

# İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN OKULLARINDA MOTİVASYONU SAĞLAMA ETKİNLİKLERİ

Doç. Dr. Semra Ünal

Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Eğitim Bölümü Öğretim Üyesi

## Özet

Araştırmanın amacı ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlamak amacıyla yaptıkları etkinlikleri yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre saptamaktır. Bu amaçla 1997-1998 öğretim yılında İstanbul ilköğretim okulları merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev alan 105 bayan, 81 erkek olmak üzere toplam 186 yönetici ve öğretmen araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla araştırmacı tarafından anket formu geliştirilmiştir. Elde edilen verilerin frekans, yüzde değerleri ile "x<sup>2</sup>" ve "t" istatistik analizleri yapılmış, bulgular tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Okul müdürlerinin önemli olan motivasyon etkinliklerini çoğunlukla gerçekleştirdiği saptanmıştır. Okul yöneticilerinin daha az kullandıkları motivasyon etkinliklerinin de çok önemli olduğu, bireysel takdirin, insan ilişkilerinin motivasyonu önemli ölçüde yükselttiği, bu konuda yöneticilere hizmet-içi eğitim verilmesinin gerekliliği öneriler arasında yer almıştır.

## Summary

The purpose of this study is to determine the activities of school managers to provide motivation by caring of views of managers and class teachers. For this purpose, in the education year of 1997-1998, 105 female and 81 male ( totally 186) managers and teachers were surveyed in the city centre of İstanbul. A questionnaire form was prepared by surveyors to collect the data. The frequency and percentage values of the collected data were analysed according to "x<sup>2</sup>" and "t" statistical distribution tests and the results were interpreted by tabulation. It was found out that the school managers mostly use the motivation techniques which are more important. Actually, the motivation techniques such as personal appreciation and interpersonal relations which are less used by the school managers were evaluated as much important as the others and they help to increase motivation and hence the in-service education for managers is included in suggestions.

Dünyada herşey hızlı bir değişim ve gelişim göstermektedir. Globalleşme beraberinde güçlü bir rekabeti getirmiştir. Çağımızda en önemli rekabet aracı bilgidir. Bu nedenle eğitim bireyi geliştirdiği ve bu oranda da ülkenin sosyal ve ekonomik kalkınmasını gerçekleştirdiği için en güçlü rekabet aracı olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde yönetimin temel sorumluluğu sistemi geliştirmektir. Ancak bunu başarabilmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan ögesine tahsis etmek zorundadır. Bu nedenle çalışanların yüksek motivasyona sahip olmaları gerekmektedir. (Kavrakoğlu, 1996, s.61-66) Motivasyon bu kadar önemli olduğuna göre, yönetim çalışanları nasıl motive etmelidir? Bunun için yöneticilerin öncelikle motivasyon konusuyla ilgilenmeleri gerekmektedir.

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

Motivasyon ise kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. Görüldüğü gibi motivasyon esas itibarıyla a) kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, b)amaçları, c) davranışları, d) kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. (Atayeter, 1997, s.236, Eren, 1993)

Bir işletmede, insanların ihtiyaçlarının karşılandığı, insan ilişkilerinin iyi olduğu, güven duyulan bir ortamda çalışmak verimliliğini yükseltmektedir. Bu nedenle başarı motivasyonla çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin gereken performansı göstermesi beklenmemelidir. Bu nedenle bir örgütte yöneticinin en önemli görevi işletmede çalışan her bireyin işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin bir örgüt yaratmaktır. İşte bu nedenle işletmede çalışan bireylerin istikle çalışmasını sağlayabilmek için, onların motive edilmesi gerekmektedir. (Oral ve Kuşluyan, 1997, s. 93-94)

Yetişkinin özelliği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı göstermemesidir. Yetişkinin bu özelliğinden dolayı örgütlerde, örgütsel amaçlara işgöreni güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır. (Başaran, 1992, s.161)

Eğitim sisteminin çok önemli bir alt sistemini oluşturan ilköğretim okullarının başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmalarına bağlıdır.

Bir okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir. Okulun amaçlarının gerçekleşmesinde en başta öğretmenlere görev düşmektedir. Bu amaçlar öğretmenlerin etkin ve verimli çalışmaları sayesinde gerçekleşecektir.

