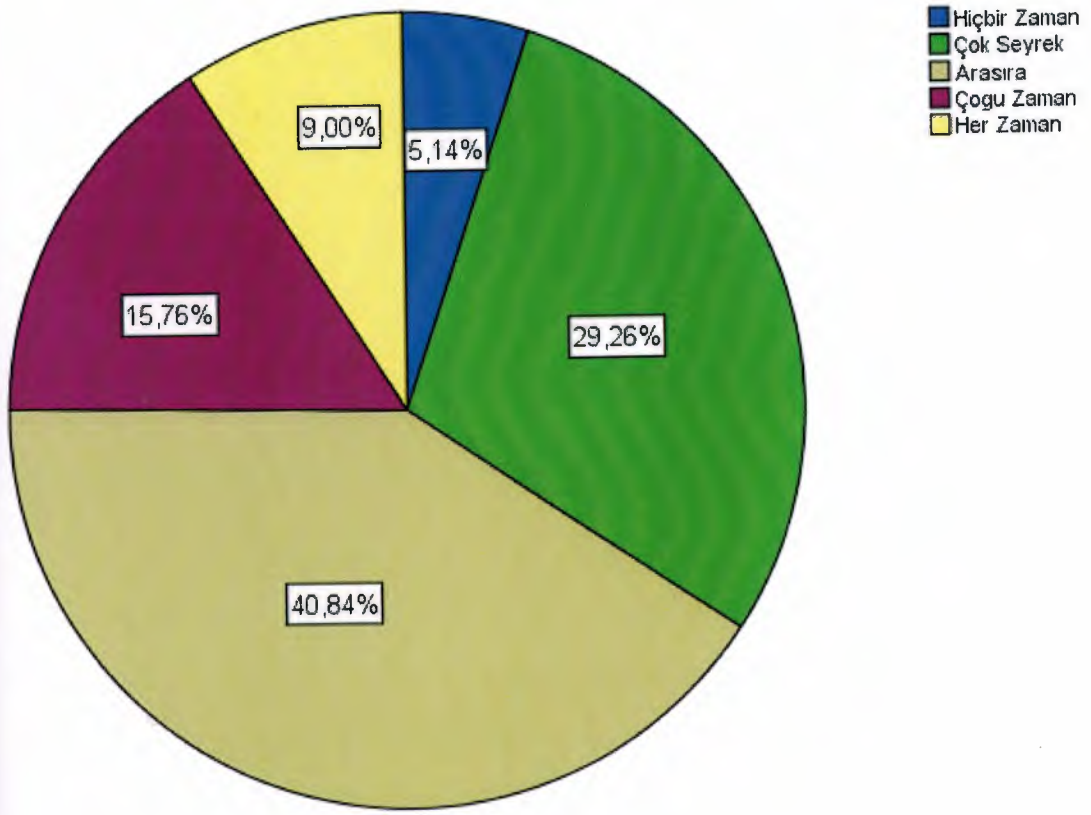
M28



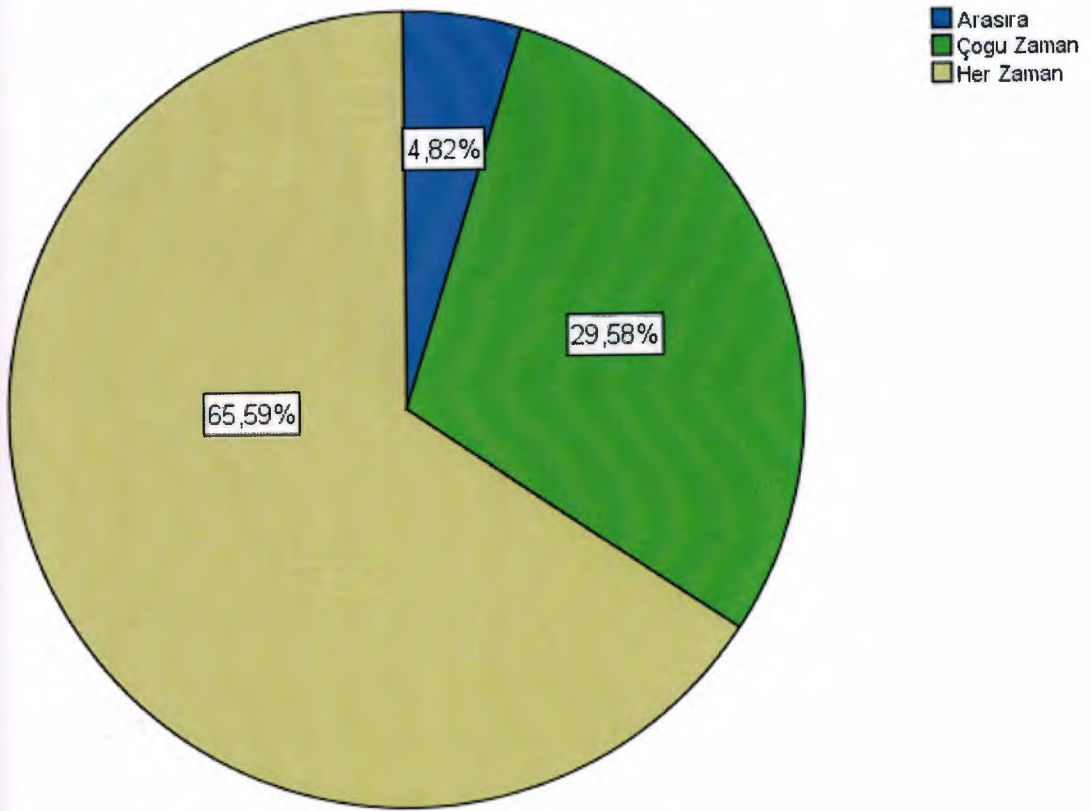
M28.28



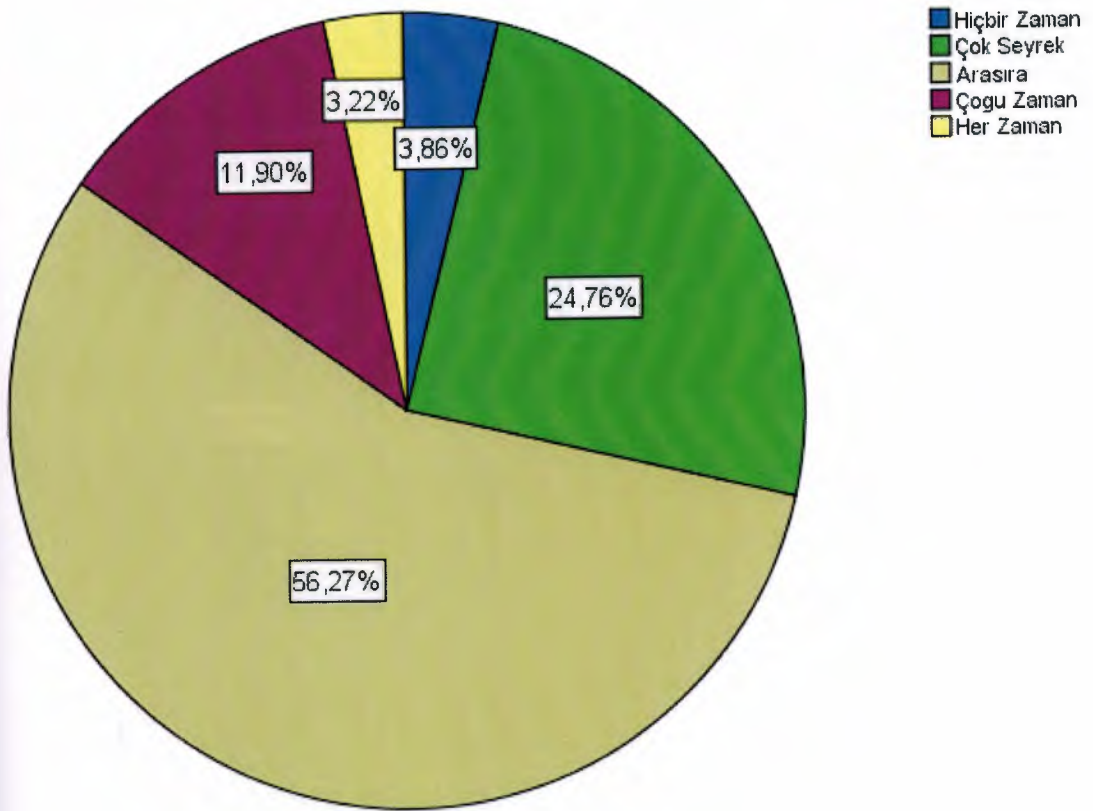
M29



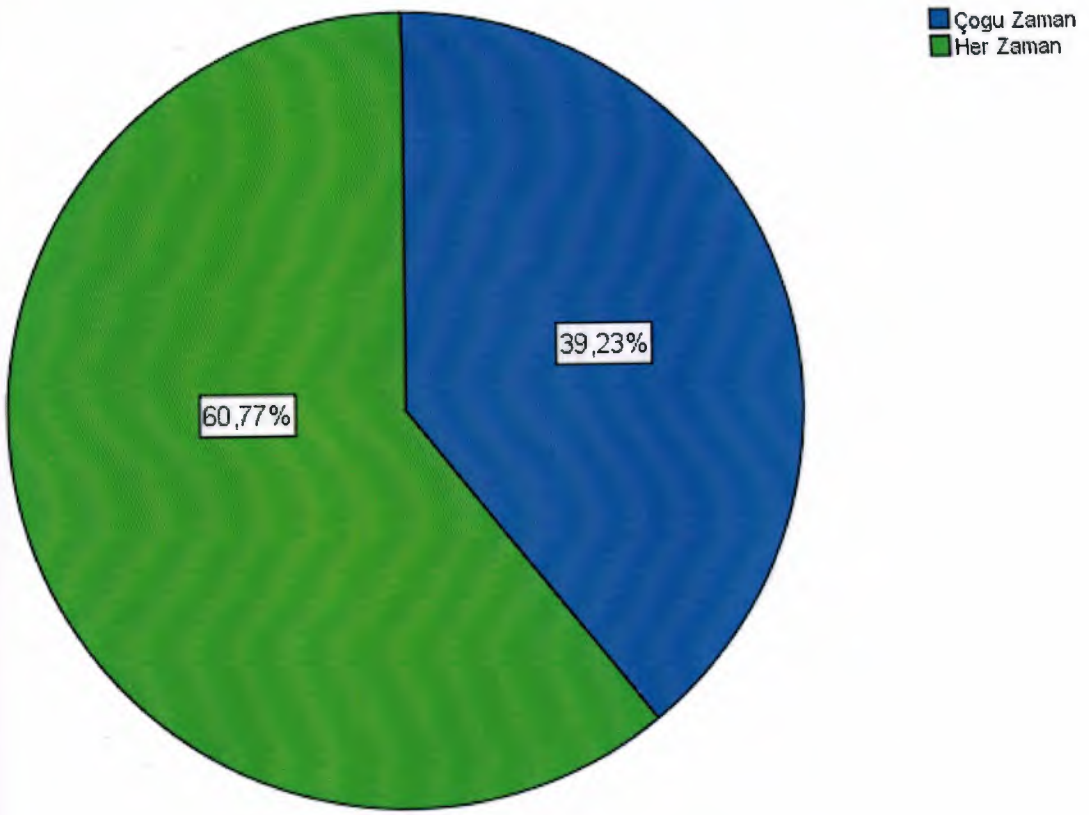
M29.29



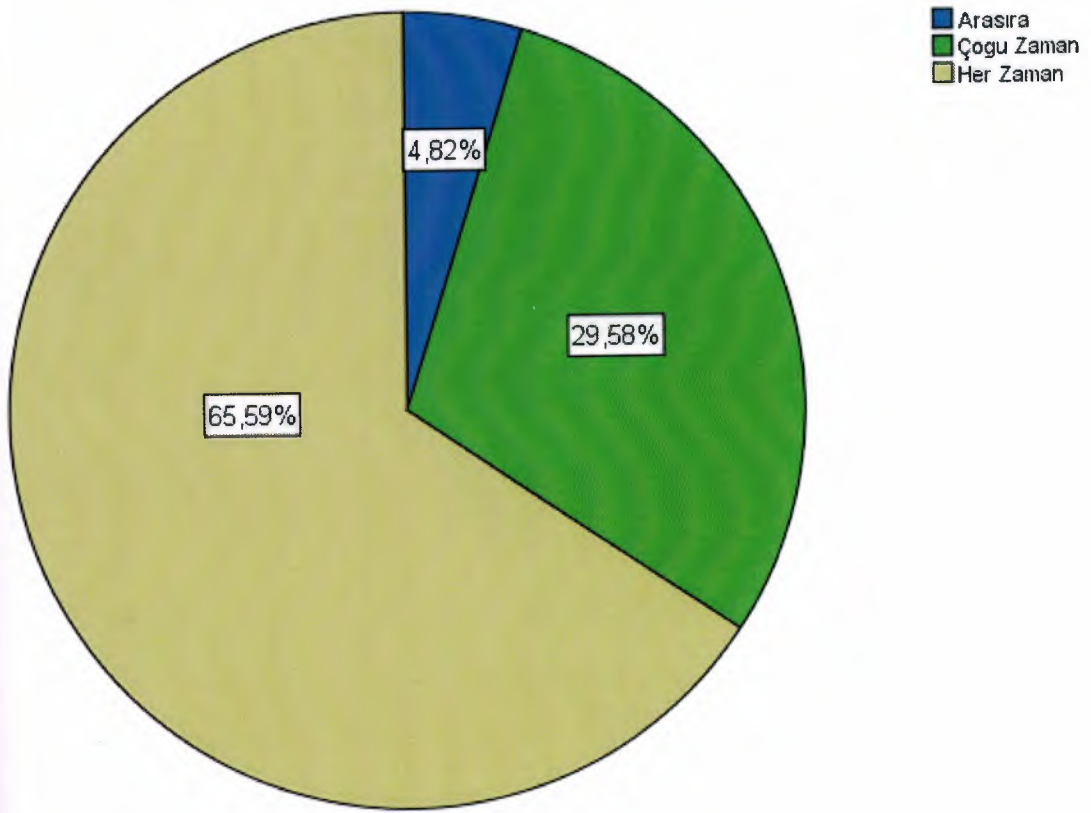
M30



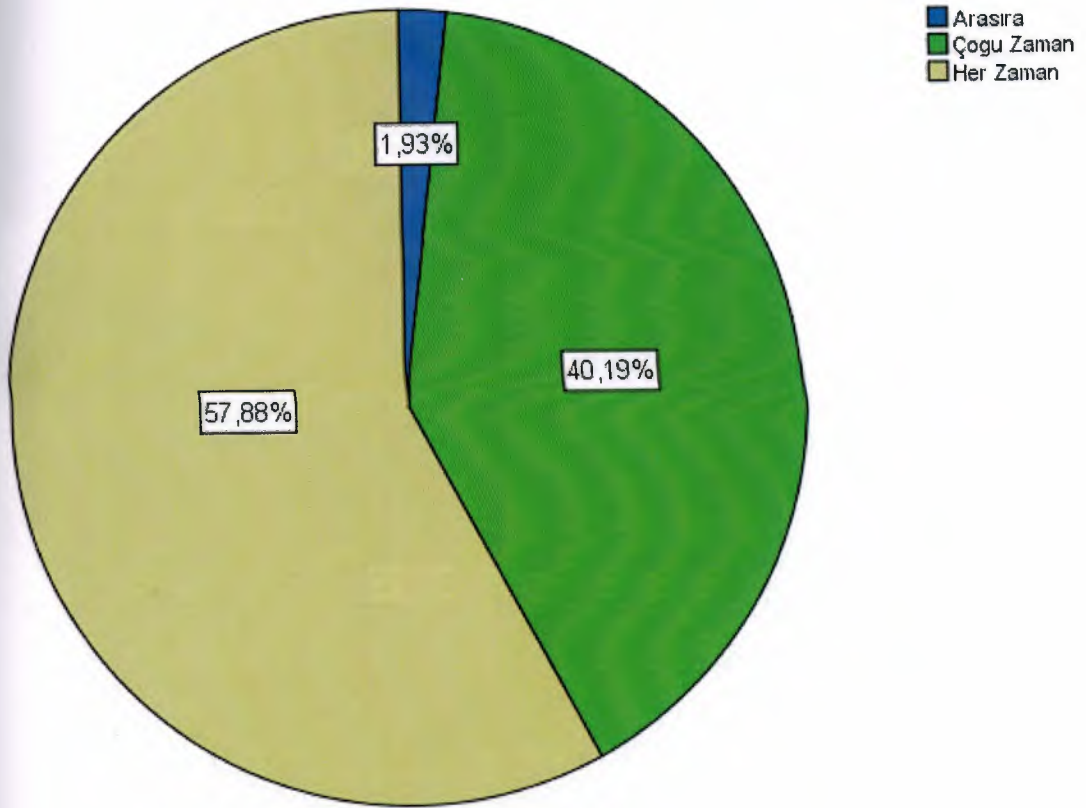
M30.30



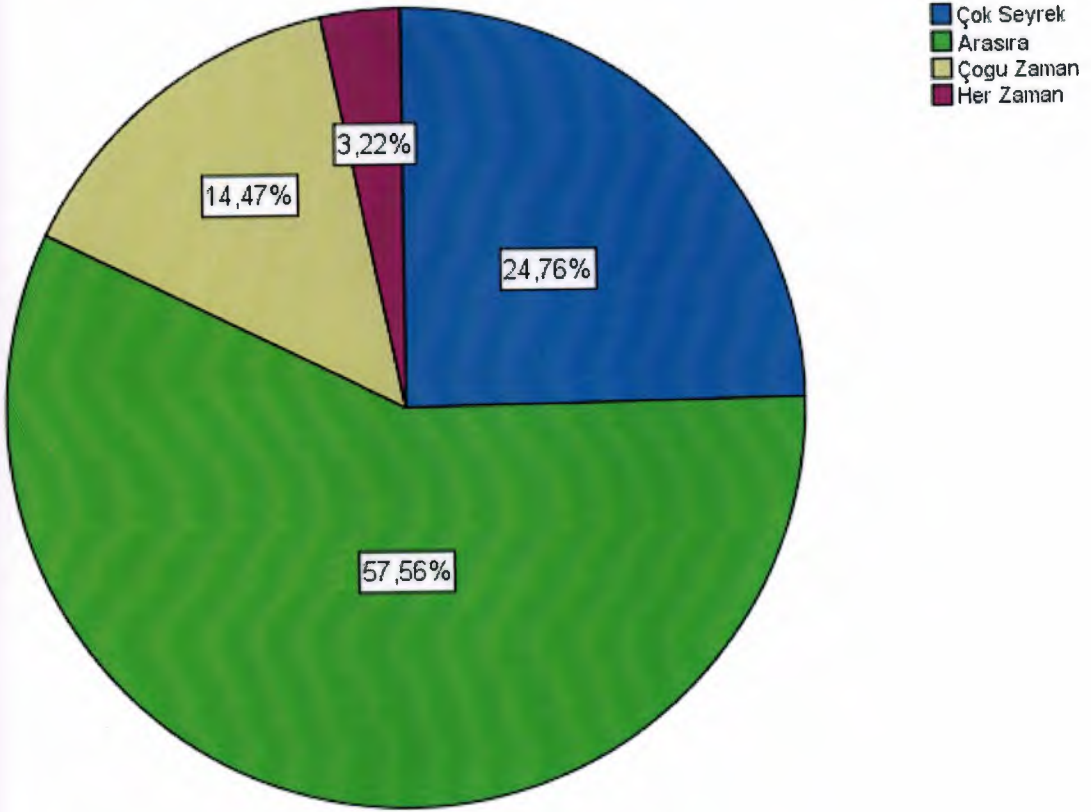
M29.29



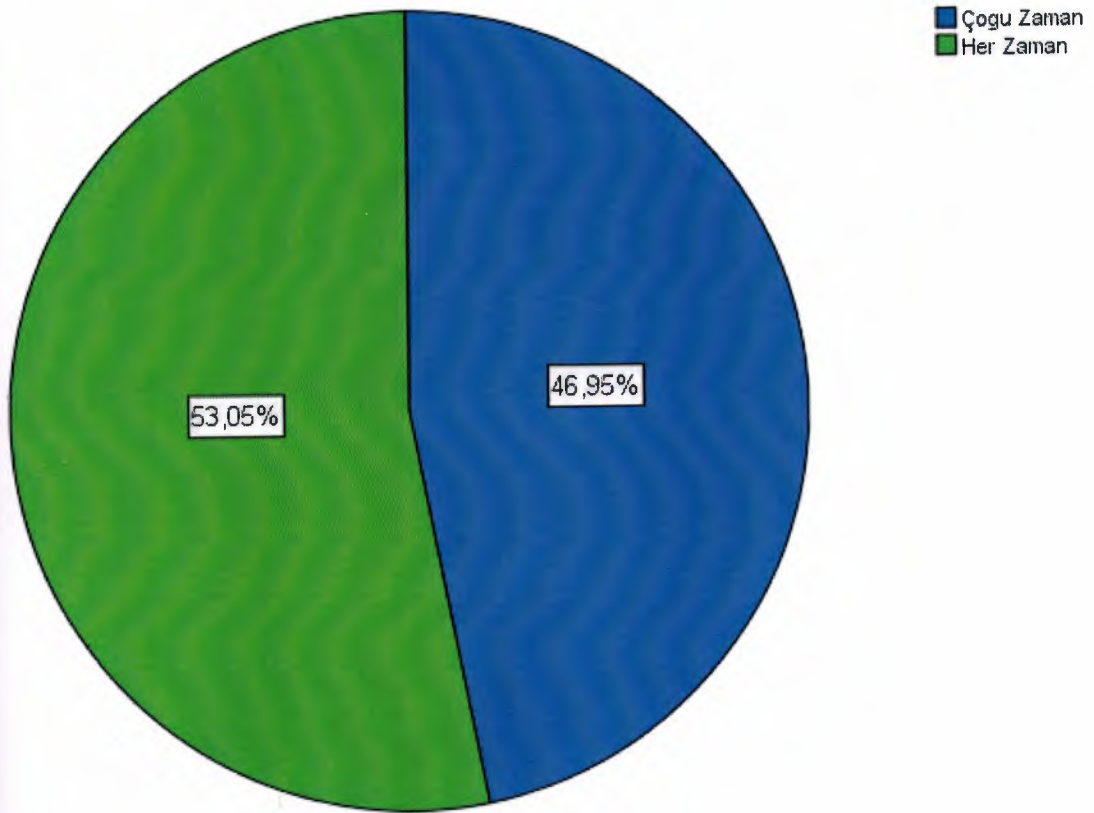
M31.31



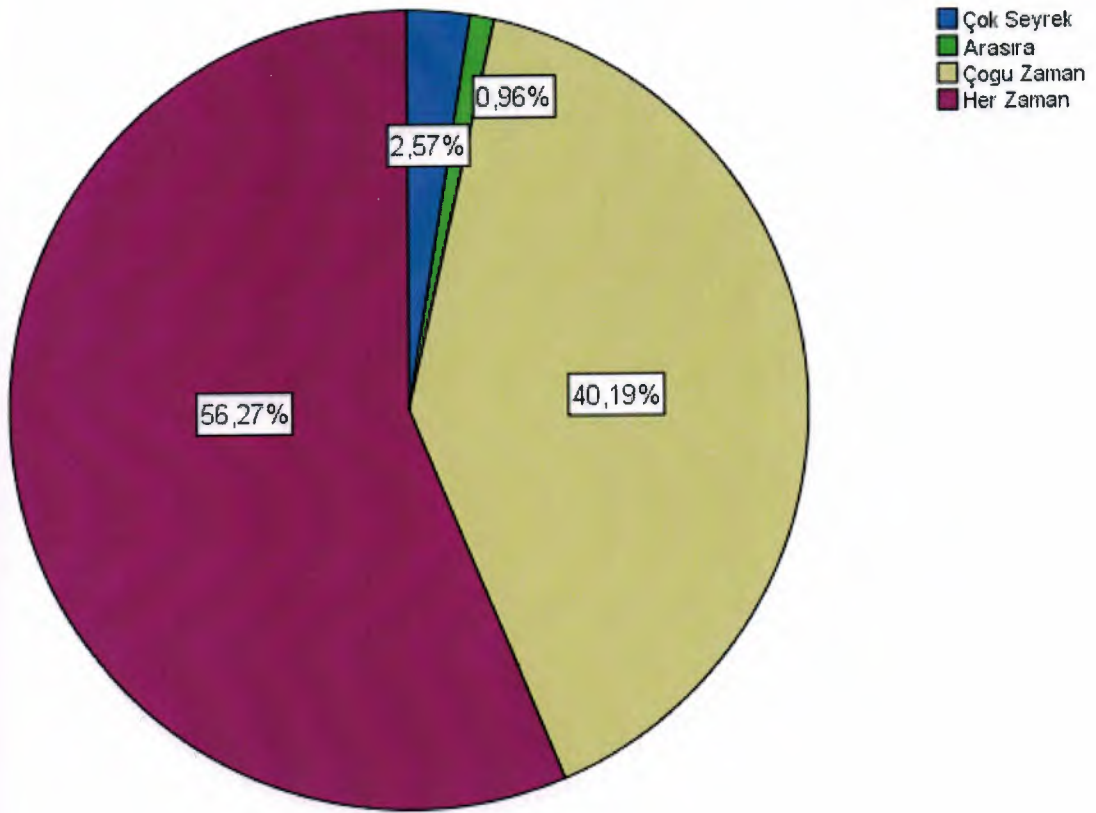
M32



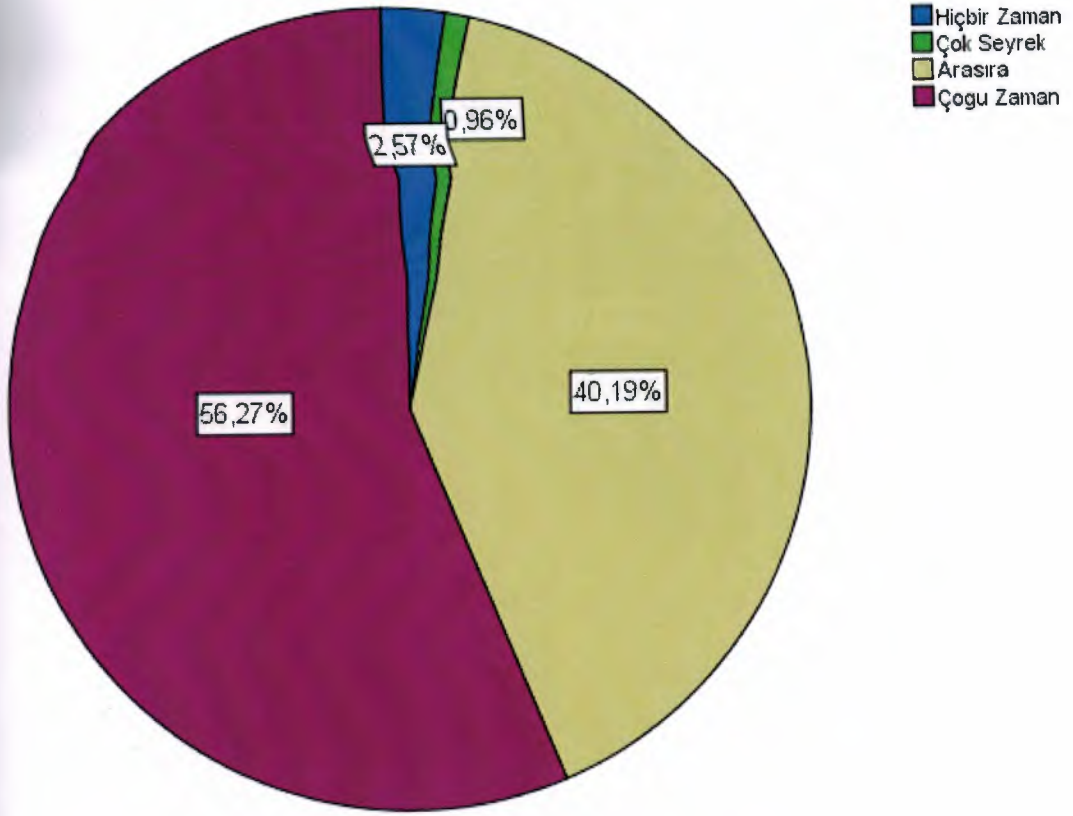
M32.32



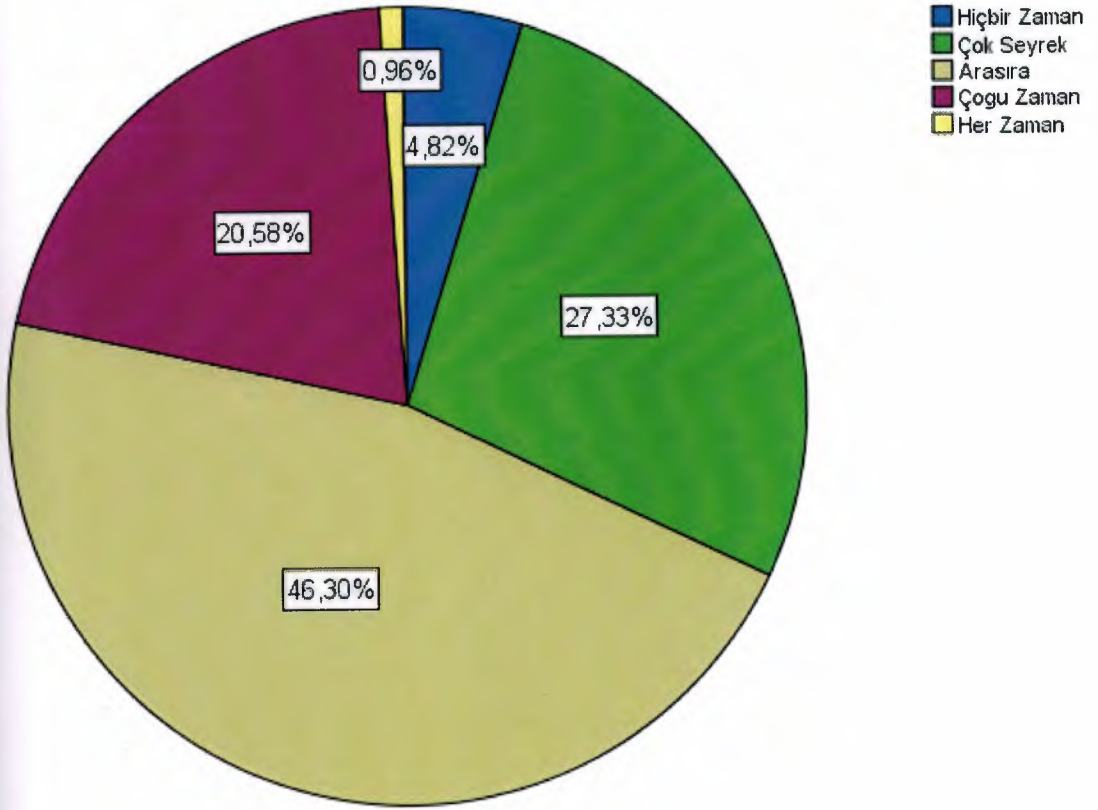
M33.33



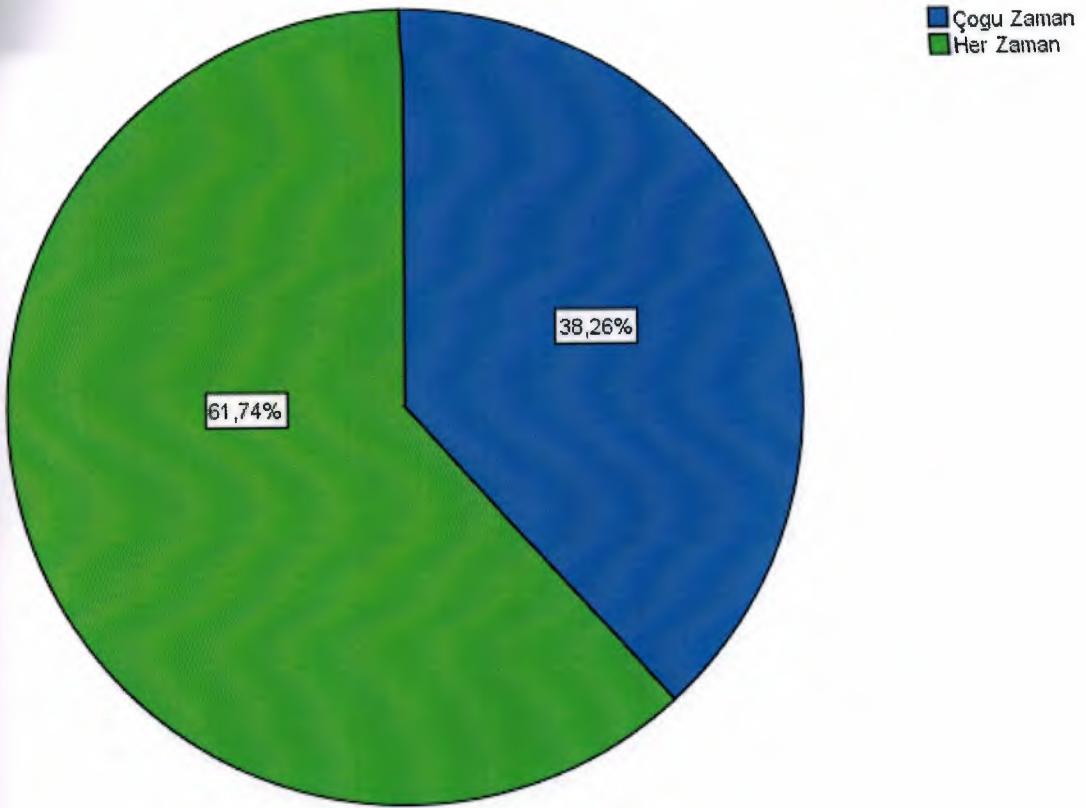
M34



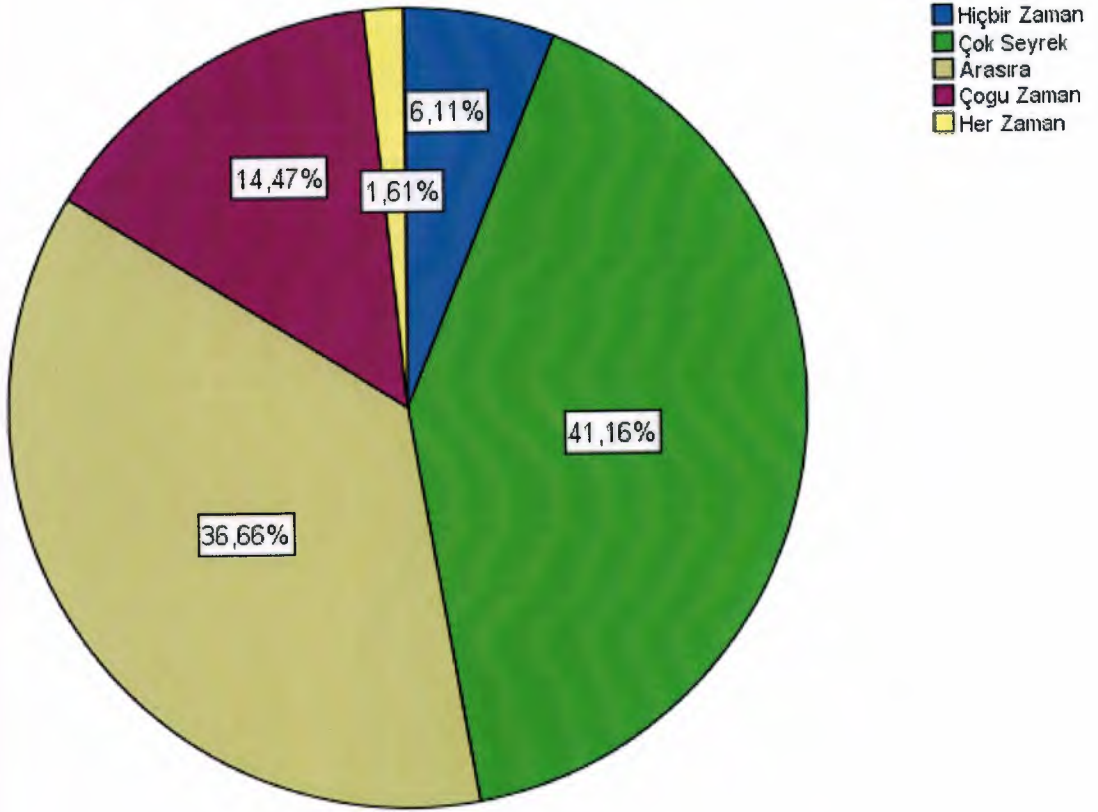
M34



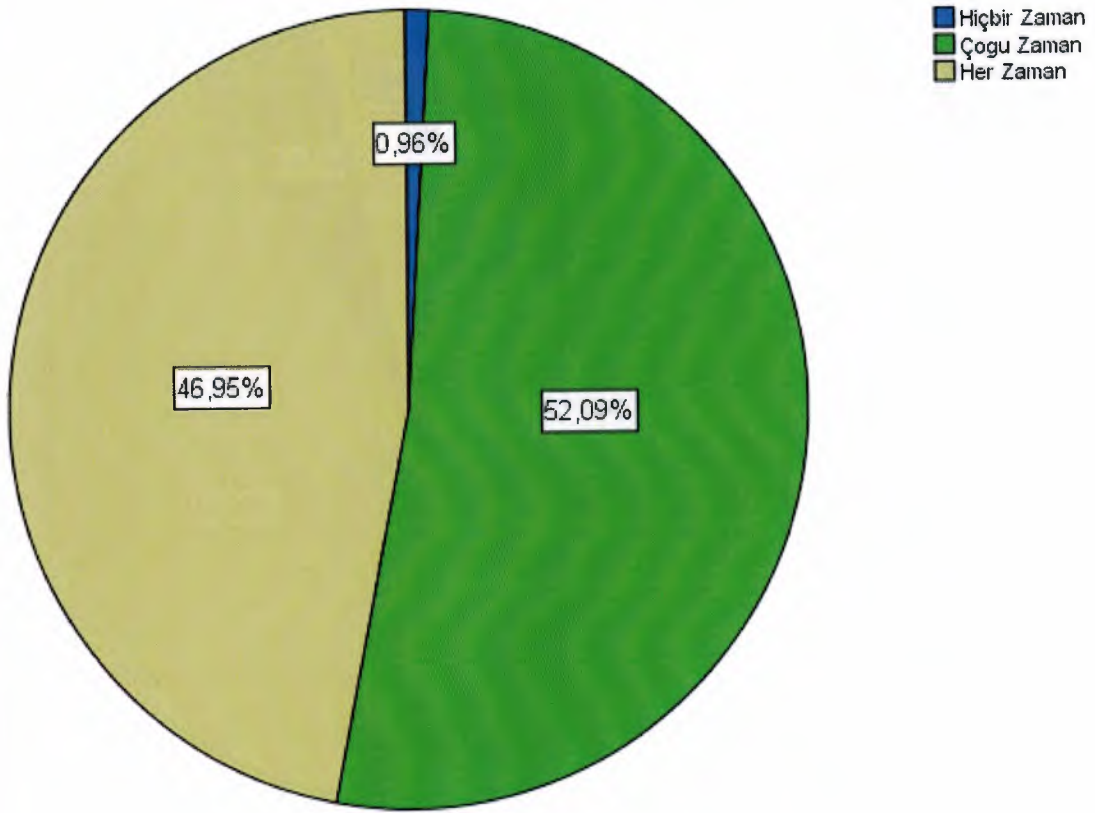
M34.34



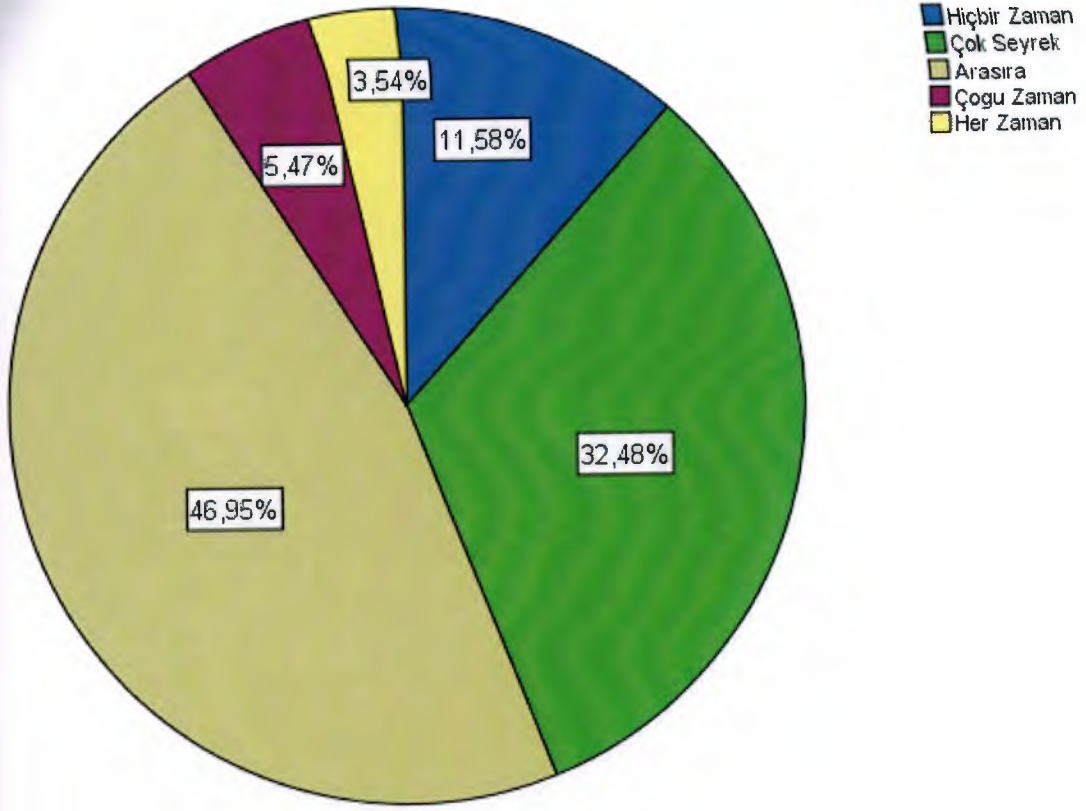
M35



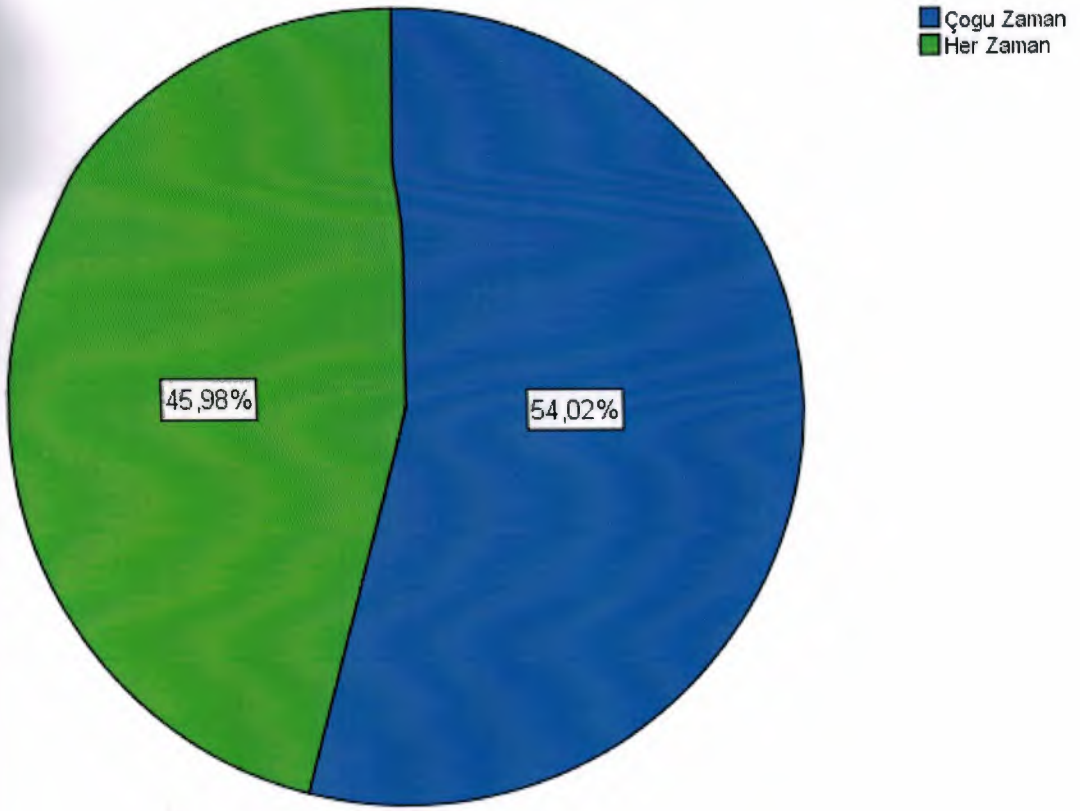
M35.35



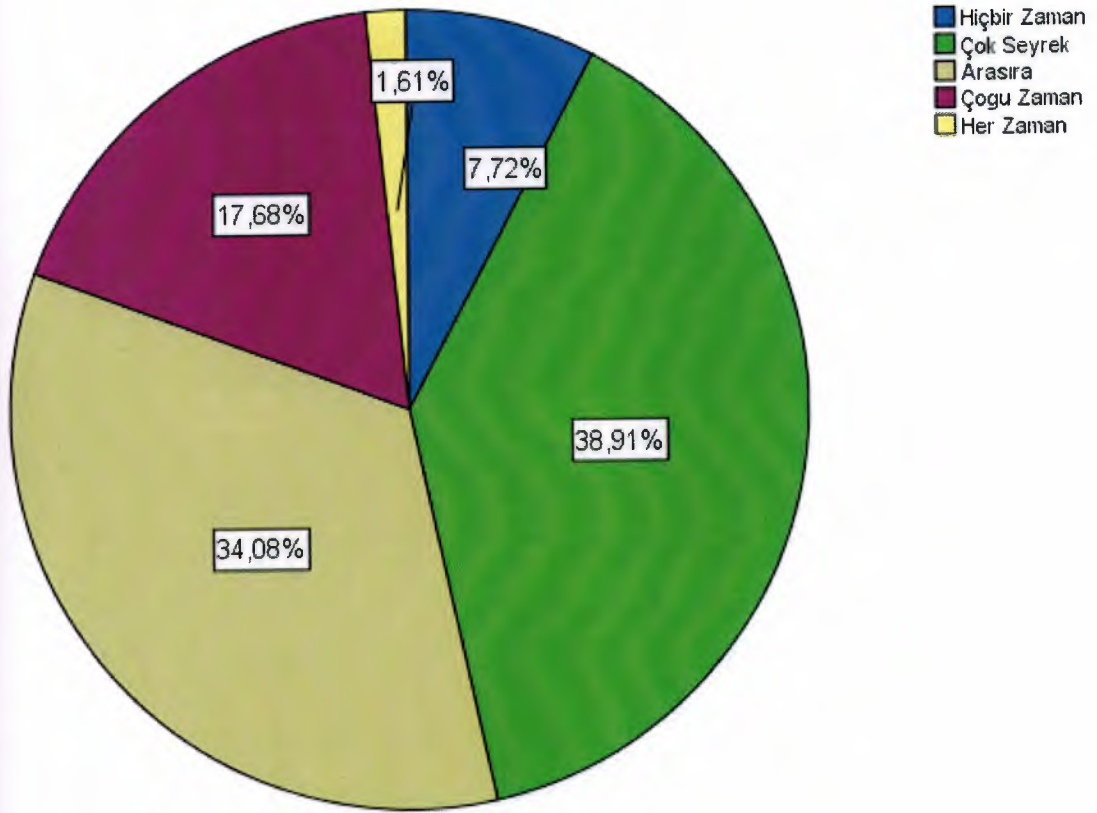
M36



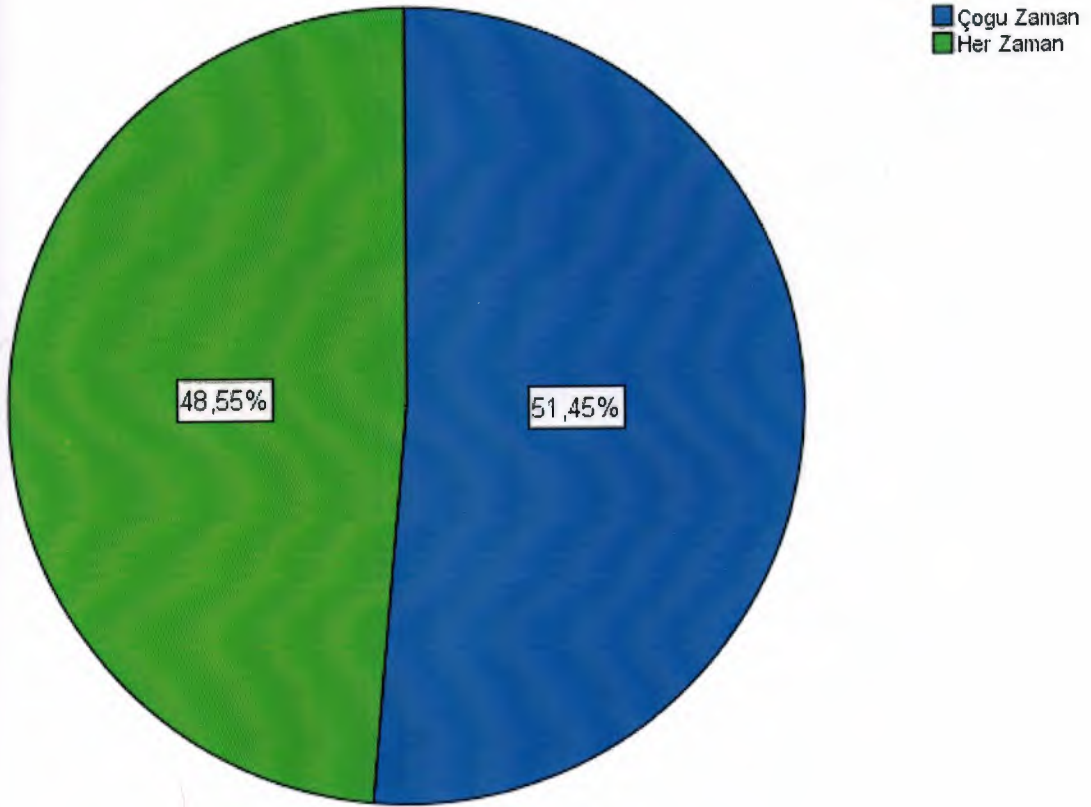
M36.36



