



**T. C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ MOTİVASYON DÜZEYLERİ

MEHMET HANİFİ ZOR

Denizli- 2020

**T. C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ**

OKUL YÖNETİCİLERİNİN İŞ MOTİVASYON DÜZEYLERİ

Mehmet Hanifi ZOR

Danışman

Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Mehmet Hanifi ZOR tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyleri” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
..... Haziran 2020 tarih vesayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mustafa BULUŞ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANNAMESİ

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; görsel işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu; atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi; kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı; bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.



İmza

Mehmet Hanifi ZOR

TEŞEKKÜR

Proje çalıőmamda planlamadan, araştırmaya ve projenin oluőumunda yardımını, tecrübelerini ve bilgisini esirgemededen bana yol gösteren, çalışmamı bilimsel olarak őekillendiren kıymetli hocam ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU'na,

Yüksek Lisans eğitimimde bilgi ve deneyimlerini hiç esirgemeyen ve yardımcı olan hocalarım Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN'e, Prof. Dr. Kazım elik'e ve Dr. Öğr. Üyesi Ömür Kaya Kalkan'a,

Anketleri eksiksiz ve içtenlikle dolduran okul yöneticisi arkadaşlarıma, bu süreçte beni yalnız bırakmayan ve destek olan Ahmet BARUTCU ve Ali YILDIRIM arkadaşlarıma,

Bu süreçte her zaman yanımda olan desteğini esirgemeyen değerli eőim Emel ZOR'a ve canım kızlarım Ahsen Ecem ve Zeynep Ceren ZOR'a teşekkür ederim.

Mehmet Hanifi ZOR

Denizli, 2020

ÖZET

Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyleri

ZOR, Mehmet Hanifi

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Eğitim Bilimleri ABD,
Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Danışmanı: Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

Haziran 2020, 73 sayfa

Bu çalışmanın amacı, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin sahip oldukları iş motivasyon düzeylerini ortaya koymaktır.

Tarama modelinde yürütülen bu araştırmanın örneklemini Denizli İli Pamukkale ilçesindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan 105 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma verileri “Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği” aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde yöneticilerin iş motivasyon düzeylerini belirlemek için betimsel istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma) hesaplanmış, demografik değişkenlerine ilişkin karşılaştırmalarda da t-testi, Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis H analizlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, okul yöneticilerinin yaptıkları işe yönelik motivasyon düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Dışsal düzenleme-maddesel” ile ilgili davranışlar ve “içe yansıtılan düzenleme” ile ilgili düşünceleri bakımından kadın ve erkek yöneticilerin benzer motivasyon düzeyine sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak “kişisel düzenleme”, “dışsal düzenleme-sosyal” ve “içsel motivasyon” bakımından duygu, düşünce ve davranışları incelendiğinde farklılıklar görülmektedir. Araştırmanın medeni durum değişkeninde, yöneticilerin bekar veya evli olmalarının “kişisel düzenleme”, “dışsal düzenleme-sosyal”, “motive olmama”, “içe yansıtılan düzenleme” ve “içsel motivasyon” boyutları bakımından fark yaratmadığı; ancak “dışsal düzenleme-maddesel” ile ilgili davranışlar bakımından bekar yöneticilerin evli yöneticilere göre daha yüksek motivasyona sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, okul yöneticilerinin öğrenim durumlarının ve görev yaptıkları öğretim

kademelerinin yöneticilerin motivasyon düzeyleriyle ilişkili olmadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul yöneticisi, motivasyon, iş motivasyonu

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY FORMU.....	iii
ETİK BEYANNAMESİ.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
ÖZET.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
EKLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
BİRİNCİ BÖLÜM: GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	2
1.1.1.Problem Cümlesi ve Alt Problemler.....	5
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3.Araştırmanın Önemi.....	5
1.4. Varsayımlar.....	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
İKİNCİ BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	7
2.1. Okul Yöneticisi.....	7
2.1.1. Okul Yöneticisinin Görevleri.....	8
2.2. Motivasyon.....	10
2.2.1. Motivasyonun Önemi	10
2.2.2. Motivasyon Türleri.....	11
2.2.2.1. İçsel motivasyon.....	11
2.2.2.2. Dışsal motivasyon.....	11
2.2.3. Motivasyon Kuramları.....	12
2.2.3.1. Kapsam kuramları.....	13
2.2.3.2. Süreç kuramları.....	18
2.2.4. Motivasyon Araçları.....	22

2.2.4.1. Ekonomik Amaçlar.....	23
2.2.4.2. Psiko-sosyal Amaçlar.....	24
2.2.4.3. Örgütsel Amaçlar.....	26
2.3. İlgili Çalışmalar.....	27
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: YÖNTEM.....	29
3.1. Araştırmanın Modeli.....	29
3.2. Evren ve Örneklem.....	29
3.3. Veri Toplama Aracı.....	30
3.4. Veri Toplama Süreci.....	31
3.5. Verilerin Analizi.....	31
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	33
4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	33
4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular.....	35
4.2.1. Cinsiyet Değişkeni.....	35
4.2.2. Medeni Durum Değişkeni.....	37
4.2.3. Eğitim Düzeyi Değişkeni.....	38
4.2.4. Kurum Türü Değişkeni.....	38
4.2.5. Kıdem Yılı Değişkeni.....	39
BEŞİNCİ BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	42
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	42
5.2. Öneriler.....	47
KAYNAKÇA.....	50
EKLER.....	55
ÖZGEÇMİŞ.....	61

EKLER

EK-1 Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği.....	53
EK-2 Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği Kullanma İzni.....	54
EK-3 Araştırma İzin Onayları.....	55

TABLolar LİSTESİ

Tablo3.1. Örneklem Grubunu Oluşturan Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler.....	28
Tablo 3.2. Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği Güvenirlilik ve Faktör Analiz Sonuçları.....	30
Tablo 3.3. Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği Normallik Analiz İstatistikleri.....	31
Tablo 3.4. Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğine İlişkin Puan aralığı Tablosu.....	31
Tablo 4.1.Okul yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyi İstatistik verileri.....	32
Tablo 4.2.Okul yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyi Betimsel İstatistik Verileri.....	33
Tablo 4.3. Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre karşılaştırılması (t- Testi) Sonuçları.....	34
Tablo 4.4. Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre karşılaştırılması (Mann-Whitney U).....	35
Tablo 4.5.Okul Yöneticilerinin İş Motivasyonlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Mann-Whitney U).....	36
Tablo 4.6. Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması(Kruskal Wallis H).....	37
Tablo 4.7. Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H).....	38

ŞEKİLLER TABLOSU

<i>Şekil 2.1.</i> Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	14
<i>Şekil 2.2.</i> Alderfer'in ERG Kuramı.....	16

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Eğitimin ham maddesi insandır. İnsan hem fizyolojik hem de psikolojik yönleri olan bir varlıktır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının tek amacı bireyin bilişsel yönden gelişimi sağlamak değildir. Bireyin her yönden gelişimini sağlamak amaçlanmalıdır. Bu amacı gerçekleştirmede en önemli unsurlardan birinin öğretmen olduğu söylenebilir. Öğretmenin ise başarılı olması, okulun hedeflerine uygun davranışlar sergilemesi ve tüm bunları gerçekleştirebilmek için motivasyonunun yüksek olması okul yöneticilerine de bağlıdır. Okul yöneticileri eğitimdeki başarının temel öğelerindedir.

Okul yöneticileri eğitim sisteminin önemli faktörlerinden olduğu için motivasyonları oldukça önemlidir (Açıkalın, Şişman, Turan, 2007. akt. Yıldırım, 2011, 73). Motivasyon, genel anlamda bir işi yapmaya istekli olma bir hedefe ulaşmak için gösterilen çabaları etkileyen unsur olarak tanımlanabilir (Özgener, 2000, s. 176, akt. Yıldırım, 2011, s. 73). Motivasyon bireyin yaptığı işe karşı duyguları, düşünceleri ve işe bağlılığını etkiler. Bireyin o işi sevip sevmediği ile ilgilidir. Ortaya konan davranışların hedefle olan tutarlılığını etkileyebilir. Genel olarak motivasyon tanımları incelendiğinde ortak vurgu, bireyin ihtiyaçlarının karşılanması ve bireyin ortaya koyduğu davranışlarının örgütün amacına hizmet etmesini sağlayan unsur şeklindedir (Pekel, 2001, s.4).

Bireylerin işlerinde başarılı olması hem örgütün hem de örgüt yöneticilerinin amaçlarına ulaşmasına hizmet eder. Bu nedenle bireylerin başarılı olmak için yaptıkları davranışlarında elde ettiği tatmin ve hissettiği tasanın ortaya konması önemlidir. (Güven ve Akyüz 2002, s. 178).

Bireylerin motivasyonunu artıran etkenlerin bilinmesi bireyin motivasyonunu artırmada yardımcı olabilir. Bireylerin hedefe uygun davranışlar gerçekleştirilmesi örgütlerin en temel isteklerindedir. Bu durumun gerçekleşmesi bireylerin duygu, düşünce heyecan, kaygı ve örgüte bağlılık düzeylerinden etkilenir (Alıç, 1996, s. 17).

1.1. Problem Durumu

Motivasyon, bir işi yapmaya istekli olma, koyduğu hedefe yönelik çaba gösterme ve kararlı olma şeklinde ifade edilebilir. Kendisine hedef belirlemiş ve bu hedefe ulaşmak için güdülenmiş bireyler, hedefine ulaşmaya kadar o işi yapmayı sonuna kadar sürdürür. Bu durum, bireylerin yaptığı işe bağlılığını da gösterir. Motivasyon; bir davranışı eyleme döken bedensel veya ruhsal bir gereksinimde fizyolojik ya da psikolojik bir eksiklik, gereksinim veya herhangi bir amaca yönelmiş bir etki ile başlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (Luthans, 1992, s.147).

Motivasyon ile ilgili birçok kuram geliştirilmiştir. Bu kuramlar; İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Varlık-İlgililik ve İhtiyaçlar kuramı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör-Motivasyon-Hijyen kuramı, Mc Clelland'ın İhtiyaçlar kuramı, pekiştirme kuramı, beklenti kuramı, eşitlik ve amaç gibi kuramlardır. Kuramların üzerinde durduğu kavramlar içerik ve süreçlerdir (Koçel, 1995; Erdem, 1997). Bu kadar çok motivasyon kuramının var olmasının nedeni, bireyin yapısının, iç dünyasının karmaşık olması ve bu karmaşıklık nedeniyle birey motivasyonunun çok yönlü olmasındandır. Motivasyon bireylerin içyapısı ve duygularından etkilenebileceği gibi birey dışı faktörlerden de etkilenmektedir (Riggio 2014, s. 211).

İnsan hem fizyolojik hem de psikolojik bir varlıktır. Bu nedenle bir çalışan, çalıştığı kurumda yalnızca parasal, maddesel gereksinimler derdinde değildir. Başka bir ifadeyle gidermek istediği gereksinimleri sadece bedensel ihtiyaçları değildir. Bir çalışan genelde psiko-sosyal gereksinimlerinin çoğunu çalıştığı kurumdan sağlamak ister (Başaran,1984, s. 207). Bir çalışan yaptığı mesleğe ne kadar bağlıysa herhangi bir problem durumunda problemin çözümüne o ölçüde katkı sunar. Ayrıca, problemi kendi problemiymiş gibi çözmeye çalışır. Bu durum sonucu yöneticiler, iş görenlerini daha kolay motive ederler (Başaran, 1982). Çalışanların ihtiyaçlarının fiziksel, ruhsal ve toplumsal olması çalışma ortamlarında yönetiminde iyi olmasını gerektirir. Yöneticiler bu ihtiyaçların karşılanmasını hangi ölçüde sağlarsa çalışanlarda yaptığı işe bu ölçüde sahip çıkar. Çalışanların yaptıkları işe sahip çıkma düzeyleri yüksek olduğu sürece kurumlar hedeflerine daha kolay ulaşırlar. (Kaldırımçı, 1987).

Yöneticiler, bireylerin yaptıkları işe motive olmasını, hedeflere uygun davranışlar sergilemesini, eldeki kaynakların en üst seviyede ve faydalı bir şekilde kullanılmasını

sağlamaya çalışırlar. Yöneticiler bu konuda başarılı olduklarında örgütün amaçlarına da çok önemli katkı sağlamış olurlar. Yöneticilerin en önemli görevi; örgütteki iş görenlerin kapasitelerini ve sahip oldukları potansiyeli örgüt amaçlarını gerçekleştirebilecek şekilde ortaya çıkarmaktır. Bu nedenle motivasyon kavramı oldukça önemli bir araçtır. Yöneticilerde bu araçtan yararlanmalıdır (Genç, 2005).

Okul yöneticisi, görevini yerine getirdiği örgüt içerisinde birlikte çalıştığı personelinin, ülkenin genel eğitim hedefleri yönünde çaba göstermesinden ve eş güdümlü çalışmasından sorumludur. Eğitim-öğretim çalışmalarının hedeflere uygun şekilde gerçekleşmesini sağlamaya çalışmaktadır. Bunun yanında, okul yöneticisinin okuldaki güvenliğin sağlanması, bu konuda stratejiler geliştirme ve acil durumlarda kriz yönetimini sağlama gibi görevleri de bulunmaktadır.

İyi bir okul müdürü, sorumluluk sahibidir. Ülkenin ve bakanlığın ortaya koyduğu, ulaşmak istediği hedeflere uygun davranır. Eğitim sisteminin önemli hizmetleri olan ekonomik işler, öğretmen ve öğrenci işleri, okulun genel yönetimi, okuldaki çalışanların eş güdümünün sağlanması, yönetim ve denetim işleri okul müdürlerinin görevlerindedir (Başaran, 2000, akt. Yılmaz, 2017, 17). Ancak bu görevleri yerine getirirken okul müdürünün motivasyonunun üst düzeyde olması gerekir. Müdürün motivasyonunu etkileyen birden fazla faktör olduğu düşünülmektedir. Bu faktörler; ekonomik, sosyal, psikolojik ve örgütsel olarak ana başlıklarda ele alınabilir.

Ülkemizde eğitim kurumlarına yönetici seçilirken son yıllarda yönetmelik değişiklikleri yapılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre; ilk defa yönetici olarak seçilecek adaylar yazılı ve sözlü sınav sonuçlarına göre değerlendirmeye alınır. Daha önce yönetici olup halen görevine devam edenler yeniden görevlendirilirken bakanlığın belirlediği kriterler dikkate alınarak seçilir. Bu kriterler, bakanlığın belirlediği formlarda mevcuttur. Tüm görevlendirmeler puan üstünlüğüne göre yapılır (MEB, Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği [EKYGY], md.14).

Eğitim kurumlarında 4 yıl görev yapan yöneticiler bakanlığın belirlediği kriterlere uygun olmaları durumunda aynı kurumda veya başka bir kurumda 4 yıl daha görevlendirilebilir. Ancak bakanlığın yönetmeliklerine göre okul müdürleri aynı kurumda 8 yıl görev almış ise zorunlu rotasyona tabi tutulmaktadır. Zorunlu rotasyona tabi tutulan

yöneticiler diğer kurumlarda kadro bulunması halinde o kurumlara yönetici olarak görevlendirilebilir. Kadro bulunmaması halinde ise herhangi bir kurumda öğretmen olarak kendi branşına uygun şekilde görevine devam eder.(MEB, EKYG, md.27).

Bu durum yöneticilik görevinin son bulma riskini oluşturur. Bu risk yöneticide endişeye yol açabilmektedir. Böylece yöneticilerde iş motivasyonu düzeyinde ve örgüte olan bağlılığında azalma görülebilir. Böyle bir süreç kurumda çalışan diğer personellerin motivasyonunu, eş güdümlü ve işbirliği içerisinde çalışmasını olumsuz etkileyebilir.

Eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenler, okul yöneticileri ve diğer personellerin statüleri farklıdır. Bu durum toplum ve öğrenci velilerinin bakış açısından da böyledir. Yöneticilerin statüleri değerli görüldüğü için bu işi yapan personel bu durumdan etkilenmektedir. Yöneticiler değer verilen bir mesleği yaptıkları için daha fazla motive olurlar. Çok gayret ederler ve değerli mesleklerini yapmanın hazzını yaşarlar.

Son yıllarda ülkemizde Milli Eğitim Müdürlükleri ve Üniversiteler arasında eğitim yönetimi alanında okul yöneticileri ve öğretmenler için tezli ve tezsiz olmak üzere lisansüstü programları için protokoller imzalanmaktadır. Bu programlara eğitimcilerin ilgisi yoğun olmuştur. Bu durum sonucu bu alanlarda lisansüstü eğitimi tamamlayan çok sayıda öğretmen ve yönetici olmuştur. Yöneticiler aldıkları eğitimlerle kendilerini alanlarında biraz daha geliştirmiş olup lisansüstü eğitimi almayan meslektaşlarına göre işlerine daha bağlı ve motive olmuş görünmektedirler.