Okul yönetimi öğretmenleri böyle çalışmaya yöneltmek ve güdülemekle sorumludur. Okul yönetiminin başarılı bir güdüleme politikası uygulaması ise yönettiği bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesini gerektirmektedir. Çünkü gereksinimler hem güdülenmenin kaynağı hem de davranışları değiştiren güçlerdir. (Ünal, 1991, s.386-388, Hicks, 1979, s.364, Baymur, 1983, s.65)

Öğretmenleri dinamik ve karmaşık bir yapı olan okulda sürekli olarak tatmin içinde tutmak oldukça zordur. Ancak yöneticinin çalışanları güdüleme yollarını grup olgusu içinde ya da kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışması gerekmektedir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimleri farklı olmasına rağmen okullarda şu ortak niteliklerin güdülemede etkili olduğu araştırma bulgularınca saptanmıştır. (Ataklı, 1996, s.14, Kozak, 1991, s.10-12, Aşan, 1992, s.9-10)

1) İyi ve adil bir ücret, 2) İyi çalışma koşulları, 3) yükselme ve gelişme olanağı, 4)başarının takdir edilmesi, 5) kişisel sorunların anlayışla karşılanması, 6) işin ilginç ve anlamlı olması, 7) örgütün sorunlarına katkıda bulunma olanağının olmasıdır.

Öğretmenler yöneticilerden değişik şekillerde etkilenmektedirler. Tecrübeli öğretmenler ve aileler kendilerine anlayış gösteren okul yöneticilerinin beş temel özelliğinden söz etmektedirler. Bunlar: (Doll, 1972, s.41 aktaran Güçlü, 1996, s.17)

- Öğretmenlerin ve diğer çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılama,
- Kendi davranış ve sözlerini koruma ve yönlendirme,
- Çevrelerindeki insanların değerini tanıma,
- Problemlerini çözmelerinde öğretmenlere velilere ve diğer insanlara yardım etme,
- Öğretmenleri ve okuldaki diğer çalışanları eş güdüleme.

İnsanlar işlerinden ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar. Bu nedenle ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive eden örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken öğretmenlerin kişisel beklentilerini de yerine getirmeyi sağlayan bir ortam yaratması sistemin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma bulgularının, okul yöneticileri, okullarında motivasyonu sağlama etkinliklerini belirleyerek, bu alanda geliştirilmeleri çabalarına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

#### **Amaçlar**

Araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlamak amacıyla yaptıkları etkinlikleri yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre saptamaktır. Bu

amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- İlköğretim okullarındaki yöneticiler motivasyon etkinliklerini ne derecede göstermektedirler.
- 2- Yönetici ve öğretmenlerin motivasyon etkinlikleri arasında cinsiyete, göreve ve kıdeme göre bir ilişki var mıdır ?
- 3- Yönetici ve öğretmenleri motivasyon etkinliklerine ilişkin görüşleri cinsiyet, okuldaki görev ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir ?

#### **Sayıtlar**

- 1- Araştırma verilerini toplamak için araştırmacı tarafından geliştirilen anket formu, güvenilir bir araçtır ?
- 2- Yönetici ve öğretmenler gerçek görüşlerini yansıtmaktadırlar.

#### **Sınırlamalar**

- 1- Araştırma 1997-1998 öğretim yılında İstanbul il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev alan 184 yönetici ve sınıf öğretmeninin görüşleriyle,
- 2- Anket formunda yer alan sorularla sınırlıdır.

#### **YÖNTEM**

Bu araştırma, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinlikleri, öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini betimlediği için survey yöntemi kullanılmıştır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 1997-1998 öğretim yılında, İstanbul il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görevli bulunan yönetici ve sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırma örneklemini, evrenden random (tesadüfi örneklem) yöntemiyle seçilen 28 yönetici ve 158 öğretmen olmak üzere toplam 186 kişi oluşturmaktadır.

#### **Veri Toplama Analizi**

Araştırma verileri araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket formuyla elde edilmiştir. Veri toplama aracı geliştirilirken konu ile ilgili literatür taraması yapılmış ve uzmanların görüşlerinden yararlanılmıştır. Ayrıca ilköğretim okullarında görevli yönetici ve sınıf öğretmenlerinden oluşan 20 kişilik bir gruptan okullarında yöneticilerin kendilerini motive etmek için gerçekleştirdiği etkinlikleri yazmaları istenmiştir. Bütün bu kaynaklardan yararlanılarak bir taslak anket formu geliştirilerek örneklem dışında kalan 30 görevliye 15 gün arayla verilmiş ve korelasyon katsayıları