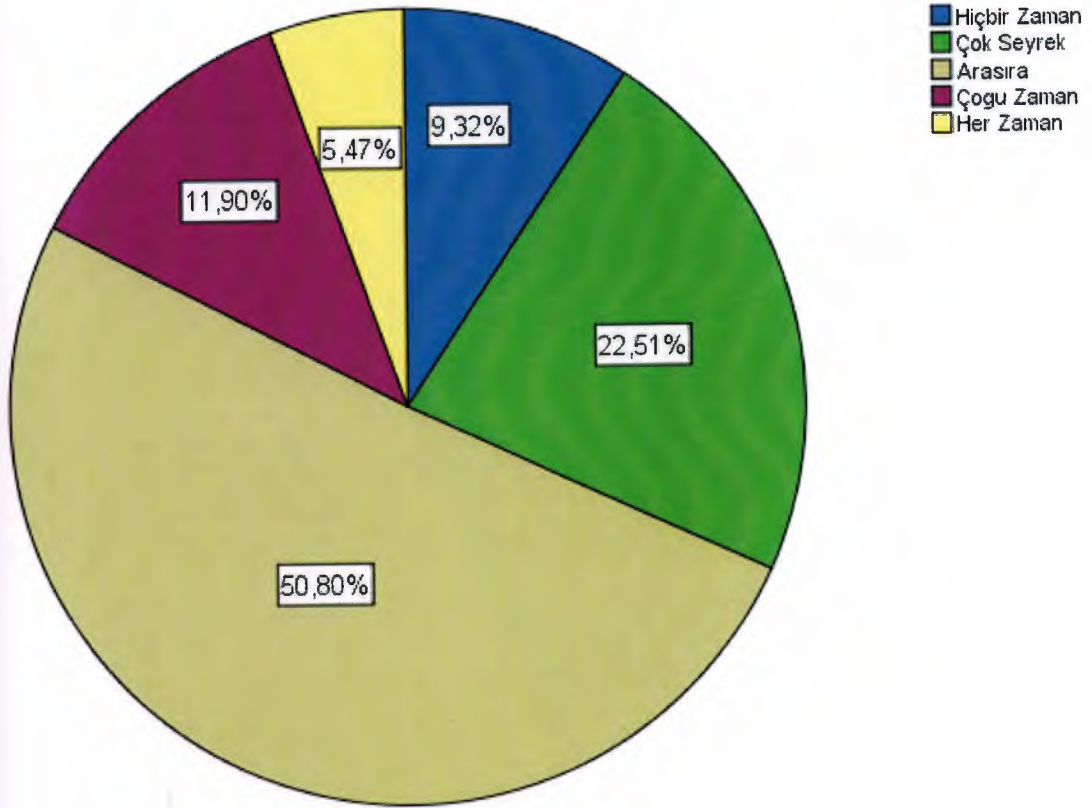
M37



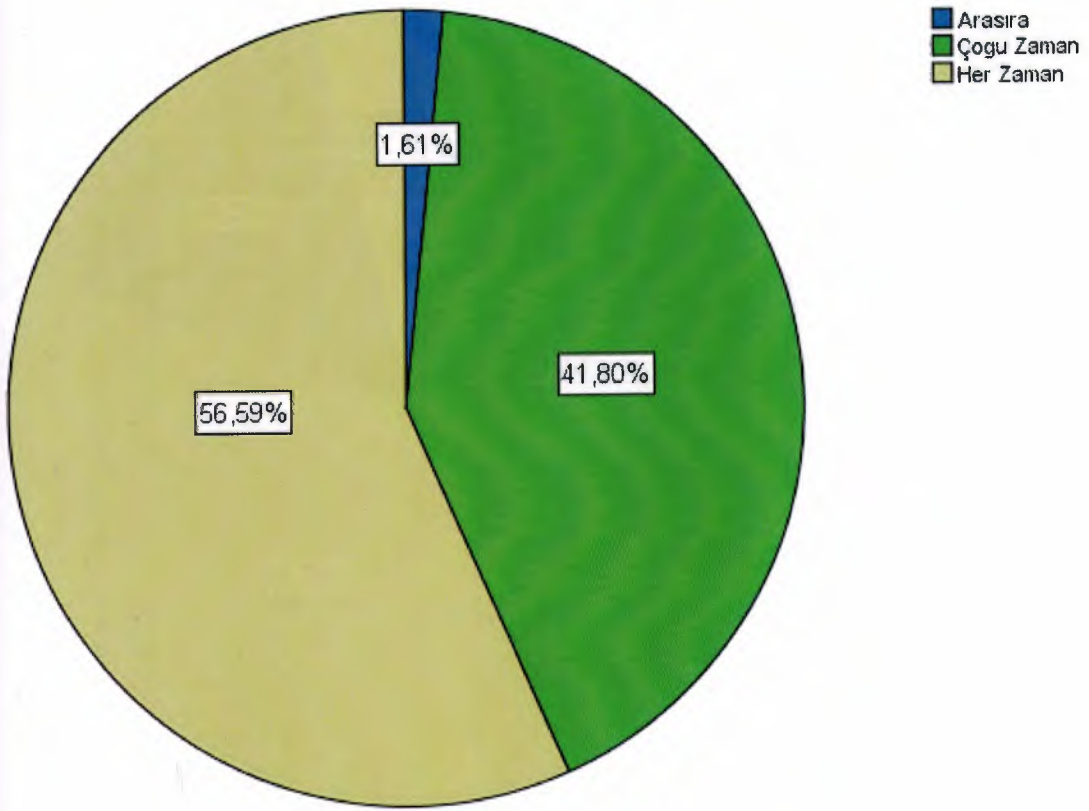
M37.37



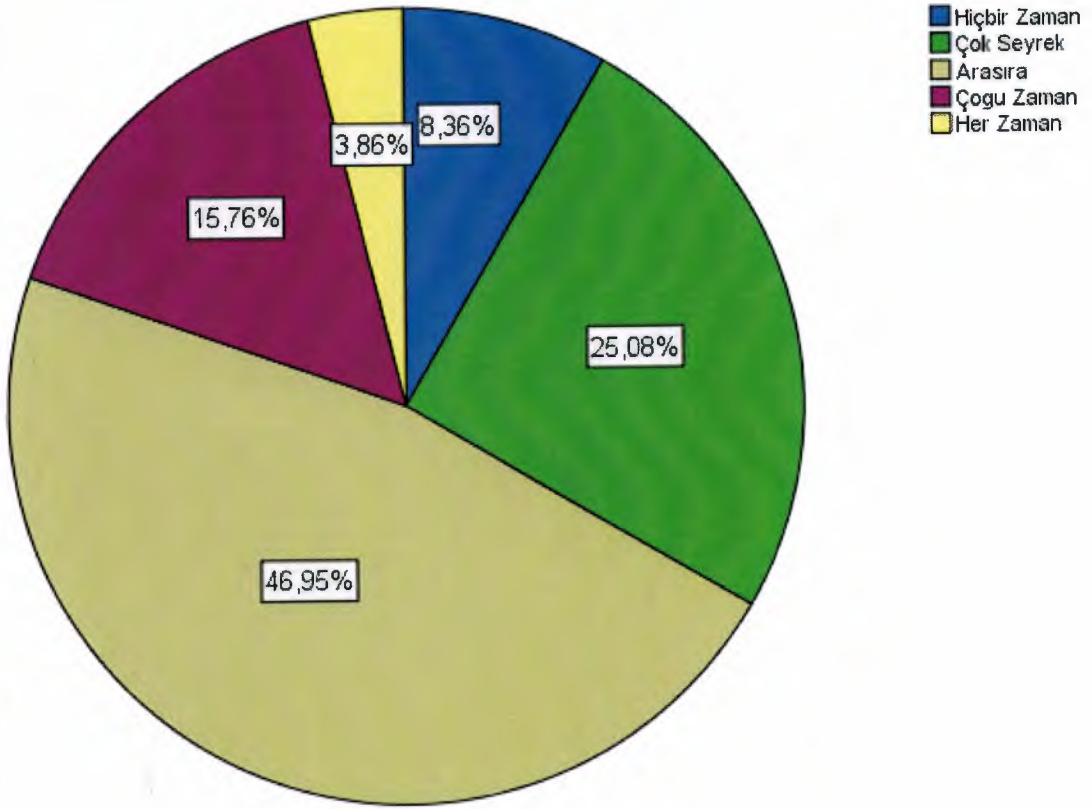
M38



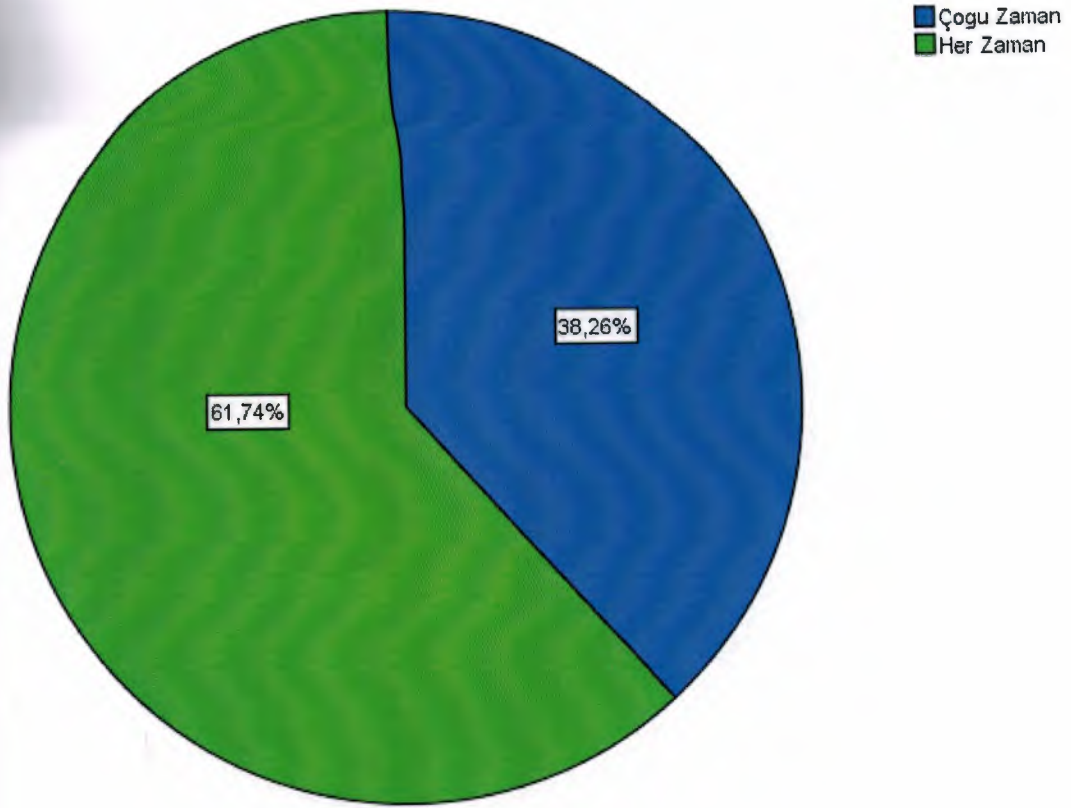
M38.38



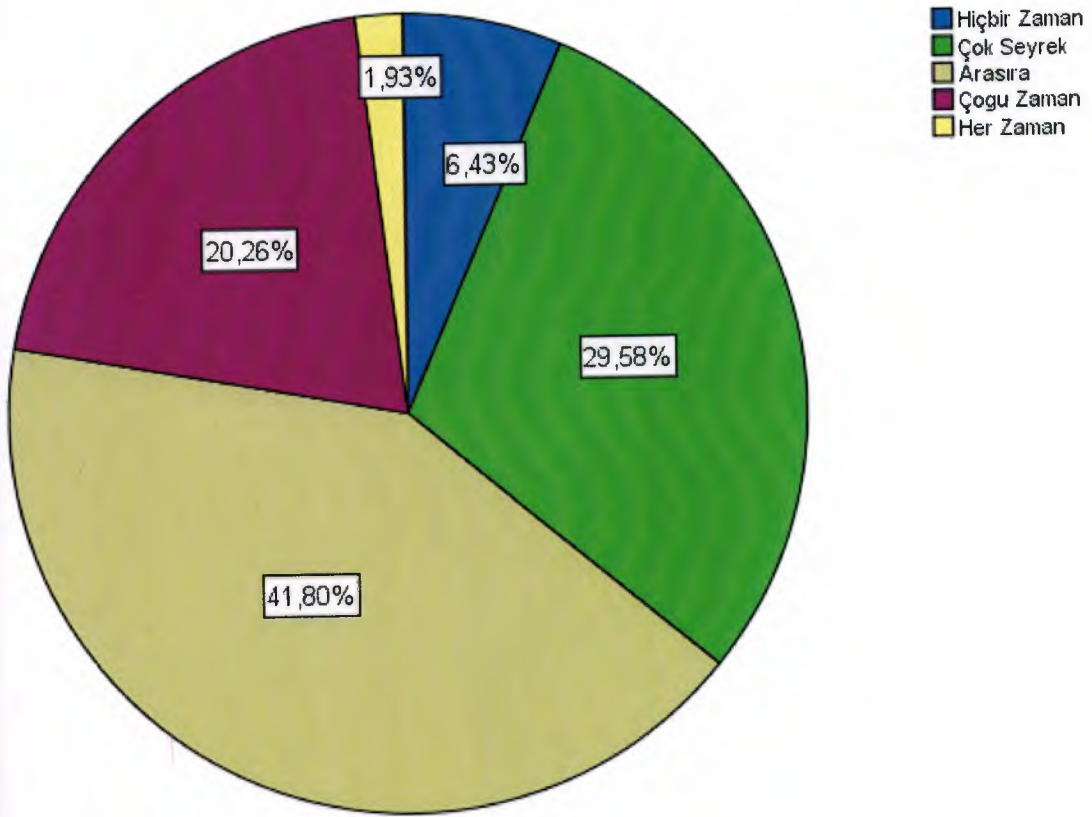
M39



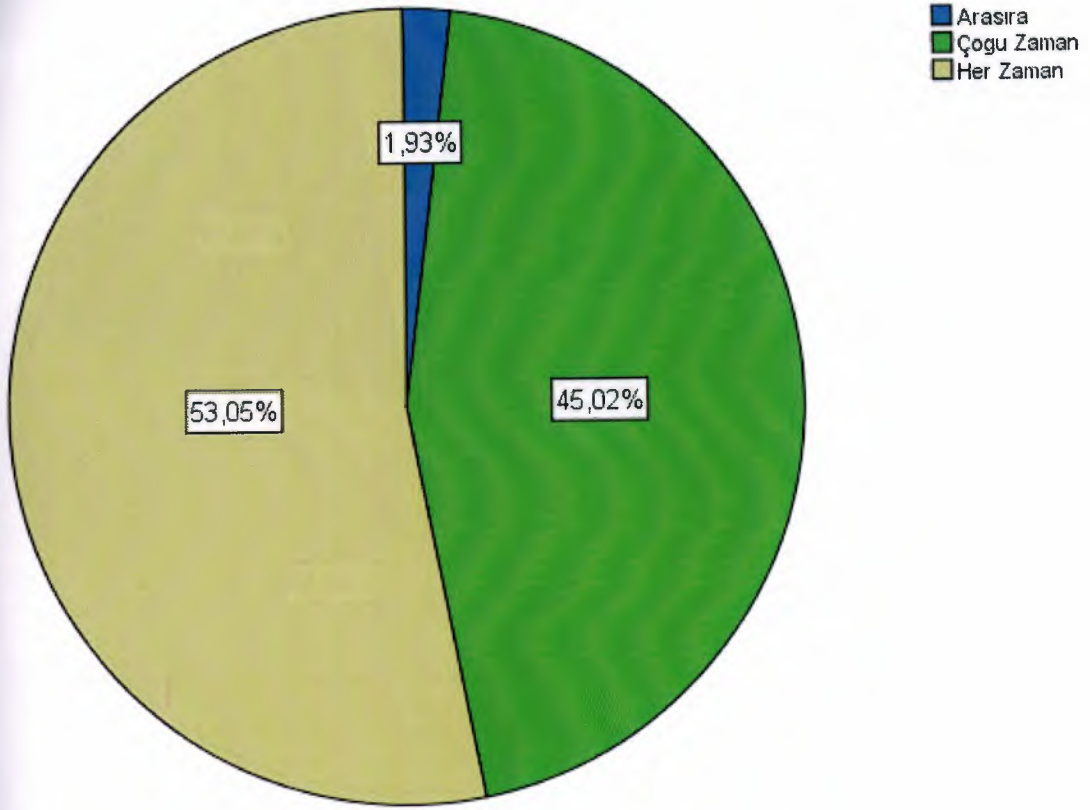
M39.39



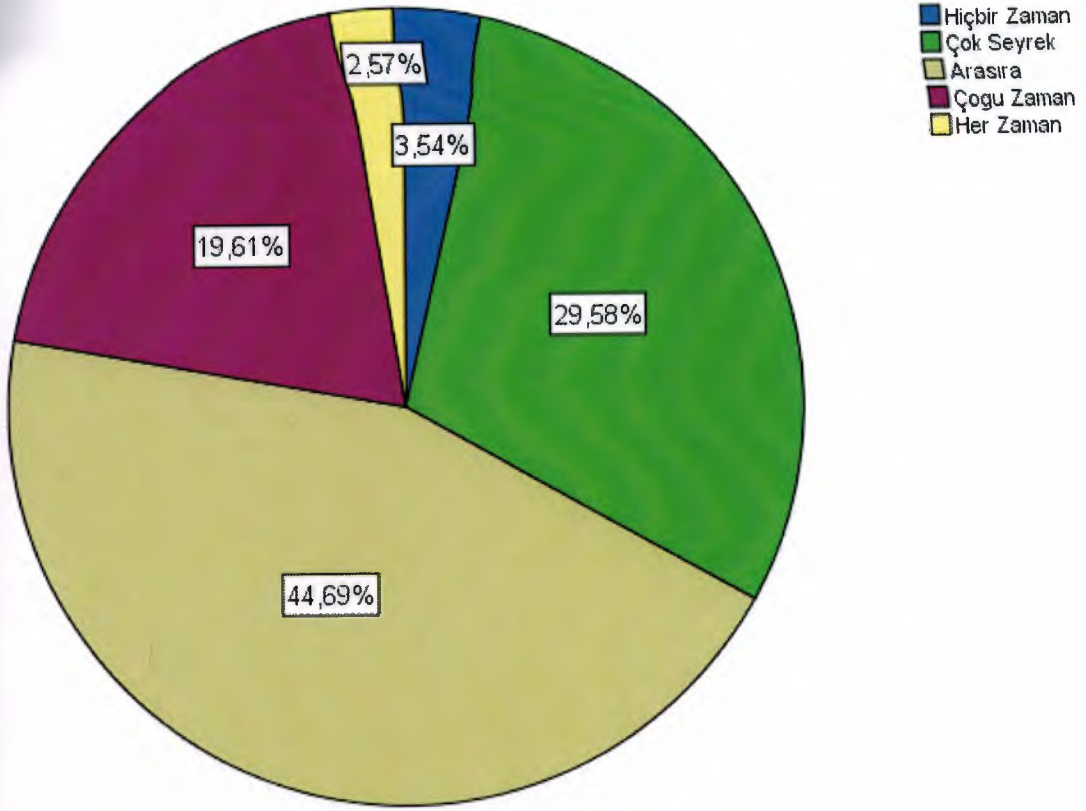
M40



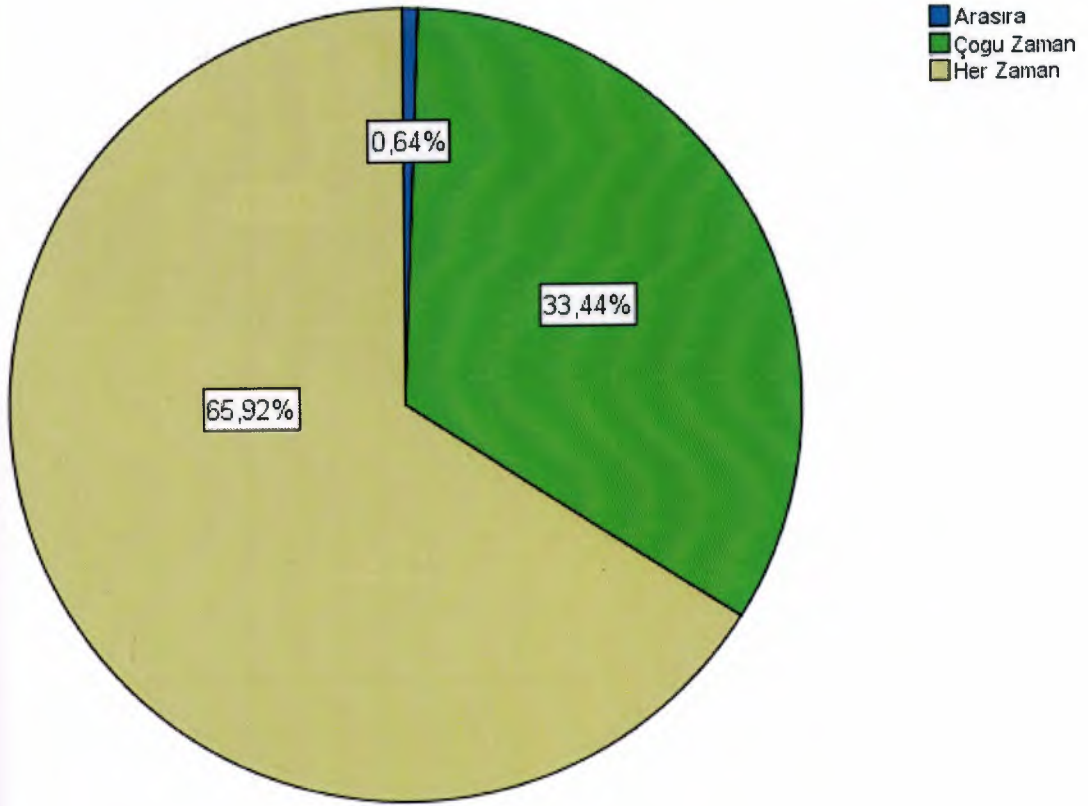
M41.41



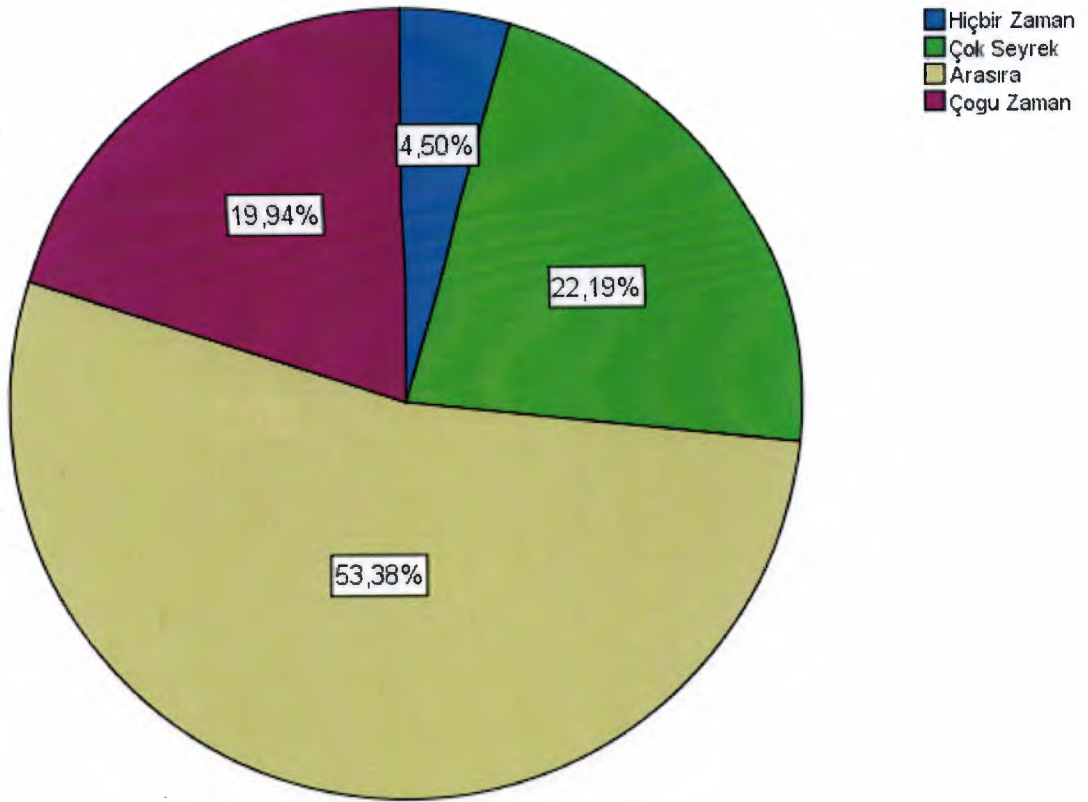
M41



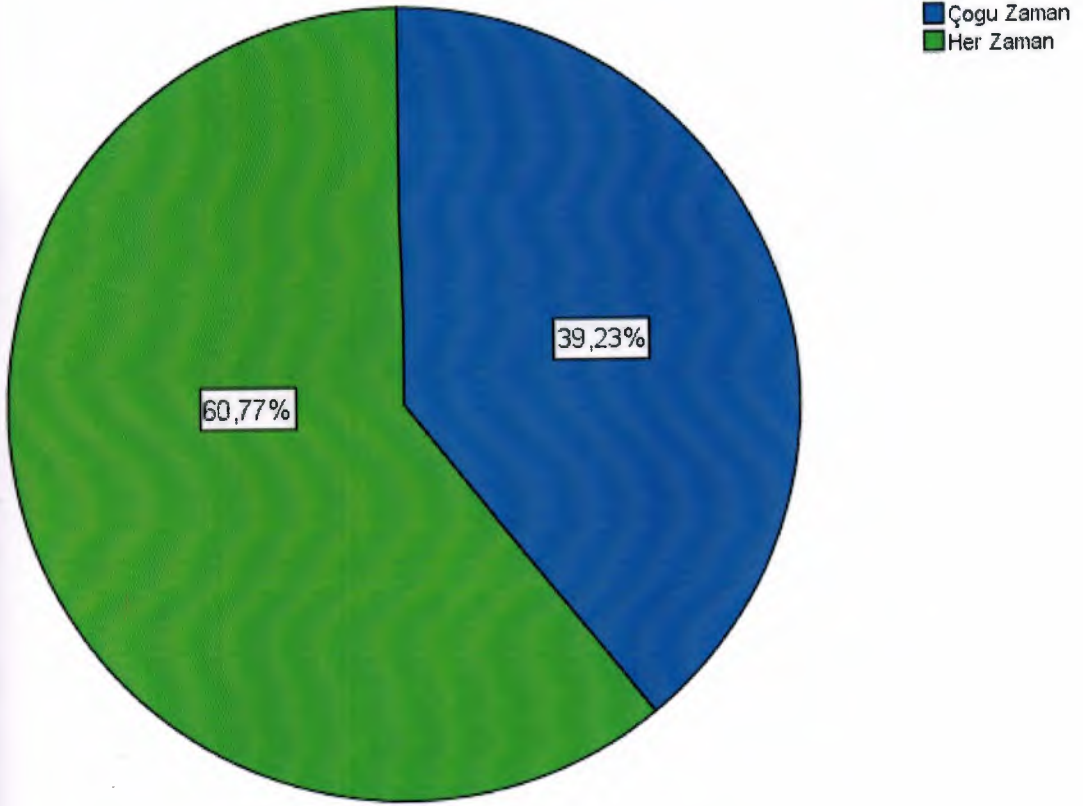
M41.41



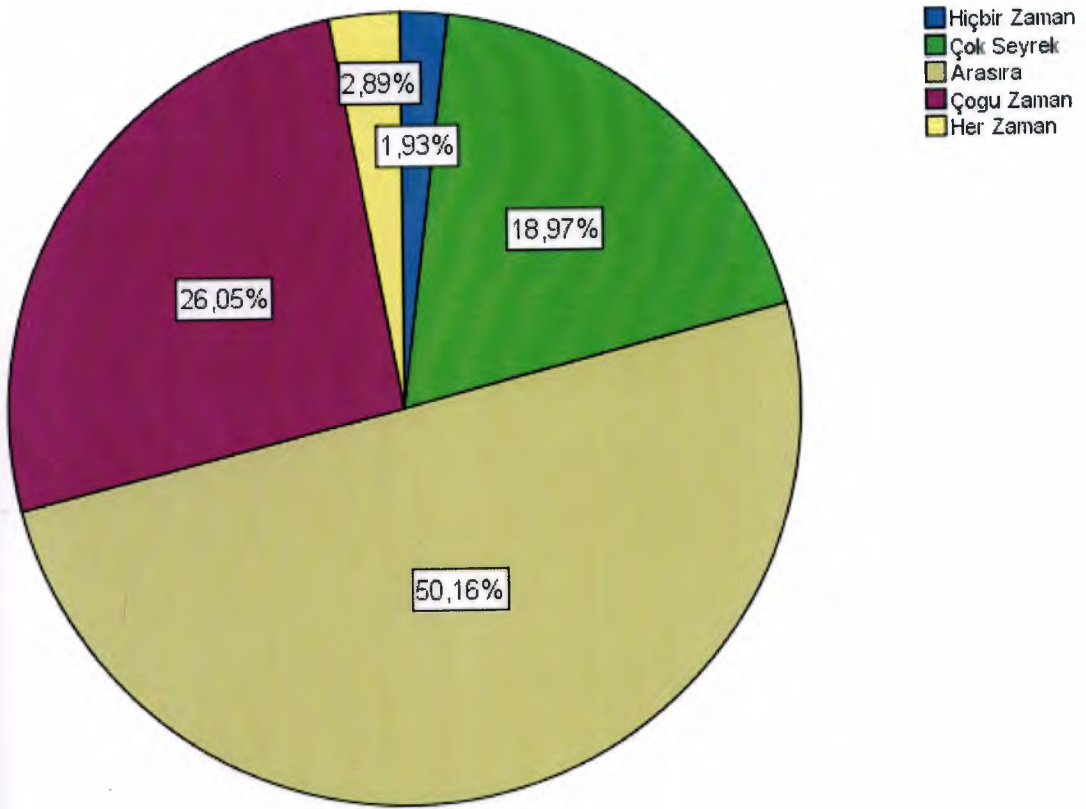
M42



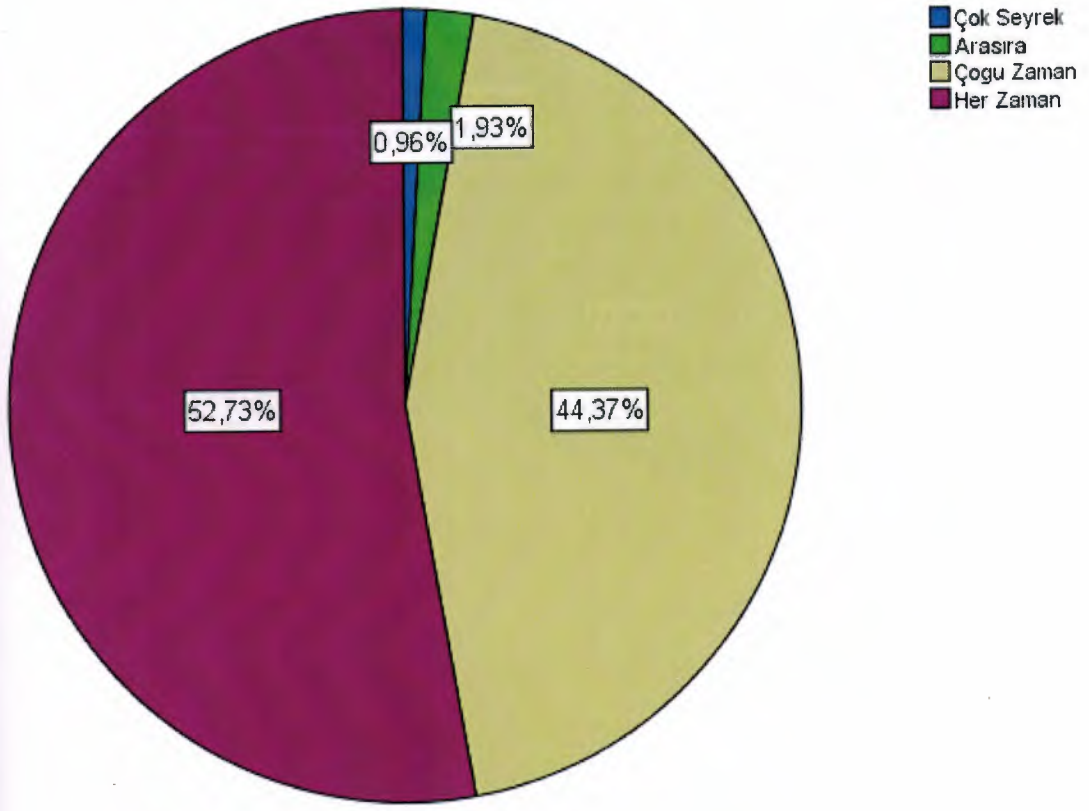
M42.42



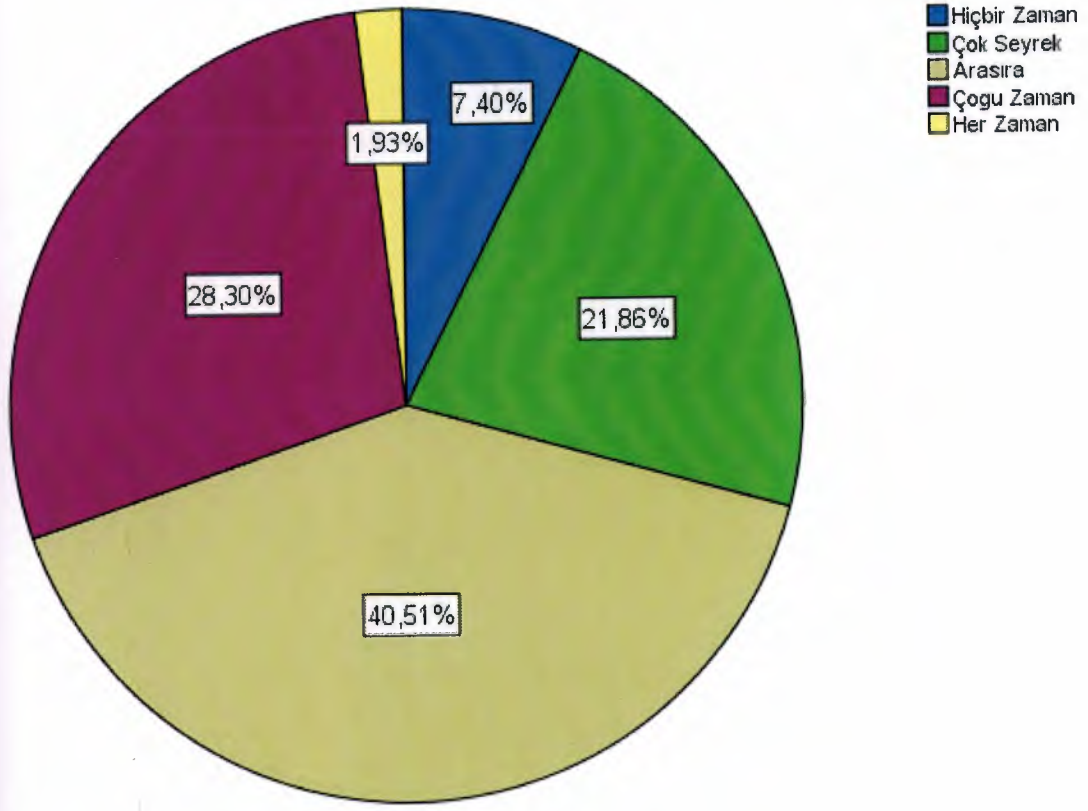
M43



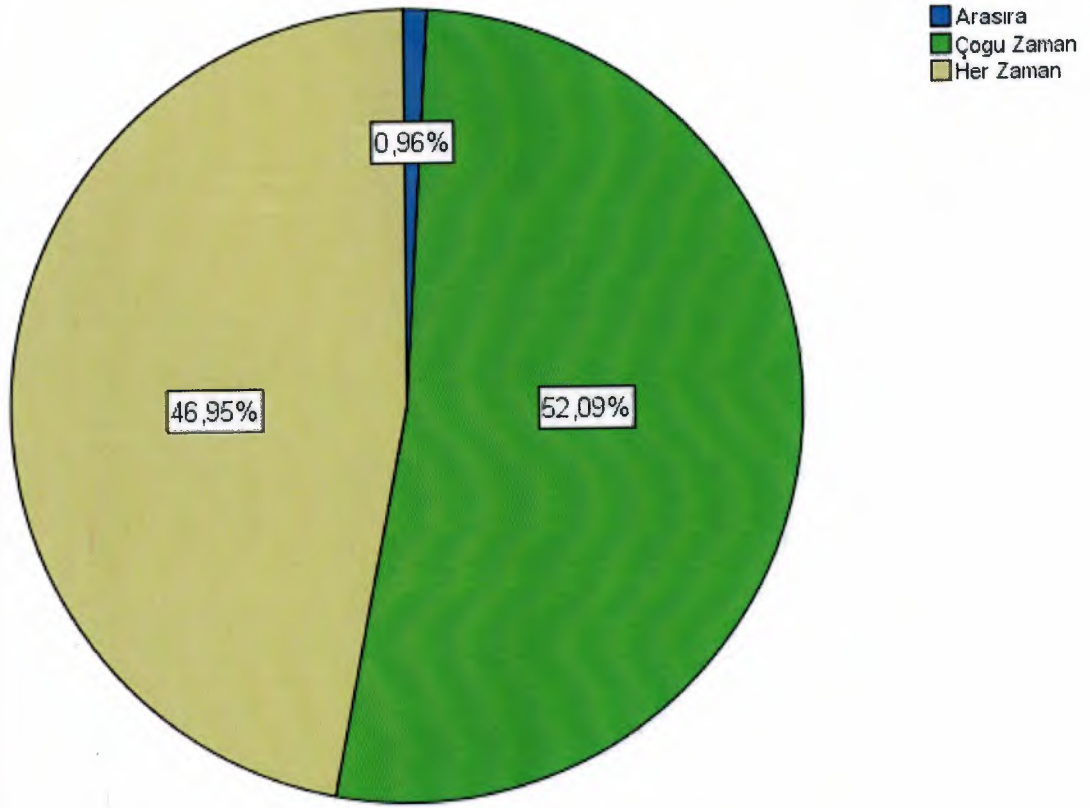
M43.43



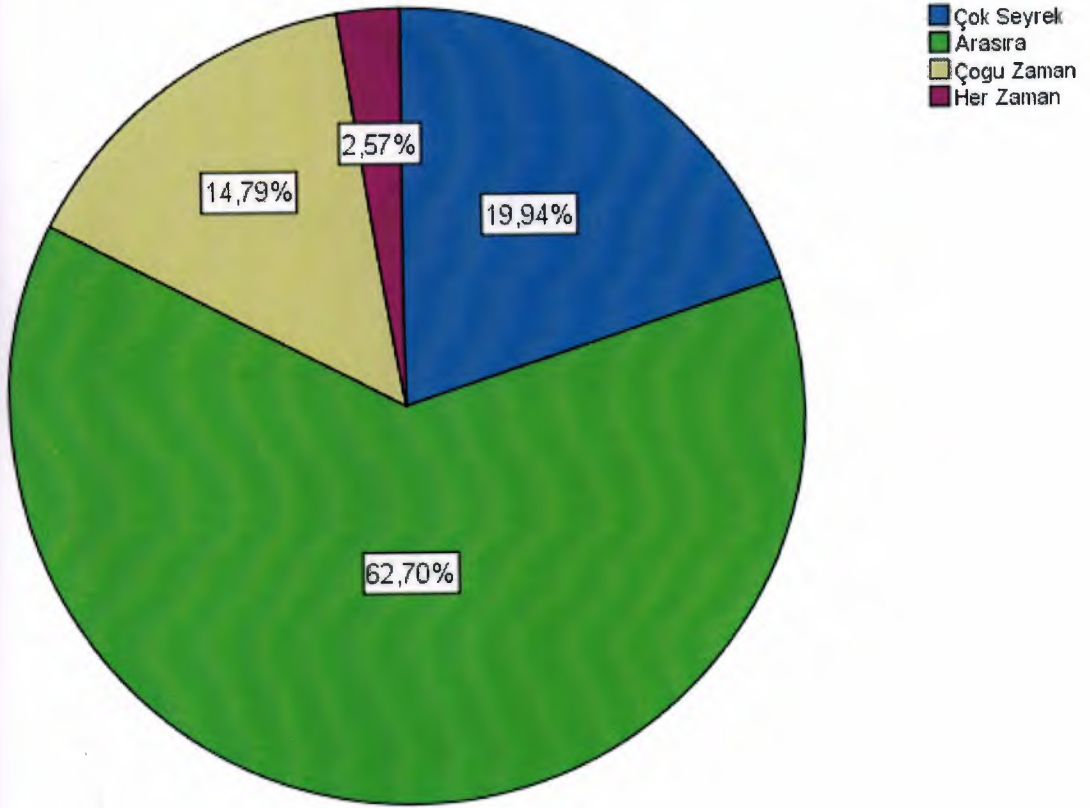
M44



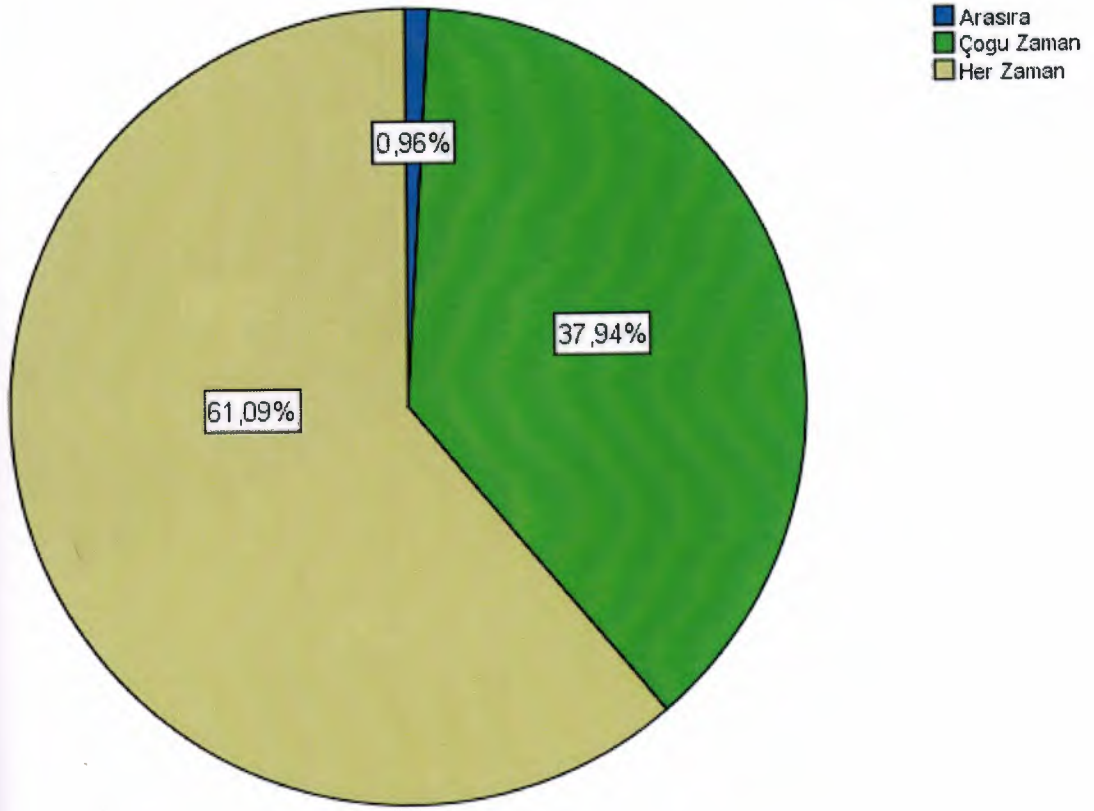
M44.44



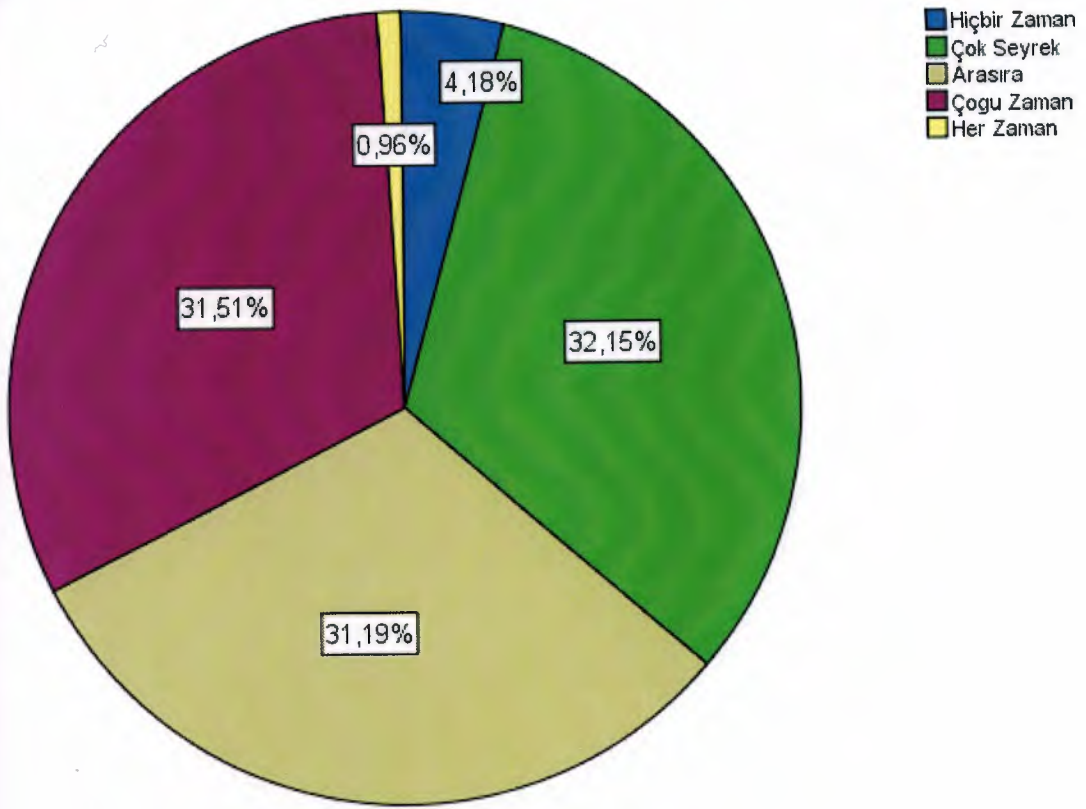
M45



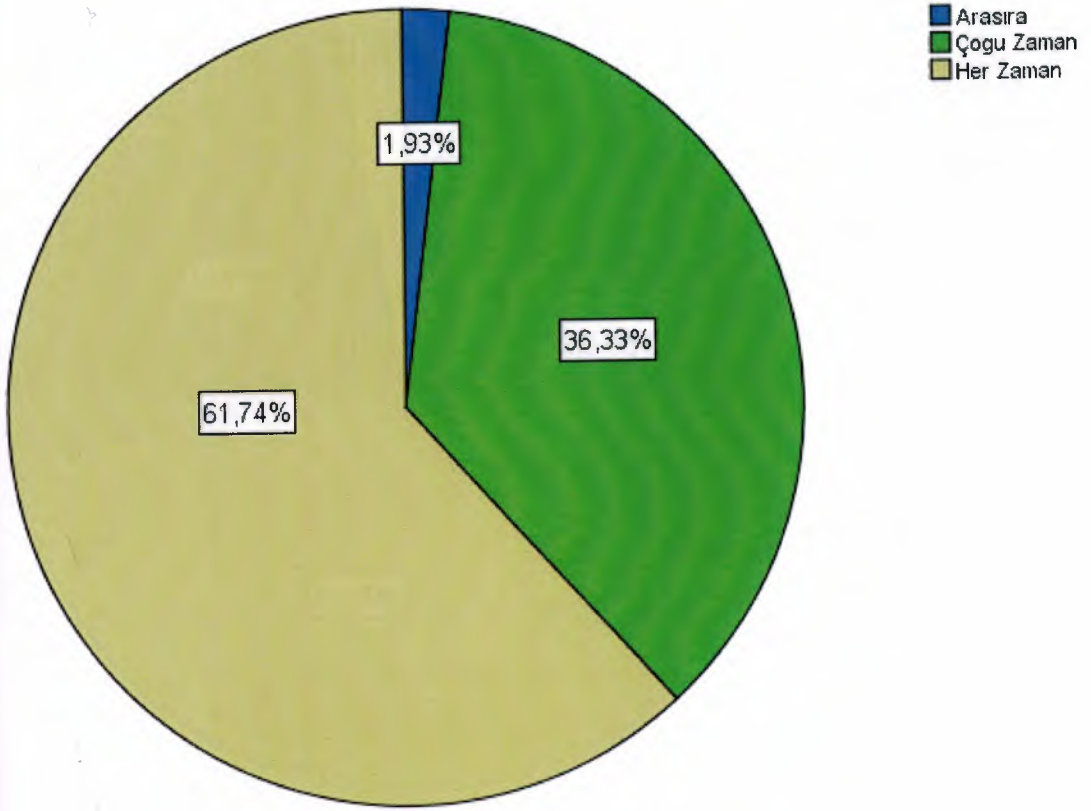
M45.45



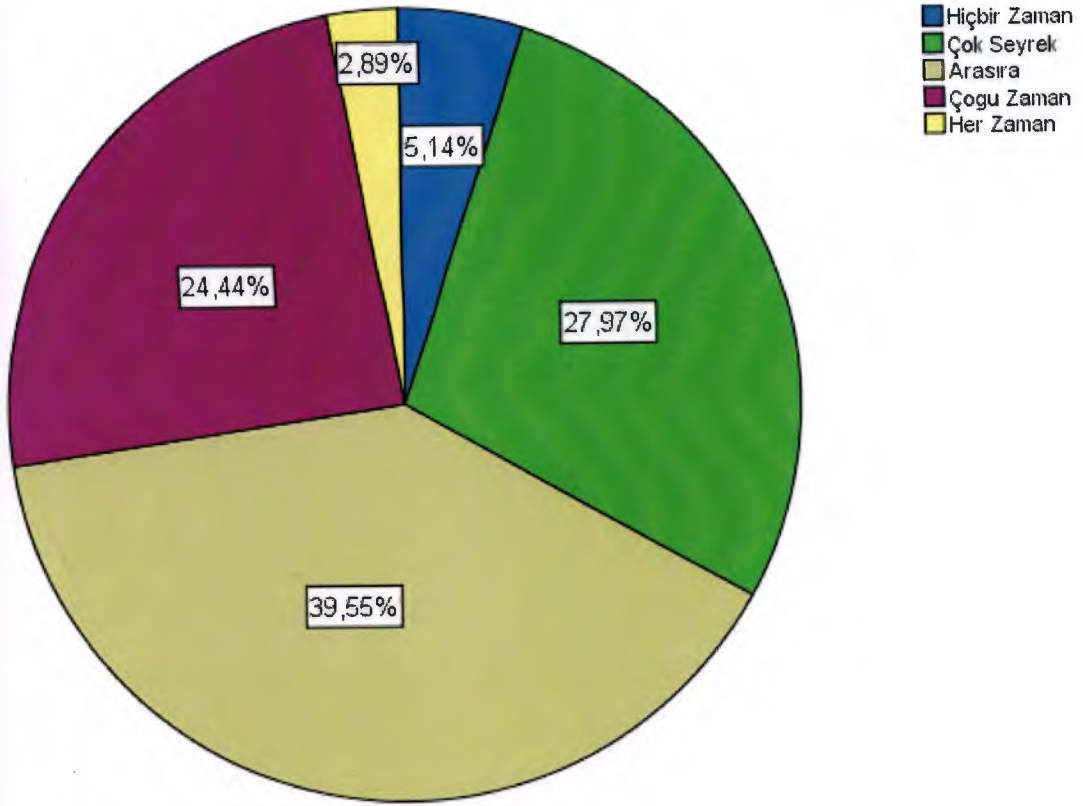