Ülkemizde ilkokul, ortaokul ve lise gibi okul türlerinde müdürlerin görev ve sorumlulukları genel olarak aynı olmasına rağmen bazı farklılıklarda mevcuttur. Örneğin öğrencilerin yaş grupları, gelişim düzeyleri ile o yaş grupları ve eğitim düzeylerinde gösterdikleri davranışlar, yöneticilerin çalışma sistemini ve sorumluluklarını etkiler. Bu durum farklı okul türlerinde görev yapan yöneticilerin iş motivasyon düzeylerini, örgütsel bağlılığını ve bu işi yapmaya olan isteklerini olumlu veya olumsuz etkileyebilir. Ayrıca eğitim yöneticilerinin farklı okul türlerinde görev alması, karşılaştıkları sorunları da farklılaştırmaktadır. İlkokulda görev yapan bir yöneticinin karşılaştığı sorun ve çalışma isteği ile lisede görev yapan bir yöneticinin karşılaştığı sorun ve o soruna yaklaşımı motivasyon düzeyine etki edebilmektedir.

Ülkemizde geçmiş yıllarda öğretmen ve yönetici açığı bulunması nedeniyle lise mezunu ile ön lisans üniversite mezunu olan öğrenciler eğitim kadrolarında kendilerine yer

bulmuşlardır. Hala günümüzde bu eğitim seviyelerinde olup görevine devam eden eğitim çalışanları vardır. Bu durumda eğitimin iş görenleri arasında öğrenim düzeyi farklılıkları oluşmuştur. Bu farklılık çalışanların örgüte bağlılığı ve iş motivasyonu düzeylerinin farklı olabileceği sonucunu doğurmuştur. Bu nedenle yapılan bu araştırma öğrenim düzeyleri farklı olan eğitim çalışanlarının motivasyonunun belirlenmesinde araştırmacılara ve eğitim planlayıcılarına yol gösterici olabilir. Çünkü eğitim çalışanlarının motivasyonunun eğitim hedeflerine ulaşılmasındaki etkisi yadsınamaz.

1.2. Problem Cümlesi ve Alt Problemler

Araştırmanın problem cümlesi “İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri” nedir? şeklinde belirlenmiştir.

Bu genel problem çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri nedir?
2. Okul yöneticilerinin motivasyon düzeyleri yöneticilerin,
 - a. Cinsiyetlerine göre,
 - b. Medeni durumlarına göre,
 - c. Çalıştıkları kurumun türüne göre,
 - d. Mesleki kıdemlerine göre,
 - e. Eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı, Denizli ili Pamukkale İlçesinde yer alan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerini ortaya koymaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Günümüzde ülkemiz araştırmacıları iş motivasyonu hakkında araştırmalar yapmaktadır. Yapılan araştırma ve çalışmalarda başarıyı etkileyen en önemli unsurun motivasyon olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğitimin ham maddesi öğrencidir. Temel amaç öğrencilerin her yönden gelişimini ve başarılı olmasını sağlamaktır. Bu başarının

sağlanmasında çok önemli aktör olan öğretmenlerin iş motivasyonlarının yeteri düzeyde olması gerekir. Yöneticilerin iş motivasyon düzeyleri öğretmenlerin de motivasyonlarını etkileyeceği için iş motivasyonunu etkileyen etkenlerin araştırılması, bu yönde çalışmaların yapılması önemli ve zorunluluk haline gelmiştir. Bu araştırma; Denizli ilinde görev yapan tüm okul yöneticilerinin motivasyonlarını artırıcı ve geliştirici çalışmalara yön verebilir. Eğitim –Öğretim sistemine yön veren yetkililere katkı sağlayabilir.

1.5. Varsayımlar

1. Araştırmanın katılımcıları, veri toplama aracında yer alan soruları önemseyerek, samimi bir şekilde yanıtlamışlardır.

1.6. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2019-2020 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan resmi ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Motivasyon: insanlara davranışlarına güdülerine göre yön veren, bireyleri ruh ve zihin temelinde davranışa götüren, harekete geçmelerini sağlayan ve bu hareketin devamlı olmasını sağlayan araç motivasyon olarak tanımlanır (Spector, 1996, s. 192, Klein, 1999, s. 150, Mitchell, 1982, s. 81, Hodgetts, 1991, s. 142).

İş Motivasyonu: Çalışanların kendiîşleriyle ilişkili davranışa geçmeleri, davranışın kuvveti, gidişatı bakımından ve bu davranışa devam etmeleri bunu kendi içinden ve dışındaki etkenlerden aldığı güdülerle başlatmaları ve sürdürmeleri iş motivasyonu olarak tanımlanır. (Donovan, 2009, s. 61-78).

Yönetici: Önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda eğitim öğretim etkinliklerini, hazırlayıp düzenleyen, eyleme geçirilmesini ve eylem sonuçlarının değerlendirilmesini sağlayan, aynı zamanda sorumlu olduğu okulun her türlü işleyişinin ve düzeninin sağlanıp denetlenmesinden sorumlu kişidir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

İKİNCİ BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, okul yöneticisinin görev ve sorumlulukları ile iş motivasyonu ve iş motivasyon kuramlarına ilişkin kuramsal temeller ve araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Okul Yöneticisi

Okul müdürü günümüzde eğitim iş görenlerinin iş ortamında çalışmasını rahatlatan bir lider olarak tanımlanmaktadır (Beck, 1993, akt. Yılmaz, 2017, s. 14). Okul yöneticiliği meslek olarak ilk defa Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) ortaya çıkmıştır. O dönemde ise başka ülkelerde yöneticilik eğitimi üst düzeyde verilmemekteydi. Okul yöneticiliği öğretmenlik mesleği ile birlikte yürütülen ve bu meslekte belli bir süre tecrübe kazanıldıktan sonra yapılan ikinci bir görevdir. Öğretmenlik yöneticilik yapmak için yeterlidir (Murphy, 1998, akt. Karip, 2004).

Yöneticilik, sorunları çözme ve gerektiğinde sorumluluk alma işidir (Baltaş, 2005). Bir okulda çalışanları okulun amaçlarını yerine getirilmesi için bir araya getiren, çalışmalarını eş güdüm içerisinde organize eden ve teftiş eden kişiye okul yöneticisi denir. Okulda verilen eğitim öğretimin amacı, çocukların her yönden sağlıklı ve verimli bir şekilde yetişmelerini ve gelişmelerini sağlamaktır. Bu nedenle, okul yöneticisi de bu faaliyetlerin başında bulunur, okulun yasal lideri olarak faaliyet gösterir. Okulda otorite ve gücün en önemli simgesini temsil eder (Topçuoğlu, 2010, akt. Yılmaz, 2017, s. 14). Okul yöneticisi kurumdaki değişimin önderliğini yapma görevini yerine getirmeli ve meydana gelen diğer değişimlerle de ayak uydurmalıdır. Bu yüzden okul yöneticisinin vazgeçilmez ilkeleri arasında sürekli olarak kendini yenilemesi, güncelleştirmesi yer almalıdır (Özdemir, 2000).

Okul yöneticileri eğitim öğretim işlerinin planlanması, yürütülmesi ve denetlenmesini sağlar. İş görenler arasındaki eş güdümün ve iletişimin olumlu yönde ilerlemesine katkıda bulunur. Okulun fiziki şartlarındaki olumsuzlukları kendi üstleriyle iş birliği yaparak ortadan kaldırmaya çalışır. Genel olarak örgütteki yapılan tüm faaliyetlerin amaca hizmet etmesi için çalışır (Aydoğan, 2002, akt. Yılmaz, 2017 s. 15).

2.1.1. Okul Yöneticisinin Görevleri

Okul yöneticisi görev yaptığı kurumun tüm işleyiş, etkinlik, çalışmalar, denetim ve yönetiminden sorumludur. Yöneticilerin görevleri ayrıntılı olarak Milli Eğitim Bakanlığının yönetmeliklerinde yer almaktadır. Bu yönetmeliklere göre okul yöneticisinin görevleri birkaç madde ile şöyle sıralanabilir (MEB, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği [İKY], 2019):

1. Okul Yöneticisi, ders programlarının düzenlenmesi ve koordineli biçimde işleyişinden sorumludur.
2. Öğretmen ve personelin maaş bordrolarını ek ders çizelgelerini, sigorta giriş çıkışlarını, düzenler ve takip eder.
3. Öğretmen ve veli toplantılarının düzenlenmesi ve takibini yapar.
4. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin yönetmeliklere uygun şekilde deneyim kazanmasını ve gelişimini sağlar.
5. Gerekli görüldüğü takdirde çevredeki kurumlarla iletişimi sağlar. Muhtarlık, belediye, kaymakamlık ve valilik gibi devlet kurumlarıyla sürekli koordinasyon içinde olmalıdır.
6. Okulda zorunlu ve seçmeli derslerin oluşturulmasında öğretmen ve veli görüşlerine başvurur.
7. Okul kantini ve okulda öğrencilerin yeme içme faaliyetlerini gerçekleştiren birim ve personellerin çalışmalarını yönetmeliklere uygun şekilde yapmalarını denetler.
8. Öğretmen ve diğer personel ihtiyacının belirlenmesini ve planlanmasını sağlamak.
9. Öğretmen ve diğer personellerin göreve başlamalarıyla ilgili iş ve işlemlerini yapmak. Personelin sicil ve disiplin işlemlerinin yürütülmesi, maaş ve diğer ödemelerin hazırlanması ve sisteme girilmesini sağlamak.
10. Personelin sağlıkla ilgili iş ve işlemlerini mevzuat çerçevesinde yaparak okulda öğretim işlerinin aksamaması için sağlık sorunu yaşayan personelin boşluğunu dolduracak planlamalar yapmak ve işleme koymak.
11. Personelin izin, tayin ve emeklilik işlemlerinin yürütülmesi ve öğretmen ve diğer personelin kurumla ilgili iş ve işlemlerinde onlara yasal mevzuat çerçevesinde yardımcı olması okul yöneticilerinin görevleri arasındadır.
12. Öğrencilerin okula kaydının yapılması, sınıf listelerinin hazırlanması, öğrenci dosyalarının düzenlenmesi, öğrenci devam ve devamsızlıklarının izlenmesi ve

sisteme işlenmesi, öğrencilerin nakil ve öğrenim belgelerinin düzenlenmesi, sağlıkla ve güvenlikle ilgili iş ve işlemlerin yapılması ve mezuniyet işlemlerini yaparak sürecin sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlar.

13. Yıllık öğretim planının, çalışma planının hazırlanması, öğretmenlerin ünitelendirilmiş yıllık planlarının ve ders planlarının incelenmesi ve onaylanması, hazırlanan ders programlarının ve ders yüklerinin öğretmenlere dağıtımının yapılması, sınıf/şube tanımlarının yapılması, nöbet görevlerinin ve verilen diğer görevlerin tebliği, takibinin yapılması, denetlenmesi ve öğretmene düzeltici rehberlik yaparak geri dönütün sağlanması.
14. Genel öğretmenler kurulu toplantılarını yapmak, şube öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurullarının yapılmasını sağlayarak alınan kararların uygulanmasını takip etmek, okulun rehberlik işlemlerinin yönetilmesini sağlamak, okulun gezi, araştırma sosyal ve kültürel etkinliklerini düzenlemesini sağlamak ve onaylamak ise okul yöneticilerinin eğitim öğretim yönetimindeki görevleri arasındadır.
15. Okulda yazı işlemlerinin yürütülmesi, verilerin işlenmesi ve raporların tutulması, okulun bütçesini sağlama, satın alma ve mal tedarikinde bulunma, okulun ve varsa tesislerinin bakım onarım işlemlerinin yapılması, gelir elde edecek şekilde kullanıma açması, okulun temizlik işlemlerinin yürütülmesi, denetlenmesi, okul bahçesinin düzenlenmesi, taşınır mallarla ilgili iş ve işlemlerin yapılması, sivil savunma ve güvenlikle ilgili işlemleri yapmak okul yöneticilerinin diğer görevleri arasındadır.

Okul yöneticileri ülkenin genel eğitim, milli eğitim ve okulun hedeflerine ulaşmasında büyük sorumluluk sahibidir. Genel olarak okuldaki eğitim öğretim faaliyetleri, plan ve programların düzenlenmesi, planlama ve denetim işlemleri, personellerin eşgüdümlü ve uyum içinde çalışması okulun fiziki eksikliklerinin giderilmesi, öğrenci işleri, veli ve çevre ile ilişkiler ve üst kurumlarla iletişim gibi görevlerin sorumluluğu okul yöneticilerindedir. Okul yöneticileri, kendisine yasalarla verilen görevlerini uygun bir şekilde yaparsa başarılı olur. Yönetiminde bulunduğu personelinin eş güdüm içinde çalışmasını sağlayabilirse, eğitim öğretim yönetimi ile ilgili işlerini, görev ve sorumluluklarını zamanında yaparsa ve okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik imkanlarını iyi değerlendirebilirse aynı zamanda okulun belirlenen hedeflere ulaşması mümkündür.

2.2. Motivasyon

Örgütün amaçlarına ulaşmada motivasyon, çalışanların kendi gereksinimlerinin ortadan kaldırılmasıyla örgütün ya da kurumun hedeflerine ulaşmasında gereken bütün çaba ve gayretin gösterilmesidir (Robbins, 1996, s. 212, akt. Önen, 2015, s. 49-50). Genellenecek olursa motivasyon bireyleri bedensel veya ruhsal olarak ihtiyaç duydukları eyleme geçirmek için onları güdüleyen faktörler bütünüdür (Luthans, 1992, s. 147, akt. Önen, 2015, s. 49-50). Motivasyon ile ilgili yapılan çalışmalara, bakıldığında, bu kavram ile ilgili birden fazla tanım ve kuram açıklamaları yapılmaktadır. Bu kuramlar; İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, Varlık-İlgililik ve İhtiyaçlar kuramı, Frederick Herzberg'in Çift Faktör-Motivasyon-Hijyen kuramı, Mc Clelland'ın İhtiyaçlar kuramı, pekiştirme kuramı, beklenti kuramı, eşitlik ve amaç gibi kuramlardır. Kuramların üzerinde durduğu kavramlar içerik ve süreçlerdir (Koçel, 1995; Erdem, 1997).

Motivasyonun açıklanmasındaki birbirinden değişik benzetmelerin birleştiği nokta, kişinin davranışını etki altına alma ve bu etki ile beraber kişiyi belirli hedefler yönünde eyleme dökme anlamının olmasıdır. Motivasyonun, eyleme dökme anlamının olması sebebiyle, bu kavramın, arzu, hedef, yönelim, eylem, menfaat, tercih etme, hasret, başarı, moral, tatmin vb. gibi kavramların çağrışımını ortaya çıkarması normal görülmelidir (Eroğlu, 2000, akt. Yılmaz, 2017, s. 21-22).

Her ne kadar çok tanım olsa bile motivasyon kavramı karmaşık bir durumu ifade etmez. Motivasyon için genel olarak bir işi yapmaya istekli olma, güdülenme ifadesi kullanılabilir. Ancak motivasyon; iş motivasyonu, fiziksel motivasyon, sosyal motivasyon, psikolojik motivasyon şeklinde çeşitlendirebilir (Eroğlu, 2000, akt. Yılmaz, 2017, s. 21-22).

2.2.1. Motivasyonun Önemi

Belirli bir hedefe ulaşabilmek için bireylerin yeteri kadar motive olmuş olması gerekmektedir. Bu durum bir sınavda başarıya ulaşmak, iş ortamında işin gerekliliklerini gerçekleştirebilmek, kariyerinde yükselebilmek vb. biçimde olabilir. Motivasyonu yüksek bireyler hedeflerini gerçekleştirebilme ihtimallerini artırmış olurlar. Motivasyon bireylerin davranışlarını iş ortamında da çok fazla etkilediği için iş motivasyonu üzerine çalışmalar (Yılmaz, 2017; Ertürk, 2016; Ceylan, 2005) yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalara göre, iş ortamındaki başarı motivasyon ile birlikte başka faktörlerin de etkisi altındadır.

2.2.2. Motivasyon Türleri

Motivasyon, içsel ve dışsal olarak iki grupta incelenebilir. Her insan bir hedefe ulaşmak için yaşamını sürdürür. Hedefine ulaşmış olduğunda doyumunu da almış olur. Bireylerin kendi duygu, düşünce ve isteklerinden etkilenen motivasyon, içsel motivasyondur. Ancak, bir işin başarılmasında veya belirlenen bir hedefe ulaşılmasında yalnızca içsel motivasyon yeterli olmaz. Çevreden kaynaklı başarıyı teşvik eden, başarı durumunda verilen ödüller veya başarısızlık durumundaki ceza gibi faktörler de dışsal motivasyon kavramı içerisinde yer alır (Ercan, 2003, s. 108).

2.2.2.1. İçsel Motivasyon. İçsel motivasyon bireyin kendi isteği ile yetenekleri doğrultusunda, haz veya doyum elde etmek üzere, bir davranışta bulunup harekete geçmesi, olarak tarif edilir (Deci, 1975). İçsel motivasyonu yüksek bireyler bir işi yapmaya daha fazla istekli olurlar. Yaptıkları işten zevk alırlar. Örneğin kendi koyduğu hedefler doğrultusunda çaba göstermiş ve istediği bölümü kazanmış bir üniversite öğrencisi içsel motivasyon etkisiyle hareket etmiştir. Okul ortamında içsel motivasyon etkisinde olan öğretmenler ve yöneticiler örgüte daha fazla bağlılık gösterir. Davranışları kendi duygu ve düşüncelerinin etkisi altındadır.