bulunmuştur. Güvenirlik katsayısı .81 olarak önemli bulunmuştur. Anket formuna son şekli verilerek örneklem grubuna uygulanmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde görevlilerin kişilik özelliklerine ilişkin dört soru, ikinci bölümde ise yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinliklerine ilişkin 21 soru bulunmaktadır. İkinci bölümdeki sorular likert ölçeği tipinde beş derecelidir. Ölçek “hiç”, “nadiren”, “arasıra”, “çoğunlukla”, “sürekli” olarak olumsuzdan olumluya doğru görüşleri belirtecek şekilde düzenlenmiş ve 1, 2, 3, 4, 5 olarak puanlanmıştır.

#### Verilerin Analizi

Anket formuyla elde edilen verilerin frekans, yüzde ve ortalama değerleri hesaplanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri olarak kabul edilen cinsiyet,

okuldaki görev ve mesleki kıdem bakımından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını anlamak amacıyla varyans analizi ve t testi teknikleri ile gruplar arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla KHİ-KARE ( $\chi^2$ ) testi kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi .05 olarak kabul edilmiştir.

#### BULGULAR ve YORUMLAR

Araştırmada elde edilen bulgular ve yorumları araştırmanın alt problemlerine göre aşağıda verilmiştir.

#### I. Araştırmanın Kapsamındaki Yönetici ve Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

Alt problemlerin cevaplandırılmasında önemli olan kişisel özellikler Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1: Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri**

ÖZELLİKLER	FREKANS	YÜZDE
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	105	56.5
Erkek	81	43.5
<b>Okuldaki Görev</b>		
Müdür ve Müdür Yardımcısı	28	15.0
Öğretmen	158	84.9
<b>Kıdem (yıl)</b>		
1-5	54	29.0
6-10	23	12.4
11-15	18	9.7
16 ve üzeri	91	48.9
<b>Mezun Olunan Okul</b>		
İlköğretmen Okulu	27	14.5
Eğitim Yüksek Okulu	70	37.7
Eğitim Fakültesi Sınıf Öğr. Bölümü	17	9.1
Fen-Edebiyat Fakültesi	34	18.3
Diğer	38	20.4

Tablo 1’in incelenmesiyle de anlaşılacağı gibi araştırma kapsamındaki bayanların (%13.0 farkla) erkeklerden daha fazla olduğu belirlenmiştir. Bu durum ülkemizde öğretmenliğin daha çok bayan mesleği olarak benimsenmesi ile ilgili olabilir. Öğretmen ve yöneticilerin çoğunlukla (%48.9) 16 ve üzeri yıl mesleki kıdemi bulunmaktadır. Bu araştırmanın İstanbul il merkezinde yapıldığı dikkate alınrsa, okullarda daha kıdemli olan görevlilerin olması doğaldır. İkinci çoğunluğu ise (%29.0) 1-5 yıl mesleki kıdemi olanlar oluşturmaktadır. Bu grupta bulunan görevlilerde eş durumu, yüksek lisans gibi çeşitli nedenlerle merkezde bulunan görevliler olabilir. Yönetici ve öğretmenlerin mezun oldukları öğretim kurumlarında da çoğunluğun

(%37.7) eğitim yüksek okulu mezunu olduğu saptanmıştır. Bu gruptan sonra diğer fakültelerden (%20.4) ve fen-edebiyat fakültelerinden (%18.3) mezun olanların çoğunluğu oluşturduğu belirlenmiştir. Bu durum da son yıllarda öğretmen yetiştiren kurumlardan mezun olmayan öğretmenlerin atanmaları ile açıklanabilir.

#### II. Yöneticilerin Okullarda Motivasyonu Sağlama Etkinliklerine İlişkin Bilgiler

1- İlköğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinliklerinin derecelere dağılımı Tablo 2’de yer almıştır.