M46



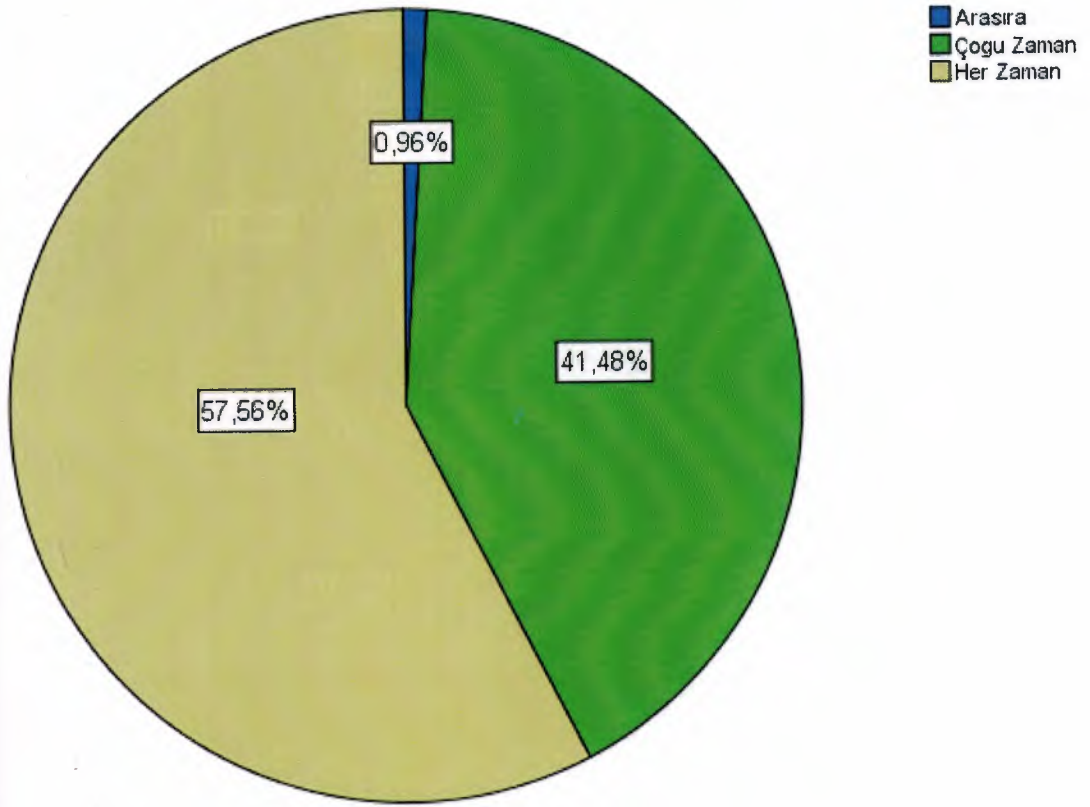
M46.46



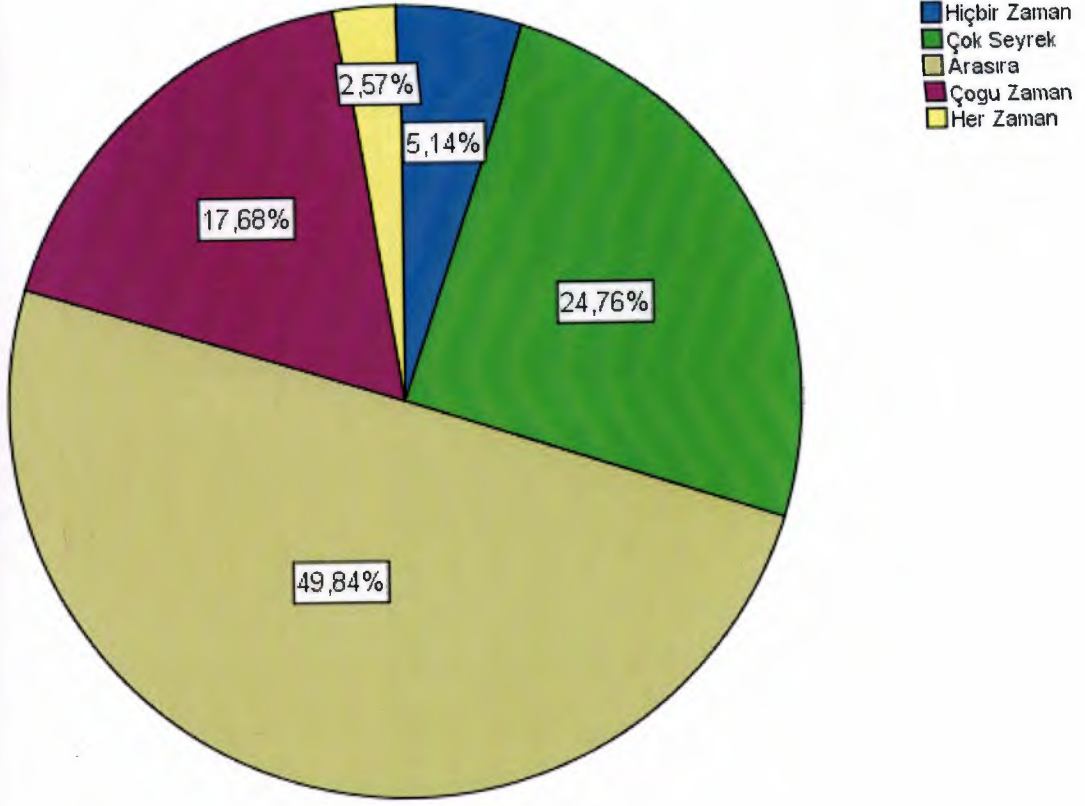
M47



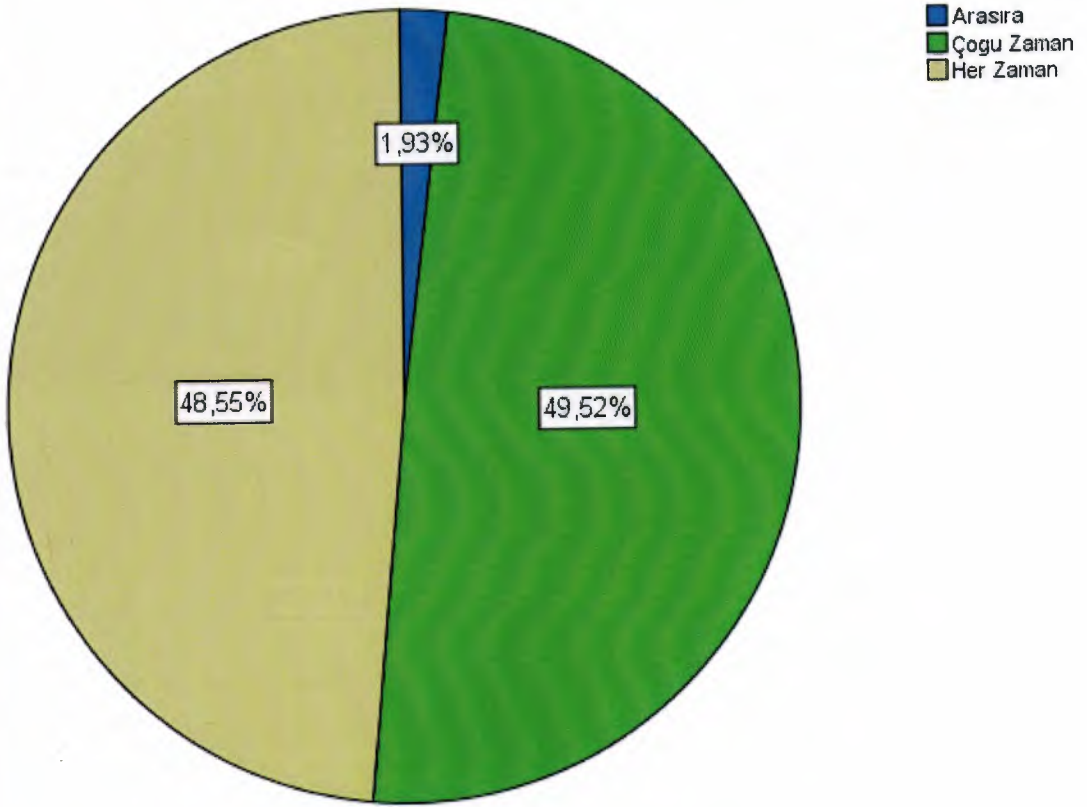
M47.47



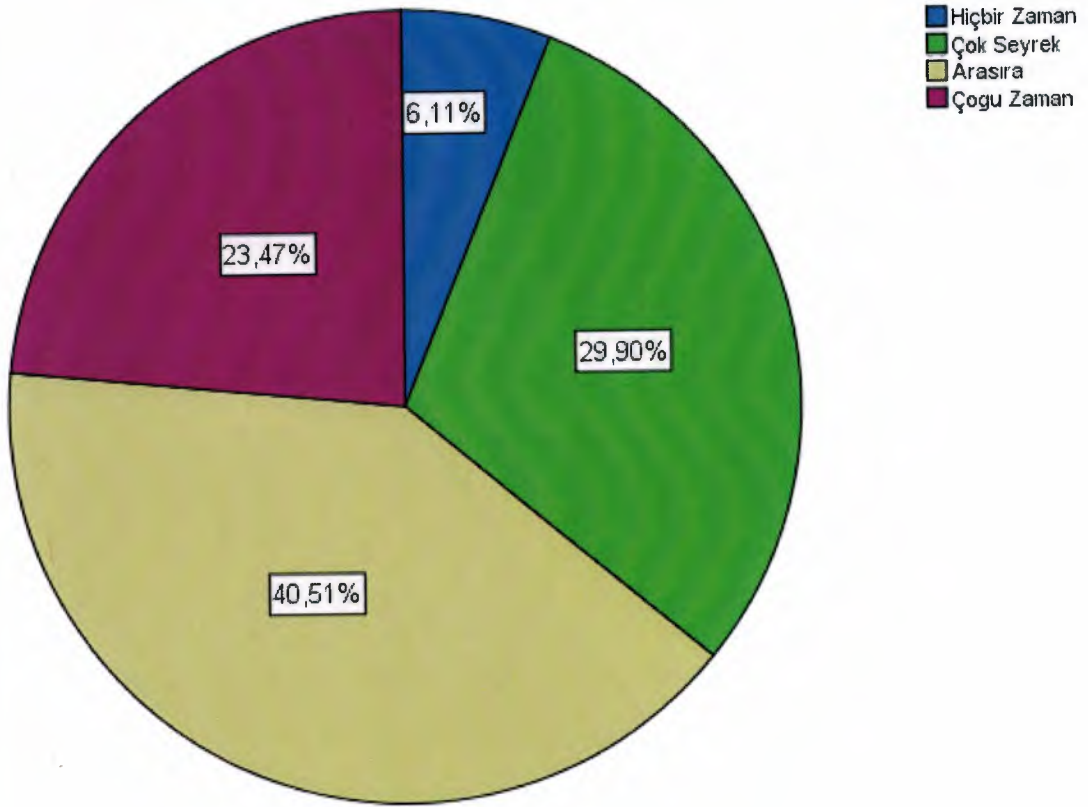
M48



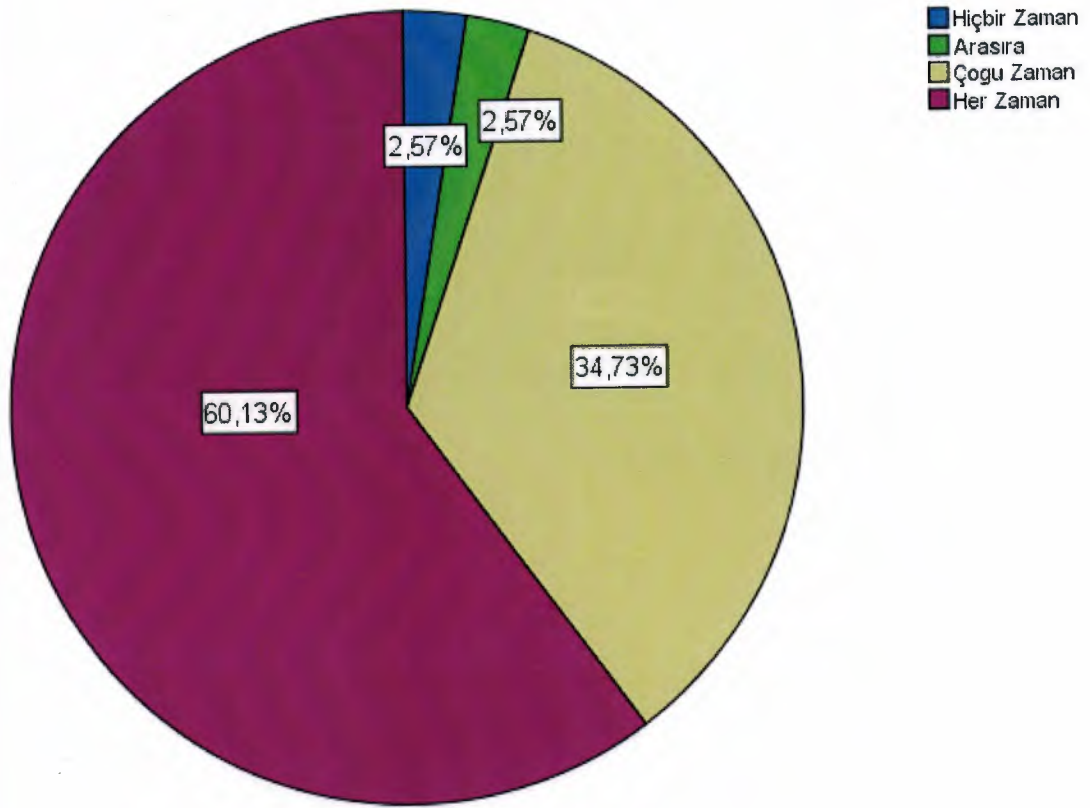
M48.48



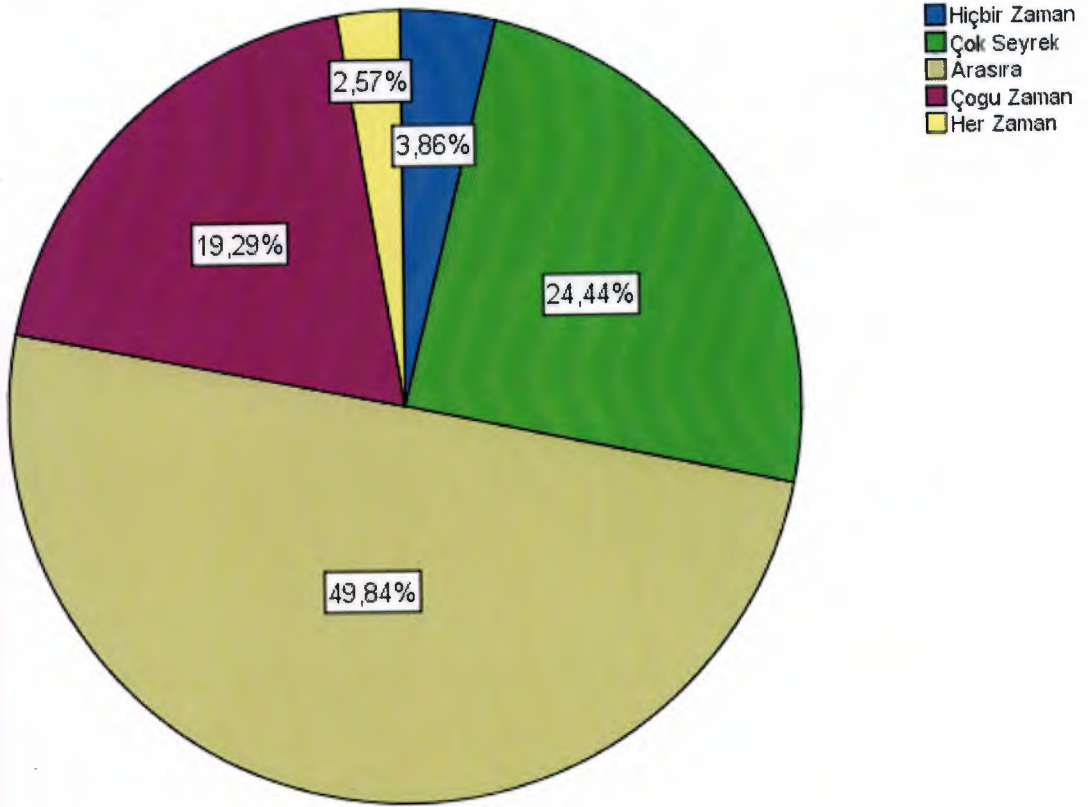
M49



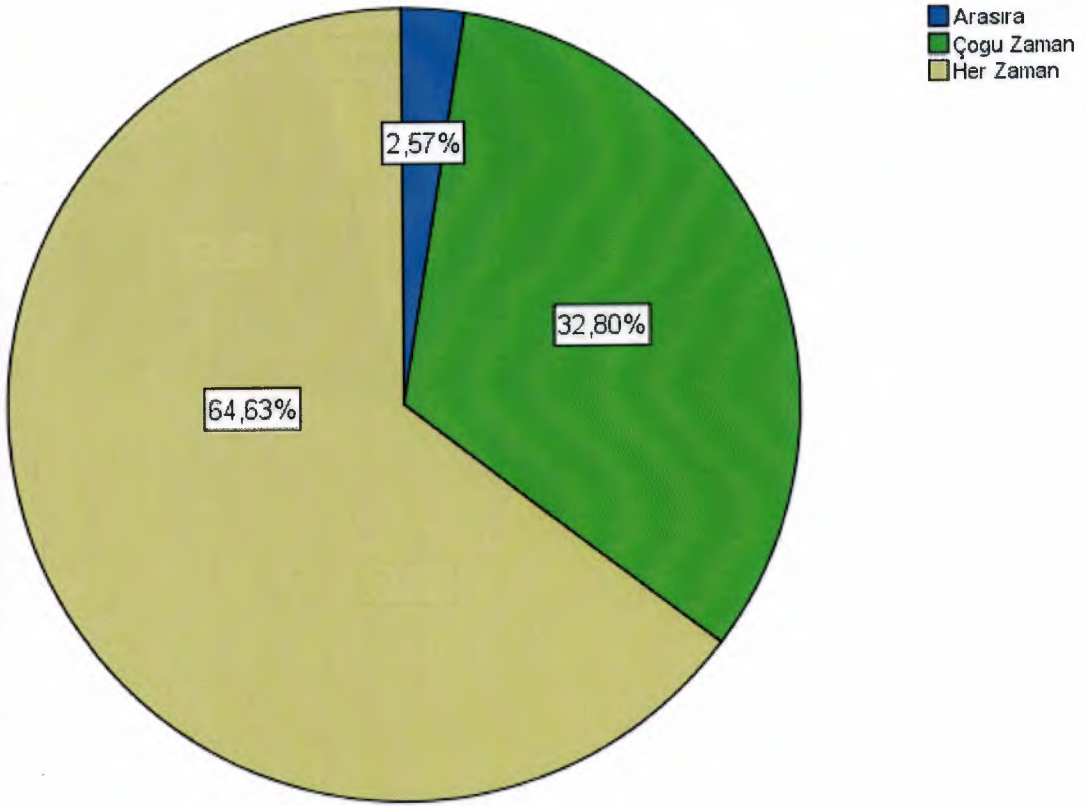
M49.49



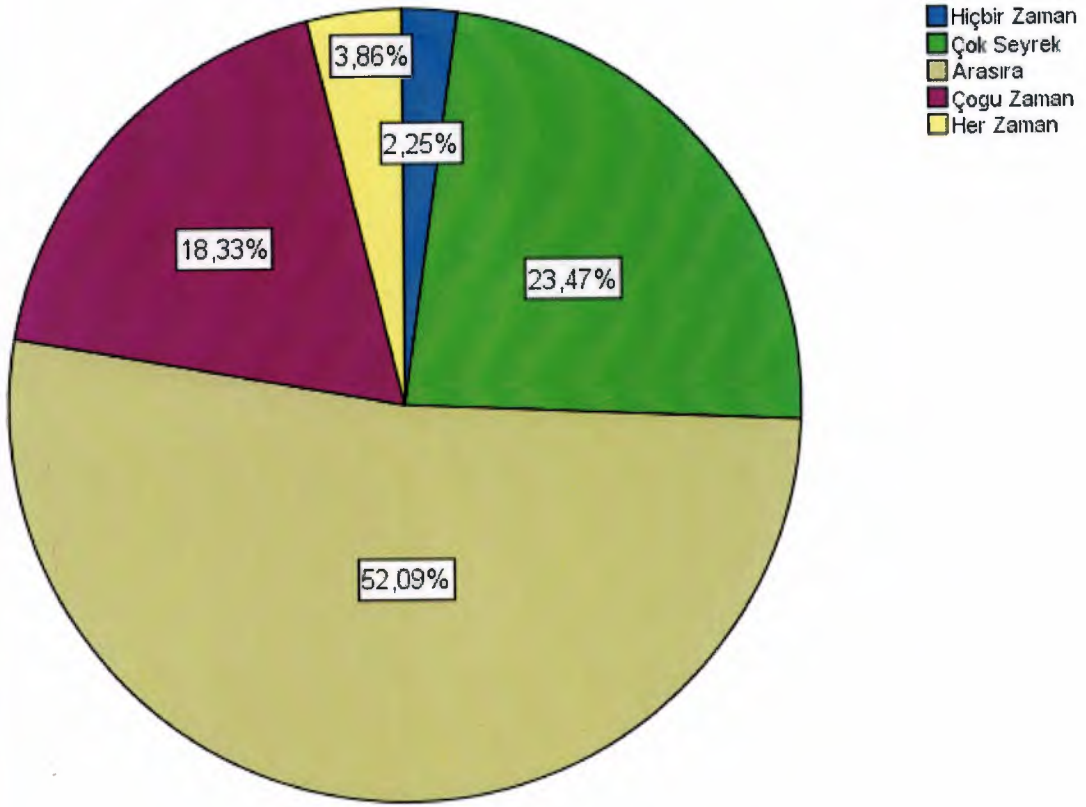
M50



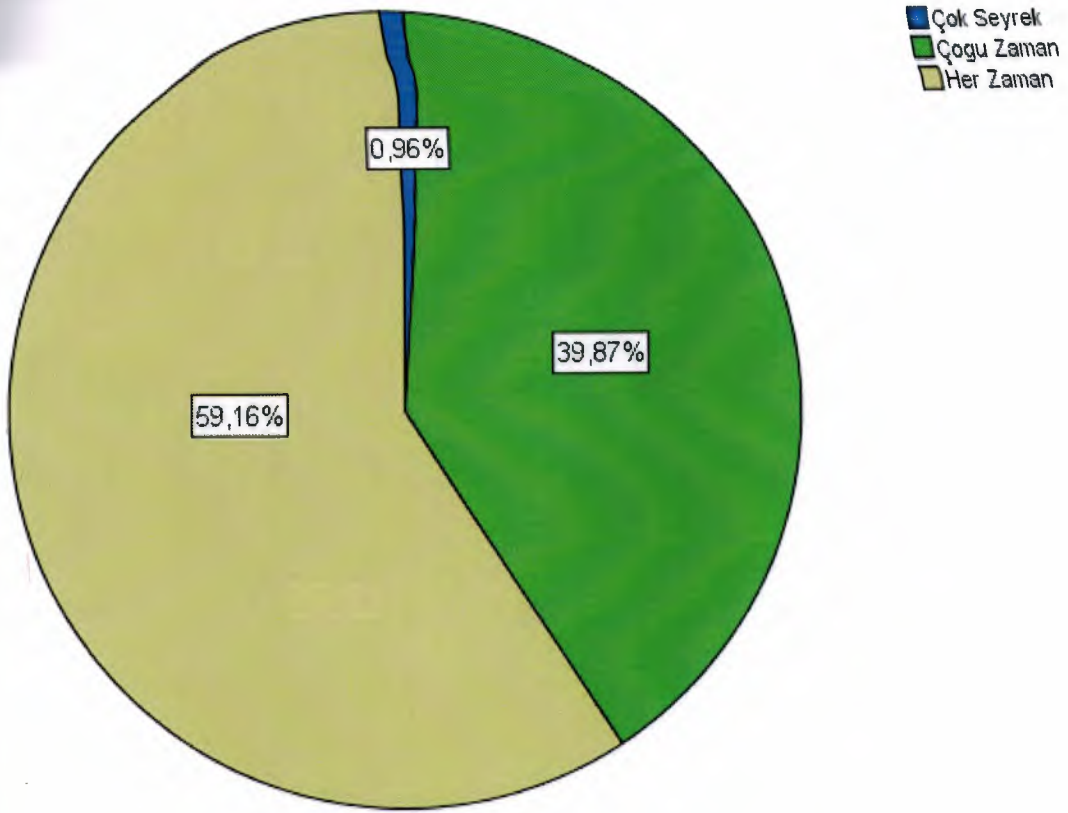
M50.50



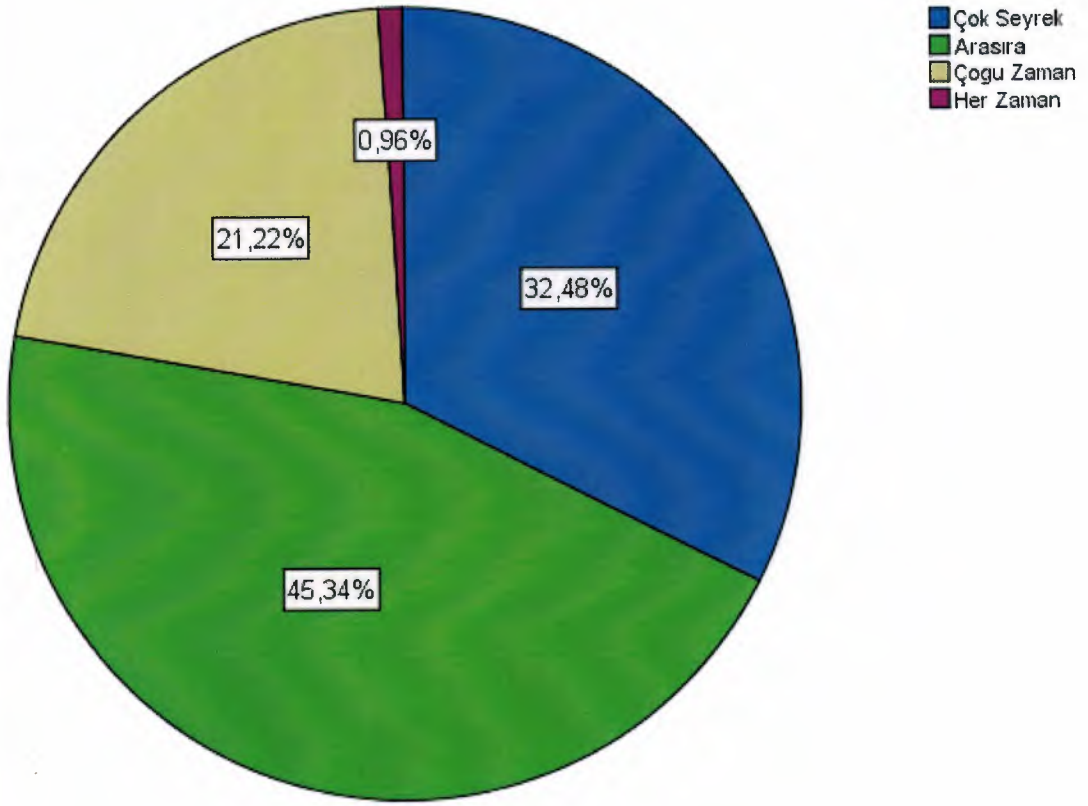
M51



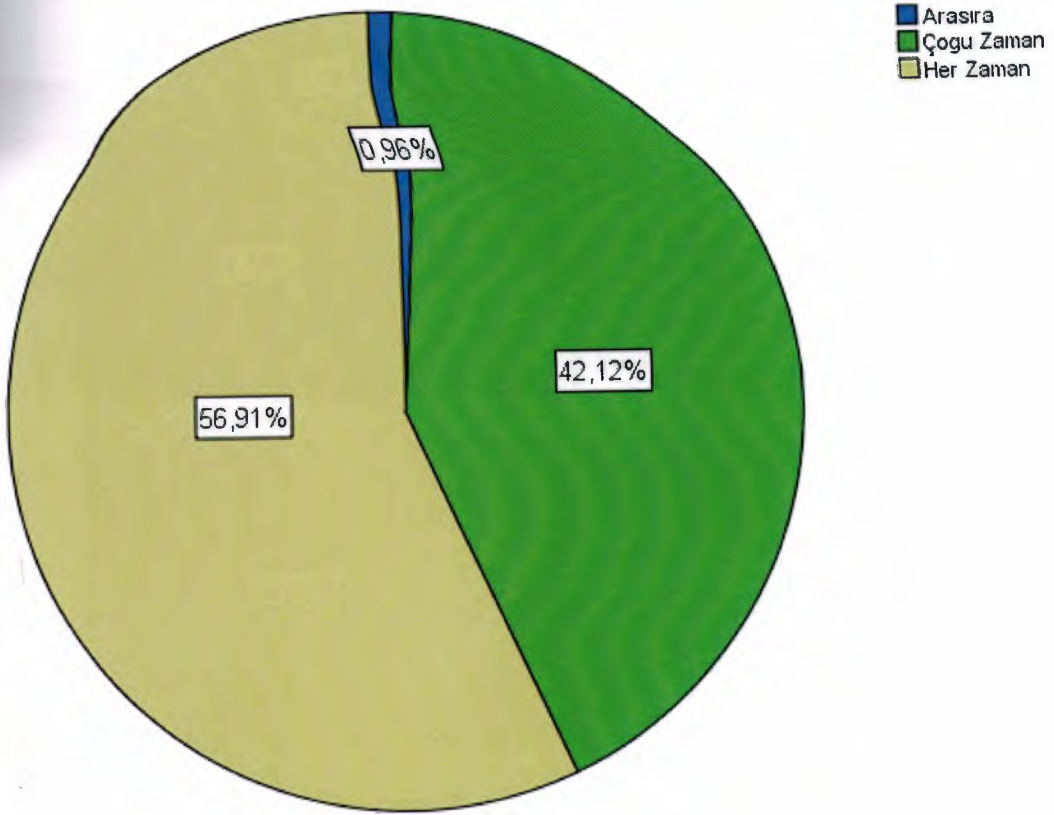
M51.51



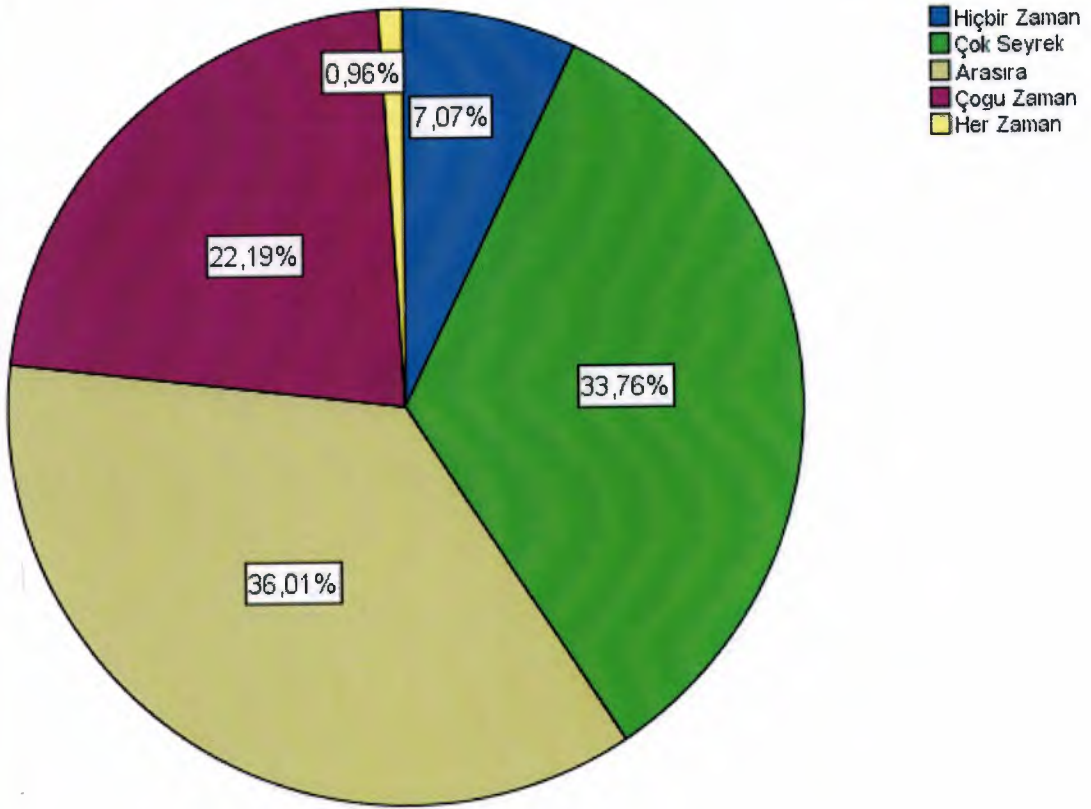
M52



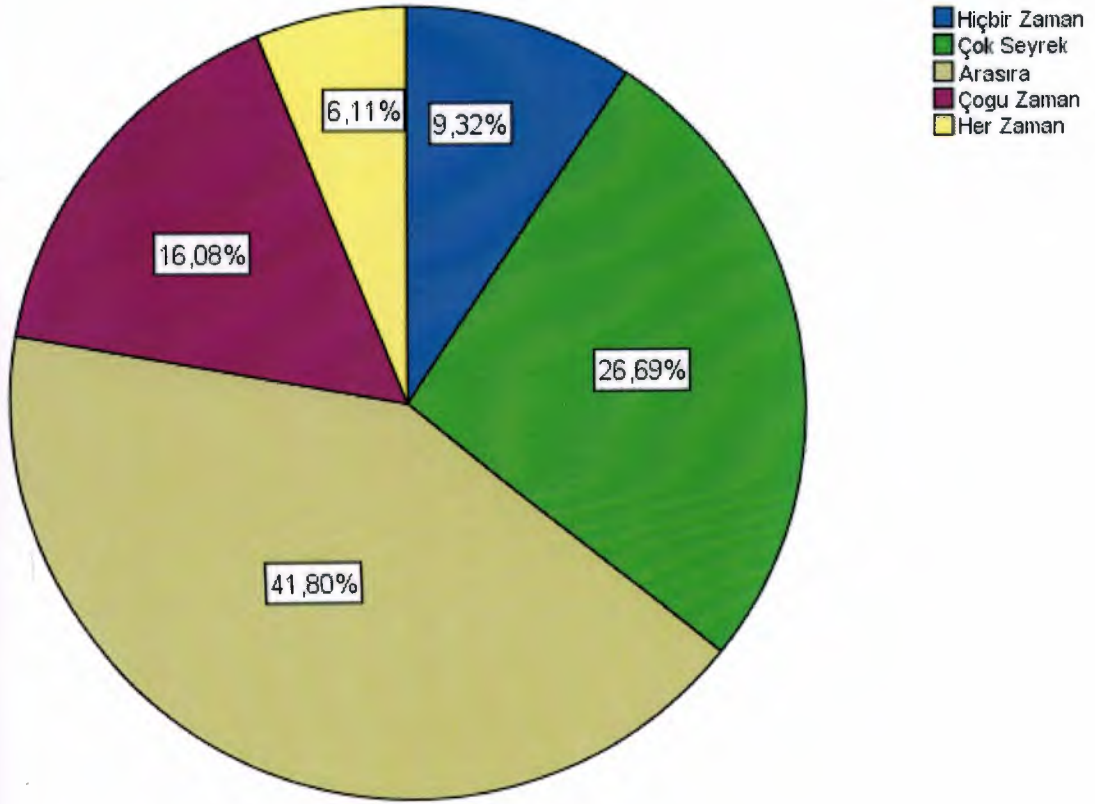
M52.52



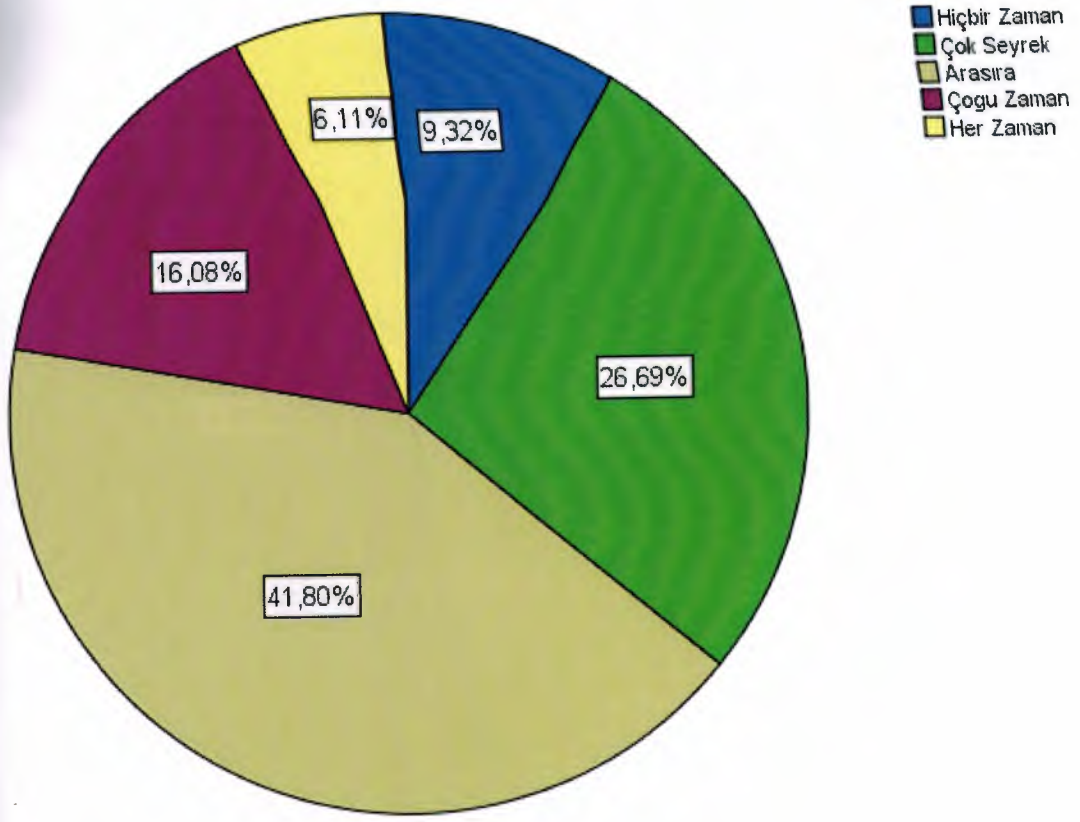
M53



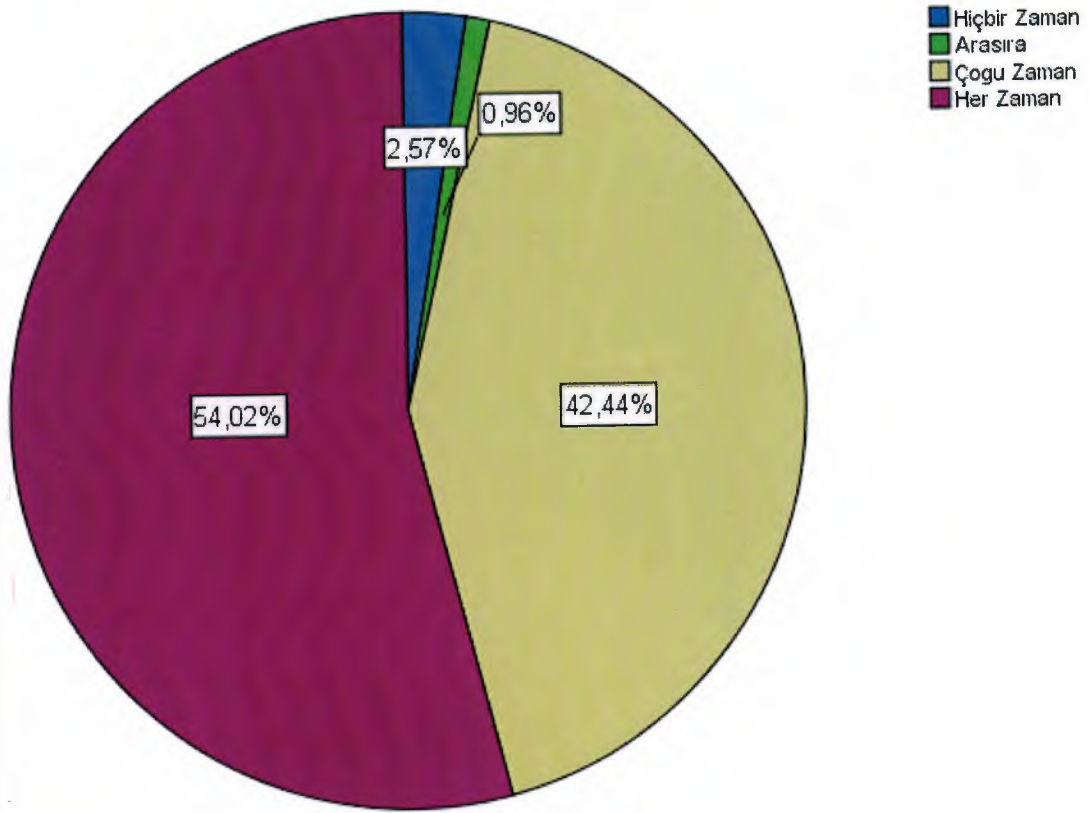
M54



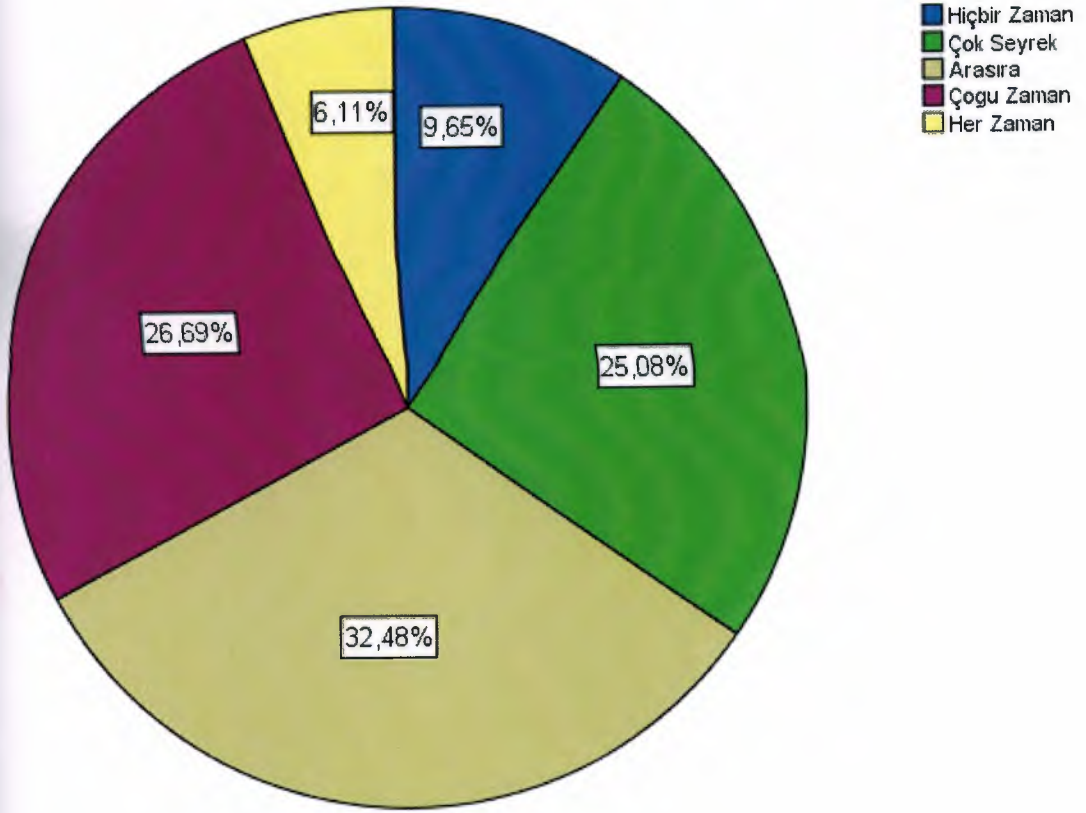
M70



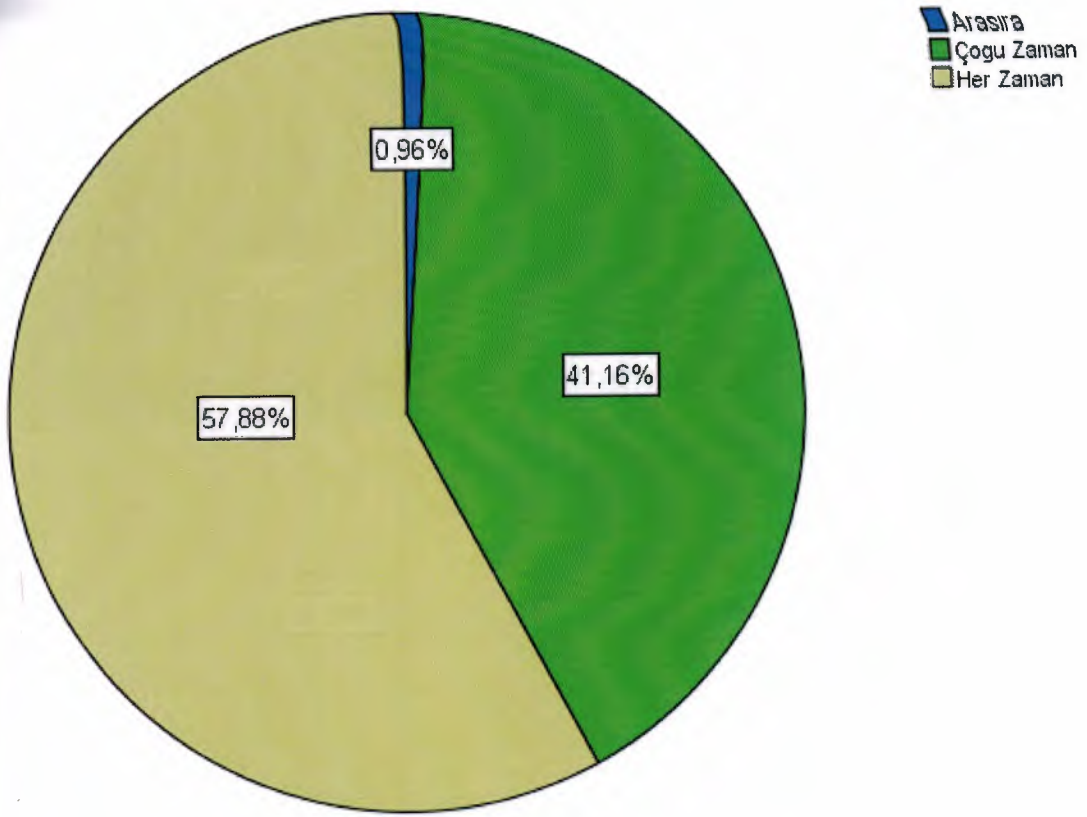
M54.54



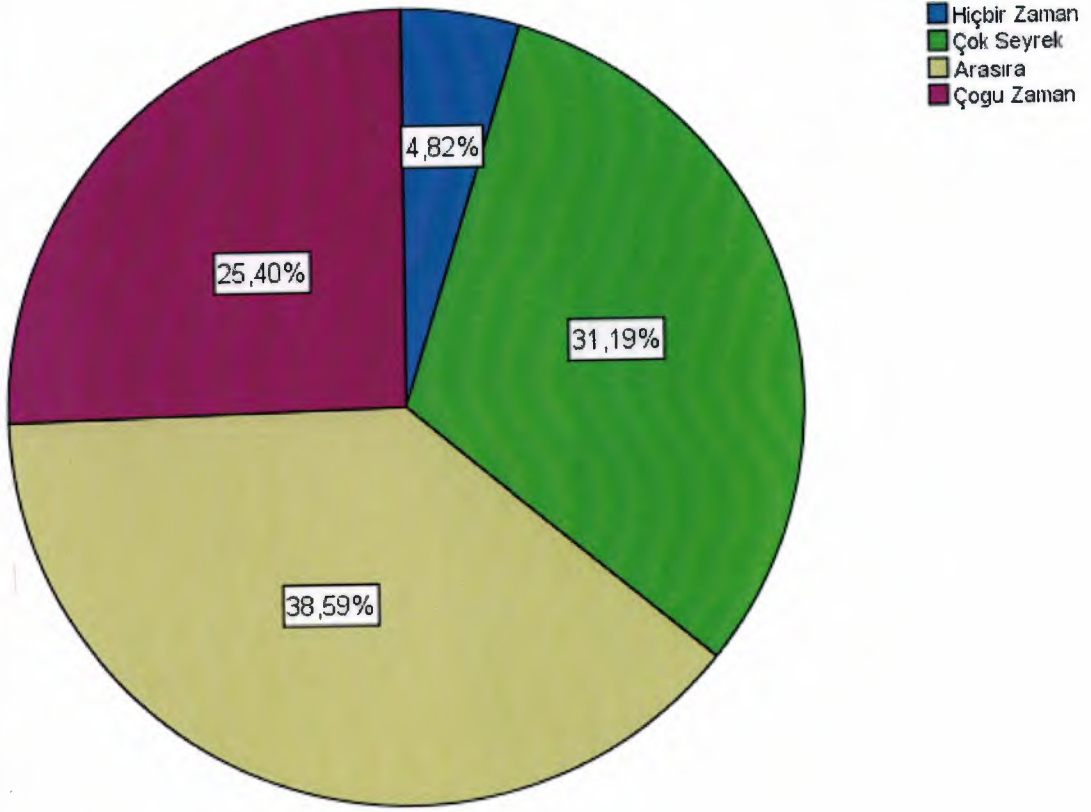
M55