Bir birey içsel motivasyon etkisinde ise amir, aile ve sosyal çevreden gelebilecek uyarılara karşı tepki göstermez. Örneğin yaptığı işte çaba sarf ettiğinde amirinin kendisine ödül vermesi o birey için motivasyon aracı değildir. İçsel motivasyon araçları ile motive olan bir birey yaptığı işi eğlenceli ve ilgi çekici bulur (Ryan ve Deci, 2000 a: 56). İçsel olarak motive olan bireyin davranışları kendi duygu ve düşüncelerinin etkisindedir. Birey davranışlarını özgürce gerçekleştirir (Deci vd., 1991: 328, akt. Aslan ve Doğan, 2020, s. 293).

İçsel motivasyon unsurlarına bakıldığında iş görenler kendi kendilerini motive eder. Bireyin davranışları dışsal faktörlerden etkilenmez. Bu duru bireyin yeteneklerini sergileme fırsatını oluşturur (Brief ve Aldag, 1976: 497, akt. Dünder, S., Özutku, H. ve Taşpınar, H. 2007, s. 108).

2.2.2.2. Dışsal Motivasyon. Plotnik'e göre (2007) "Dışsal motivasyon bir aracı etkene bağlı olan, teşvik ya da dış ödüller almamıza yardımcı olan davranış ve faaliyetlere katılmayı kapsar.

İçsel motivasyona göre dışsal motivasyon kişinin kendi duygu, düşünce veya isteklerinden çok dışsal faktörlerden etkilenir. Bu faktörler; ödül, başarı belgesi, onaylanma isteği, ceza, statü gibi faktörlerdir. Kişi bu faktörlerden etkilenerek motive olmaya çalışır. Örneğin ailesinin koyduğu hedef ve istekleriyle üniversitede bir bölümü kazanmış öğrenci dışsal motivasyon etkisinde kalmıştır. Bu nedenle dışsal motivasyonun içsel motivasyona göre etkisi daha azdır denilebilir (Calp, 2013).

Dışsal motivasyon etkisinde kalan bireyin davranışları bir sonuç doğurur. Birey sergilediği davranışın sonuçlarına odaklanır (Deci, Vallerand, Pelletier ve Ryan, 1991: 328, akt. Aslan ve Doğan, 2020, s. 293).

Bireylerin yaşamlarının ilk dönemlerinde sergiledikleri davranışlar genel olarak içsel motivasyon etkisindedir. Ancak zaman geçtikçe çevre ile kurulan ilişkiler sonucu içsel motivasyon etkisi azalmaktadır. Bireyin sergilediği davranışlar çoğu zaman dışsal motivasyon araçlarının etkisinde kalır. Bu durum birey için duyuşsal anlamda (ilgi, heyecan, eğlence vb.) doyumdan öte dışarıdan alınabilecek ödül veya cezalara göre davranış sergileme sonucunu ortaya çıkarır (Deci ve Ryan, 2000, akt. Aslan ve Doğan, 2020, s. 293).

Dışsal motivasyon bireyin kendisinden kaynaklanmayan faktörlere bağlı olduğu için bireyin davranışları baskı altındadır. Bu nedenle bu motivasyona kontrollü motivasyon da denir. Dışsal motivasyona kontrollü motivasyon denilmesinin sebebi sosyal yaşamdaki faktörlerin bireyin davranışını durdurabilme, düzenleyebilme ve değiştirebilme özelliğini ortaya koymasındandır (Deci vd., 1991, s. 328-329).

2.2.3. Motivasyon Kuramları

Motivasyon insanı iş görmeye yönlendirme, eyleme geçirme ve insanı güdülemektir. Motivasyon yönetimi ise iş görenlerin daha arzulu iş yapmalarını sağlayacak çeşitli araçlar vasıtasıyla (başarı, ödüllendirme, takdir, eğitim, para vb.) eyleme geçirmektir. Motivasyon yönetimi örgütlerde ya da kurumlarda en zor ve önemli hususların başında gelir. Bir yönetici kurumda çalışan personellerinin performansını artırabilmesi için ihtiyaçlarını bedensel, ruhsal ve sosyal açıdan tam olarak fark edebilmelidir. Ekibin performansını artırabilir. Bu nedenle motivasyon kuramlarını bilmek ve öğrenmeye çalışmak büyük önem taşımaktadır (Maitland, 1997).

Motivasyon kuramları iki ana başlıkta incelenebilir. Bunlar; kapsam kuramları ve süreç kuramlarıdır. Kapsam kuramları: Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarsisi kuramı, Alderf'in E.R.G. kuramı, Frederick Herzberg'in çift faktör kuramı, David McClland'ın başarı güdüsü kuramıdır (Şam, 2013). Süreç kuramları: Vroom'un beklenti kuramı, Lawler-Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı, J. Stacy Adams'ın eşitlik kuramı, Skinner'ın davranış şartlandırılması yaklaşımı ve Locke'un amaç kuramıdır (Sabuncuoğlu, 1997). Bu kuramlar içinde kapsam kuramları kişilerin gereksinimlerinin bir ifadesi olan desenlere, yani bireyin içinde olan isteklere önem verirken, süreç kuramları ise bazı kuramlar ise bireyleri özendirir, isteklendiren yani bireye dışarıdan verilen etkenlere daha çok önem vermektedir (Koçel, 2003).

2.2.3.1 Kapsam Kuramları. Kapsam kuramları, bireyin iç dünyasında var olan ve bireyi eyleme geçiren etkenleri anlamaya ve açıklamaya büyük önem göstermişlerdir. Savundukları esas tezleri; yöneticinin, bireylerin belirli hedeflerde eyleme geçiren etkenleri keşfetmesi ve bu etkenleri kullanarak bireyleri kurumun ya da örgütün hedefleri yönünde davranmaya sevk etmektir (Bilgi, 2010).

En çok bilinen dört kapsam teorisi vardır (Şam, 2013). Bunlar:

1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi
2. Alderf'in E.R.G. Teorisi
3. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
4. David McClland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı. Ortaya konan motivasyon teorilerinden en ilgi çeken ve tercih edilen belki de A. Maslow'un İhtiyaçlar teorisidir. A. Maslow'un ihtiyaçlar teorisine göre, bireyin alt düzeydeki bir gereksinimi giderilmediği müddetçe, daha üst düzeydeki gereksinimini gidermesi mümkün olmayacaktır (Akat, İ. B. , Gönül& Budak, Gülay, 1994, s. 210, Akt. Önen, 2015, s. 51). Maslow'un ortaya attığı bu gereksinimler; asıl gereksinimleri gösteren bedensel gereksinimlerden, güvenlik gereksinimlerine, sosyal gereksinimlere, saygınlık-değer gereksinimine ve kendini gerçekleştirme gereksinimine doğru aşağıdan yukarı olacak biçimde beşli bir piramit içinde incelenebilir.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde; bireylerin gösterdiği davranışların altında yatan sebebin bireyin belirli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik olduğu ve hiyerarşik olan bu ihtiyaçların sırasının öneminin vurgulandığı söylenebilir (Eren, 1998, akt. Yılmaz 2017, s. 37). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şekil 2.1. de verilmektedir.



Şekil 2.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi (Koçel, 2003).

1. Fizyolojik ihtiyaçlar: İnsanların doğduğu andan itibaren kendilerinde var olan ve arzuladıkları en temel ihtiyaçlarıdır. Yemek, içmek, barınmak, eş edinmek, hayatı devam ettirmek gibi ihtiyaçlar bedensel temelli gereksinimlerdir. Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkeldir (Eren, 1979). Maslow, tüm gereksinimler içinde en önemlisinin bedensel yani fizyolojik gereksinimler olduğunu belirtmektedir. Bedensel bir gereksinimle karşılaşan insan için diğer gereksinimler çokta önemli olmayacaktır. Bir üst basamaktaki gereksinimlerden önce bedensel ihtiyaçlarını giderecektir.

2. Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bir üst basamaktaki ihtiyaçlar kendini göstermektedir. İnsan yaşama güdüsünü sürdürmek için bedensel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra güven içinde yaşamak isteyecektir; hem yaşadığı alanı hem de geleceği konusunda

güven oluşmasını isteyecektir ve buna ihtiyaç duyacaktır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1995). Bunlar ise kendini güvene alma, süreklilik, korkudan ve kaygıdan uzaklaşma, korunmanın devam etmesi vb. şekilde sıralanabilir.

3. Sosyal İhtiyaçlar: Bu gereksinim çeşidi ise diğer insanlarla birlikte olma, sevme, sevilme isteği, başkaları tarafından kabul edilmek ve dostluk gibi durumlardır ve bu durumlar sosyal nitelikli ihtiyaçlar olarak görülür. İnsanlar, toplumda yaşayan varlıklar olduğundan, diğer insanlar tarafından kabul edilmeye gereksinim duyarlar. Kabul edilme gereksinimi karşılanmayan bir insan yalnızlık duygusuyla hassaslaşabilir. Bu durumun üstesinden gelemeyen birey saygınlık basamağına ulaşamaz.

4. Saygınlık İhtiyacı: İnsanlar sevme, sevilme, ait olma dışında her zaman kendilerine saygı duyulmasını da isterler. Temel gereksinimleri karşılanan birey bedensel ve güvenlik gereksinimlerini ve arkasından sevgi ve aidiyet gereksinimlerini giderdikten sonra tanınmak, sosyal statü sahibi olmak, başarılı olma, takdir edilmek, saygı görmek vb. gereksinimlere ilgi duyarlar. Kendisinin güven duygusu gelişen birey kendine saygı duymayı ve kendisini kıymetli görme gereksinimi duymaya başlar (Ağduman, 2014). Bu gereksinimleri karşılanan birey bir üst basamakta kendini gerçekleştirebilme ihtiyacına erişir.

5-) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bedensel, güvenlik ve diğer belirtilen gereksinimlerini gideren birey son basamakta ülkülerini ve yeteneklerini gerçekleştirme ihtiyacı duyar. Bu son aşamada insanın önemseydiği gereksinim ise, ülkülerini gerçekleştirmek, başarmak ve haz duymaktır (Omırtay, 2009, s.28, Akt. Yeşil, 2016 s. 169). Alt basamaklardaki gereksinimleri karşılanan birey bu son basamakta başarıya, başarısıyla tatmin olma, özgürlüğe ulaşır. Alt basamaklarda karşılanamayan herhangi bir ihtiyaç insanın yaratıcılığını, yeteneklerini ortaya çıkaramaz. Kendini gerçekleştirme ya da bu gereksinimin tatmini kişiden kişiye değişebilir. İyi bir mühendis, iyi bir baba, iyi bir hemşire

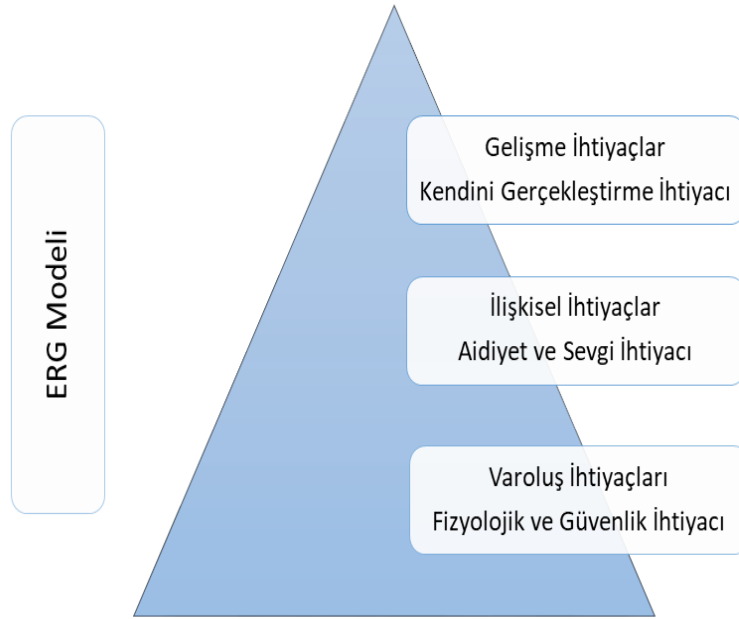
vs. olabilir. İnsan her zaman kendini gerçekleştirme isteğiyle hareket eder.

Aldefer'in Erg Kuramı. ERG Teorisi Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından esinlenerek, ihtiyaçlar kuramının sınıflandırmasını basitleştirmesi ile birlikte geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. İngilizce bir terim olan "*Existence*", "*Relatedness*", "*Growth*" kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır (Şam, 2013, akt. Yılmaz, 2017, s. 38).

Bu kurama göre Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sıralamalar esas alınmış ancak gereksinim sıralaması daha basittir. Maslow'un sıralamasındaki gibi kural aynıdır. Alt basamaktaki gereksinim giderilmeden üst basamaktaki ihtiyaçlar giderilemez. (Koçel, 2003: 643).

Alderfer Maslow'un beş grupta topladığı ihtiyaçlar hiyerarşisini üç grupta toplamıştır (Çögür, 2010). Bunlar:

1. Existence-Var olma ihtiyacı: En alt düzeyde yer alan yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili olan yiyecek, içecek gibi korunma ihtiyaçlarıdır.
2. Relatedness- İlişki ihtiyacı: Başkalarıyla ilişki içinde olma, takdir edilme, kabul görme ihtiyaçları içerir.
3. Growth-Gelişim ihtiyacı: Kendine güven, öz saygı, kendini gerçekleştirmeyle ilgili olan ihtiyaçlardır (Keser, 2006).



Şekil 2.2. Alderfer'in ERG Kuramı

Herzberg'in Çift Faktör Kuramı. İhtiyaçlar hiyerarşisinden sonra en çok bilinen motivasyon yaklaşımı olarak bilinen Çift faktör kuramı F. Herzberg tarafından geliştirilmiştir. İş görenlerin ekonomik, sosyal ve duygusal varlıklar olduklarını belirten Herzberg, çalışanların iş doyumlarının bu üç boyut çerçevesinde belirlendiğini ortaya koymuştur. Herzberg yaptığı çalışmalar neticesinde bireylerin iş doyumunu artıran etkenler ile onları çalışırken mutsuz eden etkenlerin aynı olmadığını tespit etmiştir. Bunun sonucunda iş doyumunu etkileyen etkenleri iki ana gruba ayırmıştır. Bunlardan birincisini "Tatmin edici faktörler (motivasyon)" ikincisini ise "tatmin sağlamayan faktörler (hijyen faktörler)" olarak tanımlamıştır (Efil, 2010, s.121, akt. Yeşil, 2016, s. 170).

Tatmin edici etmenler, bireyin yaptığı çalışmayı, görevde yükselmeyi, başarılı olmasını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle güdüleyici etmenler iş ve çalışan ile ilişkilidir. Bu etmenlerin var olması, bireyi çalışmaya güdülemektedir. Tatmin sağlamayan etmenler yani Hijyen etmenleri ise ücret, çalışmanın yapıldığı şartlar, iş yerinde iş görenler arasındaki ilişkiler gibi dış etkenleri içermektedir. Bu etmenler bireyi güdülemez. Bu etkenlerin var olması bireyin güdüleneceği en yüksek koşulların oluşmasına bağlıdır.

McClelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı. Başarma ihtiyacı kuramını ortaya koyan McClelland, Maslow'un kuramının aksine güdülerin öğrenilmeyle kazanılabileceğini savunmuştur (Önen ve Tüzün, 2005).

Kurama göre birey, üç grup gereksinimin etkisiyle eylemde bulunur. Bunlar ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarıma ihtiyacıdır. Bu teoriye göre, insanlar gereksinimlerini öğrenmekte ve belli bir sıralamaya göre gereksinimlerini gidermemektedir. Örnek verilecek olursa, bir insan için başarı tatmin edici bir durum oluşturmaktaysa o insan başarıma güdüsü hiyerarşide daha üst kısımda yer alabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

McClelland'a göre güdü, grubun başarılı olması ya da başarısız olması üzerinde çok önemli bir etkidir. Çalışanlardan başarı motivasyonu yüksek olanlar diğer emsallerine göre daha realist, kararlı ve düşündüklerini eyleme dökcek bir akla sahiptirler. McClelland'ın başarı motivasyonunu etkileyen faktörleri şöyle sıralamıştır (Sönmez, 1984):

- **İrk ve Çevre;** Bazı soylar daha enerjik ve aktiftir, bu yüzden başarı güdüleri de daha yüksek olur. Mevsimlerde başarı güdüsünü etkiler.
- **Din;** Farklı dinlerde başarı güdüsü az ve çok olan kişileri incelemiş ve Musevilerin yüksek seviyede başarı motivasyonuna sahip olduklarını saptamıştır.
- **Aile;** baskıcı ve otoriter ailelerde yetişen bireylerin, başarıma motivasyonları çok düşük seviyededir.
- **Çocuk Yetiştirme Biçimleri;** McClelland'a göre çocuklar kendilerini keşfetmeye başladıkları yaşlardan itibaren özgür olarak büyütülmelidir. Anne ve çocuğun birbirine olan bağlılığı çocuğun kendini yalnız hissetmeyeceği şekilde değerlendirilmeli ve çocuklar başarı elde etmeye sevk edilmelidir.

2.2.3.2. Süreç Kuramları. Süreç kuramlarında birey, yapacağı eylemin sonucunu önceden öngörebilir. Bireylerin davranışını yönlendiren etkenlerin, ilerleyen zamana inanca, beklentiye ve öngörüye yol açtığı söylenir. Yani insan çevresinden aldığı etkiye göre davranarak gerçek zamanda nasıl bir eylemde bulunacağına karar verir (Şişman ve Turan, 2004).