**Tablo 2: İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonu Sağlama Etkinliklerinin Derecelere Göre Dağılımı**

Etkinlikler	DERECELER											X
	Hiç 1		Nadir en 2		Arasıra 3		Çoğunluk la4		Sürekli 5			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Yöneticilerin, 1- Öğretmenlerin alınan kararlara katılmasını sağlaması	7	3.8	13	7.0	20	10.8	83	44.6	63	33.9	3.98	
2- Öğretmenlerin işlerini iyi yaptıklarına inanma ve güvenmesi	3	1.6	9	4.8	25	13.4	114	6.3	35	18.8	3.91	
3- Yeniliklere ve gelişmelere açık olması	8	4.3	11	5.9	28	15.1	62	33.3	77	41.4	4.30	
4-Öğretmenlerin etkinliklerini değerlendirmesi	8	4.3	15	8.1	39	21.0	67	36.0	57	30.6	3.81	
5-Öğretmenleri okulun amaçlarına yönlendirmesi	9	4.8	13	7.0	37	19.9	79	42.5	48	25.8	3.77	
6-Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi	16	8.6	13	7.0	46	24.7	85	45.7	26	14.0	3.49	
7- Öğretmenlerin işten doyum bulmalarını sağlaması	14	7.5	29	15.6	34	18.3	63	33.9	46	24.7	3.53	
8- Öğretmenlerin yaptığı işin önemli olduğuna inanması	5	2.7	12	6.5	24	12.9	79	42.5	66	35.5	4.02	
9- Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar yaratmak	7	3.8	23	12.4	33	17.7	69	37.1	54	29.0	3.75	
10- Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlaması	8	4.3	11	5.9	28	15.1	62	33.3	77	41.4	4.02	
11- Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi vermesi	6	3.2	12	6.5	47	25.3	67	36.0	54	29.0	3.81	
12- Öğretmenlerde işine karşı olumlu tutum geliştirmesini sağlaması	7	3.8	15	8.1	23	12.4	76	40.9	65	34.9	3.95	
13- Çalışma ortamını iyileştirmesi	3	1.6	11	5.6	21	11.3	69	37.1	82	44.1	4.16	
14- Kendisine güvenilmesini sağlamak	4	2.2	11	5.9	26	14.0	59	31.7	86	46.2	4.14	
15- Öğretmenlerin sorumlu olduğu işleri açık olarak belirtmek	7	3.8	11	5.9	23	12.4	63	33.9	82	44.1	4.09	
16- İnsan ilişkilerinde iyi olması	4	2.2	5	2.7	17	9.1	60	32.3	100	53.8	4.33	
17- Öğretmenlerle iyi iletişim kurması	3	1.6	8	4.3	16	8.6	57	30.6	102	54.8	4.33	
18- Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için çaba harcaması	10	5.4	14	7.5	24	12.9	55	29.6	83	44.6	4.01	
19- Demokratik tutum göstermesi	4	2.2	8	4.3	21	11.3	56	30.1	97	52.2	4.26	
20- Karşılaşılan sorunları anlayışla karşılaması	4	2.2	8	4.3	22	11.8	73	39.2	79	42.5	4.16	
21- Özel yaşama saygılı olması	3	1.6	4	2.2	12	6.5	57	30.6	110	59.1	4.44	
Toplam											4.01	

Tablo 2 incelendiğinde görüleceği gibi yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin motivasyon etkinlikleri arasında en düşük düzeyde gösterilen davranışlar arasında “yöneticilerin öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi yardımcı olması”, “öğretmenlerin iş doyumunu sağlayacak imkanlar yaratmak” ve “yöneticilerin, öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak imkanlar yaratması” gibi etkinlikler gelmektedir.

Bu durum yöneticilerin, motivasyonu sağlamada öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarının beklentilerinin de karşılanması gerektiğinin fazla dikkate alınmadığı gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Yöneticilik, insanları motive etmek için onların istek ve ihtiyaçları ile samimi olarak ilgilenmeyi gerektirir. (Beaubien, 1997, s.6)

Yöneticilerin “nadiren” derecesinde en fazla gösterdikleri davranışları arasında “öğretmenlerin işten doyum bulmalarının sağlanması”, “öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya

çıkarmak fırsatlar yaratma” ve “öğretmenlerin etkinliklerinin değerlendirilmesi” gibi etkinlikler bulunmaktadır. Bulgulara göre en fazla bu etkinliklerin nadiren yapılması yöneticilerin öğretmenlerin gelişmesinin, yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkarılmasının etkili bir motivasyon aracı olduğunun yaygın olarak benimsenmediği şeklinde açıklanabilir. Oysa insan ilişkilerinde iyi olan yöneticiler, çevrelerindeki insanların gizil güçlerini, katkılarını ve değerlerini bilir ve bunları ortaya çıkarmaya çaba harcar. (Güçlü,1996, s.19)