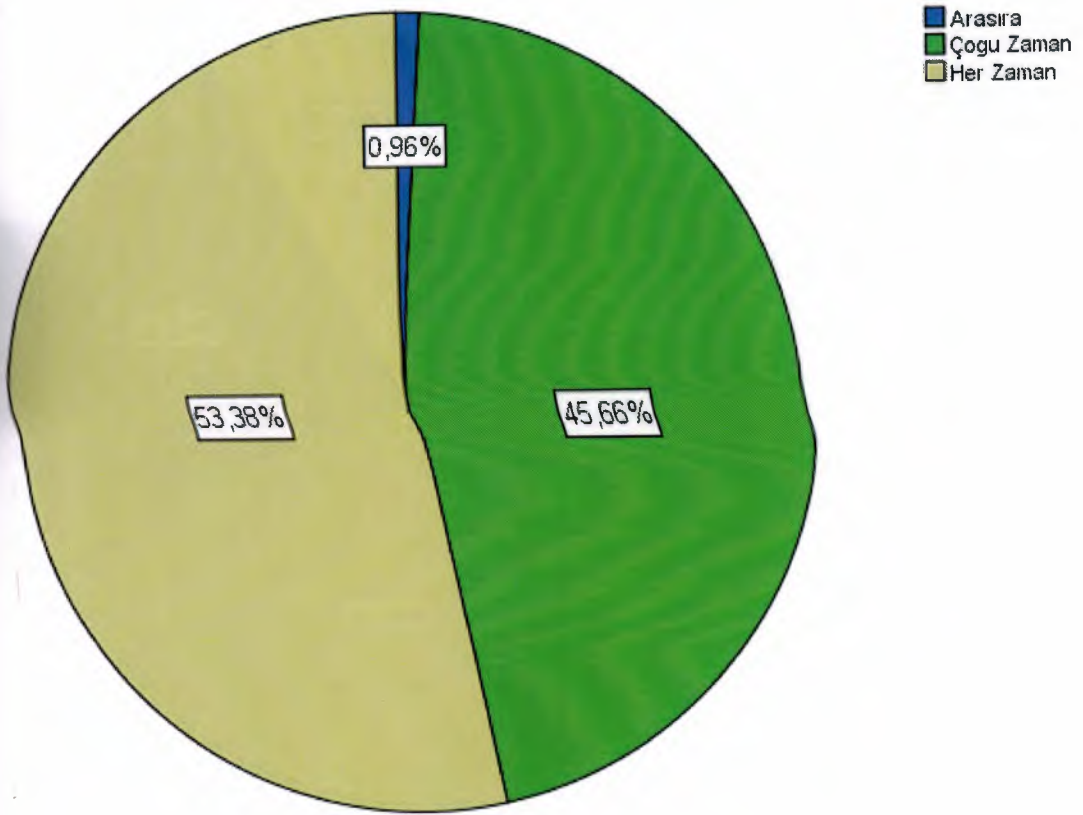
M55.55



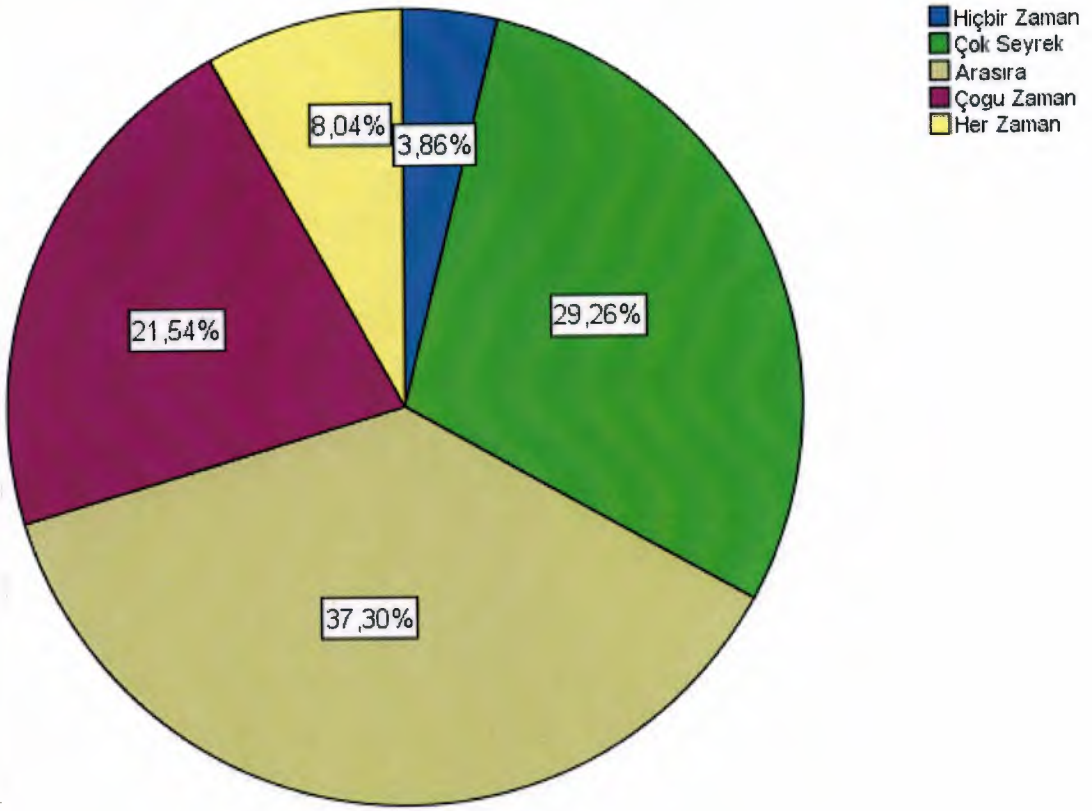
M56



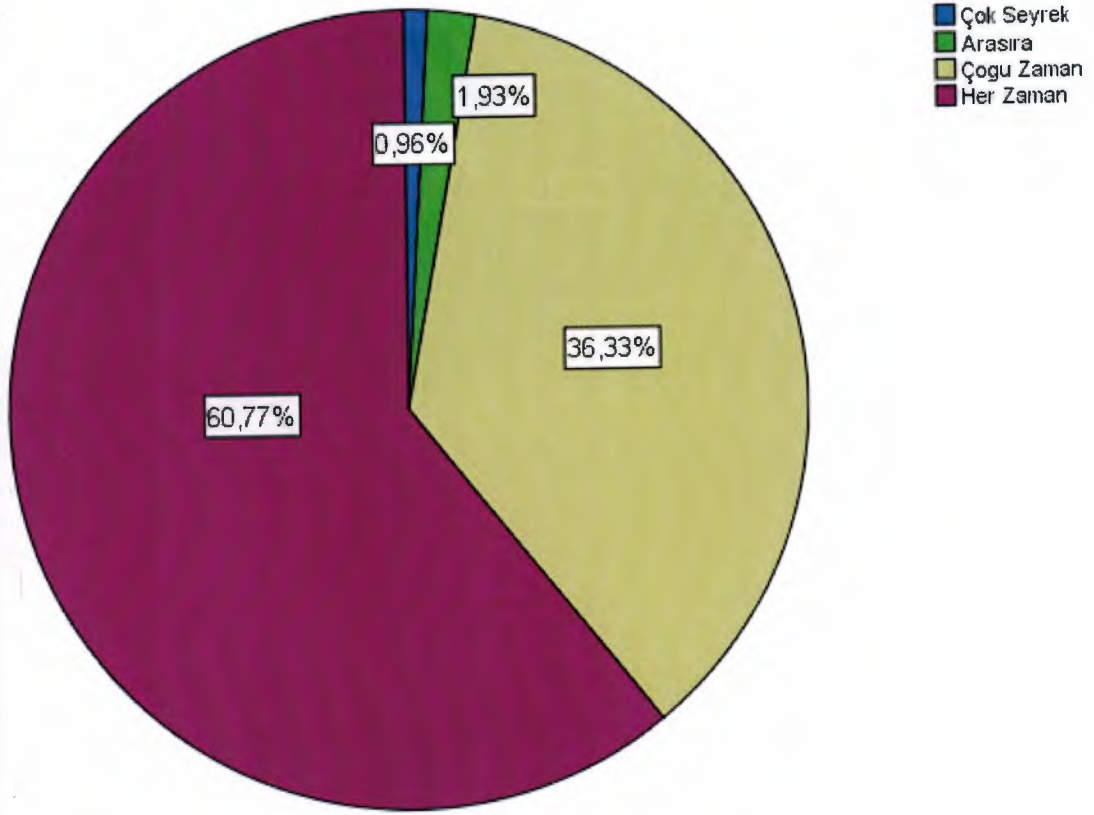
M56.56



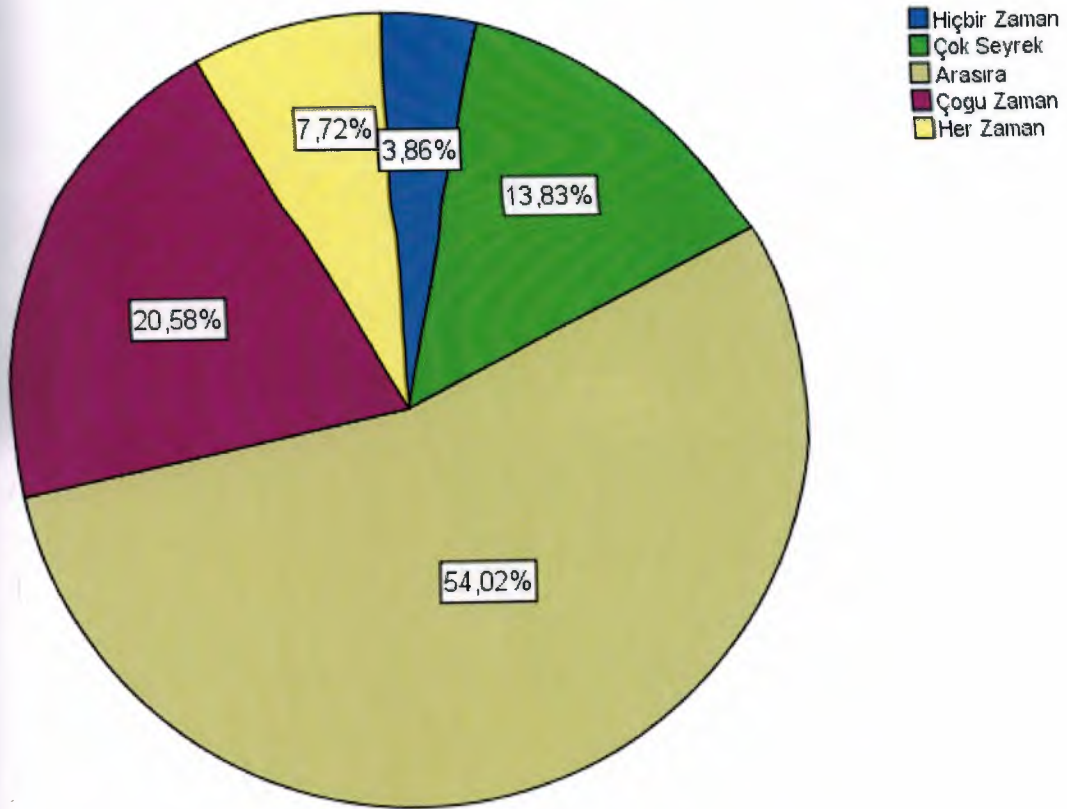
M57



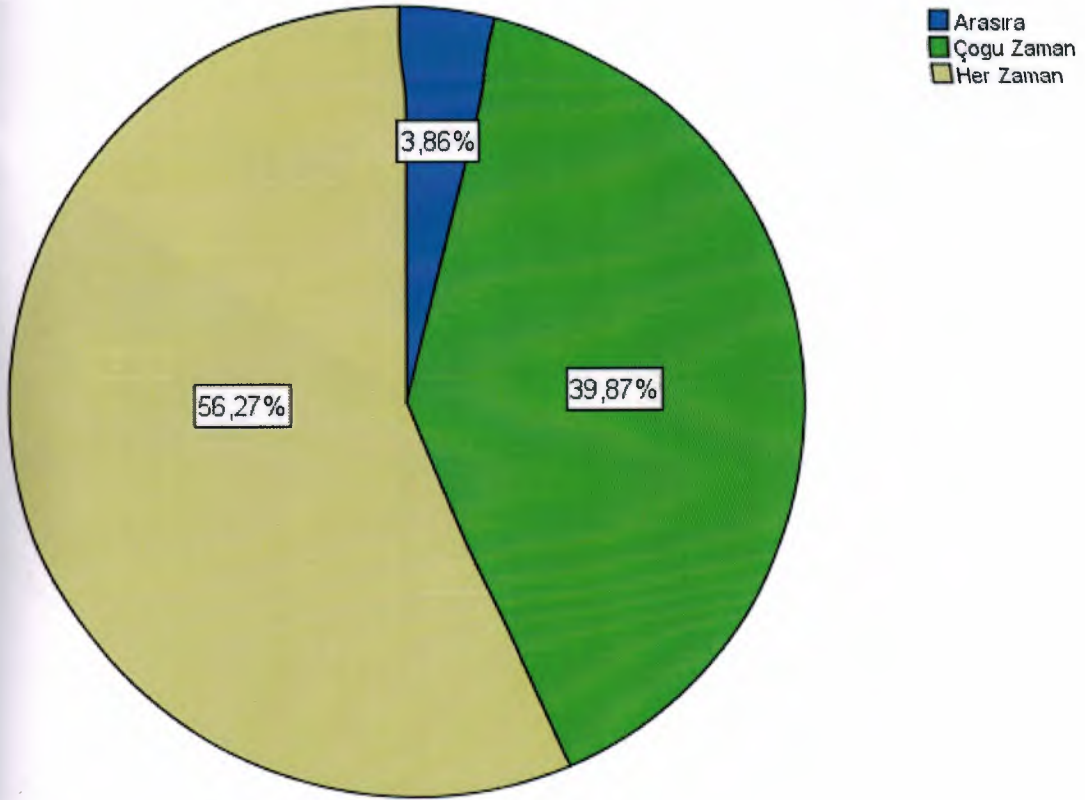
M57.57



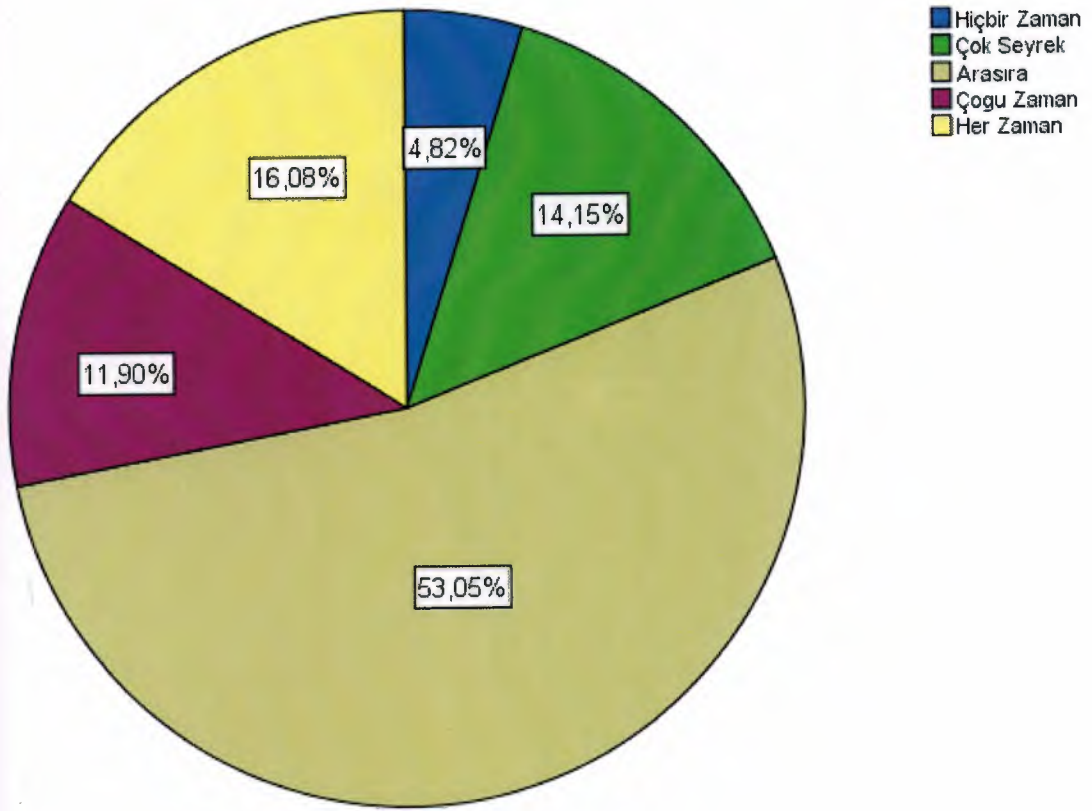
M58



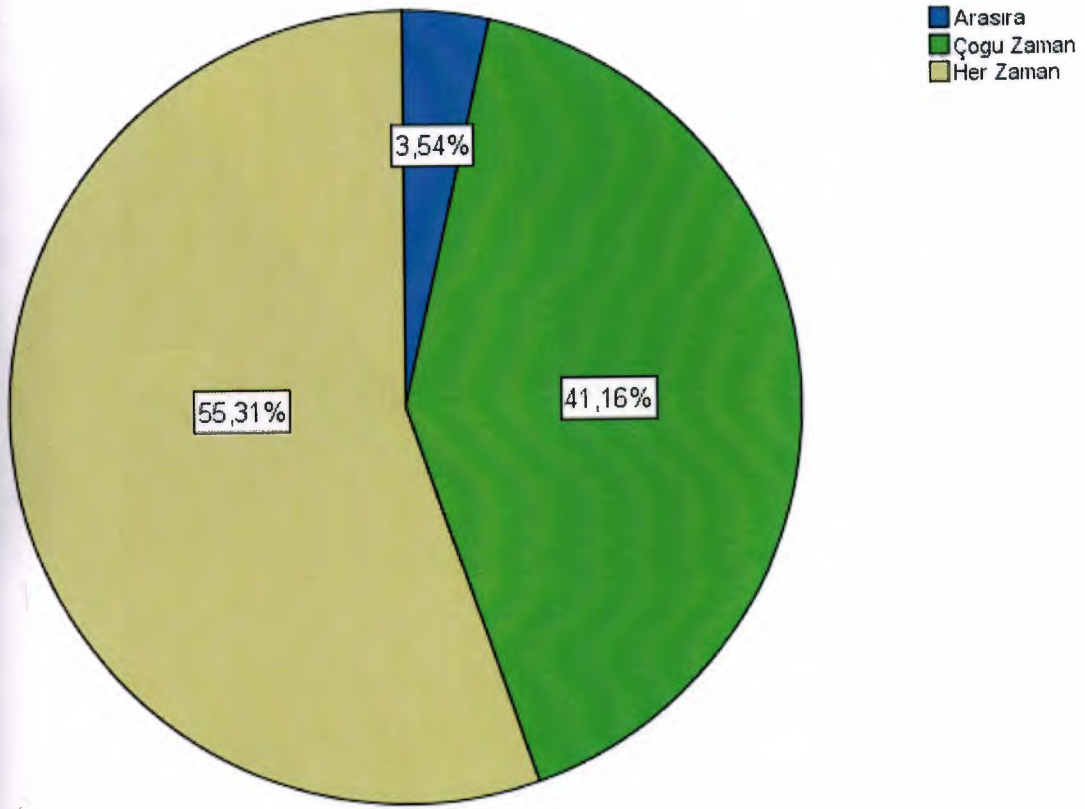
M58.58



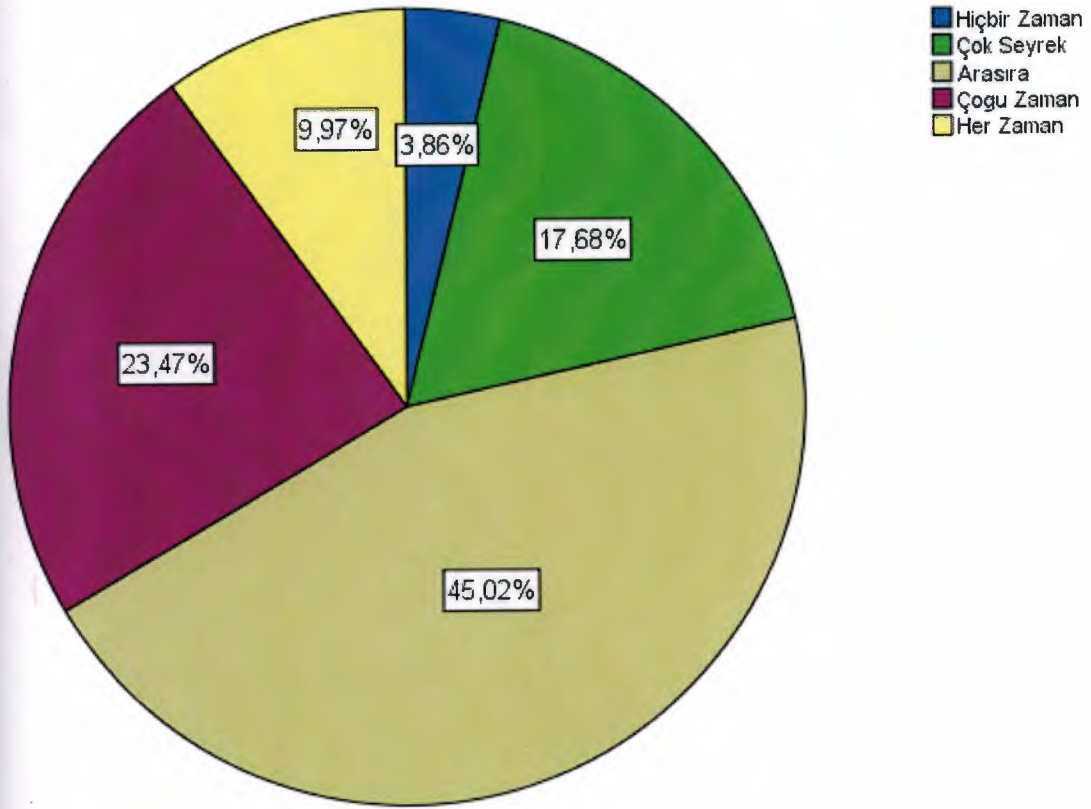
M59



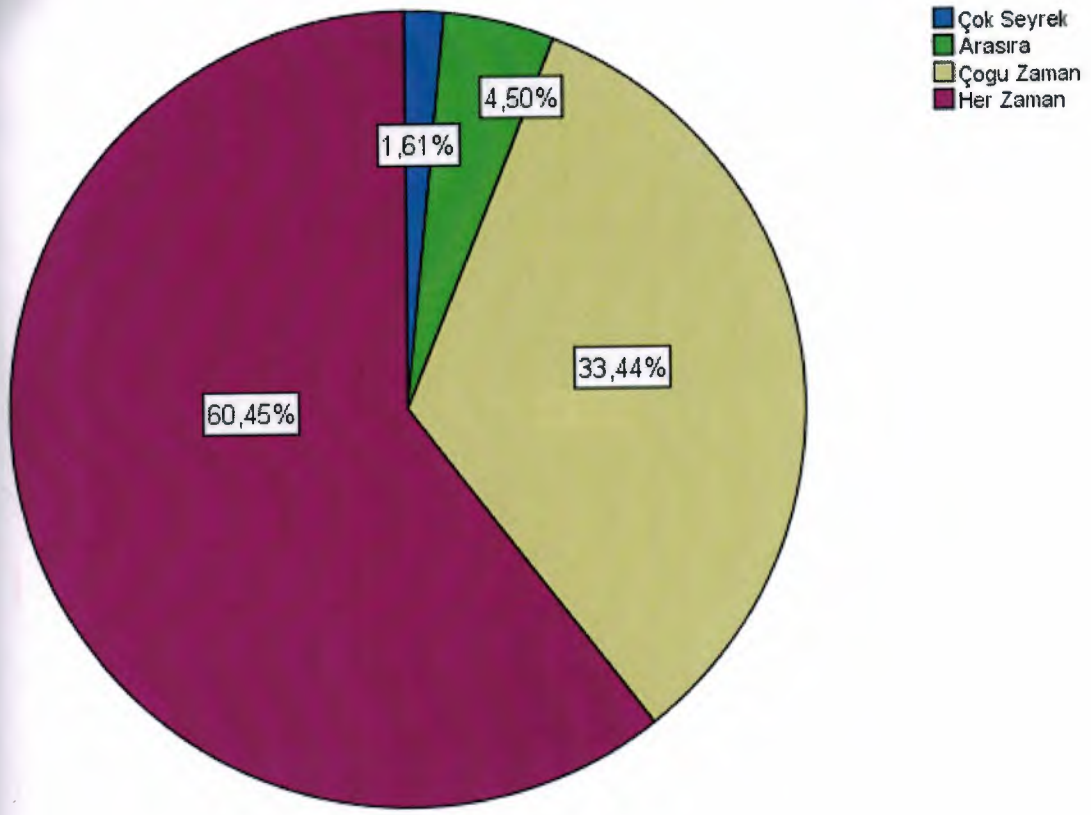
M59.59



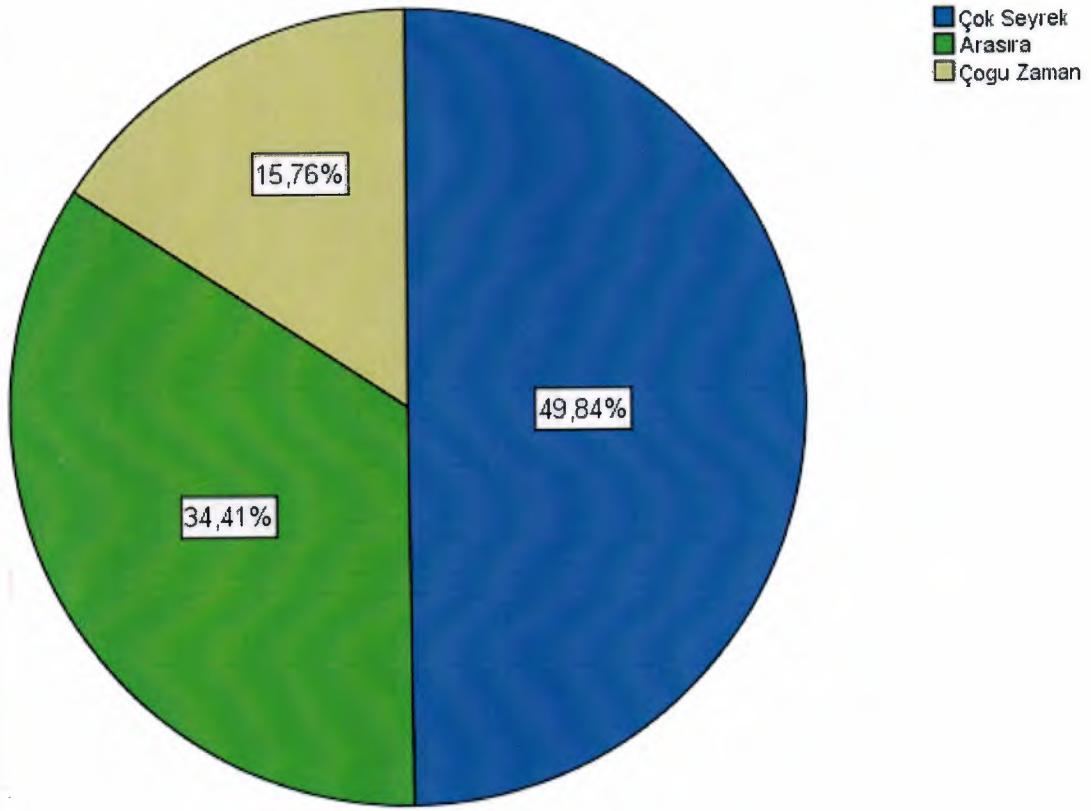
M60



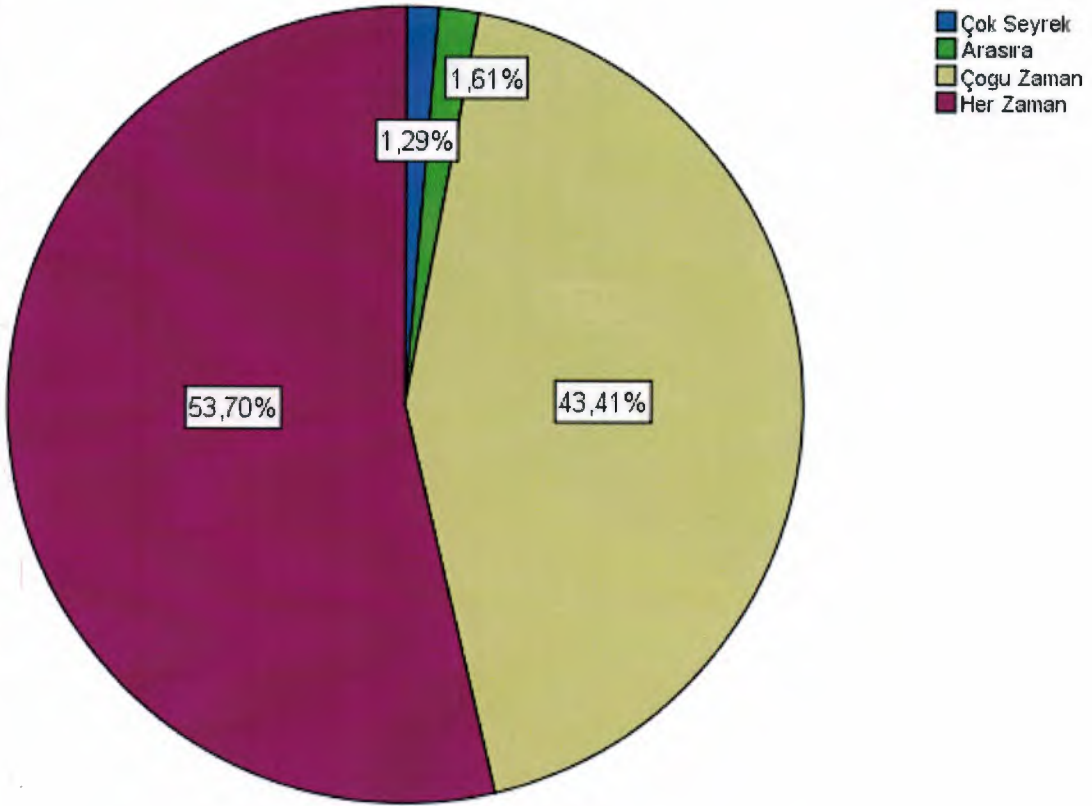
M60.60



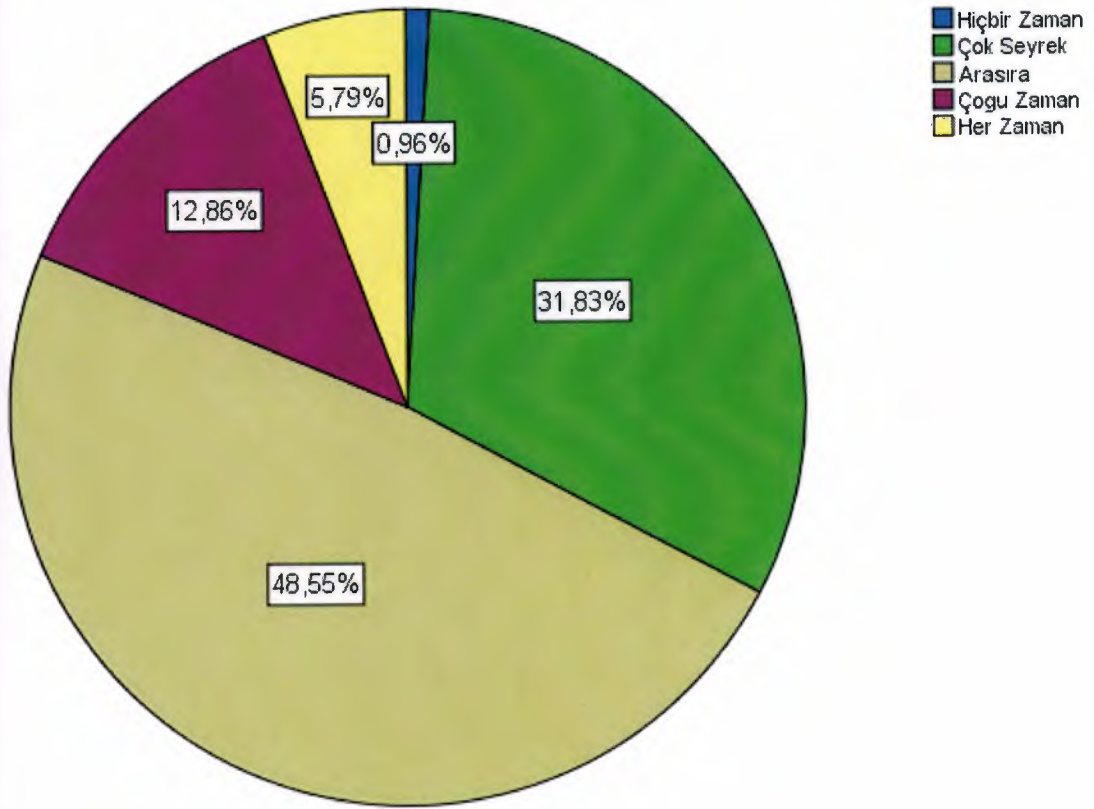
M61



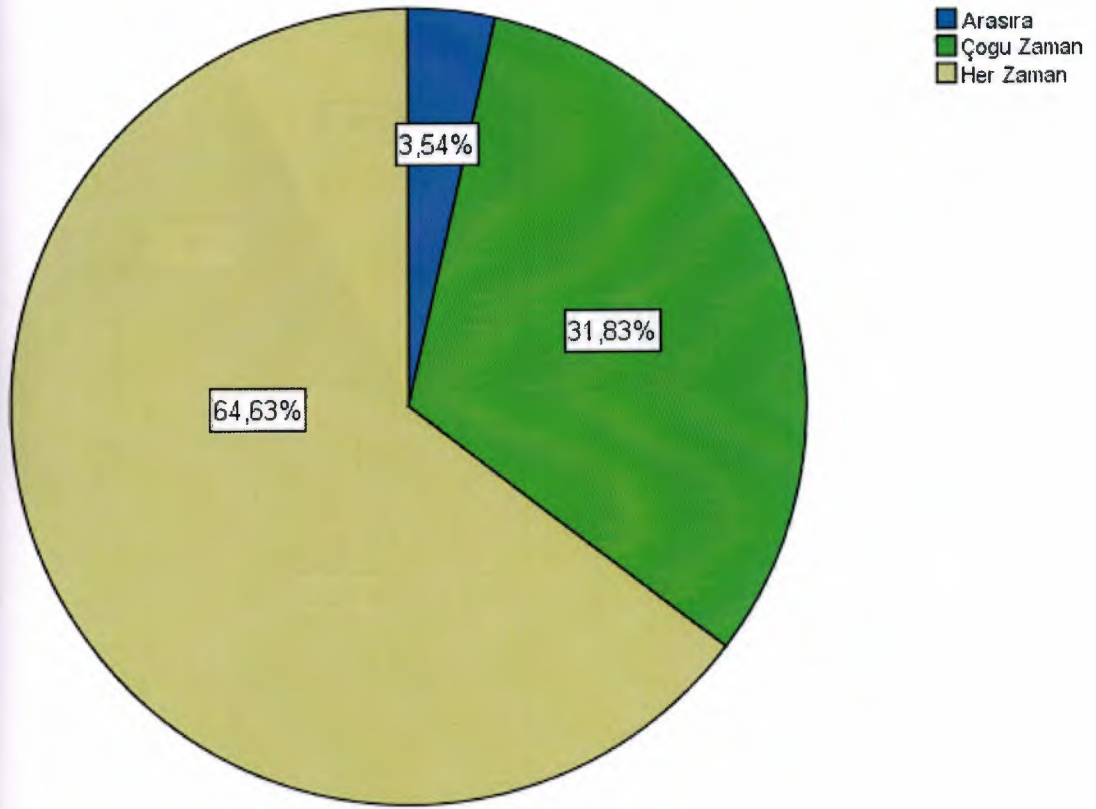
M61.61



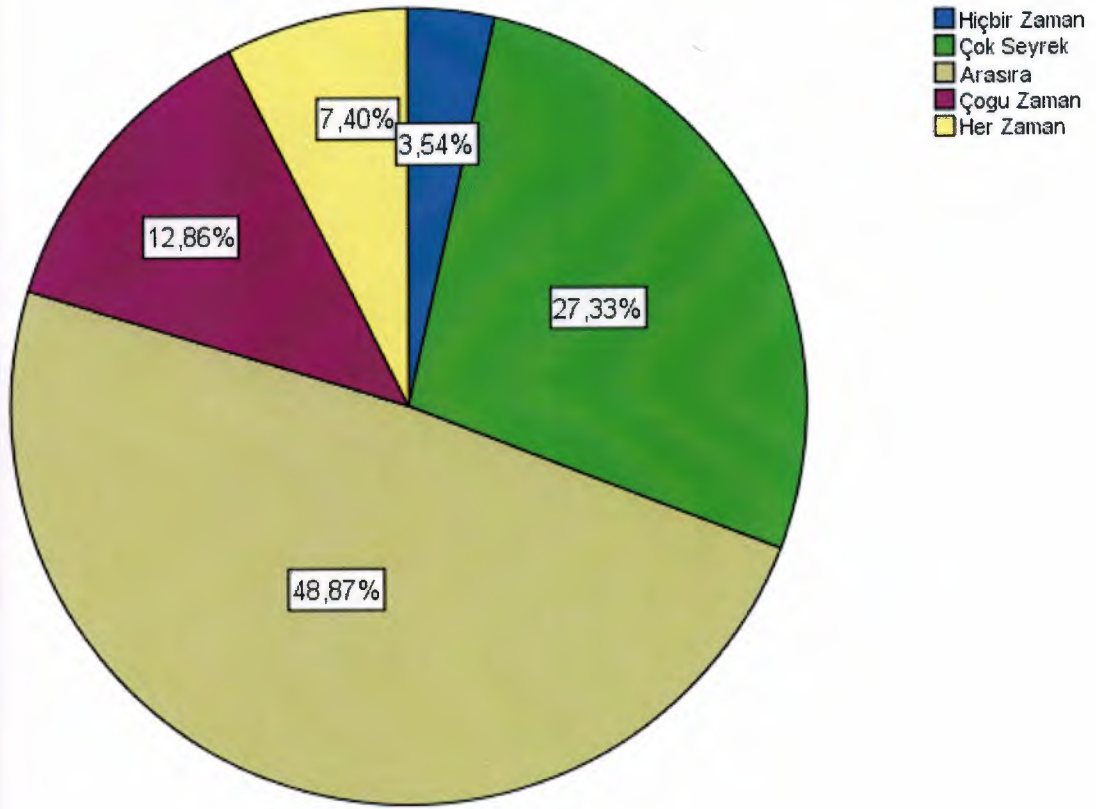
M62



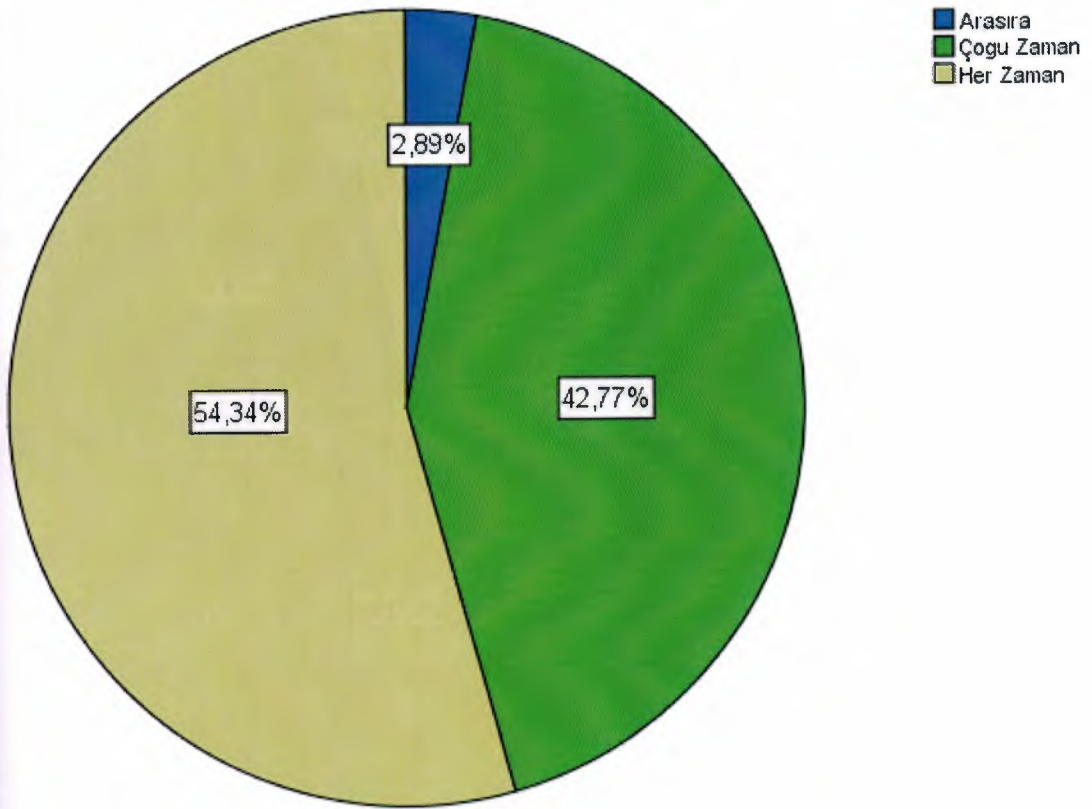
M62.62



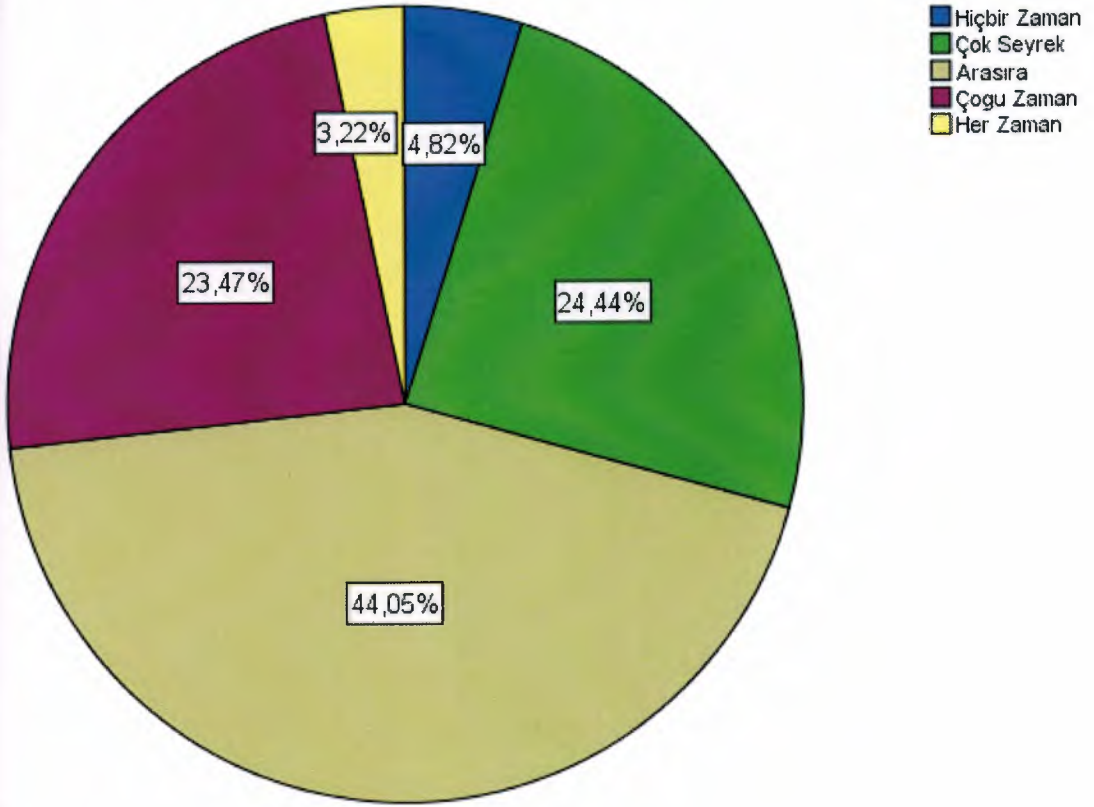
M63



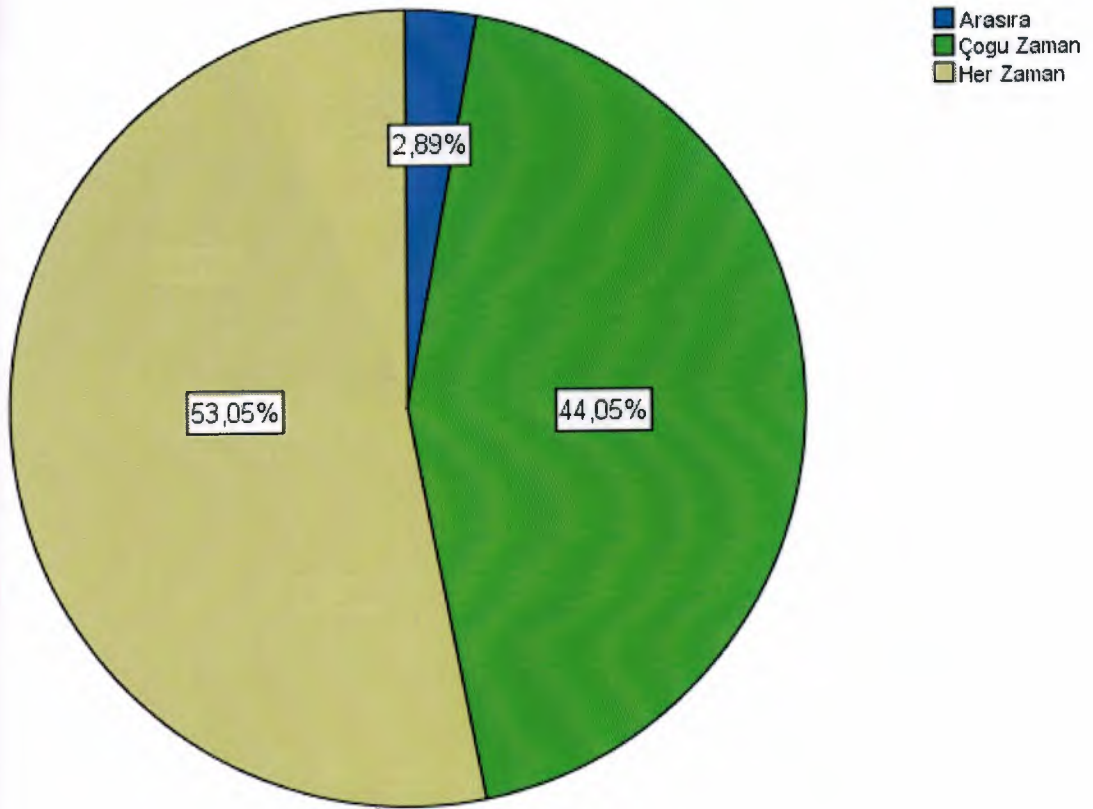
M63.63



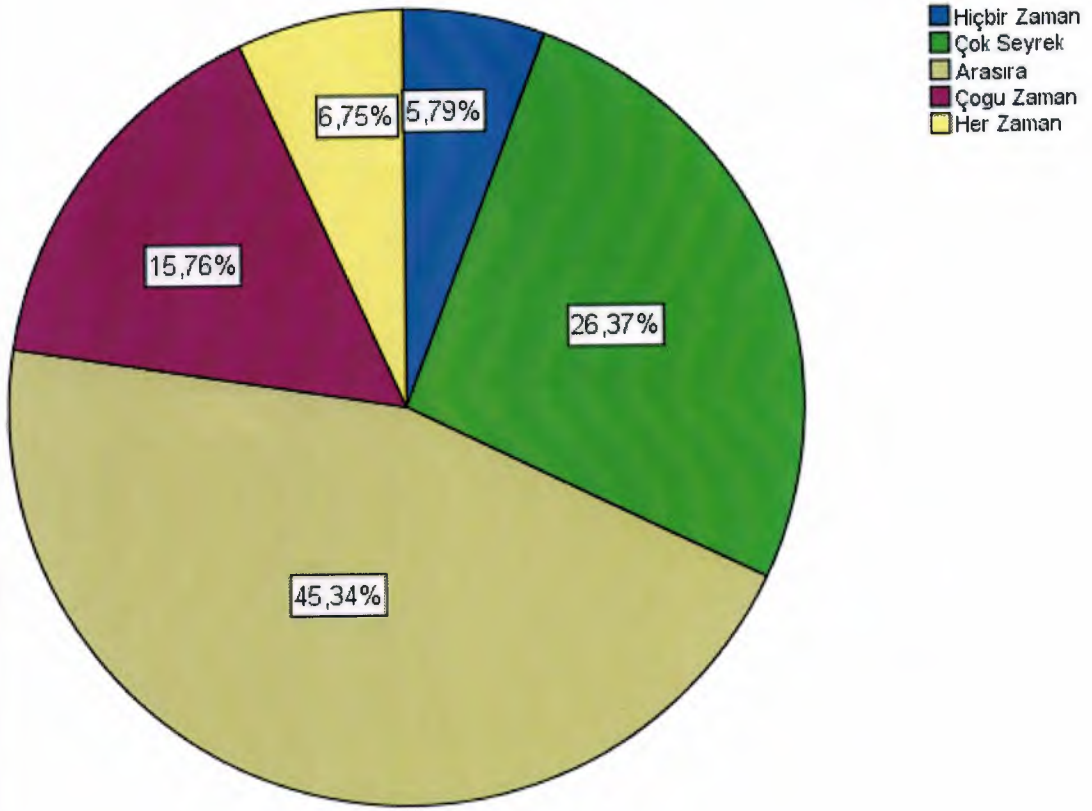
M64



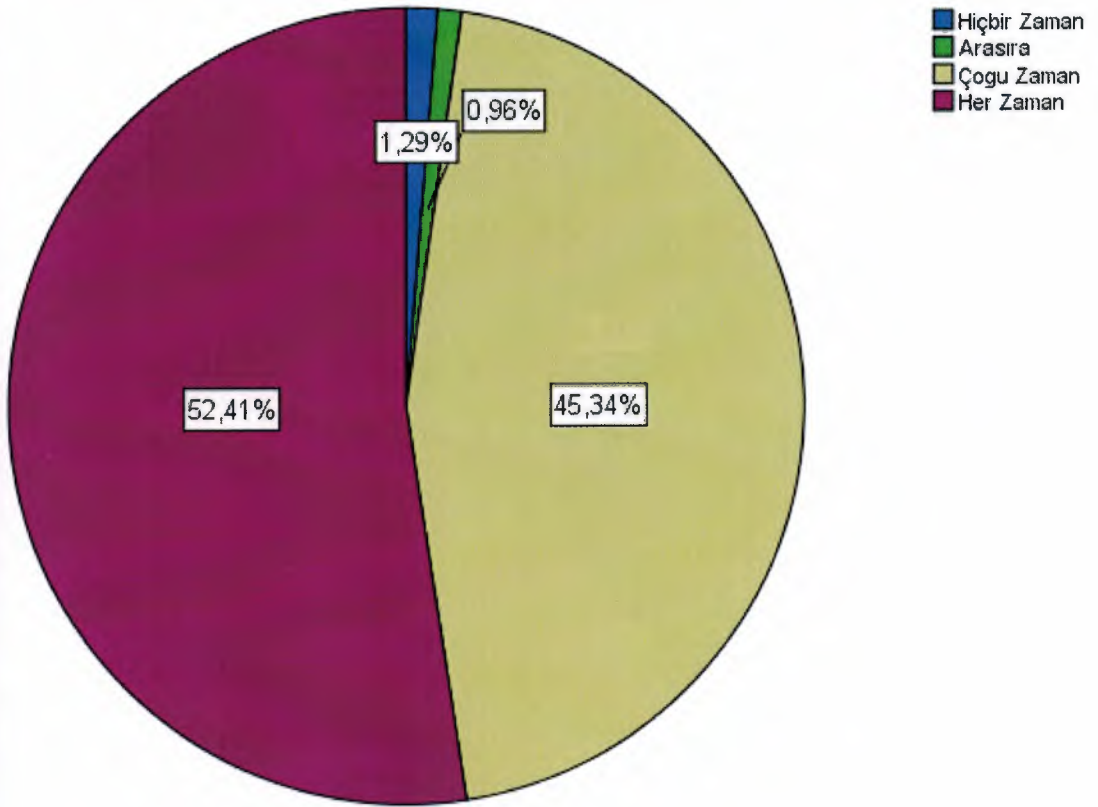