Kapsam kuramları bireyleri güdüleyen etkileri açıklarken, süreç kuramları ise motivasyonun yani güdünün nasıl ortaya çıktığını savunur. Süreç kuramları, çalışma şartlarına bağlı olarak bireylerin eylemlerine yol açan düşünsel süreçlerle alakalıdır.

Süreç kuramlarına göre gereksinimler bireyi eyleme götüren etkenlerden arasında gelir. Bu içerden gelen etkene katkı olarak çok fazla dış kaynaklı etkenlerde bireylerin

eylemleri ve güdöleri üzerinde etki göstermektedir. Burada süreç kuramları adı altında beş motivasyon kuramı incelenecektir (Sabuncuoğlu, 1997):

1. Beklenti Kuramı,
2. Geliştirilmiş Beklenti Kuramı,
3. Eşitlik Kuramı,
4. Davranış Şartlandırması Yaklaşımı.
5. Amaç Kuramı,

Vroom'un Beklenti Kuramı. Victor Vroom tarafından ortaya atılan beklenti kuramında, insanların kişiliklerinden kişilerden kaynaklanan farklılıkların güdülenmedeki önem üzerinde durulur. Üç etken Vroom için önemlidir ve Vroom'a göre bu üç etken güdülenmenin ortaya çıkardığı üründür. Bu etkenler açıklanacak olursa (Newstrom ve Davis, 1993, s. 148, akt. Önen, 2015, s. 53):

- Değer (Valence): İnsanın beklediği sonucu elde etmesinin önemidir. Yani grup üyelerinin sonuca ulaşılması olası getirilere ve ödüllere verdikleri değerdir.
- Araçsallık-İlişki (Instrumentality): Teoriye göre bu etken kişiler üstleri veya yöneticileri tarafından kendilerinden istenen davranışları ve sorumlulukları gerçekleştirdiğinde önceden belirlenen ödülleri alacak olmalarına inanmaları şeklinde ifade edilebilir.
- Beklenti-Ümit (Expectancy): Yükselen gayretin, bireylerde performansın artmasını sağlayacak olan inancı ifade eder.

Vroom'un kuramına göre, güdülenme neticesinde ortaya konan gayret çalışanın becerisi ve çevreden gelen etkenlerle etkileşerek performansı meydana getirmede ve bu performans neticesinde kendine özgü değer ortaya çıkmaktadır (Pekel, 2001).

Lawler - Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı. Porter-Lawler bu kuramı; Vroom'un beklenti kuramını temele alarak ve bazı eklemeler yaparak daha da geliştirmiştir. Bu teoriye göre iş görenlerin işlerinde ortaya koydukları ve gösterdikleri çabayı saptayan iki etken vardır (Günbayı, 2000):

1. Mükâfatların iş görenlerin güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını gidermesine bağlı olarak değeri.

2. Mükâfatların iş görenlerce nasıl algılandıysa o şekilde beklenti ve mükâfat arasında iş görenler bunu nasıl algıladılarsa ve algıladıkları işte gayretlerine değecek mi bu olasılık, yani iş görenlerin yaptıkları çalışmaların karşılığı olan değeri beklemeleri.

Bu kuramın özünde mükâfatın veya neticenin değeri; algılanan gayret, mükâfat ihtimali, beceri ile iş başarısı mükâfatı gibi parametreler oluşturmaktadır (Celep, 1990). Bu kuramın ortaya koyduğu diğer bir anlamda, bireyin kendisi için belirlediği rol ya da modeldir. Güdülenme için mühim olan bireylerin gayret ve çabayla performans göstermesi grup içerisinde doğru bir modele sahip olmalarıdır. Beklenmeyen ya da istemeyen durumlarda rol karmaşası görülebilir ve bireylerin performansları olumsuz yönde etkilenir.

Eğer birey iş başarımı için lazım olan bilgi, donanım ve beceriye sahip değilse, gayretlerinin neticesini genel olarak alması mümkün olmayacaktır (Gökçe, 2001). Bu kuramı bir güdüleme aracı olarak kullanmayı amaçlayan bir yönetici, Vroom kuramı ile ilişkili olarak anlatılan konulara ilave olarak aşağıdaki maddeleri önemsemek mecburiyetindedir (Ateş, 2001).

- İş gören, kendilerinden istenen çaba ve gayrete göre mesleki eğitim ve geliştirmeye zorunlu bırakılmalıdır.
- Rol karmaşası en aza indirilmelidir.
- İş görenin fiilen aldığı mükâfat ödül tutarından ziyade, aynı seviyede çaba ortaya koyan gruptaki diğer çalışanların aldığı mükâfat seviyesine dikkat ettiği asla unutulmamalıdır.
- Bireylerin içerden ve dışardan mükâfat çeşitlerine farklı önem verdikleri her zaman bilinmelidir.

Eşitlik Kuramı. J. Stacy Adams'ın bu kuramına göre, bireyin işindeki başarısı ve o işinden doyum alma derecesi hissettiği eşitlik durumuyla ilişkilidir (Kaplan, 2007). İnsanlar çalıştıkları işte gösterdikleri çabanın karşılığında kendilerine eşit davranılıp davranılmadığını kontrol ederler ve bu duruma göre güdülenirler (Yıldırım, 2006, akt. Yılmaz, 2017, s. 51).

İki değişken arasındaki ilişkiden beslenen eşitlik teorisinin değişkenleri girdiler ve çıktılar olarak karşımıza çıkmaktadır. Geçmiş zamanda yapılan iş tecrübesi, eğitimler ve işe gösterilen performanslar girdileri oluşturur. Sonuçlar yani çıktılar ise insanın yaşadığı

deneyimden ve değişimden kazandıklarıdır. Sonuçlar maddi ödemeleri, yan ödemeleri ve elde edilen mevki-statüleri kapsar. Eşitlik kuramında iki şartın olması bir girdinin ya da çıktının değişim ilişkilerinin değerlendirilmesinde önemli rol oynar (Sevinç, 2015, s. 950). İş tatmini bireyin girdi-çıkı dengesinde algılamasına göre değişir.

Bu kurama göre, bireyin iş başarısı ve motivasyon sağlama düzeyi çalıştığı ortamla ilgili olarak anladığı eşitlik veya eşitsizliklerle ilişkilidir. Çalışma ortamındaki eşitsizlik duygusu bireylerin güdülenmesini engellediği için bireler bu durumun üstesinden gelebilmek için farklı çözüm arayışları içine girerler ve geliştirdikleri metotları uygularlar (Baron,1998). Bunlar:

- İş ortamındaki kazanımlarını daha da artırmaya gayret ederler ve bu sayede de kariyerde yükselme ve ödül etmeye çalışırlar.
- Görevden ayrılmaya çalışırlar; işlerinden ayrılıp daha fazla mutlu olacakları ve fayda edecekleri işleri tercih ederler.
- İş ortamındaki gerekli gayreti göstermeyi bırakıp desteklerini azaltırlar.

Sonuçsal Şartlandırma Kuramı. B.Frederic Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma kuramına göre, davranış mükafat ve ceza ile öğrenilen bir süreçtir. Sonuçsal Şartlandırma kuramı aracılığıyla insan, belirli bir davranış ile netice arasında bağ kurabilmektedir. Bu nedenle bir insanın yapacağı herhangi bir eylemin daha önceki eylemine verilen tepkiye göre olacağı kesindir. İşini aksatan birisinin, söz konusu davranışı tekrar etmesi, amirinin kendisine vereceği tepkiye göre değişecektir (Koçel, 2010, akt. Yücel, 2019, s. 18)

Skinner'in kuramı, klasik şartlanmaya göre insan davranışlarını açıklamada daha basit kalan bir teoridir. Skinner eylemi anlamanın en iyi yolunun bir davranışın neden olduğu ve sonucuna bakmaktan geçtiğini düşünüyordu. Yani bir bireyin davranışı o davranışa verilen tepkiyle değiştirilebilir. Eğer istenilen bir davranışın gösterilmesi bekleniyorsa o kişiye mükafat, gösterilmiyorsa bu durumda ise ceza verilir. Yöneticiler örgütün hedeflerine ulaşmasını istiyorsa motivasyon açısından bu sistemi çok dikkatli kullanmak durumundadır. Buna göre Skinner'ın çalışmasını aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

Pekiştirme, Skinner'ın kuramındaki en önemli araçtır. İstenilen ya da beklenen davranışı güçlü hale pekiştirici getirir. Güzel bir övgü, çok iyi not verilmesi bireyde doyum hissi yapabilir. Olumsuz pekiştiriciler geri çekildiğinde cevap tekrarının artmasına neden

olan bir uyarıcıdır. Pekiştirme gibi, ceza da bir davranıştan veya cevaptan sonra doğrudan şok gibi tatsız bir uyarıcı uygulayarak ya da potansiyel bir ödülü ya da bir uyarıcıyı ortamdan kaldırarak insanlara uygulanabilir. Skinner'ın kuramında karşıya çıkan bir diğer madde de son vermedir. Son verme, insanın eylemlerini tamamen yok etmesi sürecidir. Son verme sürecinin sonrasında istenmeyen eylemler bir daha ortaya çıkmaz (Öztürk, 2002, akt. Yücel, 2019, s. 19)

Sonuçsal şartlandırma, okullarda, kurumlarda ve örgütlerde uygulanabilecek pratik bir düzene sahiptir. Bununla birlikte, Sonuçsal şartlandırma, kalımsal ve zihinsel faktörlerin öğrenmedeki etkisine önem vermez ve bu nedenle insanlar öğrenme sürecinin eksik bir açıklamasıdır. Bu şartlandırma kurum veya örgütler üzerinden değerlendirildiğinde bireylerin hedeflenen davranışı sergilemesi için ödül, ceza ve pekiştirme gibi unsurlardan yararlanmak gerekir. Aksi halde sonuca baskı yolu ile gidilmiş olur.

Amaç Kuramı. Bu kuramın temel dayanağı kişilerin bilinçli hedefleri ve maksatlarıdır. Kuramın geliştiren Locke, amacın oldukça önemli olduğunu ifade eder. Kişiler hedef koymuşsa o hedefe ulaşmak için çaba gösterir. Locke'un bu kuramında en önemli kavram amaçtır. Kişilerin güdülenmeleri belirledikleri amaçlara bağlıdır. Amaçların zor ulaşılır olması güdülenme düzeyini etkileyecektir (Kaplan, 2007).

Locke kuramında amaçların genel özelliklerine ve belirlenme unsurlarına vurgu yapmıştır. Bu kuram iki husus üzerinde durmaktadır. İlk husus; bireyler koydukları hedefe yönelik davranışlar sergilerler. Bireyin tüm davranışı şahsı için belirlediği hedeften etkilenmektedir. İkinci husus ise, kurum veya grup tarafından ortaya konan teşvik edici faktörler çalışanların hedeflerini ve maksatlarını etkiler bu durum işlerindeki başarının artmasına sebep olabilir (Onaran, 1981).

2.2.4. Motivasyon Araçları

Örgütler kendi amaçlarına ulaşabilmek için iş görenlerini motive etmelidir. Örgütlerdeki motivasyonun en önemli fonksiyonu çalışanlarının ulaşılacak istenen hedefler doğrultusunda davranışlar sergilemesini gerçekleştirmektir. Bu fonksiyonun etkisinin ortaya çıkarılması için farklı motivasyon araçları kullanılmaktadır (Akat ve diğ., 2002, s. 278, akt. Gökçe, 2009, s. 58).

Motivasyon araçları her birey veya grup için aynı etkiyi göstermeyebilir. Ayrıca bu araçlar aynı birey ve gruplar üzerinde zaman değıştikçe etkisini kaybedebilir (Bingöl,2002,195). Yapılan araştırmalar sonucunda geçerliliği genel olarak kabul görmüş ancak önem sırası zamanla değışmiş motivasyon araçları; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel araçlar şeklinde üç ana başlıkta incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz,2001,147).

2.2.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Bireylerin ve çalışanların kendilerinin ve ailelerinin hayatlarını devam ettirebilmeleri elde edecekleri maddi kazançlarla mümkündür. (Ertürk, 2000) Ekonomik gücü olmayan hiç bir birey yaşamını idame ettiremez. Gelenekçi kuramların daha çok çalışanların ekonomik menfaatlerinin en üst düzeyde olmasını ve açıkladıkları motivasyona ise bu perspektiften yaklaştıkları bilinmektedir (Alkış, 2008). Ekonomik motivasyon araçları; ücret, primli ücret, ödül, sosyal güvenlik ve emeklilik olarak sıralanabilir.

Ücret. Bireyin yaşamını devam ettirmesinde en önemli etkenlerden birisi ekonomidir. Her birey gelir elde etmek için bir meslek kolunda çalışmak zorundadır. Çalıştığı meslek kolunda aldığı ücretin yüksek veya düşük olması bireyin iş motivasyonu üzerinde oldukça etkilidir. Yüksek ücretlerle çalışan bireyler hem ekonomik olarak gücünü artırır hem de toplumdaki statüsünü yükseltir. Ücret üzerine yapılan bazı çalışmalar kişinin performansının bu faktörle yüksek ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Aldıkları ücretin fazla olması kişinin yaptığı işte motivasyonun yüksek olmasına neden olmuştur. Elde ettiği ücretin yetersiz olması çalışanın iş motivasyonunu düşürmekte ve temel ihtiyaçlarına daha fazla odaklanmasına sebep olmaktadır. (Üçüncü, 2016, akt. Yılmaz, 2017, s. 27).

Ücret, okul yöneticilerinin bu görevi seçmelerinde güçlü bir motivasyon aracıdır. Bu görevi seçen idareciler ücret faktörü nedeniyle görevini sürdürme çabası içerisinde. Okul yöneticileri örneğinde olduğu gibi ücretlerin yüksek olması bir işe yapılan başvuru sayısını artırır. Ayrıca bu durum örgütlerin veya kurumların kendileriyle çalışan ve çalışmak isteyenlere değer verdiğinin göstergesidir (Gilbert, 1994).

Primli Ücret. Çalışma hayatında işverenler primli ücret faktörünü çalışanlarının motive olması için oldukça fazla kullanırlar. Bu faktör ülkemizde birçok iş kolunda

uygulanmaktadır. Primli ücret sistemine göre iş görenler ya tamamen yaptığı işe göre ücret alırlar. Ya da sabit ücret üzerinde fazladan yapabildikleri iş için ek ücret alabilirler.

Primli ücret sistemleri her iş kolunda uygulanamayabilir. Uygulanabilen iş kollarında ise adil bir şekilde gerçekleştirilmelidir. Sistemin uygulanmasındaki aksaklık ve yanlışlar motivasyonu azaltıcı etki oluşturabilir (Çiçek, 2005).

Ödüllendirme. İş görenlerin üretkenliğini ortaya çıkaran ödüllendirme, iş görenlerin işlerinde gayret etmelerini, özenmelerini ve başarılı olmalarını amaçlar (Şahin, 2004, akt. Yılmaz, 2017, s. 27). Pekiştirme araçlarından olan ödüllendirme çalışanlardan beklenen davranışları ve bu davranışlar sonunda ortaya çıkan performansa bağlıdır (Helvacı, 2002). Ödül çalışanların daha gayretli, üretken ve başarılı çalışmaya sevk ettiği gibi, diğer çalışanları da güdüler ve teşvik eder (Kumkale, 1998).

Kurumlar da ya da örgütlerde yapılan iş sonucunda iş görenlere verilecek ödüllerin eşit olması çok önemlidir. Verilen ödülün adilliği diğer çalışanlar tarafından da kabul edilmesi o örgütün işlerine olan bağlılığını artırır (Can, 2002, akt. Yılmaz, 2017, s. 26). Aksi durumda mükafatlandırma yapılırken eşit davranılmayan örgütlerde, çalışanlarda örgüte bağlılık, motivasyon ve performans düşüklüğü meydana gelebilir. Kurumlarda veya örgütlerde motivasyon modeli uygulayan yöneticiler bu sistemi dikkat ederek kullanmalı ve hakkaniyet kuralına uymalıdır (Flynn, 1994).

Sosyal Güvenlik ve Emeklilik Planları. Örgüt ve kurumlarda çalışan insanlar, sosyal ekonomik ve duygusal ihtiyaçlarını gidermek zorundadırlar. Bu nedenle gereksinimlerini karşılamada bireyler, ister istemez örgüt ya da kuruma bağımlı duruma gelirler. Bu durum özel sektör çalışanlarında ister istemez kaygı ve endişeye neden olmaktadır (Yıldırım, 2007). Bazı sosyal yardım ve çalışmalar İş görenlerin bu bağımlılık durumunun getirdiği kaygıdan etkilenmemeleri sağlamaktadır. Bunlar; ekonomik destek, birçok sağlık hizmetlerinden faydalanma, sosyal güvenlik kurumundan kazanılmış hakların ödenmesi, tazminat ek çalışma ücretleri vb. biçimde sıralanabilir (Can, 2009, akt. Yılmaz, 2017).

2.2.4.2. Psiko-sosyal Araçlar. Psiko-sosyal araçlar iş görenlere parasal olarak herhangi bir avantaj sağlamadan bireylerin sosyal ve psikolojik yönden motive eden araçlardır. Çalışanların sadece parasal gereksinimlerini gidermek onların verimini arttırmaz aynı zamanda sosyal gereksinimlerinin de giderilmesi gerekir. Bu gereksinimlerin sorunsuz

bir şekilde giderilmesi iş görenlerin doyuma ulaşmasını ve güdülenmesini ortaya çıkarır (Sevinç, 2015).