Yöneticilerin motivasyonu sağlamada “arasıra” gösterdiği etkinlikler en çok “öğretmenlere okulla ilgili bilgiler verme”, “öğretmenlerin bireysel ihtiyaçları ile ilgilenme” ve “öğretmenlerin davranışlarını değerlendirme” olarak saptanmıştır. Bu durum yöneticilerin öğretmenleri örgüt amaçlarına yöneltmede öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenme, okulla ilgili işler, hakkında bilgilenme etkinliklerinin okulun benimsenmesini sağlamada önemli etken olduğu konusunda eğitilmelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinlikleri içinde en fazla “çoğunlukla” yaptıkları davranışlar “öğretmenlerin işlerini iyi yaptıklarına inanma ve güvenme”, “öğretmenlerin yaptıkları işin önemli olduğuna inama” ve “öğretmenlerin alınan kararlara katılmasını sağlama” gibi etkinlikler olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin öğretmenlere değer vermesi, güvenmesi en fazla kullanılan motivasyon sağlama

etkinliği olarak olumlu davranışlardır. Okullarda yapılan toplantılarda öğretmenlerin alınan kararlara katılması sağlanmaktadır. Ancak insanın özelliği gereği, kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çoktur. Karara katılmak, çalışanların alınan kararları kabul etmesini sağlamak ve etkili bir uygulama gerçekleştirmek için gereklidir. (Uras, 1995, s.131) Kararlara katılma gerektiği gibi uygulandığı takdirde, çalışanlar gelişir, öğrenir ve yaşadıkları başarı duygusu ile kendilerini değerli bulurlar. (Russ-Eft, 1997, s.16)

Yöneticilerin “sürekli” olarak en çok yaptıkları motivasyon etkinlikleri “özel yaşama saygılı olma”, “öğretmenlerle iyi ilişkiler kurma” ve “insan ilişkilerinde iyi olmak” gibi davranışlar olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar yöneticilerin sosyal ilişkiler kurmada, işbirliğini sağlamada yeterli oldukları gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

2- İlköğretim okullarında görevli yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre, cinsiyet, kıdem ve okuldaki görev değişkenleri ile yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinlikleri arasında Khi-kare test tekniği analizlerine göre anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

3- Yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinliklerinde cinsiyet değişkenine göre yapılan “t” testi analizlerinde  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Araştırma kapsamındakilerin, kıdem ve okuldaki görev değişkenlerine göre yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 3’de yer almıştır.

**Tablo 3: Deneklerin Okuldaki Görev ve Kıdem Değişkenlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Sonuçları**

	Kaynak	SD	Kareler Toplamı	Kareler Ortalaması	P
<b>Okuldaki Görev</b>	Gruplararası	3	2.46	1.23	.10 Anlamsız
	Gruplariçi	183	96.82	.52	
	Toplam	186	99.29		
<b>Kıdem</b>	Gruplararası	3	2.95	.98	.10 Anlamsız
	Gruplariçi	183	96.34	.52	
	Toplam	186	99.29		

Tablo 3’de görüldüğü gibi yöneticilerin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri ile okuldaki görev ve kıdem değişkenlerine göre öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinde  $p < .05$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen verilerden sonuçlar çıkarılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

#### **Sonuçlar**

Araştırmada yöneticilerin okullarında motivasyonu sağlamak için yaptıkları etkinliklere ilişkin görüşlerle şu sonuçlara varılmıştır.

- Yöneticilerin okulda, işbirliği yapmada, sosyal ilişkilerinde oldukça etkin olduğu,
- Yöneticilerin okulda çalışan öğretmenlerine güvenmek, inanmak, onları takdir etmenin motivasyonu sağlamada etkili olduğunun bilincinde olduğu,
- Yöneticilerin öğretmenlere okuldaki işler hakkında bilgi vermenin ve yapılan toplantılar dışında da onların görüşlerini almanın, alınan kararlara katılmalarının okulu benimsemelerini sağlamada, etkili motivasyon etkinlikleri olarak yeterince kullanmadıkları,
- Yöneticilerce, öğretmenlerin iş doyumunu ve morallerini sağlamanın örgüt verimliliğine etkisinin üzerinde fazla durulmadığı,
- Yöneticilerin, öğretmenlerin bireysel beklenti ve ihtiyaçlarının çok az dikkate alındığı ve bu konuda yöneticilerin ilgisiz olduğu
- Yöneticilerin, öğretmenlerin etkinliklerinin gerçek anlamda değerlendirilmesinin yapılmadığı konusunda fikir birliği halindedirler.
- Cinsiyet, kıdem ve okuldaki görev değişkenlerine göre yöneticilerin motivasyonu sağlama etkinlikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

#### **Öneriler**

21. yüzyılın insanını yetiştirmede ilk adımı oluşturan ilköğretim okullarının, öğrencilere sadece bilgi veren değil, sosyal değerler ve beceriler kazandırma görevleri nedeniyle okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir.

Örgütsel verimlilik büyük oranda insan ögesinin geliştirilmesine dayanmaktadır. Çalışanların sürekli geliştirilmesi yönetimin sorumluluğundadır. Bu nedenle okul yöneticileri niteliği artırmak, amaçları gerçekleştirebilmek için öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, kendilerini geliştirmelerini sağlayıcı kaynaklar arayarak, fırsatlar yaratmalıdır.

Öğretmenler okuldaki temel uygulayıcılar olarak öğrendikleri bilgi ve becerilerini daha kolay uygulayabilecekleri ortamlarda çalışmak, böylece kendilerini gösterme, takdir edilme, kendinin önemli olduğunu ortaya koyma gibi güdülerini doyurma ihtiyacı içindedirler. Bu nedenle okul yöneticileri uygun ortamlar sağlayarak öğretmenlerin motivasyonlarını artırabilirler.

Eğitim örgütlerinin en önemli özelliği, temelde insan ilişkilerine dayanmasıdır. Bu nedenle yöneticilerinin insan ilişkileri alanında kendilerini geliştirmeleri ve böylece öğretmenleri motive edebilmek için kullanılacak uygun motivasyon araçlarını bilinçli olarak seçme ve etkili kullanma becerilerini geliştirebilirler.

Milli Eğitim Bakanlığı’nın okul yöneticilerinin yetkilerini artırarak ve daha özerk çalışmalarını sağlayacak değişiklikler yaparak, okulların daha etkili işleme ve verimliliğinin artırılması sağlanabilir.

#### **Kaynaklar**

- AKAT İ, Budak G, Budak G. (1994) “İşletme Yönetimi” İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- AŞAN, Öznur (1992), “Çalışma Ortamının Güdüleme Üzerine Etkileri” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ATAKLI, Aylanur, (1996) İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Güdülenmenin Önemli” Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı:221.
- ATAYETER, Çoşkun. (1997) “Örgütsel Öğrenmenin Motivasyon ile İlişkisi” Yüksek Öğretimde Sürekli İyileştirme Sempozyumu I. Ankara: Yeni Fersa Matbaacılık.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem. (1992) “Yönetimde İnsan İlişkileri” Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- BAYMUR, Feriha. (1983) “Genel Psikoloji” İstanbul: İnkılap ve Aka Kitabevi.
- BEAUBİEN, Elaine. E. (1997) “Motivasyon Hakkında Doğru Bildiğimiz Yanlılar” Executive, Excellence Dergisi, Yıl:1, Sayı:3.
- DOLL, Ronald. C. (1972) “Leadership to Improve Schools” Worthington, Ohio: Charles, A. Jones Publishing Com.
- EREN, Erol. (1993) “Yönetim Organizasyon” 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları
- GÜÇLÜ, Nezahat. (1996) “Eğitim Yönetiminde İnsan İlişkileri” Eğitim-Bilim-Kültür Dergisi, Sayı: Nisan, Mayıs, Haziran.
- HICKS, Herbert. (1979) “Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından” Çev: Bintu A, Şahin, Ş. I.Cilt, Ankara: Turhan Kitabevi.
- KAVRAKOĞLU, İbrahim (1996) “Toplam Kalite Yönetimi” İstanbul: KalDer Yayınları.

- KOZAK, Nazmi (1991) "Mevsimlik Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Sorunları ve Güdöleme Kuramları Çerçevesinde Bir Değerlendirme" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- ORAL S, Kuşluvan Z. (1997) "Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar" Verimlilik Dergisi, 1997/3.
- RUSS-Eft. (1997). "İdeal Lider İdeal İşyeri" Executive, Excellence Dergisi, Yıl:1, Sayı:3.
- URAS, Meral. (1995) "Örgütlerde Karara Katılmanın Koşulları" Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara: Önder Matbaacılık Ltd. Şti., Yıl:2, Sayı: 2.
- ÜNAL, Semra. (1991) "Eğitim Yöneticilerinin Okulda Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirecek Şekilde Eğitilmeleri" İstanbul: Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri, Kültür Koleji Yayın No:1.