M64.64



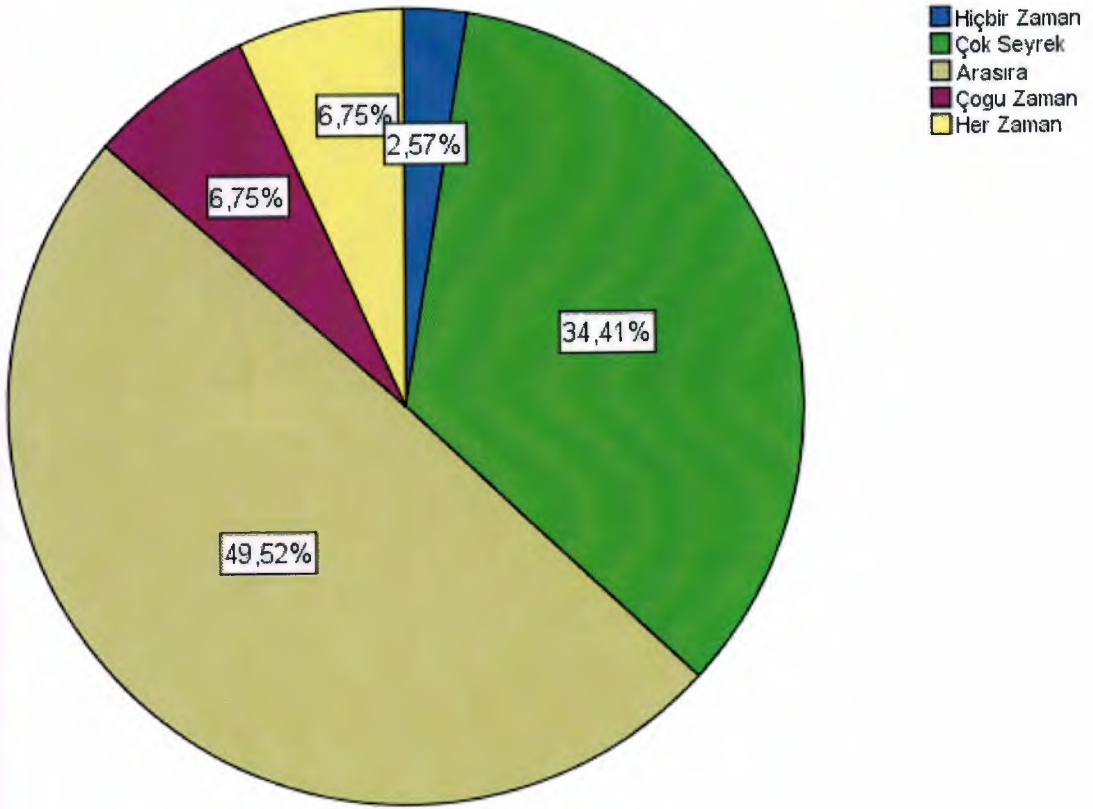
M65



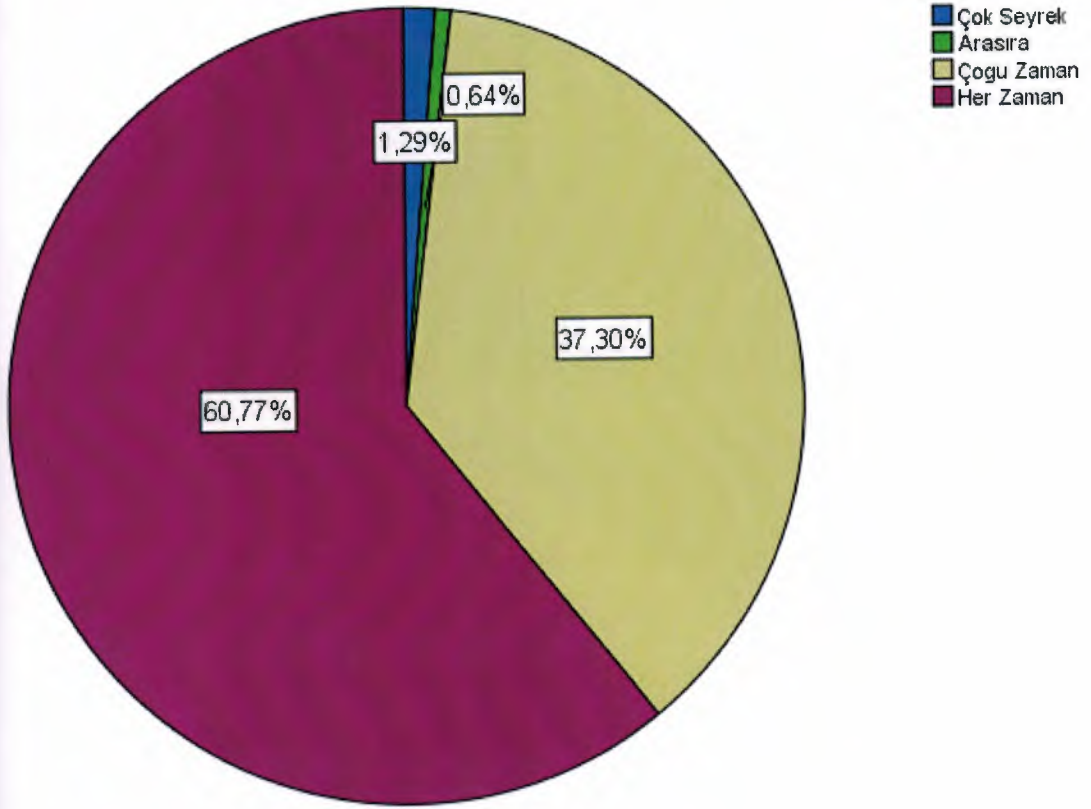
M65.65



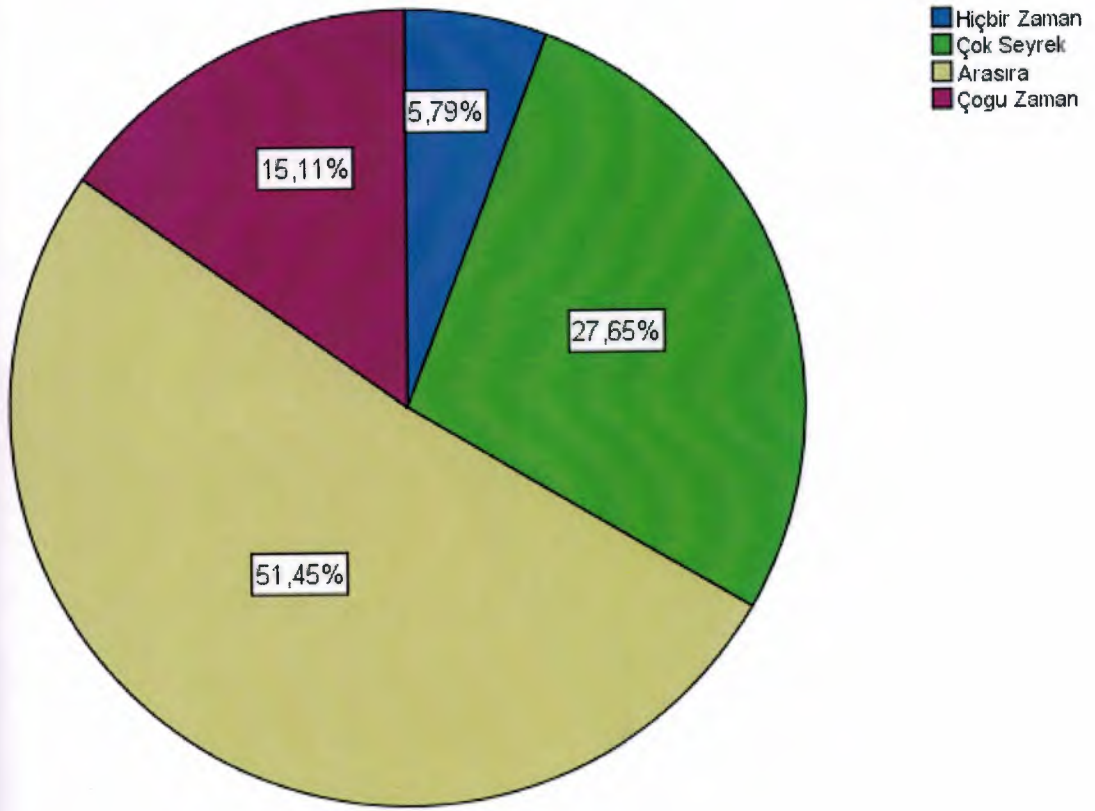
M66



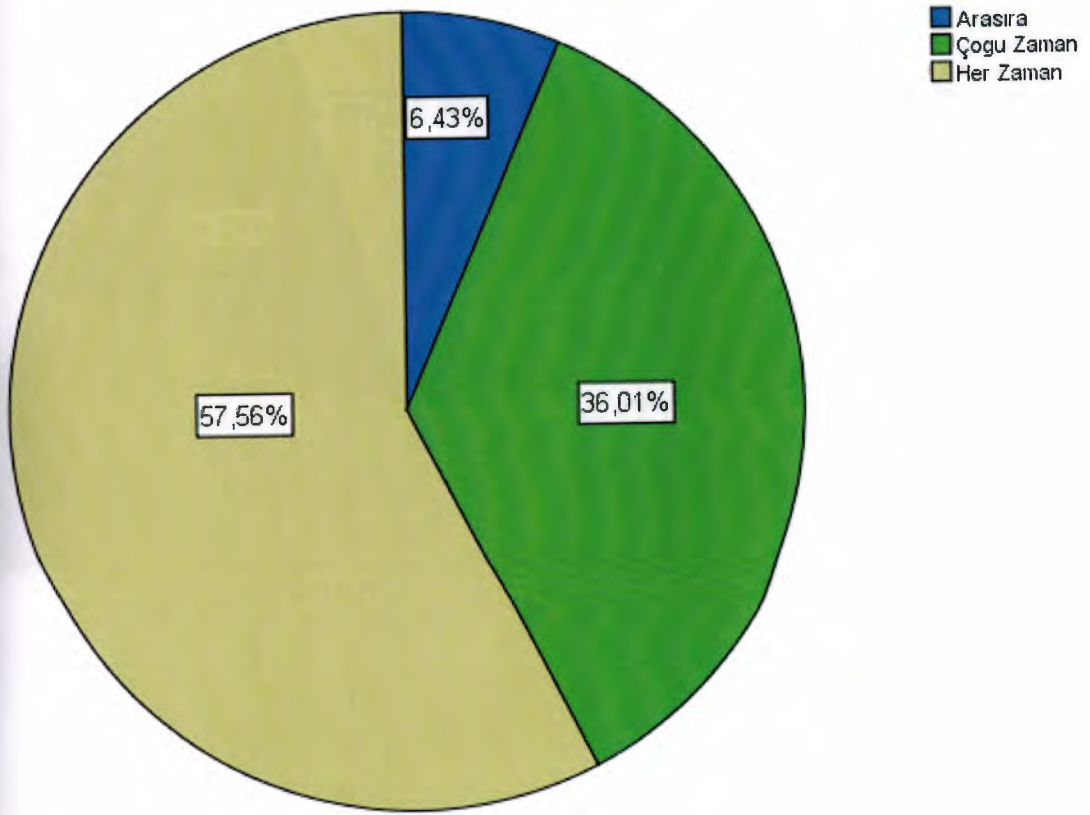
M66.66



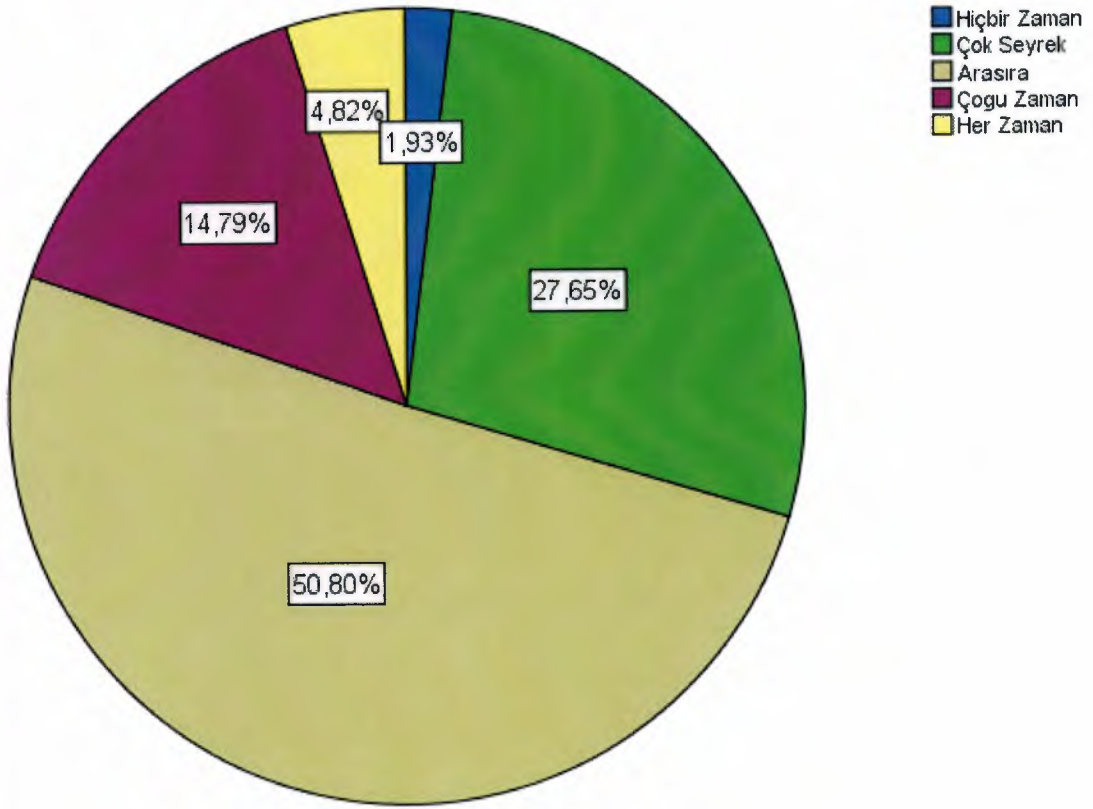
M67



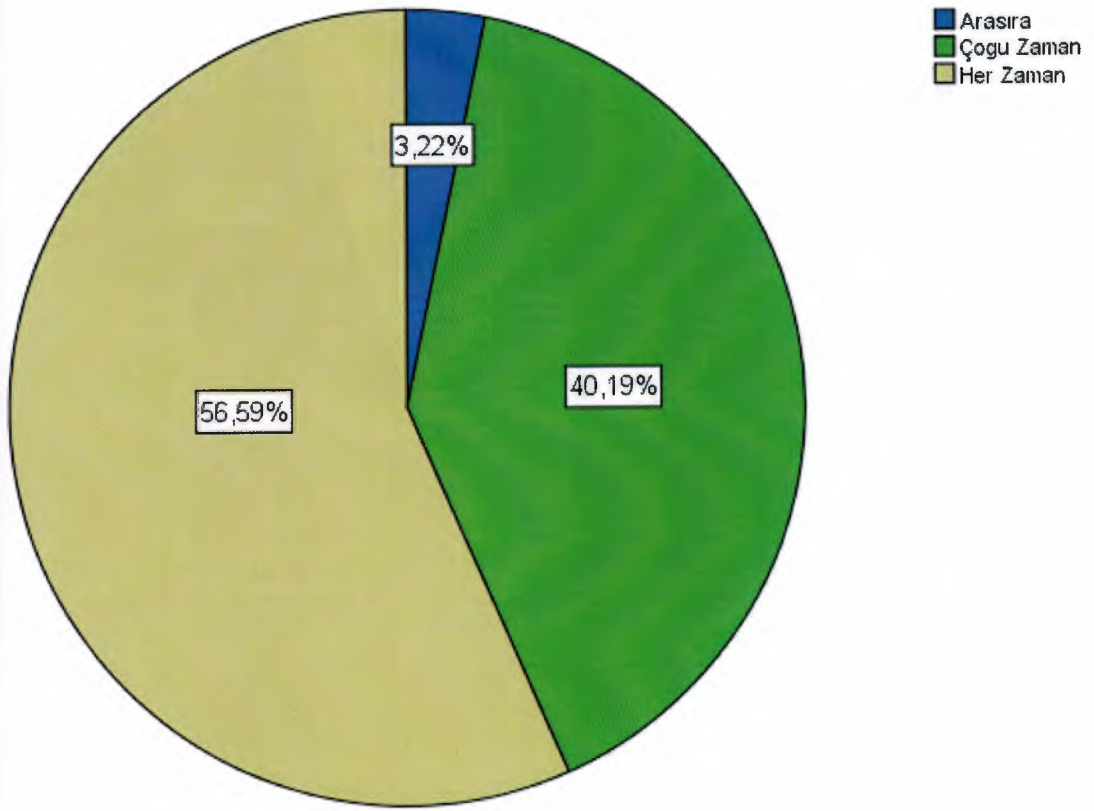
M67.67



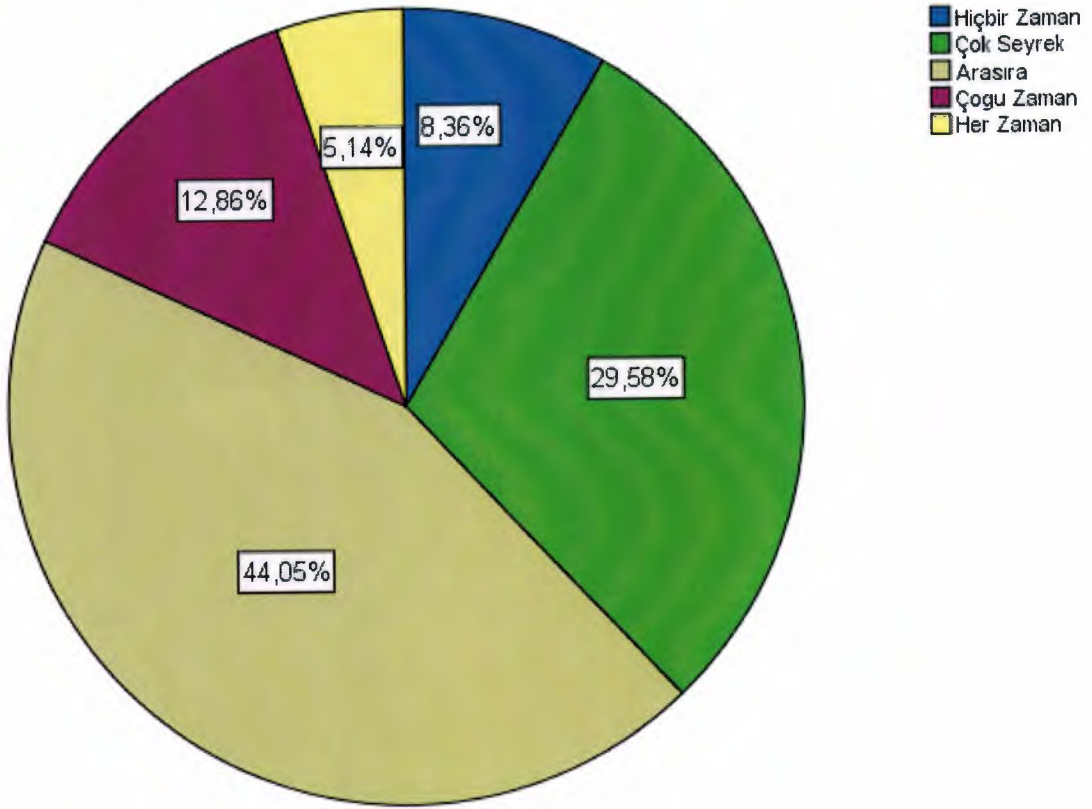
M68



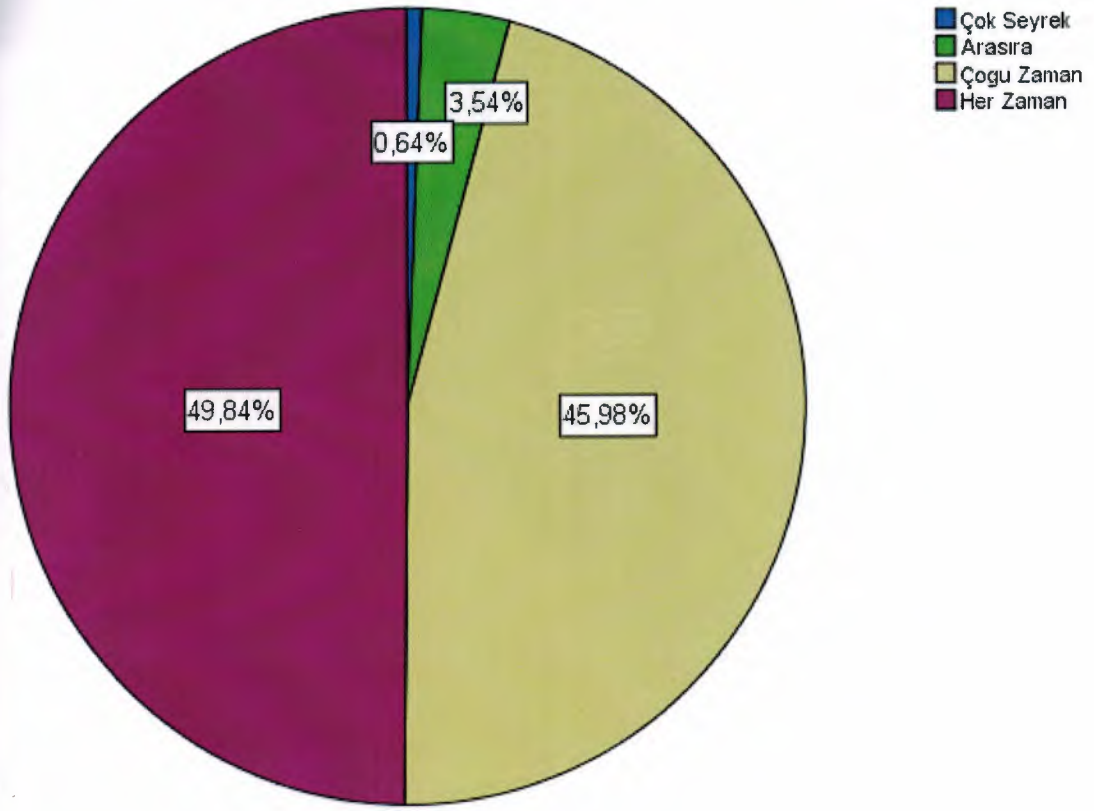
M68.68



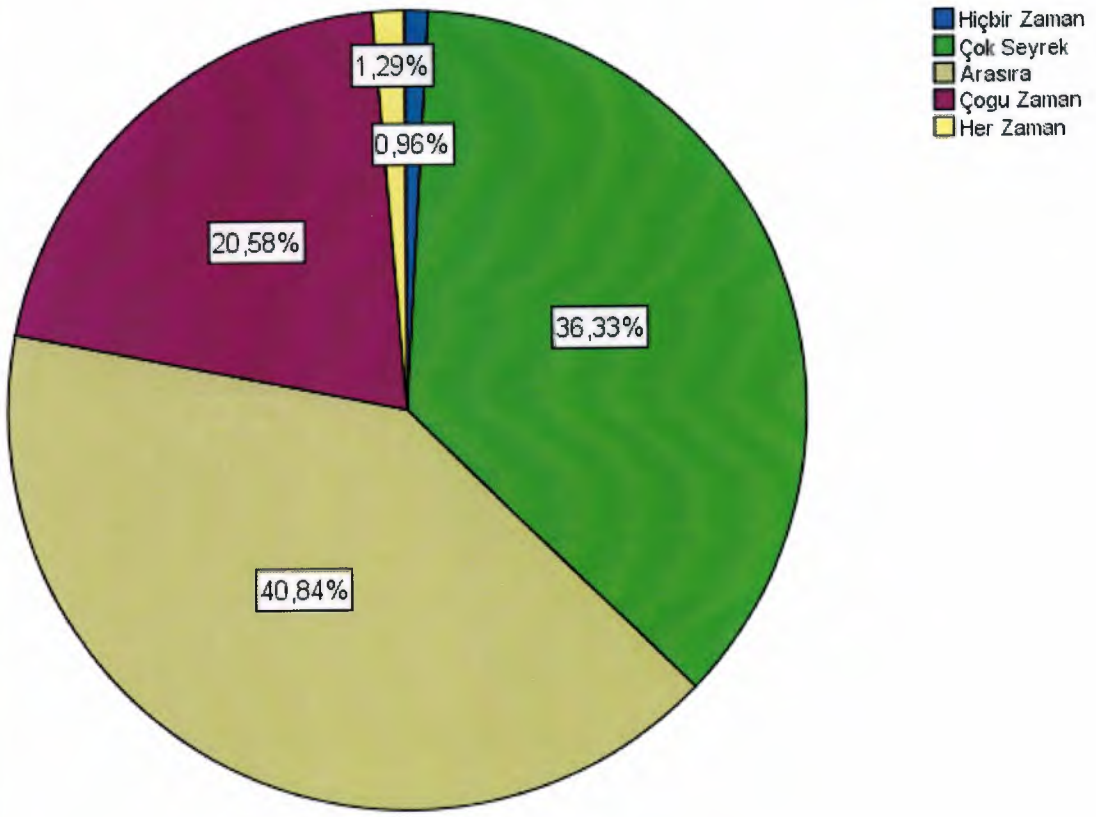
M69



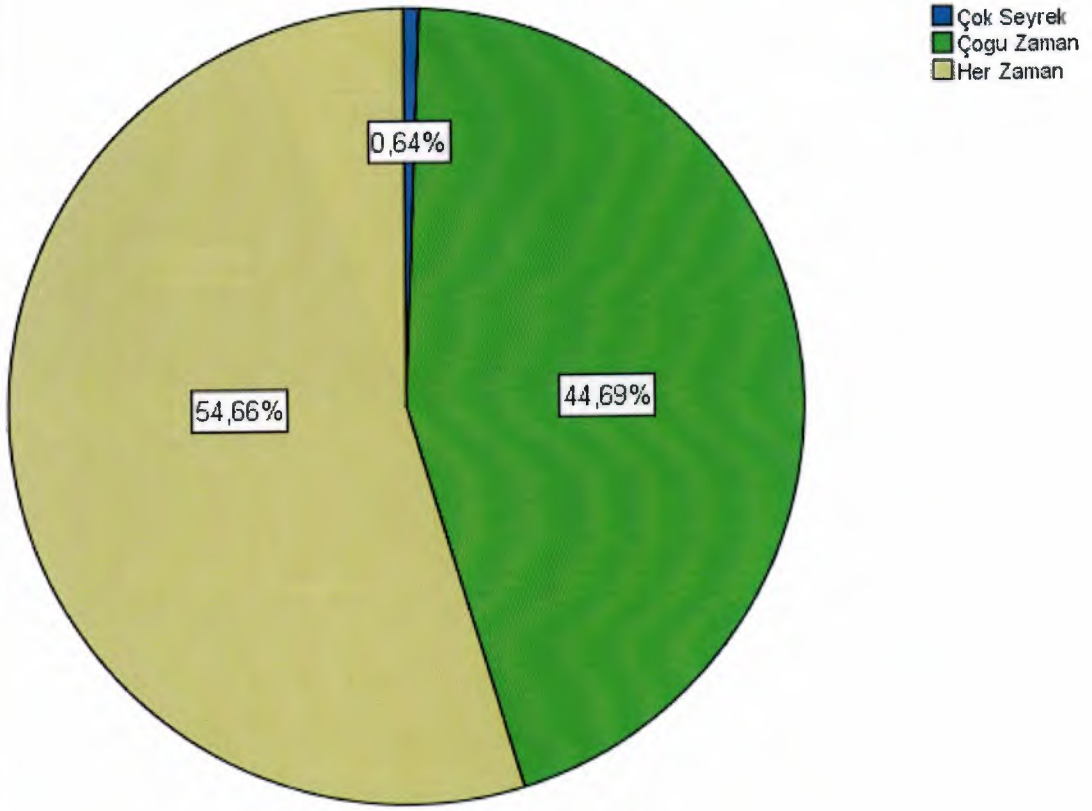
M69.69



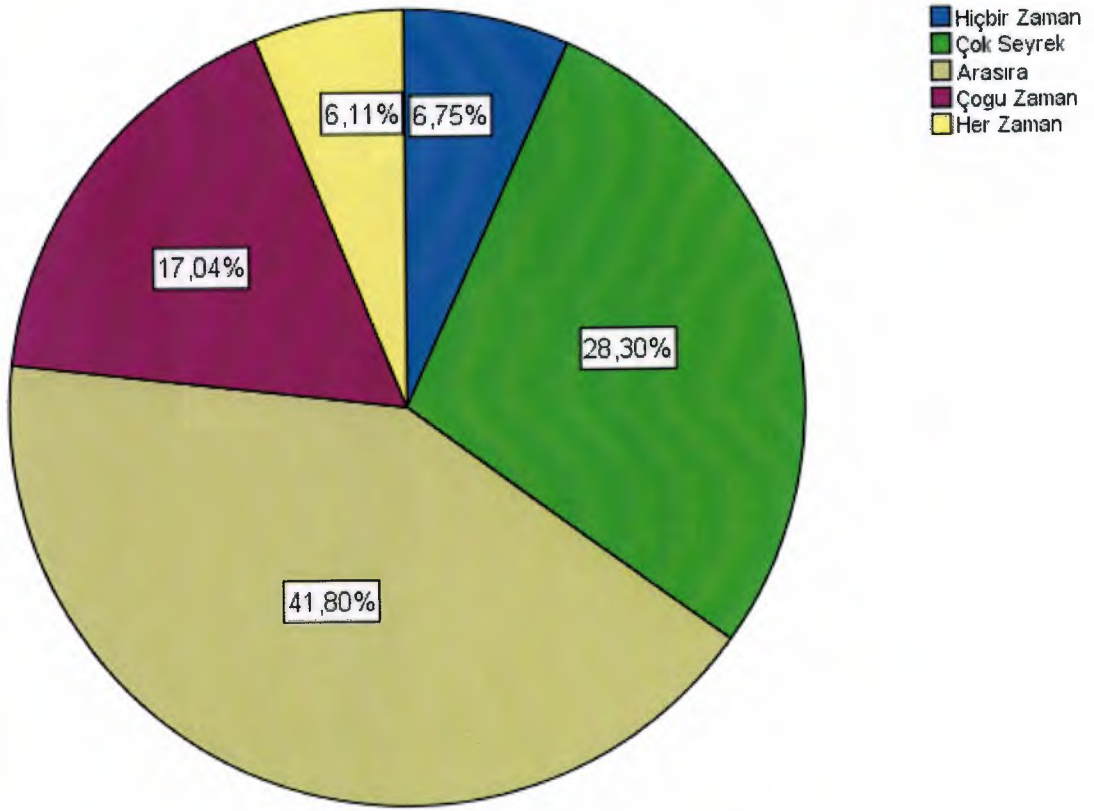
M70



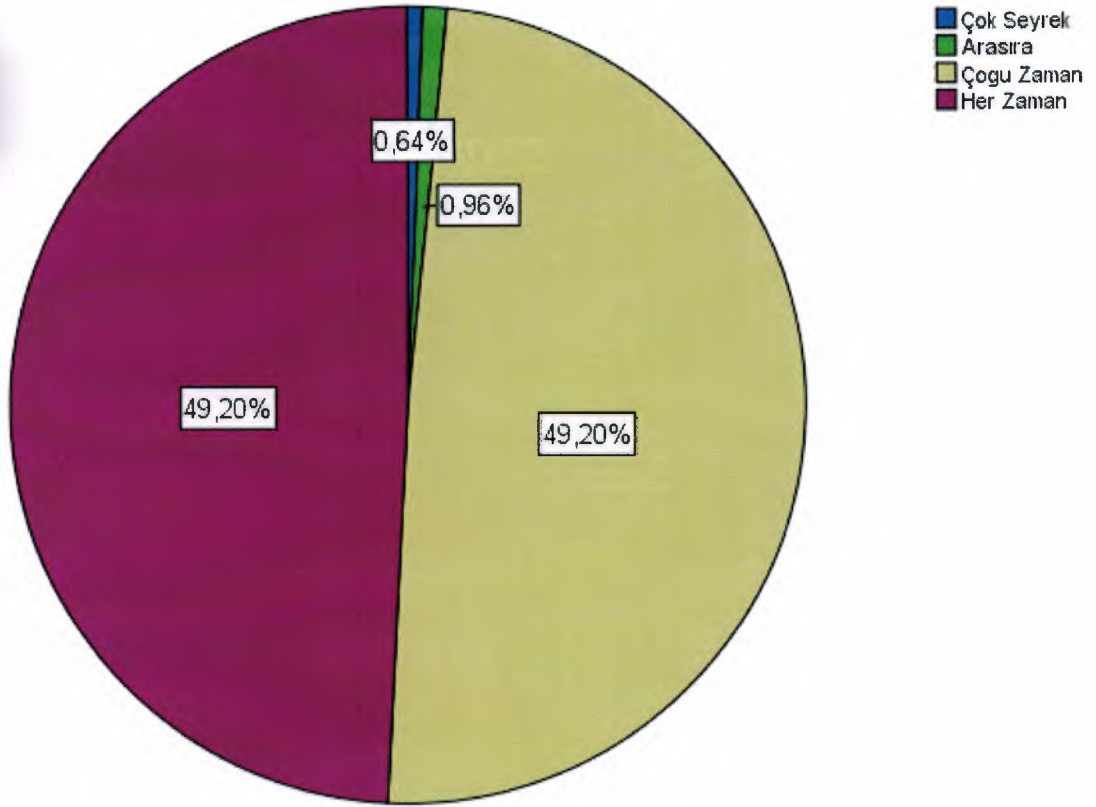
M70.70



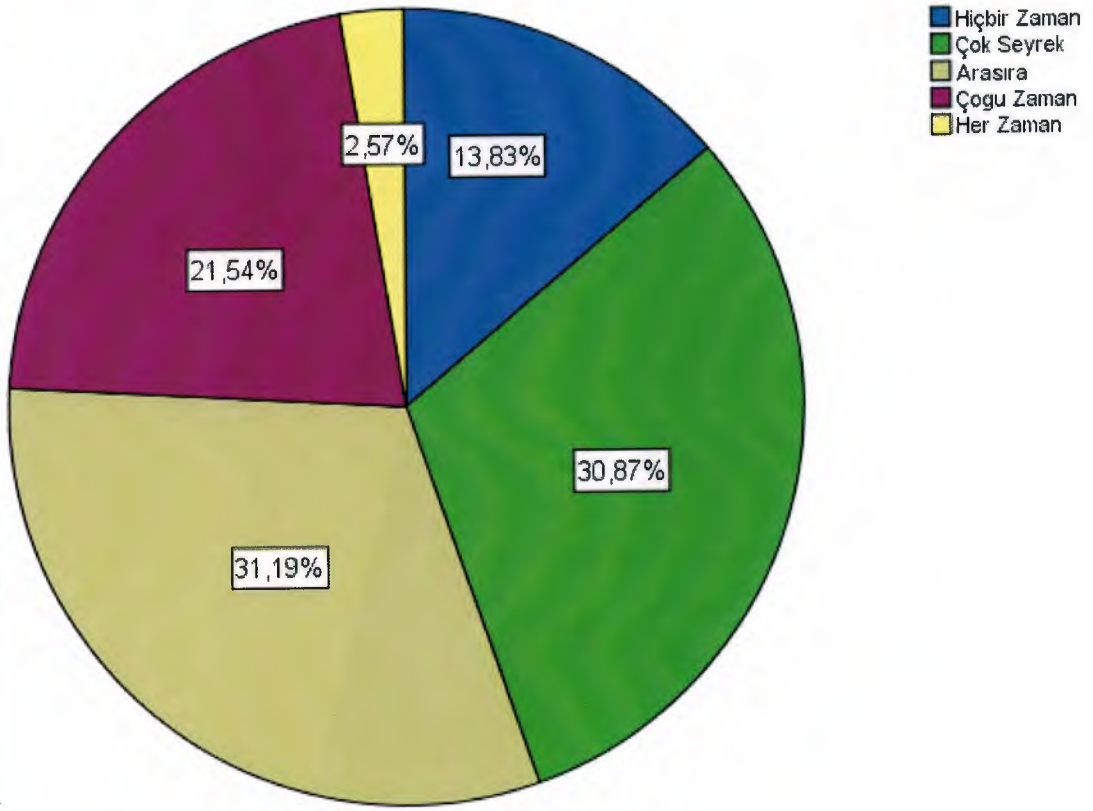
M71



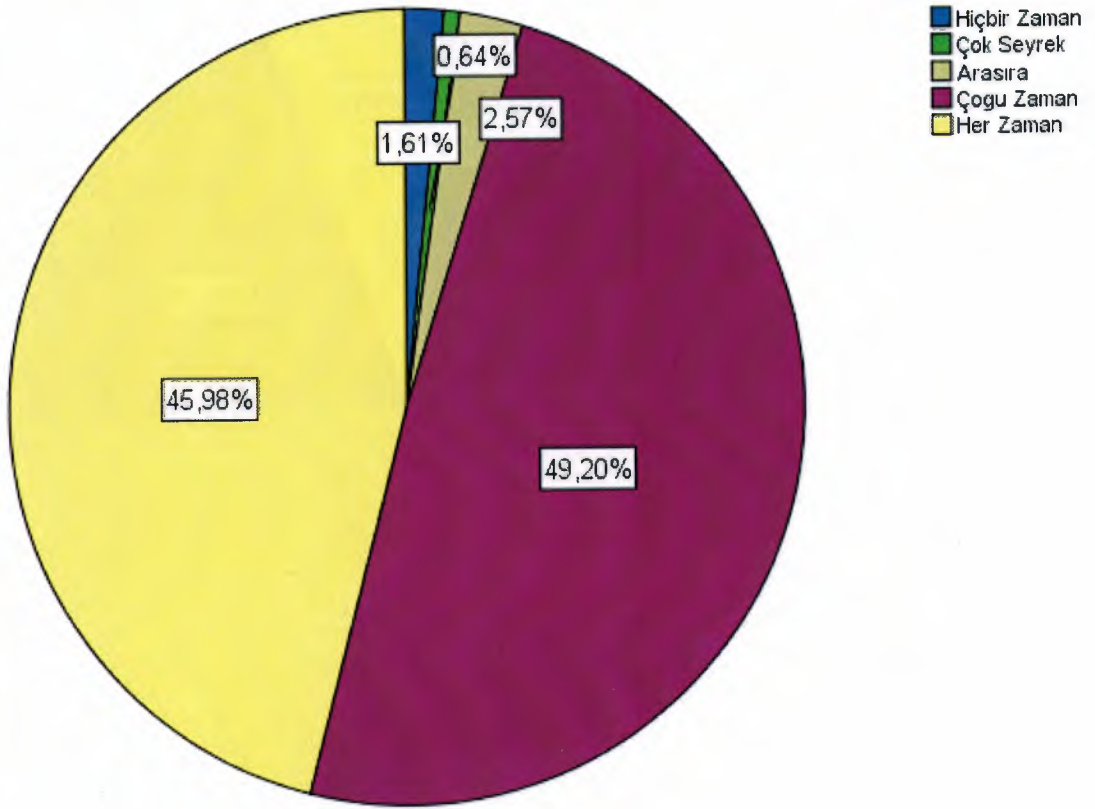
M71.71



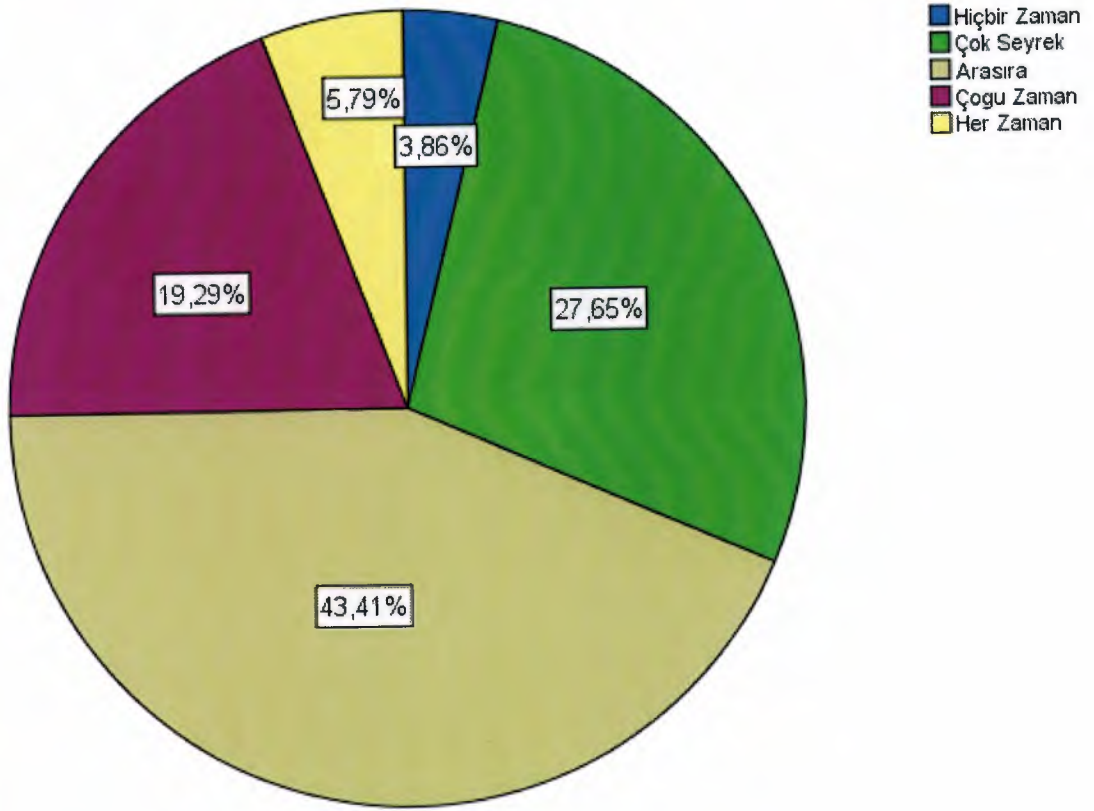
M72



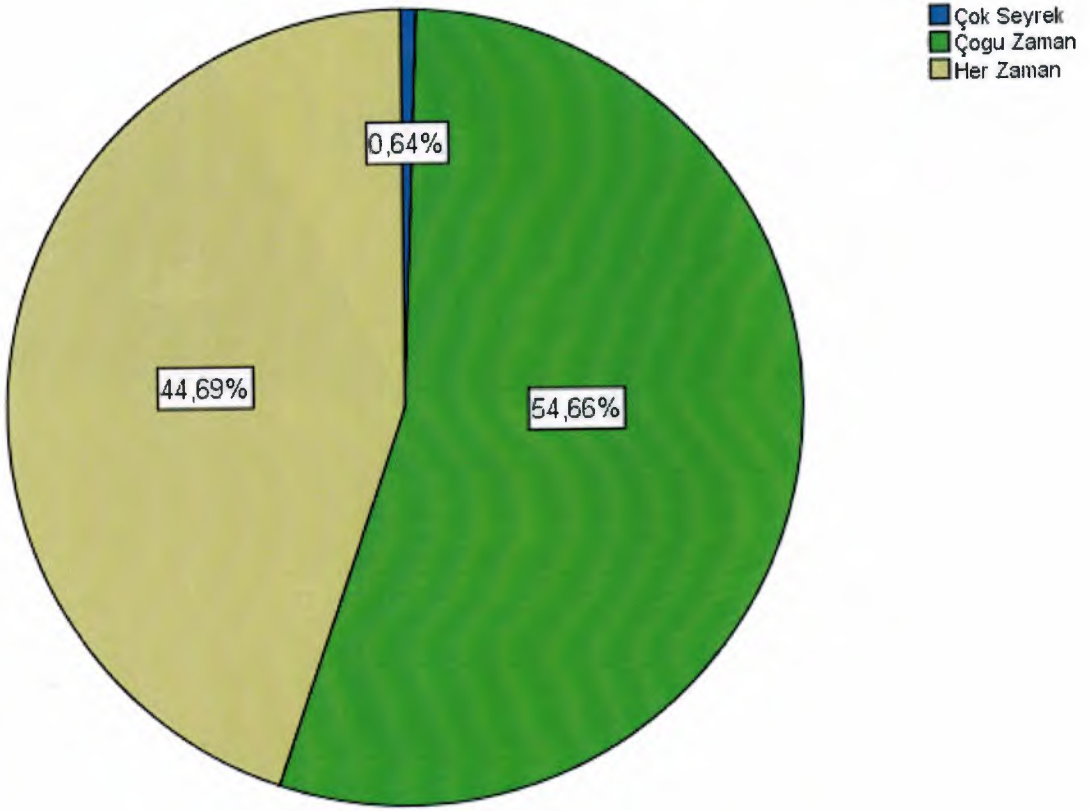
M72.72



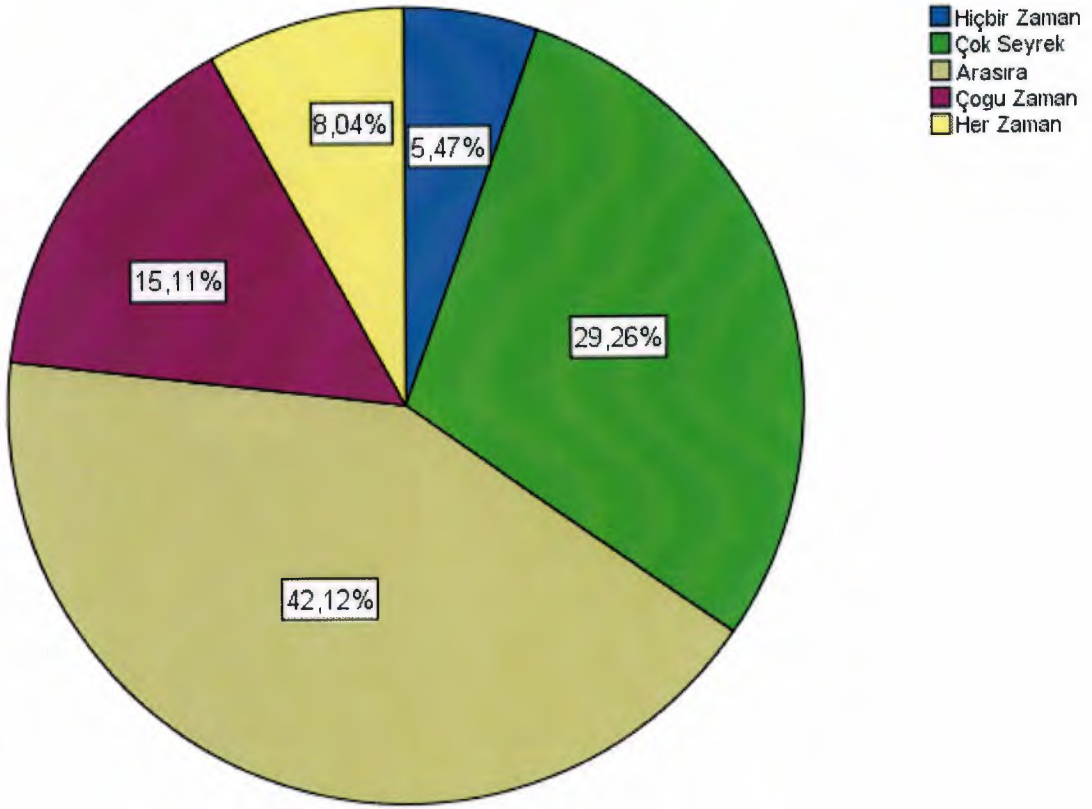
M73



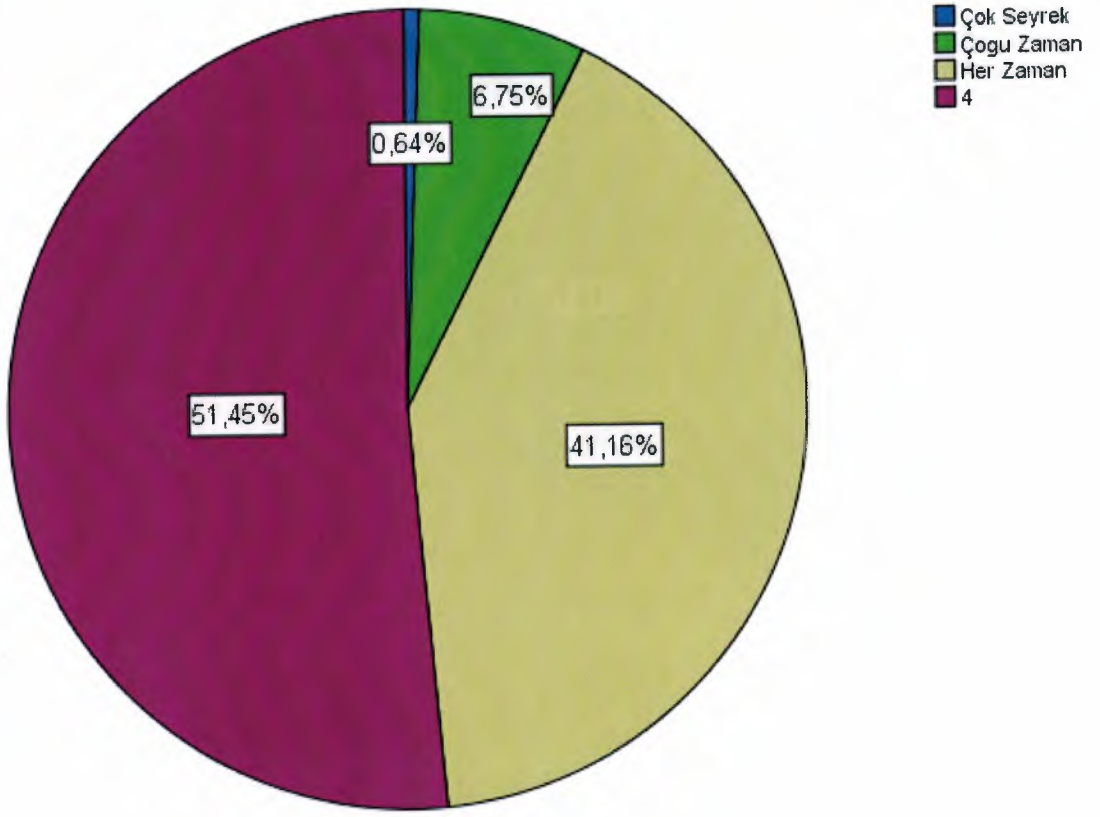
M73.73