Günümüzde özel ve devlet kurumları, çalışanların yalnız maddi araçlarla değil psiko-sosyal araçlarla da güdülendiklerini bilmektedir. Profesyonel yöneticiler iş görenlerin psiko-sosyal durumlarını analiz ederek buna göre metot geliştirmektedirler (Aşıkoğlu, 1996). Psiko-sosyal güdülenme araçları bireylerin iç dünyalarındaki gereksinimleri giderir (Kuşlivan, 1999).

Statü Ve Değer. Statü, bir insana toplum tarafından verilen değerler bütünüdür. İnsan böyle bir güce erişmek için her türlü mücadeleyi sergiler. Statü, saygı ile bir aradadır. Çalışanın bulunduğu konum fark etmeden, yüceltildiğini görme kişiyi mutlu eder ve doyuma ulaştırır (Furkan, 2010).

Çalışanın işvereni tarafından yüceltilmesi çalışma verimini artıracak gibi motivasyona da olumlu katkı sağlar. Ayrıca yüceltilme bekleyen iş çalışanın durumu da yöneticisinin kendisini beğenmesi durumunu ortaya çıkarabilir. İki yönlü bu etkileşim, örgütün amaçlarına gitmede hareketli bir sürecin gelişmesine olumlu yönde katkı verir (Bernard, 1993).

İnsanların çoğu yaptıkları işin değerli olduğunu düşündükleri zaman daha fazla gayret gösterirler. Çalışanlar zorlandıkları işin, çekilen eziyetin hissiyatını ancak diğer insanlar memnun ve takdir ettiklerinde görmez ve düşüncelerine getirmezler. Bu düşünceye sahip iş görenlerin; işlerinde başarılı olabilmeleri için bedensel, zihinsel ve en önemlisi ruhsal enerjileri artar. Bu durumda bireyler, kurumun ya da grubun hedeflerini yerine getirmenin kendisine heyecan ve mutluluk verir (Ay, 2006).

Gelişme ve Başarı. İnsanların çoğu kendilerini ve statülerini geliştirme peşindedirler. Bu iş görenler için çok önemli bir güdülemedir (Başaran, 1998). İlgil ve bilgi sahibi oldukları alanda ya da meslekte daha etkin olmak isteyen iş görenlere en iyi hediye görevlerinde yükselmedir. Çalışanın görevini yaparken gelişmesi ve üst düzeye çıkması ona önemli bir statü ve kariyer sağlar. Görevde yükselme, maddi olarak gelirinde artması demektir. Maddi ve ruhsal açıdan önemli bir etken olan görevde yükselme, gelişme çalışana aynı miktarda kazanılacak olan paradan daha çok motivasyon ve mutluluk verir. (Eren, 1993).

Kendine Güven. Bir insanın beceri, ve yeterliğini bilmesi onun kendisine güven duymasının ön şartıdır. Yalnız bu fark etme işi mutlaka gerçekçi olursa çalışanın başarı düzeyi artar. Çalışan kendine güveniyorsa o işte ya da görevde başarıya ulaşması mutlaklır. Bir kurumda ya da örgütte güven olması yöneticiye büyük sorumluluk yüklemektedir. Yöneticilerin böyle bir durumda vereceği yetki ve sorumluluğu eşit bir şekilde dağıtması, hakkaniyetli ve çalışanlara karşı yapıcı bir dil kullanması çok önemlidir (Karaali, 2005, akt. Yılmaz, 2017, s. 31).

İnsanın Kendisine inanması, güvenmesi, sakin ve mutlu bir aklın en önemli kilididir. Kafamız, durgun iken kendimize güvenirse en doğru biçimde çalışır. Kendimize güvenmemizi ve inanmamızı sağlayabilecek olan bir tek biziz, diğer insanlar bize yardımcı olabilir ancak bunu geliştirmek bizim elimizdedir (Shinn, 1997). Kendimize inandığımız zaman güdülenmemiz ve hedefe varan yolda kolay bir şekilde ilerlememiz mümkün olacaktır (Aksoy, 2016).

2.2.4.3. Örgütsel Motivasyon Araçları. Bir örgütte veya kurumda görevli her birey hem psikolojik hem sosyal hem de ekonomik açıdan ele alınmalıdır. Bireyler örgütte üstlendiği görevi yerine getirirken ekonomik kazanç sağlamakla birlikte psikolojik ve sosyal açıdan da gelişimini sürdürür hedeflere ulaşmakta örgütler araç olarak değerlendirilir. Ancak bu değerlendirme yapılırken örgütün içerisindeki bireylerinde amaçları ve psikolojik durumları göz ardı edilmemelidir. Kısacası bireylerin amaçları ve örgütün amaçları arasında bütünlük sağlanmalıdır. Bu bütünlük hem iş görenlerin hem de örgütün kazanç sağlamasında etkilidir (Allan, 1998,21).

Örgütün amacı ile iş görenlerin amacında bütünlüğün sağlanması yöneticilerin görevidir. Yöneticiler birlikte çalıştığı iş görenlerin başarısının ve etkili çalışmasının hem kendileri hem de örgütün yararına olacağına inandırmalıdır. Örgüt amacına ulaştığında iş görenlerde kendi amaçlarına ulaşır izlenimi oluşturulmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 166).

Eğitim Ve Yükselme. Eğitimin temel amacı bireylerin her yönden gelişimini sağlamaktır. Bu nedenle eğitim belirli bir işi, yaşı veya yaşamın belirli bir dönemiyle sınırlı kalmamalıdır. Bununla ilgili çalışmalar ülkemizde hizmet içi eğitim, yaşam boyu öğrenme politikaları şeklinde sürdürülmeye çalışılmaktadır. Bireyler kendilerini her alanda yetiştirmeye çalışmalı ve bu programlara katılmalıdır (Akat ve diğ., 2002, s. 279).

Eğitim kurumlarında söz hakkı ve görüş bildirme yalnızca yöneticiler tarafından gerçekleştirilmemelidir. Diğer alışanlarında sorunların çözümünde hedeflere ulaşılması için yapılan çalışmalarda görüşlerinin alınması onlara da söz hakkı verilmesi gerekmektedir. Böylece alışanların örgütsel bağlılığı ve motivasyonu artırılarak yaptıkları işi benimsemesi sağlanabilir (Peker ve Aytürk, 2002, s. 81).

İletişim. Bir örgütün işleyişinin ve amaca ulaşmasının belki de en önemli faktörü iletişimdir. İletişim sağlanmadan amaca ulaşma ve örgütün verimli çalışmasının gerçekleşmesi düşünülemez.

Örgüt içerindeki bireyler duygu ve düşüncelerini yazılı, sözlü veya davranışlarıyla birbirlerine aktarırlar. Örgütlerde genel olarak formal ve informal olmak üzere iki türlü iletişim çeşidi vardır. Örgütün genel işleyişi formal iletişim aracılığıyla sağlanır. Bu iletişim genellikle ast ve üstler arasındaki iletişimdir. İnfomal iletişim ise, örgütteki bireyler ve grupların diyalog kurmasından oluşur. Bu iletişim biçimiyle bireyler çalıştıkları örgüt içerisinde tutumlarını ortaya koyarlar. Formal ve informal iletişim birbiriyle bağlantılıdır. Aralarındaki bağlantı ne kadar uyumlu ise örgütün faaliyetlerine o derecede katkı sağlanır (Bursalıoğlu, 1987, s. 163).

2.3. İlgili alışmalar

Yılmaz, (2017) "İlkokul ğretmenleri ve yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri" alışmasında, evreni İstanbul ili Küçükçekmece ilçesinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi okullarda bulunan ğretmen ve yöneticiler oluşturmuştur. Örneklem grubu ise 14 resmi okuldan 343 ğretmen ve 28 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak Aksoy (2006) tarafından geliştirilen "İş Motivasyon leği" kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, okul yöneticilerinin demografik değişkenlerine göre iş motivasyon düzeyleri düşük çıkmıştır.

Gökçe (2009), "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler" isimli araştırmasında, evreni Konya ili Selçuklu ve Meram ilçelerindeki 608 okul yöneticisi olan ve 200 örneklem grubuna şahin (2003)'in "Kamu ve zel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu" leğini baz alarak geliştirmiş ve uygulamıştır. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinde motivasyon düzeylerinin

orta düzeyde olduğu mesleki kıdem değişkeninin de motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yıldırım, (2011) “Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme” adlı araştırmasında okul müdürlerinin yaptıkları görev ya da iş sırasında motivasyonlarını yükselten ve azaltan durumları bulmaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 24 okul müdüründen oluşturmuştur. Bu müdürler il milli eğitim müdürlüğüne bağlı köy, kasaba ve il merkezindeki okul sayılarına göre belirlenmiştir. Çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden faydalanmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin motivasyonlarını olumlu ve olumsuz etkileyen faktörlere ulaşılmıştır. Bu faktörler memleket sevgisi, onay görme şeklinde tespit edilmiştir. Memleket sevgisi içsel, onay görme ise dış kaynaklı motive araçları olarak tespit edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini, araştırmada kullanılan veri toplama araçları, verilerinin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

3.1 . Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nicel bir araştırma olup tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli daha önceki zamanda var olan ve varlığını halen devam ettiren bir durumu var olduğu biçimde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır. Bireyler veya nesnelere araştırma konusunda kendi şartları ve koşullarına göre ortaya konulur (Karasar, 1999, s. 77).

3.2. Evren Örnekleme

Araştırmanın evreni, 2019-2020 Eğitim Öğretim yılında Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okul, ortaokul ve lise kurumlarında yöneticilik görevi yapan 111 okul müdüründen oluşmaktadır. Evren içerisindeki görev yapan okul müdürlerinin tümüne ölçek ulaştırılmış 105 okul müdüründen geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 105 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, görev yaptığı kurum türü ve mesleki kıdemlerine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.1’ de verilmiştir.

Tablo3.1. Örneklem Grubunu Oluşturan Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler

<i>Değişkenler</i>	<i>Demografik Özellikler</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	30	28,6
	Erkek	75	71,4
Medeni Durum	Evli	83	79
	Bekar	22	21
Eğitim Düzeyi	Lisans	88	83,8
	Lisansüstü	17	16,2
Görev Yaptığı Kurum	İlkokul	44	41,9
	Ortaokul	42	40
	Lise	19	18,1
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	8	7,6
	6-10 yıl	18	17,1
	11-15 yıl	34	32,4
	16-20 yıl	25	23,8
	21 yıl ve üzeri	20	19
Toplam		105	100

Tablo 3.1' e göre örneklem grubunda yer alan yöneticilerin %28,6'sı kadın, %71,4'ü erkektir. Medeni durumlarına göre incelendiğinde yöneticilerin çoğunluğun (%79,0) evli olduğu görülmüştür. Yöneticilerin eğitim düzeyleri incelendiğinde ise %83,8'i lisans, %16,2'si lisansüstü düzeyinde oldukları görülmüştür. Görev yapılan okul türü değişkenine bakıldığında yöneticilerin %41,9 'u ilkokul, %40,0' ortaokul, %18,1'i ise lise türünde okullar da görev yaptığı belirlenmiştir. Mesleki kıdemlerine göre incelendiğinde ise %7,6'sı 0-5 yıl, %17,1'i 6-10 yıl, %32,4'ü 11-15 yıl, %23,8'i 16-20 yıl, %19'u ise 21 yıl ve üzeri çalıştıkları görülmüştür.

3.3.Veri Toplama Aracı

Araştırmada Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılara uygulanan bu ölçekte yer alan 7'li Likert şeklinde hazırlanmış 19 sorudan her bir soru için “Hiç Uygun Değil (1)”, “Çoğunlukla Uygun Değil (2)”, “Uygun Değil (3)”, “Orta (4)”, “Uygun (5)”, “Oldukça Uygun (6)”, “Tamamen Uygun (7)” seçeneklerinden kendilerine göre uygun olan birini seçmeleri istenmiştir. Ölçeğin bir örneği Ek-2 de verilmiştir.

Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından faktör analizi sonucunda ölçeğin altı boyutlu bir yapıda olduğu analiz edilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan analizin KMO değeri .83 olduğu hesaplanmıştır.

Güncel araştırma kapsamında uygulanan ölçekte bulunan 19 ifadenin güvenilirliğinin test edilmesi için Cronbach's Alpha analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda güvenilirlik katsayısının .70' in altında olması nedeniyle madde 19 (“Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum”) analizden çıkartılmış geri kalan 18 madde tekrardan analiz edilmiştir. Benzer şekilde, Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) geliştirdikleri ölçekte 19. maddenin faktör yük değerlerinin kabul düzeyini karşılayıp karşılamaması açısından değerlendirdiğinde, normalde “içe yansıtılan düzenleme” alt boyutuna ait bu maddenin “dışsal düzenleme-maddesel” boyutunda yer aldığı belirlemiş; faktör deseni tutarsızlığı ve faktör isimlendirmede sorun oluşturması için bu maddeyi analiz dışı bırakmışlardır. Yeni analiz sonucunda Cronbach's Alpha Katsayısı $\alpha = ,727$ olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin altı boyutlu yapısının toplam varyansın %71'ini açıkladığı ve madde faktör yüklerinin ise .51 ile .89 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin hesaplanan güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha değeri ve faktör analizi sonuçları Tablo 3. 2'de verilmiştir.

Tablo 3.2. Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği Güvenirlilik ve Faktör Analiz Sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha(α)	Varyans Açıklama Oranı (%)	KMO	P
Kişisel Düzenleme	3	.702	62,66	.669	,000*
Dışsal Düzenleme-Maddesel	3	.807	72,86	.694	,000*
Dışsal Düzenleme Sosyal	3	.797	71,13	.674	,000*
Motive Olmama	3	.652	61,07	.607	,000*
İçe Yansıtılan Düzenleme	3	.707	65,05	.636	,000*
İşsel Motivasyon	3	.734	65,94	.634	,000*

* $p < .05$

3.4.Verilerin Toplanma Süreci

Araştırma da kullanılacak ölçeğin resmi okullarda uygulanabilmesi için Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli onay alınmış (kullanım izni Ek-2'de verilmiştir) ve uygulanmaya başlanmıştır. Ölçek 2020 yılı Şubat ve Mart aylarında 111 yöneticiye ulaştırılmış ve dönüşü sağlanan 105 ölçek araştırma kapsamına alınmıştır.

3.5.Verilen Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcıların cinsiyet, medeni durumlarına, eğitim düzeyleri, görev yaptıkları kurum türleri ve mesleki kıdemlerine göre iş motivasyon düzeyleri belirlenmiştir.

Analiz yapmadan önce iş motivasyon düzeylerini belirlemek için elde edilen puanların bağımsız değişkenlere göre dağılımları, normallik belirleme kriterlerinden çarpıklık-basıklık değerleri hesaplanarak elde edilmiştir (Tablo 3.3). Ortaya çıkan sonuçlara göre, bu değerler +1 ve -1 değerleri aralığında, ayrıca ortalama ve orta değer birbirine yakın olmasından dolayı verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2019). Ancak, değişkenlere göre grup sayıları incelendiğinde, grup sayısı 30 kişi ve üstü olan değişkenler için parametrik testler, grup sayısı 30 kişinin altında olan değişkenler için ise normal dağılım göstermediği kabul edilip nonparametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 3.3. Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğinden elde edilen verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri

	Çarpıklık	Basıklık	Ortalama	Orta Değer
Kişisel Düzenleme	-,585	558	17,57	18,00
Dışsal Düzenleme-Maddesel	157	-,957	9,12	9,00
Dışsal Düzenleme Sosyal	0,49	-,918	8,77	9,00
Motive Olmama	-,956	-,191	19,16	20,00
İçe Yansıtılan Düzenleme	-,827	967	17,84	18,00
İşsel Motivasyon	-,136	-,738	13,07	14,00

Araştırmanın birinci alt probleminde okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerini belirlemek için aritmetik ortalama ve standart sapma puanları kullanılmıştır. Tablo 3.4. 'te Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğine ilişkin değerlendirmede esas alınan puan aralığı verilmiştir.

Tablo 3.4. Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğine İlişkin Puan aralığı Tablosu

Ortalamlar	Düzy
18,00-33,42 (1,00-1,85)	Hiç Uygun Değil
33,43-48,84 (1,86-2,70)	Çoğunlukla Uygun Değil
48,85-64,26 (2,71-3,55)	Uygun Değil
64,27-79,68 (3,56-4,40)	Orta
79,69-95,10 (4,41-5,25)	Uygun
95,11 -110,52 (5,26-6,10)	Oldukça Uygun
110,53-126,00 (6,11-7,00)	Tamamen Uygun

Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin cinsiyetlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için t- Testi, medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için Mann-Whitney U, kurum türü ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için ise Kruskal-Wallis H analizi yapılmıştır. Analizlerin yorumlanmasında anlamlılık düzeyi p=0.05 esas alınmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmada kullanılan, güvenilirlik testlerinden geçmiş ve araştırmanın amaçlarına hizmet eden ölçeklerden ortaya çıkmış veriler yer almaktadır. Bu verilere göre ulaşılan tespitlere ve yorumlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Birinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri nedir?” şeklinde ifade edilmiştir. Bu problemin sonucu için yöneticilerin çok boyutlu iş motivasyon ölçeğine verdikleri yanıtın aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 4.1’te yer almaktadır:

Tablo 4.1. *Okul yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyi İstatistik verileri*

Ölçek	N	\bar{X}	S	Düzeyi
Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği	105	74,76	11,11	Orta

Tablo 4.1’te bulunan sonuçlara göre, okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyi ($\bar{X}=74,76$) ıkmıştır. Bu değer “ok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeği”ne ilişkin hazırlanan puan aralığı tablosuna (Tablo 3.4) göre “Orta (64,27-79,68)” düzeyde bulunmuştur.

Araştırmanın birinci alt problemi olan “okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri nedir?” şeklindeki problemle ilgili yapılan çalışmada elde edilen veriler alt boyutlara indirgenerek incelenmiştir. Bu boyutlar ile ilgili elde edilen bulgular, Tablo 4.2’te yer almaktadır:

Tablo 4.2. Okul yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyi Betimsel Analizi

	N	\bar{X}	S	Düzeyi
Kişisel Düzenleme	105	17,57	2,31	Oldukça Uygun
Dışsal Düzenleme-Maddesel	105	9,12	4,28	Uygun Değil
Dışsal Düzenleme Sosyal	105	8,77	3,96	Uygun Değil
Motive Olmama	105	4,83	2,25	Hiç Uygun Değil
İçe Yansıtılan Düzenleme	105	17,84	2,23	Oldukça Uygun
İçsel Motivasyon	105	13,07	3,99	Orta

Tablo 4.2’te bulunan sonuçlara göre okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyi *Kişisel Düzenleme* Boyutunda “Oldukça Uygun”, *Dışsal Düzenleme-Maddesel* boyutunda “Uygun Değil”, *Dışsal Düzenleme–Sosyal* boyutunda “Uygun Değil”, *Motive Olmama* boyutunda “Hiç Uygun Değil”, *İçe Yansıtılan Düzenleme* boyutunda “Oldukça Uygun”, *İçsel Motivasyon* boyutunda “Orta” düzeyde çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde kişisel düzenleme boyutunda en fazla katılım sağladıkları ifade (md.12) “*Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum*” olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin bu mesleği yapmayı ve bu işte çaba göstermeyi kendileri açısından önemli gördükleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde dışsal düzenleme-maddesel boyutunda en fazla katılım sağladıkları ifade (md.15) “*İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar*” olarak tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine göre okul yöneticilerinin yaptıkları işte çaba göstermenin başkaları tarafından (İşveren, amir vb.) kendilerine daha fazla iş güvenliği sağlayacağını düşünmedikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde dışsal düzenleme-sosyal boyutunda en fazla katılım sağladıkları ifade (md.9) “*Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum*” olarak tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine göre okul yöneticilerinin yaptıkları işte çaba göstermenin

başkaları tarafından (amir, meslektaş, aile vb.) kendilerine daha fazla saygı duyulmasını sağlayacağını düşünmedikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde motive olmama boyutunda en fazla katılım sağladıkları ifade (md.5) “*İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum*” olarak tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında okul yöneticileri işin anlamsız olduğunu kabul etmemektedir. Ayrıca okul yöneticilerinin işi niçin yaptıklarının farkında oldukları yorumu yapılabilir.

Okul yöneticilerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde içe yansıtılan düzenleme boyutunda en fazla katılım sağladıkları ifade (md.14) “*İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissedirim*” olarak tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında okul yöneticilerinin işinde çaba göstermediklerinde kendilerini kötü hissettikleri yorumu yapılabilir.

Okul yöneticilerinin verdiği yanıtlar incelendiğinde içsel motivasyon boyutunda en fazla katılım sağladıkları ifade (md.6) “*İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum*” olarak tespit edilmiştir. Aritmetik ortalama değerlerine bakıldığında okul yöneticilerinin, işinde çaba sarf etmesinin eğlenceli olduğu sonucunu tam olarak benimsemedikleri yorumu yapılabilir.

4.2. Araştırmanın İkinci Alt Problemine İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri a) cinsiyetlerine, b) medeni durumlarına, c) eğitim düzeylerine, d) kurum türlerine ve e) mesleki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Bu araştırma problemiyle ilgili ortaya çıkarılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.2.1. Cinsiyet değişkeni

Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla t- testi yapılmış, değerler Tablo 4.3.’te gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması (t- testi) Sonuçları

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	S	t	p
Kişisel Düzenleme	Kadın	30	6,14	.61	2,46	.015*
	Erkek	75	5,74	.80		
Dışsal Düzenleme-Maddesel	Kadın	30	2,70	1,44	1,56	.122
	Erkek	75	3,17	1,40		
Dışsal Düzenleme Sosyal	Kadın	30	2,43	1,19	2,46	.015*
	Erkek	75	3,12	1,32		
Motive Olmama	Kadın	30	6,57	,74	1,65	.101
	Erkek	75	6,31	,74		
İçe Yansıtılan Düzenleme	Kadın	30	6,13	,75	1,61	.110
	Erkek	75	5,87	,73		
İçsel Motivasyon	Kadın	30	4,82	1,36	2,30	.023*
	Erkek	75	4,17	1,27		

* $p > .05$

Tablo 4.3.'te okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin cinsiyetlere göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan t testi sonucunda, dışsal düzenleme-maddesel, ($p=,122$, $p>.05$) motive olmama ($p=,101$, $p>.05$) ve içe yansıtılan düzenleme ($p=,110$, $p>.05$) boyutlarında istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin kişisel düzenleme boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olduğu analiz edilmiştir. ($p=.015$, $p>.05$) Kadın yöneticilerin iş motivasyon düzeylerinin kişisel düzenleme boyutunda erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin dışsal düzenleme sosyal boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olduğu analiz edilmiştir ($p=,015$, $p>.05$). Erkek yöneticilerin iş motivasyon düzeylerinin dışsal düzenleme sosyal boyutunda kadın yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin içsel motivasyon boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir fark olduğu analiz edilmiştir. ($p=,023$, $p>.05$) Kadın yöneticilerin iş motivasyon düzeylerinin içsel motivasyon boyutunda erkek yöneticilere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.2. Medeni Durum Değişkeni

Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış, değerler Tablo 4.4. 'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. *Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre karşılaştırılması (Mann-Whitney U)*

Boyutlar	Medeni Durum	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	p
Kişisel Düzenleme	Evli	83	52,16	4329,0	843,0		
	Bekar	22	52,18	1236,0			
Dışsal Düzenleme-Maddesel	Evli	83	49,01	4067,5	581,5	2,620	.009*
	Bekar	22	68,07	1497,5			
Dışsal Düzenleme Sosyal	Evli	83	51,96	4313,0	827,0	,681	.496
	Bekar	22	56,91	1252,0			
Motive Olmama	Evli	83	54,40	4515,5	796,5	,980	.327
	Bekar	22	47,70	1049,5			
İçe Yansıtılan Düzenleme	Evli	83	52,83	4385,0	899,0	,112	.113
	Bekar	22	53,64	1180,0			
İçsel Motivasyon	Evli	83	50,58	4198,5	712,5	1,585	.911
	Bekar	22	62,11	1366,5			

* $p < .05$

Tablo 4.4.'te okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, kişisel düzenleme, ($p=.577$, $p>.05$) dışsal düzenleme sosyal, ($p=.496$, $p>.05$) motive olmama, ($p=.327$, $p>.05$) içe yansıtılan düzenleme ($p=.113$, $p>.05$) ve içsel motivasyon ($p=.023$, $p>.05$) boyutlarında istatistiksel olarak .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin dışsal düzenleme-maddesel boyutundaki motivasyon düzeylerinde medeni durumlarına göre anlamlı bir fark olduğu analiz edilmiştir ($p=.009$, $p>.05$). Analiz sonucunda bekar yöneticilerin iş motivasyon düzeylerinin evli yöneticilere göre dışsal düzenleme-maddesel boyutunda daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.2.3. Eğitim Düzeyi Değişkeni

Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri eğitim düzeyleri değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U testi yapılmış, değerler Tablo 4.5.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Okul Yöneticilerinin İş Motivasyonlarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Mann-Whitney U)

Boyutlar	Eğitim Düzeyi	N	Sıra Ort.	Sıra Top.	U	Z	p
Kişisel Düzenleme	Lisans	88	51,51	4533,0	617,0	1,153	.249
	Lisansüstü	17	60,71	1032,0			
Dışsal Düzenleme-Maddesel	Lisans	88	53,77	4732,0	680,0	,594	.553
	Lisansüstü	17	49,00	833,0			
Dışsal Düzenleme Sosyal	Lisans	88	51,09	4496,0	580,0	1,470	.147
	Lisansüstü	17	62,88	1069,0			
Motive Olmama	Lisans	88	52,36	4608,0	692,0	,521	.603
	Lisansüstü	17	56,29	957,0			
İçe Yansıtılan Düzenleme	Lisans	88	52,01	4576,5	660,5	,772	.440
	Lisansüstü	17	58,15	988,5			
İçsel Motivasyon	Lisans	88	54,49	4795,5	616,5	1,149	.251
	Lisansüstü	17	45,26	769,5			

Tablo 4.5.'de okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Mann-Whitney U testi sonucunda, kişisel düzenleme, ($p=.249$, $p>.05$) dışsal düzenleme sosyal, ($p=.147$, $p>.05$) motive olmama, ($p=.603$, $p>.05$) içe yansıtılan düzenleme ($p=.440$, $p>.05$) ve içsel motivasyon ($p=.251$, $p>.05$) dışsal düzenleme-maddesel ($p=.553$, $p>.05$) boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.2.4. “Kurum Türü” Değişkeni

Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri kurum türü değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmış, değerler Tablo 4.6.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin Kurum Türü Değişkenine Göre Karşılaştırılması(Kruskal Wallis H)

Ölçek	Kurum Türü	N	Sıra Ort.	X ²	df	p
Kişisel Düzenleme	İlkokul	44	51,63	1,512	2	.469
	Ortaokul	42	50,98			
	Lise	19	60,66			
Dışsal Düzenleme-Maddesel	İlkokul	44	52,40	2,927	2	.231
	Ortaokul	42	57,88			
	Lise	19	43,61			
Dışsal Düzenleme Sosyal	İlkokul	44	51,84	1,572	2	.456
	Ortaokul	42	56,99			
	Lise	19	46,87			
Motive Olmama	İlkokul	44	58,38	3,077	2	.215
	Ortaokul	42	47,61			
	Lise	19	52,47			
İçe Yansıtılan Düzenleme	İlkokul	44	53,19	2,108	2	.349
	Ortaokul	42	49,11			
	Lise	19	61,16			
İçsel Motivasyon	İlkokul	44	54,07	1,911	2	.385
	Ortaokul	42	55,75			
	Lise	19	44,45			

Tablo 4.6.'da okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin kurum türü değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan *Kruskal Wallis H testi* sonucunda, kişisel düzenleme, ($p=.469$, $p>.05$) dışsal düzenleme sosyal, ($p=.456$, $p>.05$) motive olmama, ($p=.215$, $p>.05$) içe yansıtılan düzenleme ($p=.349$, $p>.05$) ve içsel motivasyon ($p=.385$, $p>.05$) dışsal düzenleme-maddesel ($p=.231$, $p>.05$) boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.2.5. “Mesleki Kıdem” Değişkeni

Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla *Kruskal Wallis H testi* yapılmış, değerler Tablo 4.7.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H)

Ölçek	Kıdem	N	Sıra Ort.	X ²	df	p
Kişisel Düzenleme	0- 5 Yıl	8	59,63	3,681	4	.451
	6-10 Yıl	18	61,81			
	11-15 Yıl	34	51,75			
	16-20 Yıl	25	53,24			
	21 ve Üzeri	20	44,25			
Dışsal Düzenleme-Maddesel	0- 5 Yıl	8	42,13	15,109	4	.004*
	6-10 Yıl	18	50,75			
	11-15 Yıl	34	41,38			
	16-20 Yıl	25	58,34			
	21 ve Üzeri	20	72,45			
Dışsal Düzenleme Sosyal	0- 5 Yıl	8	42,94	14,440	4	.006*
	6-10 Yıl	18	49,06			
	11-15 Yıl	34	43,19			
	16-20 Yıl	25	55,72			
	21 ve Üzeri	20	73,85			
Motive Olmama	0- 5 Yıl	8	60,25	7,126	4	.129
	6-10 Yıl	18	58,78			
	11-15 Yıl	34	58,50			
	16-20 Yıl	25	49,52			
	21 ve Üzeri	20	39,90			
İçe Yansıtılan Düzenleme	0- 5 Yıl	8	65,13	1,798	4	.773
	6-10 Yıl	18	53,08			
	11-15 Yıl	34	49,46			
	16-20 Yıl	25	53,88			
	21 ve Üzeri	20	53,00			
İçsel Motivasyon	0- 5 Yıl	8	61,56	4,276	4	.370
	6-10 Yıl	18	63,72			
	11-15 Yıl	34	51,74			
	16-20 Yıl	25	49,84			
	21 ve Üzeri	20	46,03			

* $p < .05$

Tablo 4.7. ' de okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek üzere yapılan *Kruskal Wallis H testi* sonucunda kişisel düzenleme, ($p = .451$, $p > .05$) motive olmama, ($p = .129$, $p > .05$) içe

yansıtılan düzenleme ($p=.773, p>.05$) ve içsel motivasyon ($p=.370, p>.05$) boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin dışsal düzenleme-maddesel ve dışsal düzenleme sosyal boyutlarında mesleki kıdem durumlarına göre anlamlı bir fark olduğu analiz edilmiştir. Hangi gruplar arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için Post Hoc analizlerinden Tamhane testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda, yöneticilerin iş motivasyonlarının dışsal düzenleme maddesel boyutunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin 11-15 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticilere doğru fark olduğu görülmüştür. ($p=.004, p>.05$) Ayrıca yöneticilerin iş motivasyon düzeylerinin dışsal düzenleme sosyal boyutunda 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan yöneticilerin 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan yöneticilere doğru fark olduğu görülmüştür. ($p=.006, p>.05$)

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Tartışma ve Sonuç

Günümüz toplumlarında eğitimin esas amacı; toplumların bilinç düzeyini artırmak, her yönden gelişmiş nitelikli bireyler yetiştirmek ve eğitimin sistemlerinin gelişen teknoloji ile toplumun beklentilerine uygun cevaplar vermektir. Eğitimin ham maddesinin insan olduğu her zaman belirtilmektedir. Bu ham maddenin işlenmesi ve gelişmesinde en önemli görev eğitim çalışanlarına düşmektedir. Bu çalışanlar temel olarak öğretmenlerdir. Bu nedenle öğretmenlerin motivasyonu yüksek olmalıdır. Bu motivasyonun yüksek olmasında okul yöneticileri çok önemli etkiye sahiptir. Dolayısıyla yöneticilerin mevcut iş motivasyon düzeylerinin bilinmesi gereklidir. Ayrıca bu düzeyin artırılması için gerekli önlemler alınmalı ve ihtiyaç olan eğitim desteklemeleri yapılmalıdır. Bu sebeple bu araştırmada da okul yöneticilerinin mevcut iş motivasyon düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın birinci alt problemine verilen yanıtların okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu seviye istenilen seviye olmayabilir. Yapılan bir işte hedefe ulaşılabilmesi için güdülenmenin belirli bir eşik değeri vardır. O hedefe ulaşabilmek için iş görenlerin motivasyonlarının bu eşik değerine ulaşması gerekir. Çünkü motivasyonun düzeyinin çok fazla veya eksik olması istenilen durum değildir.

Yılmaz'ın (2006), ve Tanrıverdi'nin (2007), yaptıkları araştırmalarda yöneticilerin iş motivasyon düzeyleri yüksek çıkmıştır. Bu sonuçlara göre mevcut araştırmanın sonuçları örtüşmemektedir. Yılmaz'ın (2017), yaptığı çalışmada ise yöneticilerin iş motivasyon düzeyleri düşük bulunmuştur. Bu sonuç da bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüşmemektedir. Yapılan araştırmaların karşılaştırmalarına bakıldığında; farklı sonuçlar çıktığı görülmüştür. Bu durumun sebebi olarak yıldan yıla değişen eğitim politikaları, eğitimle ilgili yasalar, yönetmelikler, siyasetin eğitime etkisi, dönemin koşulları vb. düşünülebilir.

Araştırmada kullanılan çok boyutlu iş motivasyon ölçeğine katılımcıların verdikleri yanıtlar alt boyutlarıyla birlikte analiz edilmiştir. Okul yöneticilerinin ölçek sorularına verdikleri yanıtlar incelendiğinde, yöneticilerin iş motivasyon düzeyleri ile ilgili farklı

duygu ve düşünceler geliştirdikleri görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin davranışlarını etkileyen unsurların neler olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişisel düzenleme ile ilgili düşünceleri bakımından okul yöneticileri yaptıkları mesleği kendileri açısından önemli olarak görmüşlerdir. İşlerinde çaba sarf etmeleri onlar için özel anlama sahiptir. Ayrıca yaptıkları iş kendi değerleri ile uyumlu olduğu için daha fazla çaba sarf ettikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin kişisel düzenleme ile ilgili düşünceleri, sergiledikleri davranışlarının içsel motivasyon faktörlerinden etkilendiğini gösterir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin artırılmasında yalnızca dışsal motivasyon araçlarını kullanmak yeterli olmayabilir. Aslan ve Doğan'ın (2020), yaptığı çalışmada işin kalitesinin artırılmasının, yöneticilerin yaptığı işe saygı duyulmasının, yöneticilere yetki ve sorumluluk verilmesinin, yöneticilerin içsel motivasyonlarını, doyumlarını ve işteki çabalarını artırabileceği belirtilmektedir.

Dışsal düzenleme-maddesel davranışları bakımından okul yöneticileri işlerinde daha fazla çaba gösterdiklerinde kendi amirlerinin veya işverenlerinin işlerinde iş güvenliğini sağlamayacaklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler ekonomik olarak ödüllendirilmeyi ve işini kaybetme riskinin azalmasını işlerinde yeterince çaba göstermelerine bağlamamaktadır. Bu duruma göre dışsal motivasyon araçlarının iş motivasyonu üzerinde tek başına yeterli olmadığı sonucuna varılır. Yalnızca dışsal motivasyon araçlarını kullanmak yerine içsel motivasyon araçlarının da (yapılan işi ilginç ve eğlenceli bulma, haz ve doyuma ulaşma vb.) kullanılması gerekir. Ancak dışsal motivasyon araçları içsel motivasyonu artıracak şekilde kullanılabilir.

Aslan ve Doğan'ın (2020), yaptığı çalışma sonuçlarına göre para, primler, ilave imkanlar, çalışma şartlarının daha uygun hale getirilmesi vb. dışsal güdüleyici faktörlerin içsel motivasyon aracılığıyla da işteki çaba üzerine olumlu etki yapacağı söylenebilir. Ekonomik desteğin yeterli, adaletli ve güvenilir olması, uygun zamanda verilmesi, yöneticilerin iş güvencesinin sağlanması, fiziksel koşulların iyileştirilmesi ve yeterli araç-gereç olması iş görenlerin kendilerini daha iyi hissetmelerini sağlayabilir. Dışsal olarak motive olan iş görenlerin içsel motivasyonunun da artması sağlanabilir.

Dışsal düzenleme-sosyal düşünceleri bakımından ilgili veriler analiz edildiğinde okul yöneticilerinin kendilerine duyulan saygının artmasının işlerindeki çabayla çok fazla ilgisi olmadığı yönünde düşünceler ortaya koymuşlardır. Ayrıca başkalarının (amir,

meslektaş, aile vb.) onayı ve eleştirilerinin okul yöneticilerinin işlerinde sarf ettikleri çaba üzerinde etkili olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri yalnızca çevreden gelen onay ve eleştirilere bağlı değildir. Ancak Yıldırım'ın (2011), yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin bu kesimlerden ilgi bekledikleri de görülmektedir. Yıldırım (2011), göre bireyler hangi mesleği yaparlarsa yapsınlar takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Bu durum çoğu birey için böyledir. Bu çalışmaya göre çalışmanın belirtilen tespitleri araştırmamızın dışsal düzenleme-sosyal düşünceleri bakımından ilgili verilerin analiz sonuçlarıyla örtüşmemektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin motivasyonsuzluk düzeylerinin çok düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Motive olmama ile ilgili düşünceleri bakımından ortaya çıkan bu sonuç, okul yöneticilerinin neyi niçin yaptıklarının farkında oldukları ve yaptıkları işi anlamsız olarak görmedikleri sonucuna varılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerini yaptıkları işleri çaba göstermeye değer buldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum işlerine olan bağlılıklarının yüksek olduğu sonucunu gösterir.

Okul yöneticilerinin iş motivasyonlarının kaynağı incelendiğinde; en yüksek düzeyde içe yansıtılan düzenleme ile güdülendikleri; işlerinde yeterince çaba göstermediklerinde kendilerini kötü hissettikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işlerinde çaba göstermediklerinde kendilerini mahcup hissettikleri sonucuna varılmıştır. Bunların yanında, yaptıkları işte ne kadar çok çaba sarf ederlerse kendileri ile o kadar çok gurur duydukları söylenebilir. Bu verilere bakıldığında, içsel motivasyon araçlarının yöneticilerin iş motivasyon düzeyi üzerinde oldukça etkili olduğu görülmektedir. Yöneticilerin motivasyonları içsel faktörlerden (yapılan işi ilginç ve eğlenceli bulma, haz ve doyuma ulaşma vb.) doğrudan etkilenir sonucu çıkmaktadır.

Son boyut olan içsel motivasyon ile ilgili düşünceleri bakımından ise yapılan işin eğlenceli olup olmadığıyla ilgili net bir sonuç ortaya çıkmamıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin yaptıkları işten kısmen heyecan duydukları ve yapılan işi kısmi olarak ilginç buldukları sonuçları ortaya çıkmaktadır.

Yapılan araştırmada okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre kadın ve erkek yöneticiler arasında farklılık ya da benzerlikler olup olmadığı incelenmiştir. Dışsal düzenleme-maddesel ile ilgili davranışlar ve içe yansıtılan düzenleme ile ilgili düşünceleri bakımından kadın ve erkek yöneticilerin benzer motivasyon

düzeylelerine sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak, kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-sosyal ve içsel motivasyon bakımından duygu, düşünce ve davranışları incelendiğinde farklılıklar görülmektedir. Ne var ki Yılmaz (2017) tarafından yürütülen araştırmanın bulguları bu sonucu desteklememektedir.

Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre kişisel düzenleme ile ilgili düşünceleri daha yüksek çıkmıştır. Bu boyutta yer alan sorulara göre kadın yöneticiler işlerinde çaba sarf ettiklerinde erkek yöneticilere göre yaptıkları işin özel bir anlamının olduğunu, işi kendi değerleriyle uyumlu gördüklerini ve işlerinin önemli olduğunu düşünmektedirler.

Dışsal düzenleme-sosyal düşünceleri ile ilgili ise erkek yöneticilerin verileri kadın yöneticilere göre daha yüksek çıkmıştır. Bu boyutta yer alan sorulara göre erkek yöneticilerin işlerinde gösterdikleri çabanın düzeyi dış faktörlerden (amir, meslektaş, aile vb.) daha fazla etkilenmektedir. İçsel motivasyon ile ilgili düşünceleri bakımından ise kadın yöneticilerin düşüncelerinin erkek yöneticilere göre farklı olduğu görülmüştür. Bu boyutta yer alan sorulara göre kadın yöneticiler; ilginç, heyecan verici, eğlenceli olduğunu düşündükleri için işlerinde daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu sonuçlara göre kadın yöneticilerin içsel motivasyon araçlarından, erkek yöneticilerin ise dışsal motivasyon araçlarından etkilendiği sonucuna varılmaktadır.

Araştırmanın medeni durum değişkeninde, yöneticilerin bekar veya evli olmasının kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-sosyal, motive olmama, içe yansıtılan düzenleme ve içsel motivasyon boyutları bakımından benzer düzeyde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak dışsal düzenleme-maddesel ile ilgili davranışlar bakımından bekar yöneticiler evli yöneticilere göre daha farklı düşüncededir. Bu boyutun sorularına bakıldığında bekar yöneticilerin işlerindeki çabası evli yöneticilerin çabalarına göre başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) duygu ve düşüncelerinden daha fazla etkilenmektedir. Bu durum bekar yöneticilerin evli yöneticilere göre dışsal motivasyon araçlarından daha fazla etkilendiği sonucuna varılır. Yılmaz (2017), araştırmasında katılımcıların iş motivasyon düzeylerini medeni durumlarına göre karşılaştırılarak incelemiştir. Yılmaz'a (2017) göre, iş motivasyon düzeyleri medeni duruma göre farklılaşmamaktadır. Bekar ve evli katılımcıların iş motivasyonlarının benzer düzeyde olduğu anlaşılmıştır. Yılmaz'ın (2017), araştırması araştırmanın medeni durum değişkeni sonuçlarıyla uyuşmamaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre eğitim düzeyi değişkenine bakıldığında lisans ve lisansüstü mezunu okul yöneticilerinin; kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-sosyal, motive olmama, içe yansıtılan düzenleme, içsel motivasyon ve dışsal düzenleme-maddesel boyutları bakımından benzer düzeyde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına göre kurum türü değişkenine bakıldığında ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin; kişisel düzenleme, dışsal düzenleme-sosyal, motive olmama, içe yansıtılan düzenleme, içsel motivasyon ve dışsal düzenleme-maddesel boyutları bakımından benzer düzeyde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durum okul türünün okul yöneticilerinin iş motivasyonları üzerinde çok fazla etkili olmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

İkinci alt problemin mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde '0-5' yıl, '6-10 yıl', '11-15 yıl', '16-20' ile '21 yıl ve üzeri' kıdeme sahip okul yöneticilerinin kişisel düzenleme, motive olmama, içe yansıtılan düzenleme ve içsel motivasyon boyutları bakımından benzer düzeyde oldukları sonucu ortaya çıkmıştır. Ancak dışsal düzenleme-sosyal düşünceleri bakımından 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin 0-5 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre düşünceleri arasında çok fazla farklılık olduğu görülmüştür. Bu boyutun sorularına bakıldığında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin işlerindeki çabası 0-5 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) duygu ve düşüncelerinden daha fazla etkilenmektedir. Ayrıca dışsal düzenleme-maddesel ile ilgili davranışlara göre de 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre farklı düşüncelerde oldukları ortaya çıkmıştır. Bu boyutun sorularına bakıldığında 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilerin işlerindeki çabası 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticilerin çabasına göre kendilerine verilen ekonomik ödüllerden daha fazla etkilenir. Bununla birlikte 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticilere göre işte gösterilen yeterli çaba sonucu iş güvenliği sağlanır ve işin kaybedilme riski azalır. Sonuç olarak 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler dışsal motivasyon faktörlerinden daha fazla etkilenmektedir.

Yılmaz (2017), araştırmasında okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerini mesleki deneyim sürelerine göre karşılaştırılarak incelemiştir. Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin mesleki deneyim süresine göre farklılaşmadığını görmüştür. Farklı mesleki deneyim süresine sahip katılımcıların iş motivasyonlarının benzer düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Varılan sonuç araştırmamız ile farklı sonuçlara ulaşıldığını göstermiştir.

Araştırma altı boyut üzerinden genel olarak değerlendirildiğinde okul yöneticilerinin yaptıkları iş ile ilgili duygu, düşünce ile davranışları bakımından benzer ve farklılıkları ortaya çıkmıştır. Kadın yöneticiler içsel, erkek yöneticiler ise dışsal faktörlerden daha fazla etkilenmişlerdir. Ayrıca yöneticilerin evli veya bekar olması iş motivasyonları üzerinde etkili olmuştur. Örneğin bekar yöneticilerin iş motivasyon düzeyleri evli yöneticilere göre dışsal motivasyon araçlarından daha fazla etkilenmiştir. Bekar yöneticilerin işlerindeki çabası onay ve ödül alma gibi durumlardan etkilenmektedir. Yapılan bu araştırmada, okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin genel anlamda orta düzeyde olduğu, kendilerini yaptıkları bu işte sorumluluk sahibi ve başarılı gördükleri anlaşılmıştır. Yöneticilik görevinin toplum tarafından saygın görüldüğüne ve yapılmaya değer önemli bir iş olduğunu algıladıkları söylenebilir. Yetki sahibi olmalarının onları mutlu ettiği ve kendilerini okulun önemli bir parçası olarak gördükleri saptanmıştır.

5.2.Öneriler

Yapılan araştırma sonucu ortaya çıkan veriler okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin orta seviyede olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin ölçeğe verdiği yanıtlar alt boyutlar şeklinde incelendiğinde yöneticilerin hem içsel hem de dışsal motivasyon unsurlarından etkilendikleri tespit edilmiştir. Bu nedenle ,okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerini artırmada ve etkilemede bu iki unsurun etkili olması için gerekenler yapılmalıdır. Okul yöneticileri yaptıkları işin kendileri açısından önemli olduğunu, kendi değerleri ile uyumlu olduğunu belirtmişlerdir. Bu önem ve uyumun devam etmesi için okul yöneticileri sosyal ve psikolojik olarak olabildiğince desteklenmelidir. Bu destek hizmetiçi eğitim programlarıyla sağlanabilir.

Okul yöneticileri işlerinde çaba gösterme ile iş güvenliklerinin sağlanmasının, ekonomik olarak desteklenmelerinin ve işini kaybetme riskinin olmasını ilişkili bulmamışlardır. Yöneticiler yaptıkları meslekte ne kadar çaba gösterirlerse gösterebilirler bu durumların sağlanmayacağını düşünmektedirler. Bu nedenle okul yöneticilerinin iş güvenliklerinin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca yaptıkları işte daha fazla çaba gösterdiklerinde ekonomik olarak desteklenmelidirler. Örneğin; mesleğinde çok çaba sarf eden ve başarılı olan yöneticiler ek ödemelerle ödüllendirilebilir.

Ülkemizde geçmiş dönemlerde Bakanlığa bağlı resmi okullarda yöneticilik kadrosu bulunmaktaydı. Yönetici olmaya hak kazanan yöneticiler uzun süre görevde kalabilmekte,

işini kaybetme riskini çok fazla yaşamamaktaydılar. Ancak günümüzde ‘dört yıllık görevlendirme yapılması ve sekiz yıllık süreyi dolduranların rotasyona uğraması’ uygulamaları yapılmaktadır. Bu uygulamalar yetkili kurumlar tarafından gözden geçirilebilir. Okul yöneticilik görevini uzun yıllardır yürüten yöneticilere, yöneticilik atamalarında 4 yıl görevlendirme ve 8 yılsonunda rotasyona uğrama kriterleri uygulanmayabilir. Kıdemli yöneticilere atamalarda öncelik verilebilir.

Okul yöneticilerinin ekonomik olarak ücretlerinin artırılması, yaptıkları proje, çalışma ya da performanslarında ödüllendirilmeleri, sosyal hak ve güvencelerinin iyileştirilmesi, statülerinin güçlendirilmesi ve hizmet içi eğitimlerle gelişmelerine destek olunması iş motivasyon düzeylerinin artmasını sağlayabilir.

Okul yöneticileri genel olarak içsel motivasyon unsurlarının etkisinde kalmışlardır. Örneğin çevreden eleştirilme ve onay alma gibi faktörlerden etkilenmediklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle amirler ve üst yetkililer yapıcı olmayan eleştirilerden ve onay vermelerden kaçınmalıdırlar.

Okul yöneticilerinin bürokratik baskı oluşturan, en ufak bir olayda eleştirilme, amirin onayı, iş güvencesi (kadro güvencesinin olmaması, rotasyona tabi tutulması vb.) olumsuzluk oluşturan durumların düzeltilmesi daha rahat çalışmalarını ve iş motivasyon düzeylerinin artmasını sağlayabilir.

Okul yöneticilerinin genel olarak neyi niçin yaptıklarının farkında oldukları ve işlerinde çaba göstermeyi değerli buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu nedenle yöneticilere amirleri veya üst yetkililer tarafından sorumlulukları ve görevleri sürekli hatırlatılmamalıdır.

Okul yöneticileri mesleklerinde çaba göstermediklerinde kendilerini kötü, mahcup hissetmektedirler. Genel olarak mesleklerinden haz almaktadırlar. Yöneticilerin doyuma ulaşma ve haz alma gibi özelliklerinin artırılması sağlanabilir. Örneğin yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri imkanlar sunulabilir. Bakanlık ve Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından sosyal etkinlikler vb. düzenlenebilir.

Yapılan araştırmada elde edilen veriler analiz edildiğinde kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre içsel motivasyon unsurlarından daha fazla etkilendikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, okul yöneticilerinin bekar veya evli olması da iş motivasyonu düzeylerinin

bazı durumlarda farklı olduğunu göstermiştir. Bekar yöneticiler dışsal, evli yöneticiler içsel motivasyon unsurlarının etkisinde kalmıştır. Tüm bunların yanında, mesleki olarak kıdemi yüksek yöneticilerin dışsal motivasyon araçlarından daha fazla etkilendiği sonuçlarına varılmıştır.

Ortaya çıkan bu sonuçlara göre; bakanlık ve yetkili kurumlar yöneticileri; kadın-erkek, bekar-evli, kıdemli-kıdemsiz şeklinde ayıramayacağı için hazırlanan yönetmelik, seminerler ve hizmet içi eğitimler genel olarak düzenlenmelidir. Örneğin mesleki yeterlilik ile ilgili bir seminer düzenlenip isteyen yöneticilerin katılması sağlanabilir. Ya da yöneticilerin çalışma koşulları ve çalıştıkları ortamlar düzenlenerek işe olan bağlılıkları artırılabilir.

Ücret ve ekonomik düzey bütün iş kollarında iş görenleri motive edici çok önemli bir faktördür. İş görenler genel olarak ücret ve para faktörlerinden etkilenmektedirler. Okul yöneticileri de eğitimin iş görenlerinden oldukları için onlar da bu faktörlerin etkisindedir. Her ne kadar bazı yöneticiler mesleğine yalnızca maddi yönden bağlı olmasalar bile bu mesleğin ekonomik açıdan iyileştirmeler yapılarak önemi artırılabilir.

Araştırma sonuçlarına göre bazı yöneticilerin mesleğine ekonomik olarak bakmadıkları görülmüştür. Bu nedenle okul yöneticilerine kariyer yapabilme imkanları sunulmalıdır. Kendilerini alanlarında geliştirebilmeleri için üniversitelerin ilgili birimleri ile işbirliği yapıp bu konuda uygun çalışmalara yer verilebilir.

Bu düzenlemelerin dışında yapılacak araştırmalarda ise;

- ✓ Okul yöneticilerinin iş motivasyonlarını nelerin artırabileceği,
- ✓ Okul yöneticilerinin motivasyon algıları ve iş doyumları,
- ✓ Okul yöneticilerinin iş motivasyon algılarının, okul kültürüne ve iklimine etkisi konularında, farklı il ve ilçelerde devlet ve özel eğitim kurumlarında benzer çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Şişman, M., Turan, S. (2007). *Bir insan olarak okul müdürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Ağduman, F. (2014). *Üniversite Öğrencilerinin Boş Zaman Motivasyon ve Tatminlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Akat, İ. B. Gönül & Budak, Gülay,(1994). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde Motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. (13), 343-361.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi*. (217), 12-16.
- Arslan, H. (2008). *Okul İşletmesinin Yönetimi*. (Sarpkaya, R. Ed.). Ankara: Anı yayıncılık.
- Arslan, M. C. (2012). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarının Öğretmen Motivasyonu ve Öğrenci Başarısına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Aslan, M., & Doğan, S. (2019). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 11(26).
- Aydoğan, İ. (2002). Etkili Yönetim. *Erciyes Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. Remzi Kitabevi: Ankara.
- Barutçugil, İ. S. (1989). *Turizm işletmeciliği*, İstanbul: 3. Baskı, Beta Basım Yayın.
- Başaran İ. Ethem. (1984). *Yönetime Giriş*, A.Ü.E.B.F. Yayınları No: 135, Ankara.
- Başaran İ. Ethem. (1982). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü.E.F. Yayını No: 111, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim Yönetimi "Nitelikli Okul"*. Ankara: Feryal Matbaası.
- Beck, L. and Murphy, J. (1993). *Under standingthe Principalship: Metaphorical Themes 1920s-1990s*. TeachersCollege Pres. New York.
- Brief, A. R.,&Aldag, R.J. (1976). Correlates of the role indices. *Journal of Social Psychology*, 100: 235-244.
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2019), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Calp, Ş. (2013). *Algılanan akademik ve algılanan özerklik desteğinin özerk akademik motivasyon ve akademik başarıyla ilişkisi* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Celep, C. (1990). *Yönetici Davranışın Personelin İş Başarısındaki Rolü ve K-T Örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Cemaloğlu, N. (2002). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi. *Aktif Eğitim, Sayı 2*.

- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş Motivasyonun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66.
- Çelikten, M. (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çivilidağ, A. & Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic Motivation*. Newyork: PlenumPress
- Demirtaş, H. ve Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı yayıncılık.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem A Yayıncılık*, 29.
- Dündar, S., Özutku, H., Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerinden Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 105-119.
- Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları.
- Ercan, L. (2003). *Motivasyon. Sınıf yönetiminde yeni yaklaşımlar* (Editör: Leyla Küçükahmet). Ankara, Nobel Yayınevi.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkısı. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (3), 68-76.
- Eren, E. (1979). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: 5. Baskı, Beta Yayınları.
- Ergül, Ş. (1996). *Personel yönetimi (1. Baskı)*. İstanbul: Rem Ofset, Araştırma Yayınları.
- Erkol Bayram, G. (2017). Motivasyonun Demografik Ve Mesleki Özelliklere Göre Farklılaşması: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 12 (48), 257-271.
- Esen, E. (2009). *Öğrenci Mevcudu 1000 ve Üzeri Olan Resmi İlköğretim Okullarında Yaşanan Yönetim Sorunları*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye
- Flynn, G. (1994). Non-Sales Staffs Respond To Incentives, *Personnel Journal*, Vol. 73 (7), 33-38.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gilbert, D. (1994). Response, *Compensation & Benefits Review*, 26 (2), 23-25.

- Gordon, T. (2015). *Çocukta İç Disiplin Mi? Dış Disiplin Mi?*. (Çev: Emel Aksay). İstanbul: Aura Yayınevi
- Gökçe, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler* (Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 7(4), 531-548.
- Güven, A., ve Akyüz , M., Y. (2002). Okul yöneticilerinde kaygı iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, (7), 178-188.
- Hasanoğlu, A. (2017). *Öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi*.
- Helvacı, M. A. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 35(1), 155-169.
- Okul müdürünün tanımı* (2020). <https://www.kariyer.net/pozisyonlar/okul+muduru/nedir> sayfasından erişilmiştir.
- Kaldırımcı, N. (1987). Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram; Psikolojik Sözleşme, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(1).
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İş gören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ.(2006). *Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu Ve Motivasyon Üzerine Etkileri*. Eğitimde Kuram ve Uygulama, 2(1), 3-14.
- Karip, E. (2004). *Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi İle İlgili Politikalar Ve Uygulamalar*. Özel Okullar ve Eğitim Yönetimi Sempozyumu, (25-27 Ocak) Antalya.
- Karasar, N. (1999). *Bilimsel araştırma yöntemi* (9. Baskı). Ankara: Nobel yayın dağıtım, 77.
- Katman, H.A. (2010). *Okul Yöneticilerinin Empatik Eğilimlerinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Kaya, Y. K. (1993). *Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulamaları*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Keenan, K.(1996). *Motivasyon*. Çev: Ergin KOPARAN. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Alfa Aktüel.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta, Yayın No: 470.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Bs. İstanbul: Arıkan.
- Kumkale, T. T. (1998). *Türklerde Motivasyon: İnsan Mühendisliği, İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Harp Akademileri Komutanlığı Yayınları.
- LUTHANS Freud, *Organizational Behavior*, 6. Ed., (McGraw-Hill, Inc., 1992).
- Maitland, İ. (1997). *İnsanları Motive Etmek*. İlk Kaynak Kültür Ve Sanat Ürünleri, Ankara.

- MEB (2019). *Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği Resmi Gazete*. 30455.
- MEB (2019). *İlköğretim kurumları yönetmeliği: md.39,77,78. Resmi Gazete*. 29072.
- Omırtay, B. (2009). *Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Yayın No:470, Sevinç Matbaası.
- Oran, F. Ç., Güler, S. B., & Bilir, P. (2016). İş Motivasyonunun Örgütsel Bağlılığa Olan Etkinin İncelenmesi: *Sultangazi/İstanbul İlköğretim Okullarında Bir Araştırma*. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(35).
- Öncü, H. (2004). *Motivasyon. Sınıf Yönetimi*. (Edit: Leyla Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Önen, L. ve Tüzün, B. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon.
- Önen, S. M.,&Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özdemir, S. (2000). *Okul yönetimi. Yönetici Adaylarının Eğitimi Semineri*. Ankara: Gazi Üniversitesi Basımevi.
- Özer, P. S.,& Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda Kapsam Kuramları*. Liderlik Ve Motivasyon.
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Tky'nin İşgörenin Güdülenmesine Katkıları. *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. Sayı:4.
- Özkalp, E. ve Sabuncuoğlu, Z. (1995). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:116.
- Park, S. M.,&Rainey, H. G. (2011). Work motivation and social communication among public managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (4): 1-32.Pegem A Yayıncılık.
- PEKEL Hüseyin, “*İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi – Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Çalışması*.”, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, 2001 (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- Plotnik, R. (2007). *Psikoloji'ye Giriş*. İstanbul: Kaknüs Psikoloji.
- Raffini J.P. (1996). *150 Ways To Increase Intrinsic Motivation in The Classroom*. Allynand Bacon, Boston.
- Recepoğlu, E. (2011). Öğretmenlerin İş Motivasyonlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(2), 576-588.
- Riggio R. E. (2014). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş*. Ankara 2014.
- Robbins. P. (2001). *Stephen. Organizational behavior*. 9.b. New Jersey: Prentice Hall.Ü

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel.Sayı: 13.
- Senemoğlu, N. (2003). *Eğitimin psikolojik temelleri*. Sönmez, V. (Ed). *Öğretmenlik mesleğine giriş içinde (107-142)*. Ankara: Anı.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 8 Sayı: 39*
- Sönmez, A. (1984). Belirli toplumsal durumların algılanmasında denetim odağının etkisi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, pp. 143-158*.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Sınıf Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Taymaz, H. (2003). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimi Anabilim Dalı Eğitim ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Uzunpınar, H. (2019). *İlkokul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılık ve mesleki motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı).
- Üçüncü, K. (2016). *İş Tatmini Ve Motivasyon*. <http://eğitimhane.com> erişim 20.05.2016
- Ünsar, A. S. (2011). *Motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisi: Bir alan araştırması*. *Akademik Bakış, 25: 1-15*.
- Yalçın, S. (1991). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Küre Ajans.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(3), 158-180*.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. 11(1), 2011, 71-85*
- Yılmaz, P. (2017). *İlkokul öğretmenleri ve yöneticilerinin iş motivasyon düzeylerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı).
- Yücel, Ş. (2019). *Yöneticilerin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi: Gaziosmanpaşa İlçesi okullarında bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

18. İşim, kendimle gururduymamı sağladığı için işimde çabasırf ediyorum.

19. Kendim ikantlamak zorunda olduğum için işimde çabasırf ediyorum.


EK-2

ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYON ÖLÇEĞİ KULLANMA İZİNİ

Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğinin Kullanılması - İleti - Posta

Yanıtla Tümüünü yanıtla İlet Arşivle Sil Bayrak ekle

YNT: Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğinin Kullanılması

 Aydın Çivilidağ <aydinc@akdeniz.edu.tr>
2.01.2020 09:24

Kime: m.Hanifi Zor

Merhaba Mehmet Bey,

Ölçeğimizin bilimsel çalışmalarda kullanılması bizi mutlu eder, tabi ki kullanabilirsiniz. Çalışmanızda başarılar diliyorum,

Yeni Yılı'nızı kutlar sizlere ve danışman hocanıza sağlık, başarı ve mutluluk getirmesini dilerim.

Assoc.Prof.Dr. Aydın ÇİVİLİDAĞ
Akdeniz University/Department of Psychology
Industrial and Organizational Psychology

Kimden: m.Hanifi Zor [z_hanifi@hotmail.com]
Gönderildi: 01 Ocak 2020 Çarşamba 16:56
Kime: Aydın Çivilidağ
Konu: Çok Boyutlu İş Motivasyon Ölçeğinin Kullanılması

Saygıdeğer Hocam;
Ben Mehmet Hanifi ZOR, Pamukkale Üniversitesi Tezsiz Yüksek Lisans Öğrencisiyim. Danışmanım Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU, Aynı zamanda bir ortaokulda yönetici olarak görev yapmaktayım. Yüksek Lisans dönem sonu araştırma projesi çalışması için konu belirledim ve araştırmalarım sonucu sizin yapmış olduğunuz bu ölçeği çok anlamlı buldum. Sizin de müsaadeniz olursa yapmış olduğunuz ölçeği kullanmak istiyorum.

Yeni yılın size ve ailenize Sağlık, Mutluluk ve Başarı getirmesi dileğiyle...

Aramak için buraya yazın

01:44
13.05.2020

EK-3

ARAŞTIRMA İZİN ONAYLARI



T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 16605029/44-E.2071623
Konu : Anket Uygulama İzni

29/01/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğü'nün 21/01/2020 tarih ve 1398 sayılı yazıları.

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö.) Tezsiz Yüksek Lisans Programı öğrencisi Mehmet Hanefi ZOR, danışmanı Doç. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU sorumluluğunda "Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyleri" başlıklı proje çalışmasına yönelik hazırlanmış olduğu anket/ölçek formlarını İlgi yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerine uygulamak istemektedir.

Yukarıda adı geçen müracaat ile ilgili (Lisans/Lisansüstü/Doktora) öğrencileri ve Öğretim Görevlilerinin ilgi yazıları ekinde belirtmiş oldukları okullarda, (Ortaöğretim/İlköğretim/Okulöncesi) konuları ile ilgili anket çalışmalarının "Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri" Genelgesinde belirtilen esaslar gereğince; Okul ve kurumların eğitim-öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde 2019/2020 eğitim-öğretim yılı içerisinde uygulamaları Müdürlüğümüze uygun görülmüştür.

Olurlarınıza arz ederim.

Mahmut OĞUZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
29/01/2020
Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Güvenli Elektronik İmza

Ash ile Aymdır

29.01.2020

Afiri ERKAN
V.H.K.İ.

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE

Kurumunuzca Müdürlüğümüzden talep edilen araştırma isteklerine ait Makam Onayı ve Müdürlüğümüzce Onay verilen anket formları ekte gönderilmiştir.

Gereğini rica ederim.

Hakkı ÜNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

Ek:
1-Anket Formları

Mehmet Akif Ersoy Mah. 29 Ekim Bulv. No:174/1
Merkezefendi/DENİZLİ
Elektronik Ağ : <http://denizli.meb.gov.tr> -
E-posta: ab20@meb.gov.tr -Strateji Şubesi

Ayrıntılı Bilgi İçin :Mustafa ERDOĞRUL - Şef
Hüseyin ERKOÇ - V.H.K.İ.
Telefon : (0 258) 2342095
Belgegeçer : (0 258) 2342099

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 06f3-f20b-365b-8e83-16c8 kodu ile teyit edilebilir.

Belge ve Sayısı: 21/01/2020-E.5270



T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü



Sayı :30575850-302.08.017
Konu :Ölçek Uygulama - Mehmet Hanifi ZOR

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı)

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi (İ.Ö) Tezsiz Yüksek Lisans Programı, 182182119 numaralı öğrencisi Mehmet Hanifi ZOR'un, Danışmanı Doç.Dr. Fatma ÇOBANOĞLU sorumluluğunda "Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyleri" konulu Dönem Projesi çalışması kapsamında, Denizli İli Pamukkale ilçesinde bulunan İlkokul, Ortaokul ve Liselerde görevli okul yöneticilerine uygulanabilmesi için ölçek uygulama isteğini belirten dilekçesi ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Mustafa BULUŞ
Enstitü Müdürü

Değerli Okul Yöneticim,

Bu form, "Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyi"ni araştırmak üzere hazırlanmış soruları içermektedir. Bulguların sağlıklı olması vereceğiniz cevapların titizliğine bağlıdır. Lütfen maddelerin karşısında yer alan her seçeneğe göre en uygun olanı, altındaki kutucuğa (X) işareti koyarak belirtiniz. Değerli zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç.Dr.Fatma ÇOBANOĞLU(PAÜ Eğitim Fakültesi Öğretim Üyesi) - Mehmet Hanifi ZOR(Müdür Yardımcısı-YL Öğrencisi)

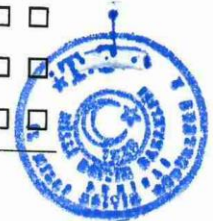
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- 1.Cinsiyetiniz: ()Kadın () Erkek 2.Medeni durumunuz: () Evli () Bekar
3.Eğitim düzeyiniz: () Lisans () Lisansüstü 4.Görev yaptığınız okul türü: () İlkokul () Ortaokul () Lise
5.Mesleğinizdeki kıdeminiz: () 0-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

ÇOK BOYUTLU İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Bu soru listesini "Şu anki işinizde neden çaba sarf ediyorsunuz?" sorusunu düşünerek yanıtlayınız.

	Hiç Uygun Değil	Çoğunlukta Uygun Değil	Uygun Değil	Orta	Uygun	Oldukça Uygun	Tamamen Uygun
1. Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana daha fazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Kendimi kanıtlamak zorunda olduğum için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ

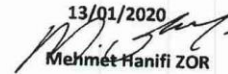
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

"Okul Yöneticilerinin İş Motivasyon Düzeyleri" isimli Proje çalışmamı Denizli ili Pamukkale ilçesinde bulunan İlkokul, ortaokul ve Liselerde görevli okul Yöneticilerine uygulayarak gerekli verileri toplayabilmem için gerekli izinlerin verilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

13/01/2020


Mehmet Hanifi ZOR

Adres: Mehmet Akif ERSOY Mahallesi 57 sk.

No:10/A İhlamur Evler A blok D.3

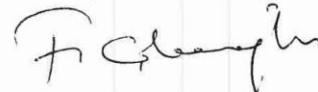
Merkezefendi/DENİZLİ

Ek:

1-Araştırma Önerisi (1 Adet)

2- Motivasyon Ölçeği(1 Adet)

Uygundur /15.01.2020



Doc. Dr. Fatma ÇOBANOĞLU

17.01.2020

1928

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı	Mehmet Hanifi
Soyadı	ZOR
Doğum Yeri ve Tarihi	GAZİANTEP - 26.12.1986
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
İletişim Adresi ve E-Mail Adresi	Develi Ortaokulu Develi Mah. Pamukkale / DENİZLİ
Eğitim	
İlköğretim	Mehmet Emin - Zekiye ÜSTÜNEL İlköğretim Okulu
Ortaöğretim	Bayraktar Lisesi
Yükseköğretim (Lisans)	Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenliği
Yükseköğretim (Yüksek Lisans)	
Yabancı Dil	
Yabancı Dil Adı	
Sınav Adı	
Sınavın Yapıldığı Ay ve Yıl	
Alınan Puan	
(Varsa) Mesleki Deneyim	
Yıl (lar)	Mesleki Deneyim
2011 – 2015	Siirt Pervari Yeniaydın İlköğretim Okulu
2015 - 2017	Denizli Serinhisar Kocapınar Ortaokulu
2017– Halen Görevde	Denizli Pamukkale Develi Ortaokulu