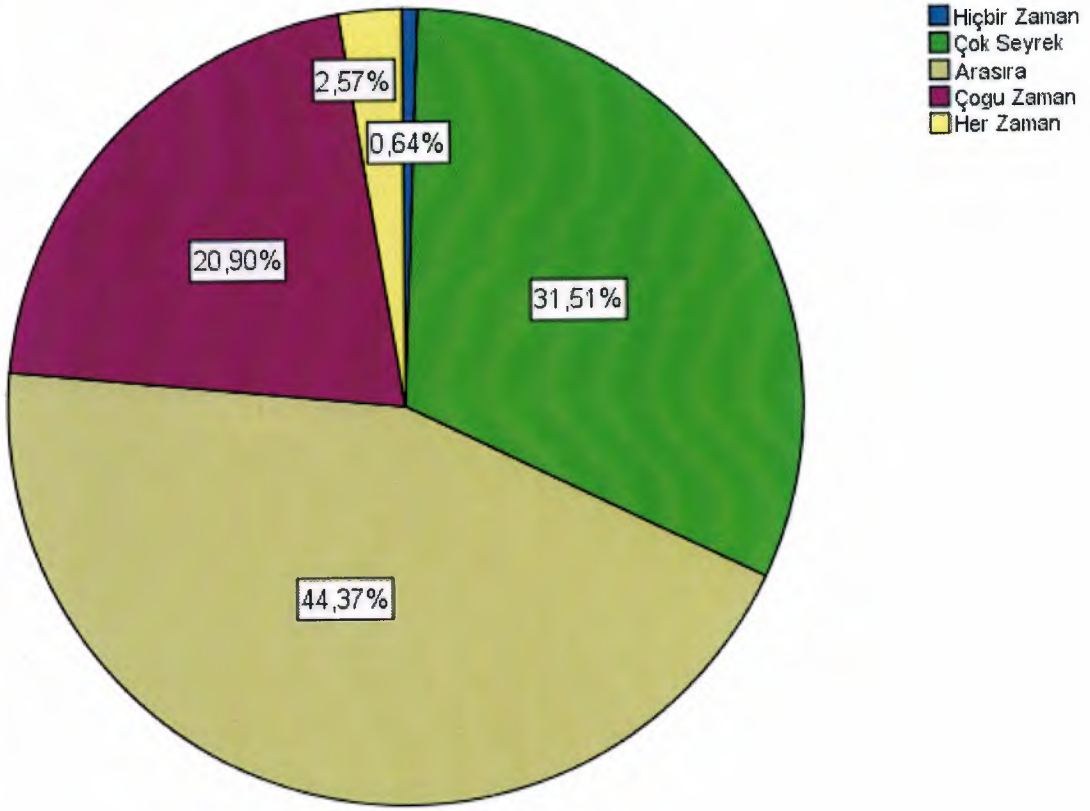
M74



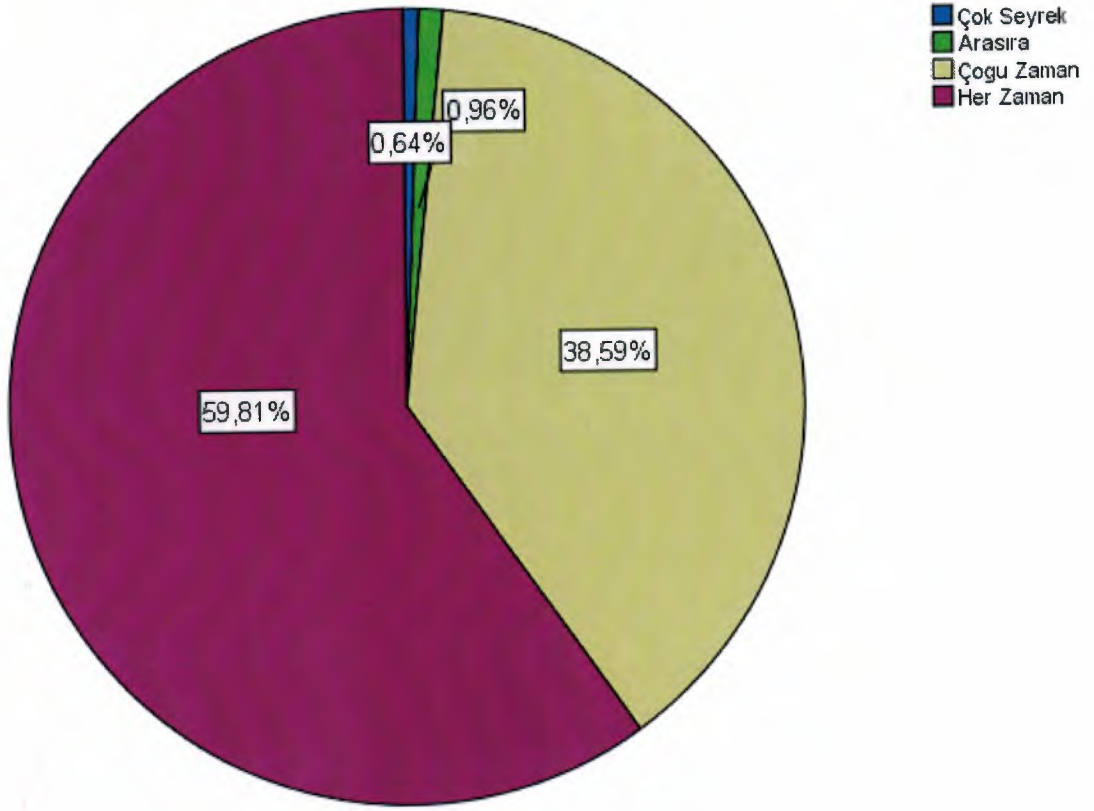
M73.73



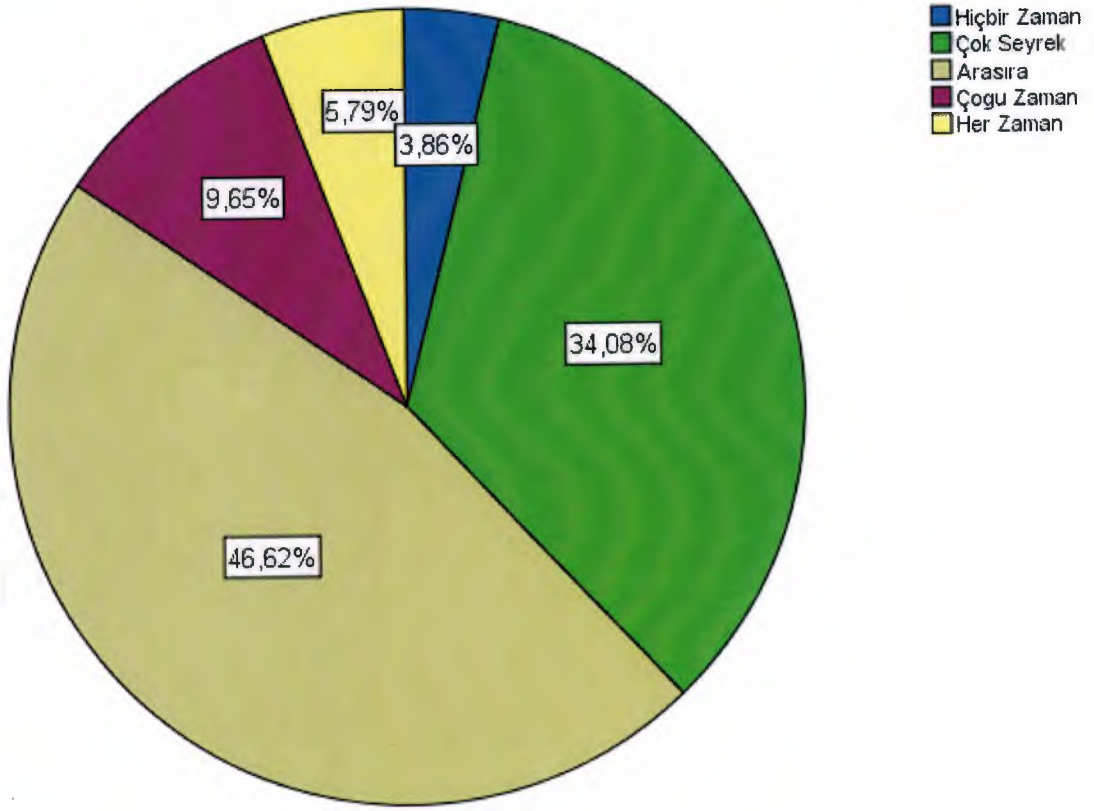
M75



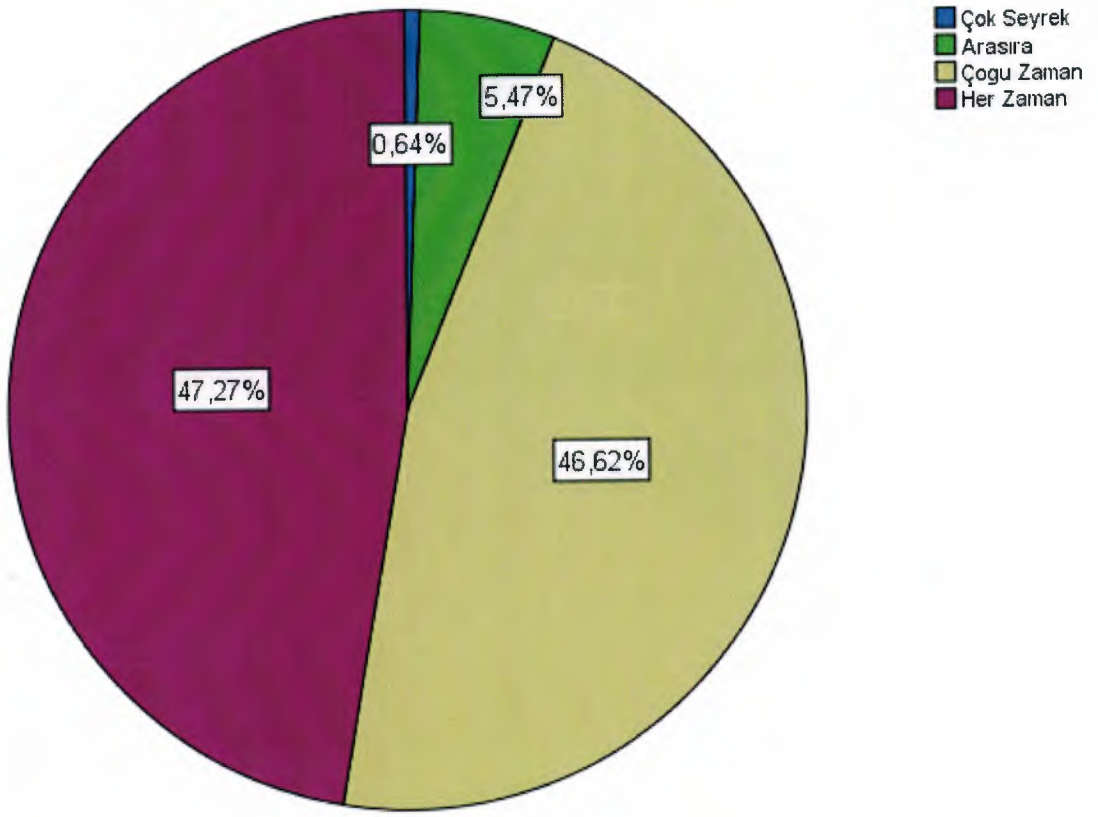
M75.75



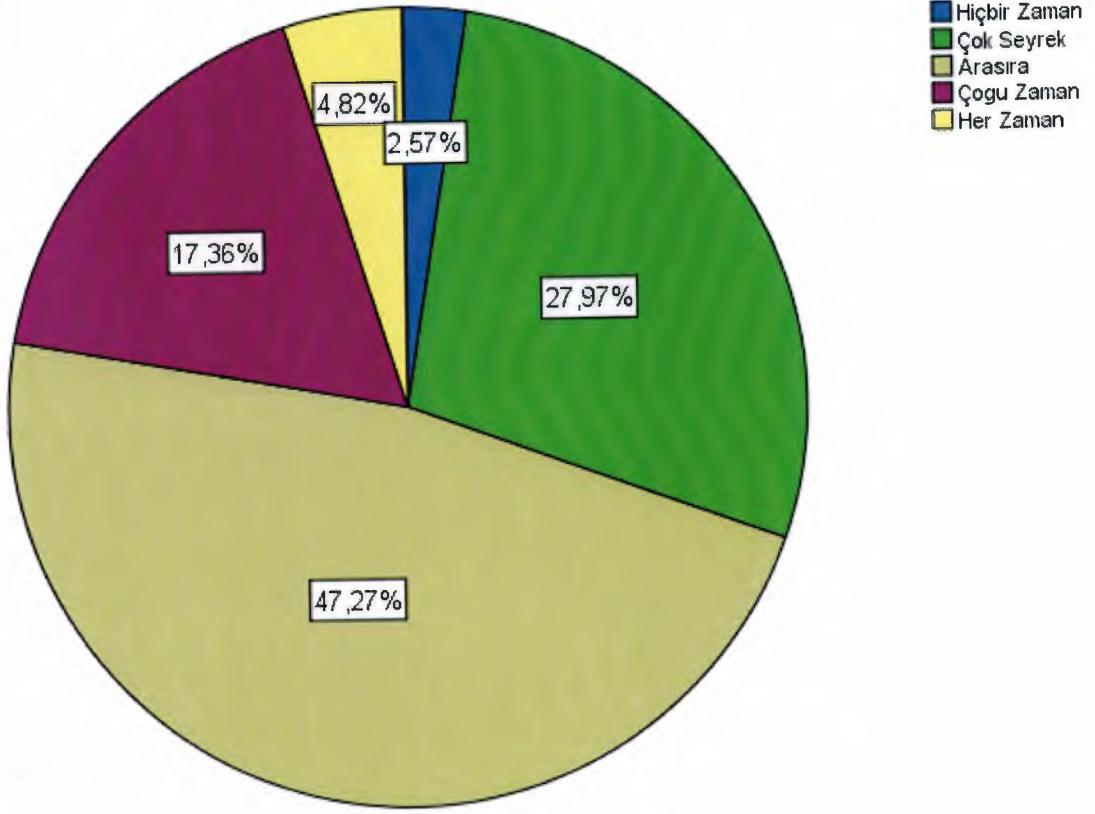
M76



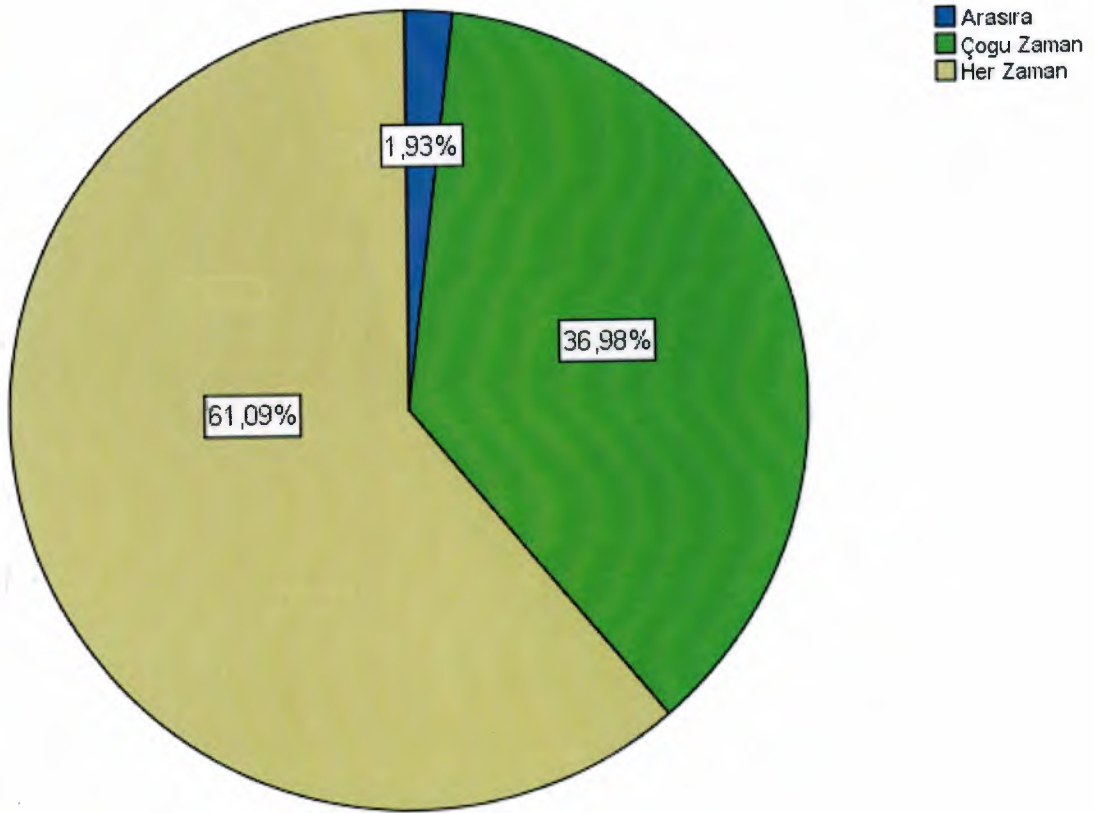
M76.76



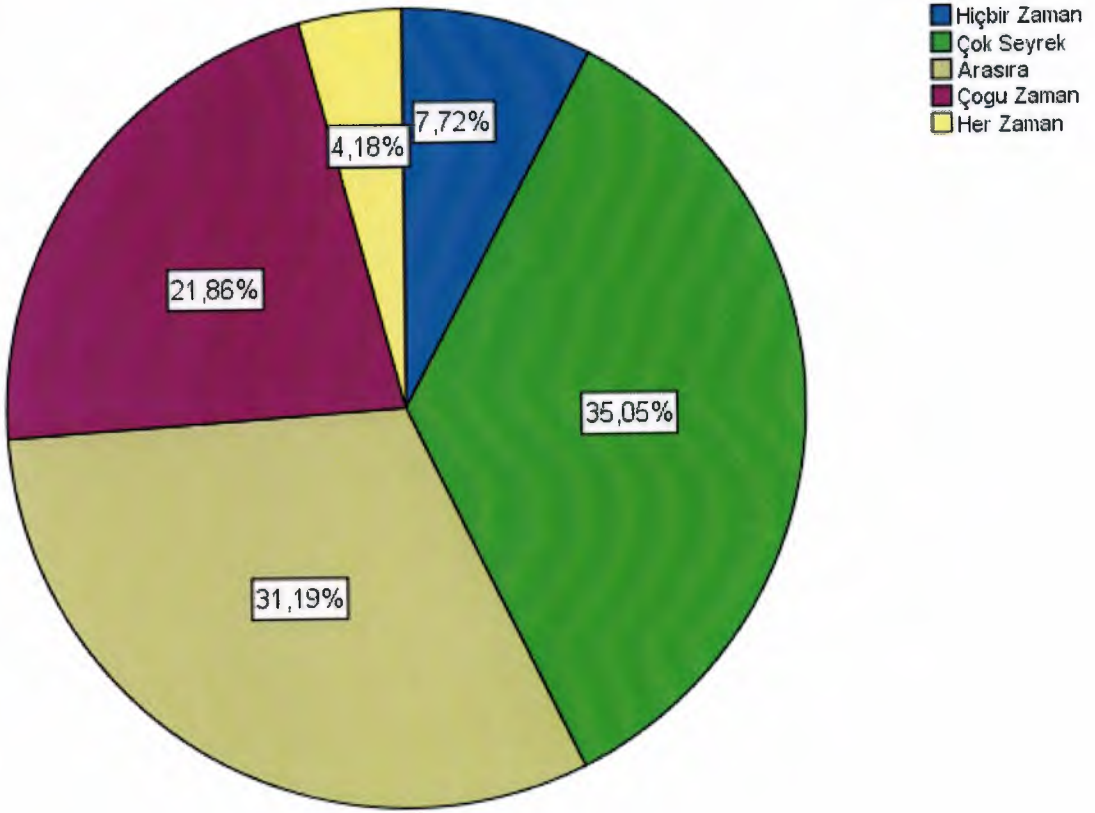
M77



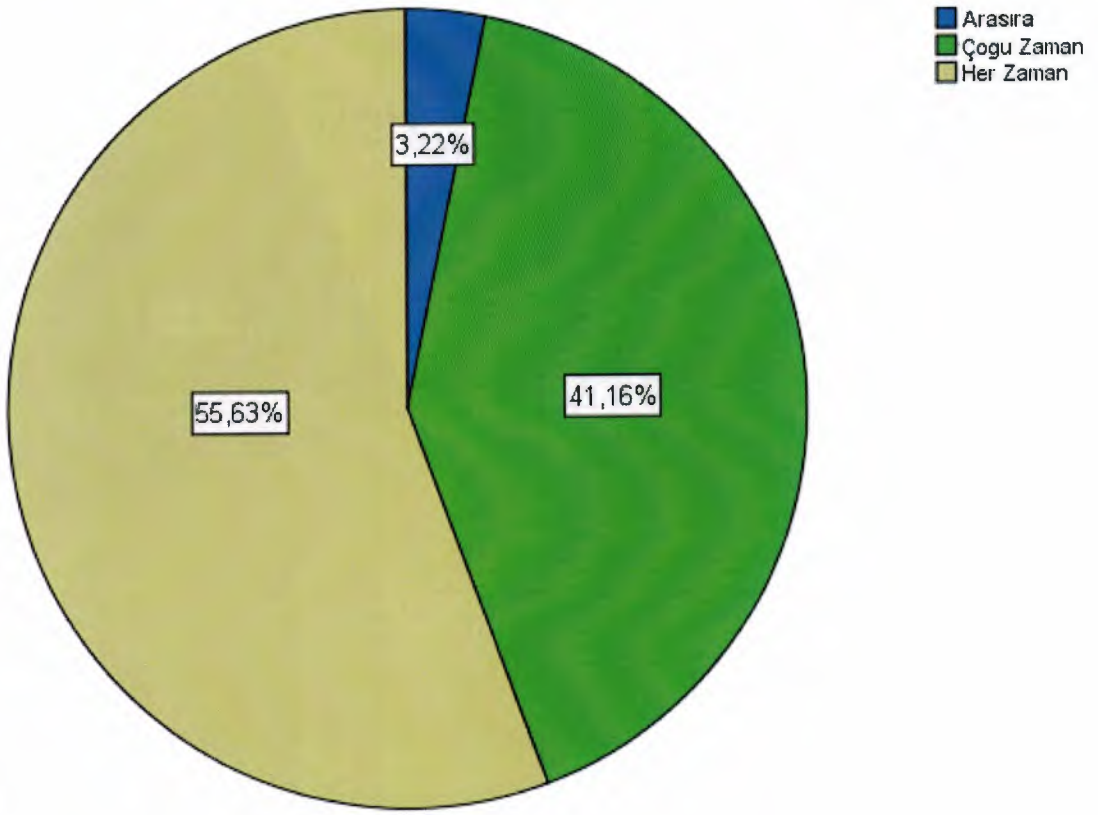
M77.77



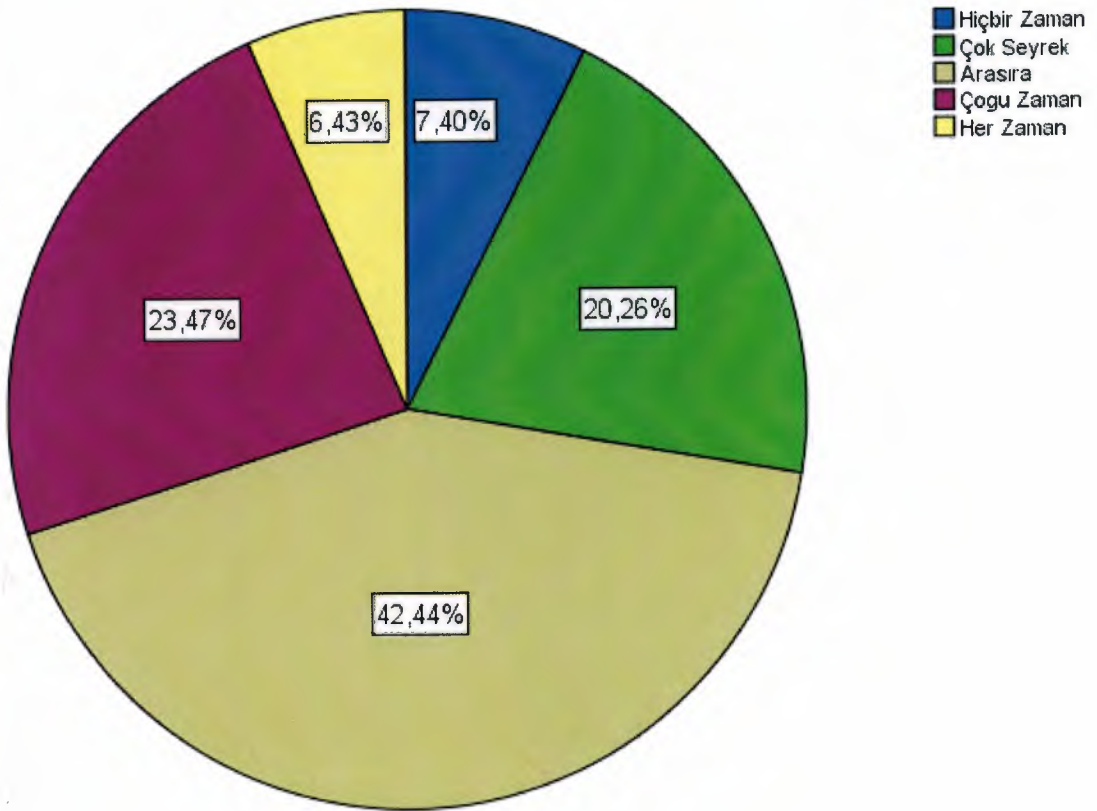
M78



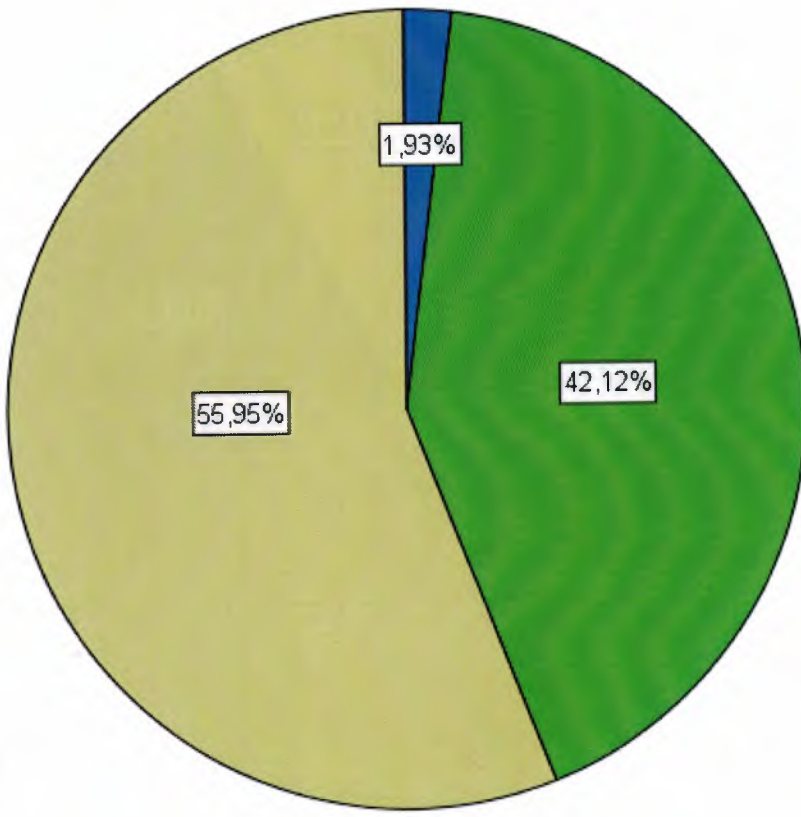
M78.78



M79

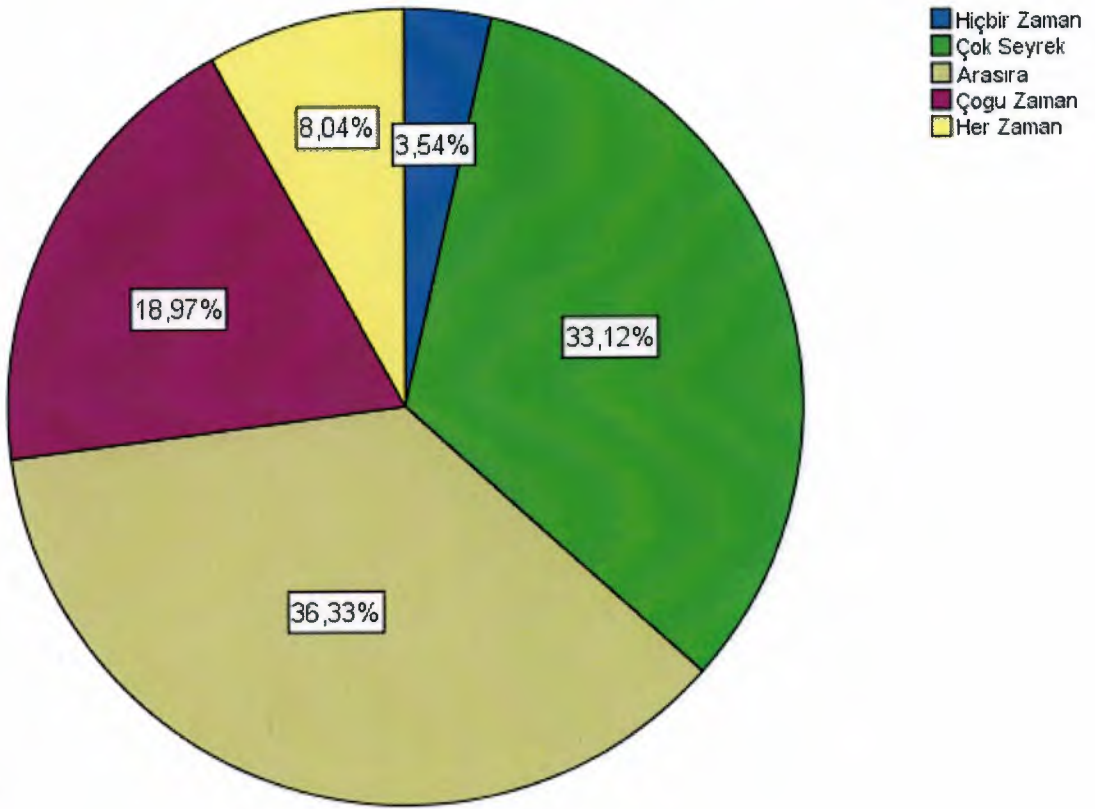


M79.79

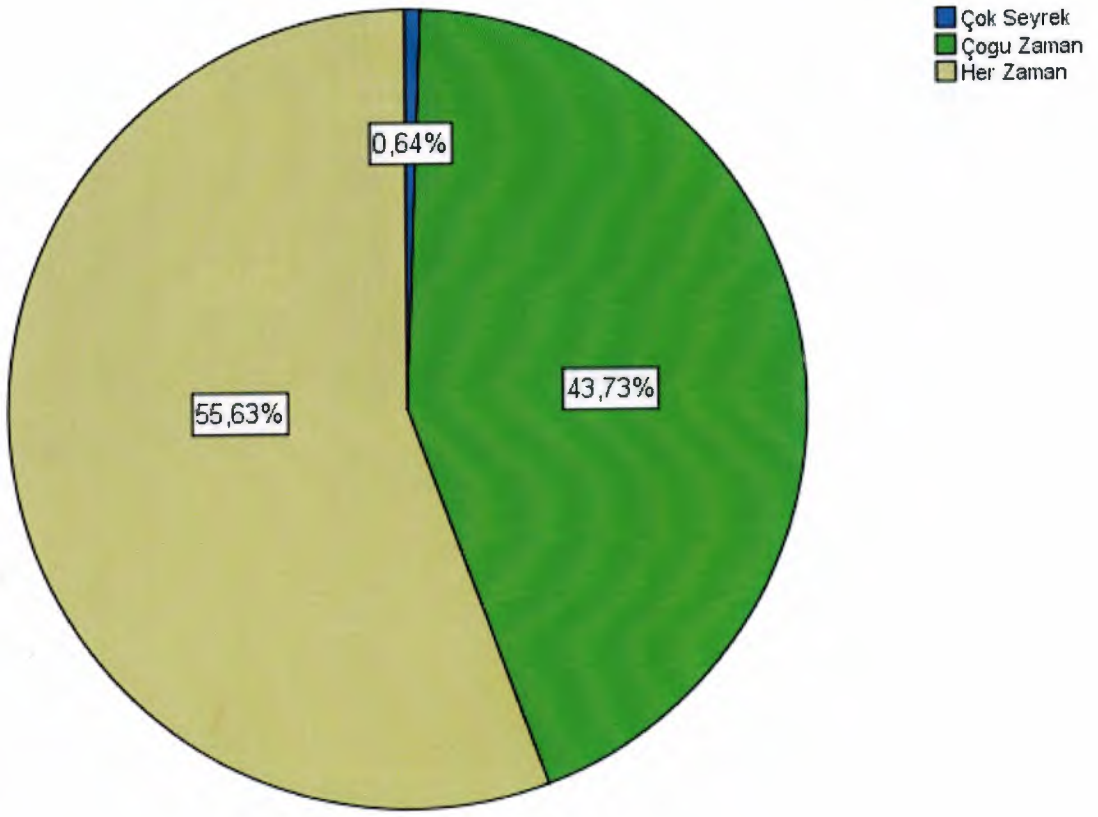


Arasira
Çogu Zaman
Her Zaman

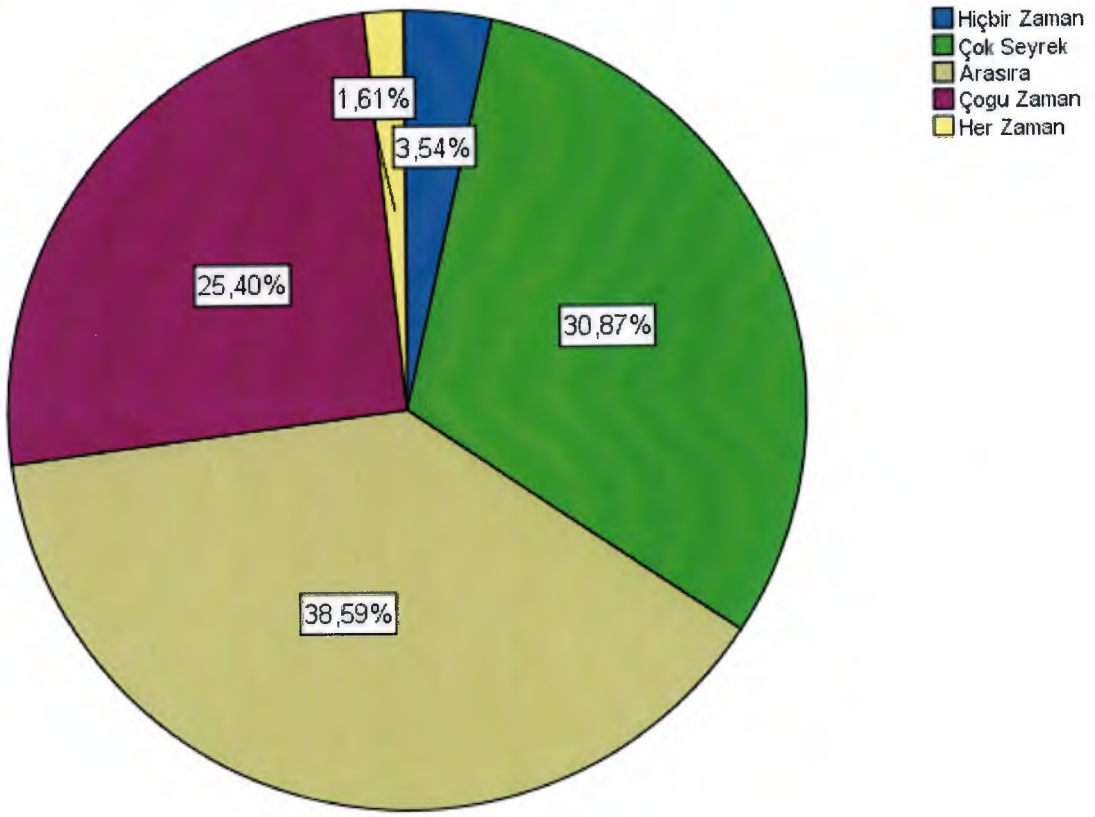
M80



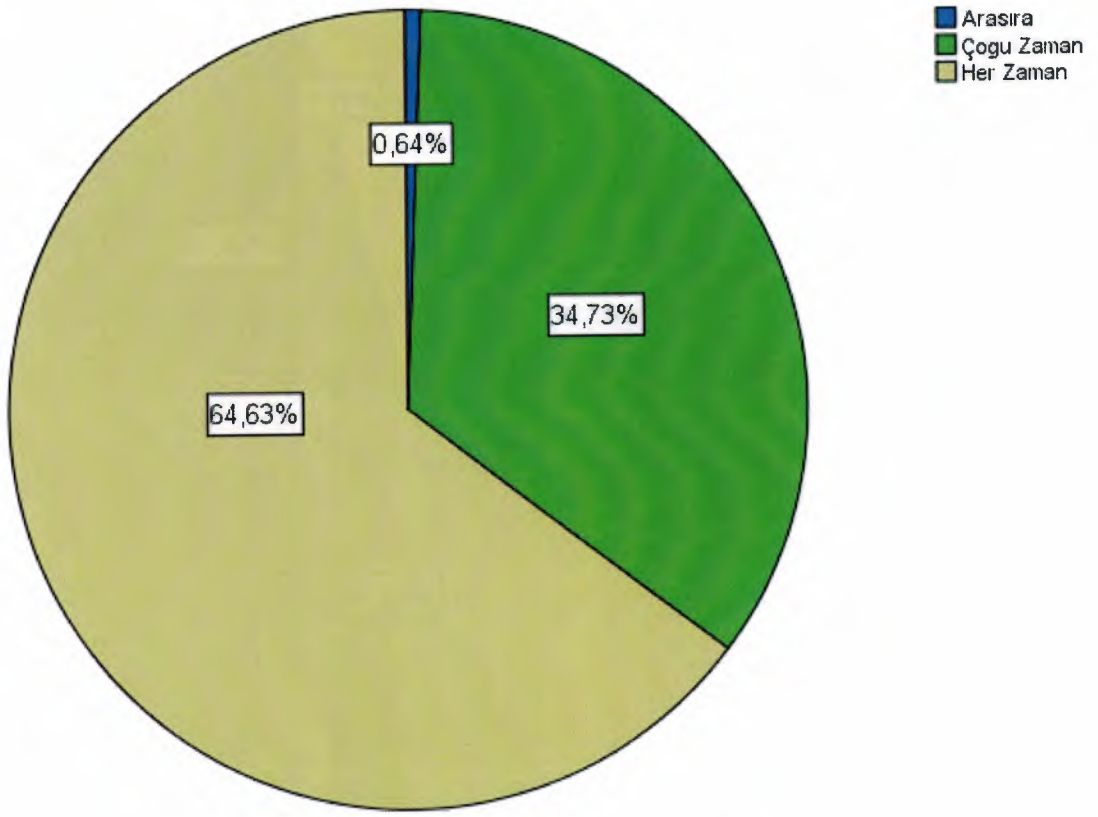
M80.80



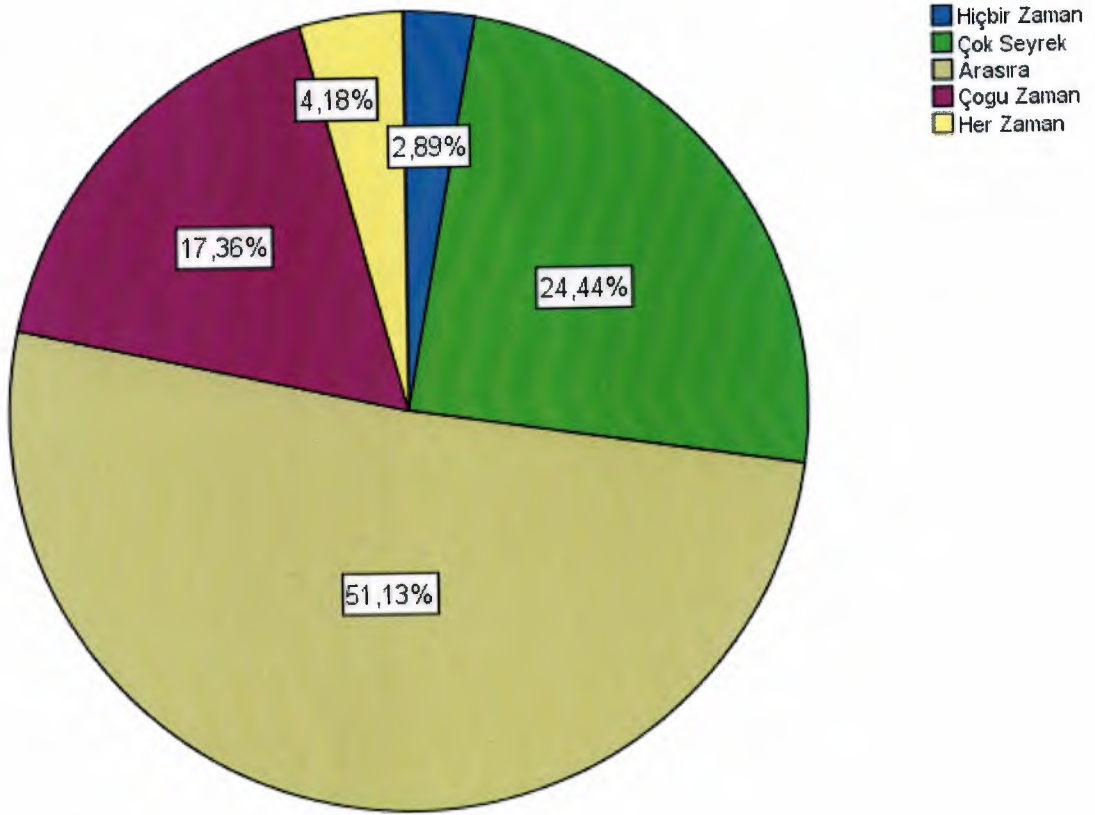
M81



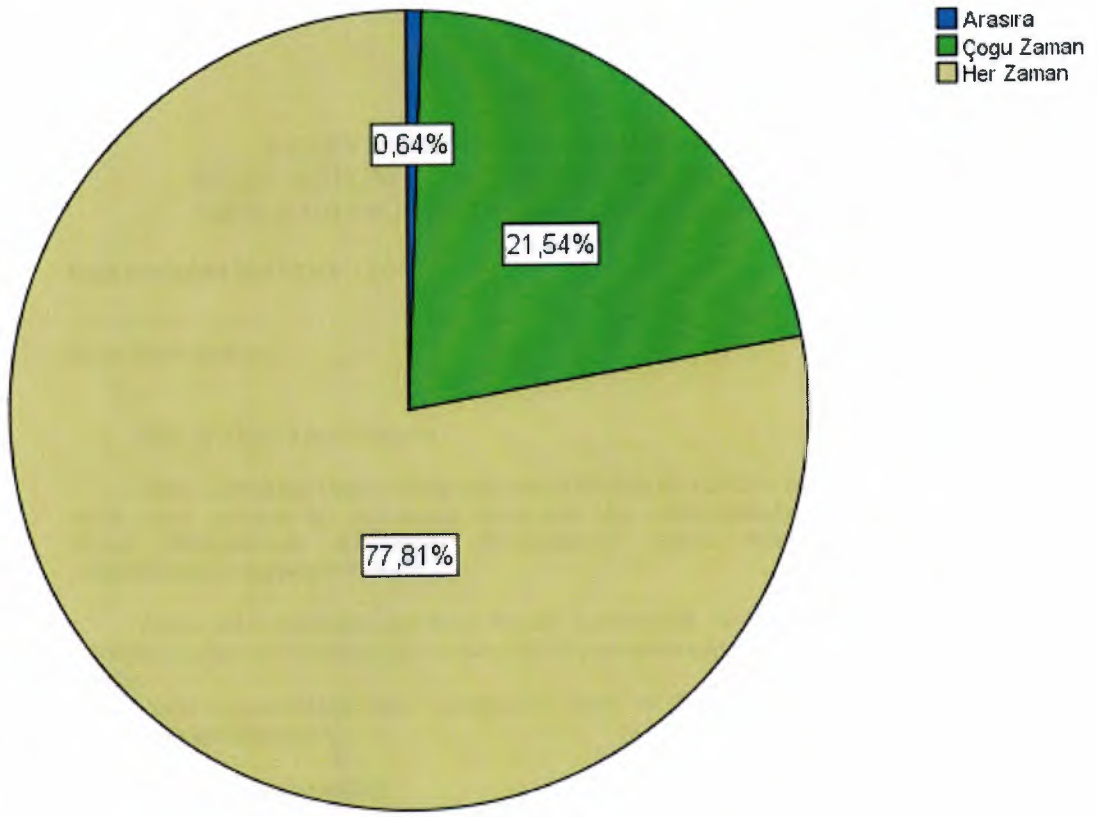
M81.81



M82



M82.82





**KUZAY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM, GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GOÖ.0.00.35/12/13/A-126

10.01.2013

Sayın İsmet Aşıksoy,

İlgi: 28.12.2012 tarihli yazınız.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-13/23 sayı ve 08.01.2013 tarihli yazısı uyarınca ilgi başvurunuz incelenmiş olup müdürlüğümüze bağlı okullarda **"Okul Müdürlerinin Güdöleyici Davranışları"** konulu anketin uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anket uygulanmadan önce anketin uygulanacağı okulların bağlı bulunduğu müdürlükle istişarede bulunulup anketin hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anket uygulandıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğüne ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.


Mehmet S. Kortay
Müdür

Eki: Anket

 **MH/FA**

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 6187
Fax (90) (392) 227 8639
E-mail meh@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM, GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: MTÖ.0.00-13-13/ 236

29 Ocak 2013

Sayın İsmet Açıksoy
Master Öğrencisi
Yakın Doğu Üniversitesi,

İlgi yazınızda, müdürlüğümüze bağlı Atatürk Meslek Lisesi'nde görev yapan 90 öğretmene yönelik olarak "Okul Müdürlerinin Gündüleyici Davranışları" konulu anket uygulama istemiyle izin talebinde bulundunuz.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nce yapılan incelemede, anketi uygulamanız uygun görülmüştür. Ancak sözkonusu anket yapılmadan önce ilgili okul müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır. Keza, anket uygulama çalışmasından sonra da sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne de ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.


Metin Gültekin
Müdür

Dağıtım:
-Atatürk Meslek Lisesi

GH/NK

Tel (90) (392) 228 3136 – 22 82257
Fax (90) (392) 227 8727
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS