

Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Örgüt Çalışanlarını Motive Etme Becerisi*

İbrahim KOCABAŞ¹

Mustafa CANITEZ²

Özet

Bu araştırmanın amacı; özel ve devlet okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive becerilerini incelemektir. Araştırma için oluşturulan ölçek örneklem grubundaki deneklere uygulanacağı için genel ve karşılaştırma türü ilişkisel tarama modeli kullanılmış ve betimsel bir çalışma olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini Bağcılar ve Beylikdüzü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ve özel; ilköğretim kurumlarındaki 14 ilkokul ve 13 ortaokulda çalışan 432 öğretmen oluşturmaktadır. Verilerin toplanması, 5'li likert tipi 40 soruluk Kocabaş ve Karaköse'nin (2005) yılında "Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği)" adlı çalışmalarında kullandıkları "Öğretmenlerin Motivasyonlarını Değerlendirme Ölçeği" kullanılarak yapılmıştır. Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin belirlendiği ölçek değerlendirilirken iki değişken arasındaki farkı belirlemek için t-testi, ikiden fazla değişkenin arasındaki farkı belirlemek içinse anova analizi kullanılmıştır. Farklılığın anlamlı bulunması durumunda Tukey (Çoklu Karşılaştırma-post hoc) testi uygulanmıştır. Araştırma bulguları özel okul öğretmenlerinin, okul yöneticilerinin işlerine motive olmalarında olumlu katkısının olduğunu; devlet okulu öğretmenlerinin ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Ayrıca özel okul öğretmenleri devlet okullarındaki öğretmenlere; okullarının çevredeki itibarlarına katkı sağladığını, kurumlarında terfi imkânlarının bulunduğunu, okullarında ki çalışma ortamını yeterli bulduklarını, kurumlarında yeteneklerini geliştirme imkânlarının daha fazla olduğunu daha yüksek oranda düşünmektedirler. Özel okul ve devlet okulundaki öğretmenler; yaptıkları işin hem kendilerine performanslarını gösterme şansı verdiğini hem de hedeflerine ulaşabilme

Anahtar Kelimeler

Motivasyon,
Özel Okul,
Devlet Okulu,
Okul Yöneticisi

Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 28.02.2020

Kabul Tarihi: 28.05.2020

Elektronik Yayın Tarihi: 06.01.2020

DOI:

* Bu çalışma Mustafa Canitez' in İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yürüttüğü Yüksek Lisans tez çalışmasından özetlenmiştir.

¹ Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri Bölümü/Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, ibrahimkocabas06@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3540-2427

² Uzman, Özel Birikim Okulları, canitez74@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2467-9559

imkânı sunduğunu belirtmişlerdir.

Private and Public School Principal's Motivation Skills to Organization Employees*

İbrahim KOCABAŞ¹
Mustafa CANITEZ²

Abstract

The purpose of this research is to examine private and public school administrators' skills to motivate teachers. The general and comparative correlation survey model was used and it was carried out as a descriptive research because the scale created for the research was applied to the respondents in the sample group. 432 teachers working in 14 primary and 13 middle private and public primary schools in Bağcılar and Beylikdüzü National Education Directorates constituted the research sample. Developed by Kocabaş and Karaköse and used in their research named "School Principals' Attitude and Behaviors' Effect on Teacher Motivation (Private and Public Schools Sample)" (2005), "Assessment Scale of Teachers' Motivation" having 5 point likert scale and 40 questions was used as a data collection tool. On the scale obtained teachers' motivation, t-test for the two-category independent samples and ANOVAs for more than two-category independent samples were used. When differences were found meaningful, Tukey test (multiple comparison-post hoc) was applied. According to the research findings, private school teachers consider that their principals contribute to teachers' work motivation positively while public school teachers agree on this view less. Moreover, private school teachers compared to public school teachers assess that their schools make a higher contribution to their prestige, find more promotion chances, think their work environment more adequate and improve themselves better. Both private and public school teachers remark that their occupations give them a chance to show their performance and provide an opportunity to reach their goals.

Keywords

Private School,
Public School,
School Principle
Motivation.

About Article

Sending Date: 28.02.2020
Acceptance Date: 28.05.2020
Electronic Issue Date: 01.06.2020

DOI: 11..11111/ted.xx

GİRİŞ

21. yüzyılda çok hızlı gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Bu gelişme ve değişimlerden eğitim de nasibini almakta ve klasikten Modern'e geçiş hızlanmakta hatta

* Bu çalışma Mustafa Canitez' in İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında yürüttüğü Yüksek Lisans tez çalışmasından özetlenmiştir.

¹ Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi/Eğitim Fakültesi/Eğitim Bilimleri Bölümü/Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, ibrahimkocabas06@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3540-2427

² Uzman, Özel Birikim Okulları, canitez74@gmail.com, ORCID: 0000-0003-2467-9559

kaçınılmaz olmaktadır. MEB'in (2019) yayınladığı istatistik sonuçlarına göre Türkiye'de anaokulu, ilköğretim, ortaöğretim ve açık öğretim kurumlarında 18 milyon 108 bin 860 öğrenci örgün eğitim görmekte olduğu için Türkiye genç nüfus sayısında oldukça yüksek bir potansiyele sahiptir. Ülkenin geleceğini şekillendirecek gençlerin eğitilmesi önemlidir. Eğitimin en önemli öğelerinden biride okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Öğretmenlerin işlerini mutlu, keyif alarak ve severek yapmaları okul içerisindeki verimlerinin artmasını sağlayabilir. Bunların gerçekleşmesi ise okul yöneticilerinin davranış, tutum ve gayretlerine bağlı olabilir. Okul yöneticilerinin davranış ve tutumları sonucunda okul iklimi değişebilir, hizmet alan insanların kaliteli hizmet almaları artabilir. Ayrıca bu tutum ve davranışlar, öğretmenlerin yenilikçi çözümler getirmelerine, çok çalışmalarına ve organizasyona bağlılıklarının artması gibi sonuçları ortaya çıkarabilir. Bu atmosfer, yetenekleri geliştirme ve yenilerini edinme fırsatını ve güven duygusunu da beraberinde getirir (Öztürk & Dündar, 2003).

Eğitimsel çıktılar üzerinde etkili faktörlerden biri olan güdülenme, Latince "movere", harekete geçirme kelimesinden gelmektedir (Adair, 2003, s. 99) göre,. Bu kelimeyi kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışları ve çaba göstermeleri şeklinde açıklamak mümkündür. Güdüleme; güdü, saik veya harekete geçmeyi içeren bir kavramdır. Güdüleme, bireyi belirli bir hedef için hareket ettiren kuvvet demektir. İnsanı bilinçli ve bir amaç etrafında gayret etmeye yöneltten dürtü veya dürtüler toplamıdır. Çalışanın kurum içinde ki tutumunu, fedakârlık düzeyini ve güçlüklerle karşı direncini belirleyen psikolojik güçlerdir. Literatür incelendiğinde, araştırmacılar tarafından bu kavramın farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Güdüleme; kurumda çalışanların, kurumun hedeflerine ulaştırmak için çalışanları ikna ve teşvik etmek için yapılan her türlü aksiyon ve faaliyetlerdir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1991). Farklı bir ifadeyle güdüleme, insanın belirlenmiş bir tutuma ulaşması için lazım olan güç, etki ya da güdü olarak tanımlanabilir (Kroth, 2007). Güdüleme, çalışanların davranışlarının olumlu yönde değişmesi için harekete geçiren, isteklendiren faktörleri içerisinde barındıran çabaların toplamıdır (Genç, 1987). Güdüleme ise, personeli daha verimli çalışmaya motive etme ve kurumda randımanlı iş gördüğü takdirde şahsi gereksinimlerini en iyi biçimde doyuma ulaştıracaklarına ikna etme inandırma sürecidir (Yüksel, 1998). Güdülemeyi inceleyen araştırmacılar, güdülemesi yüksek olan kişilerdeki temel sebebin, kişideki başarı hissini etkili olduğunu saptamışlardır (Peters & Waterman, 1995). Bu başarı hissini bir ölçüye bağlı olması ya da olmaması çok önem taşımamaktadır.

Yöneticilerin birlikte çalıştıkları çalışma arkadaşlarına başarılarını hissettirmelerinin ve bu durumlarını öne çıkarmalarının güdüleme yükselmesine sebep olacak ve örgütün hedeflerinin gerçekleşmesi yüksek motivasyona sahip çalışanlar ile daha kolay olacaktır. Kişinin güdülenmesini yükseltecek unsurların; heves, heyecan, kendini gerçekleştirme, bir gayenin ifa edilmesi, takdir görme, teşekkür alma, mükâfat ya da gelirlerinin artması, eğlence beklentilerinin karşılanması olduğunu anlattıktan sonra, bir kurumda güdülenecek çalışanların bu öğelerden hangisiyle hevese gediğinin bilinmesinin güdüleme açısından çok önemli olduğunu vurgulanmaktadır (Braham, 1998). Eğer kişinin güdüleme aracı bilinir ise, iş yaptırılmak ve verim almak çok kolaylaşacaktır. Genel olarak güdülenmesi yüksek kişi, hareketi, çalışmayı ve başarıyı hedef haline getirmiş, ihtiyaçları, özellikleri ve yetenekleri konusunda önemli bir ince nokta yakalamış olan kişidir.

Güdüleme; içerisinde güdülerin, gereksinimlerin, gerginliklerin, umutların ve ümitlerin yer aldığı bir olgudur (Şencan, ders.es, 2018). Bu sebeple kompleks bir süreçtir. Bu süreç çalışanların tutumlarına tesir ettiği, iş tutuşuna ve bu durumun devamlılığına katkı sağladığı için karmaşıktır. İnsanda bulunan ihtiyaçların ortaya çıkması ile güdüleme süreci başlar. İnsanların ihtiyaçları gerek fizyolojik, gerekse psikolojik olsun onu belli tutumlar göstermeye zorlar. İnsanda zorlayıcı etkinin oluşabilmesi için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir (Kaba, 2019). İhtiyaçlarını gidermek için uyarılan insan, harekete geçme aşamasına gelir. Harekete geçmenin sebebi ise, ihtiyaçların tatmin edilmesidir. Tatmin, güdüleme sürecinin son evresidir. Davranışların sonucunda ihtiyaç hedefine ulaştığında güdüleme süreci sonuçlanmış olur. Önemli olan insanın bir ihtiyaç duymasıdır. İnsanın hareketi ihtiyacı karşılayacak amaç ve istekler doğrultusunda olacaktır (Kırel & Özkalp, 2001). Örgütsel açıdan güdüleme süreci; iş görenlerin işe başlamaları, devam ettirmeleri, istekle yerine getirmelerinin sonucunda doyuma ulaşmalarını sağlayan gayretlerin tümü olarak değerlendirilebilir (Ünsar, 2011, s. 3). Bu süreçte iş görenlerin yaptıkları işe yönelik tutum ve davranışlarını olumlu yönde değiştirmek ve geliştirmek için uğraş vermek yöneticinin görevidir. Fakat örgütteki her iş görenin ihtiyaçları, beklentileri ve istekleri birbirinden farklıdır. Bu durum her çalışanın farklı şekilde motive olacağı görüşünü doğrulamaktadır. İş görenlerin bir kısmı içsel uyarıcılarla motive olurken, bir kısmı dışsal uyarıcılarla motive olmaktadır (Karaköse, 2002).

Güdüleme çeşitleriyle ilgili yapılmış araştırmaları incelediğinde, araştırmacıların güdüleme kavramını genelde içsel ve dışsal güdüleme olarak ikiye ayırdıkları görülmektedir. İçsel güdüleme, insanın içinden gelen duygularını kendi arzusu ile harekete geçirebilme isteği olarak tanımlayabiliriz. İnsanın ihtiyaçlarını gidermek için hareket etmesi de içsel güdülemenin bir neticesidir. İnsanın çalıştığı yerin iklimi, yaptığı işlerin takdir edilmesi, fikrinin alınması, çalışanın kendi yeteneklerini gösterme fırsatları bulması ve aidiyet hissetmesi gibi öğeler içsel güdülemenin faktörleri arasında olabilir (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007, s.108). İçsel güdülemenin mühim özelliklerinden biriside dış faktör olmadan çalışanın kendi kendini harekete geçirmesi, yaptığı çalışmanın sonucunda sağlayacağı mutluluğun sınırının insanın kendisinin tespit etmiş olmasıdır (Argon & Eren, 2004, s.118). Dışsal güdüleme de insanın ihtiyaçlarının karşılanması ve hedefe ulaşması için, çalıştığı iş yeri yönetimi tarafından sağlanacak ücret, takdir sözü, ödül ve değişik yöntemler etkili olur ve bu da çalışanların iş doyumuna ulaşmasını sağlar. Bu durumda çalışanların işe ve verilen görevlere karşı istekleri artar (Karaman, 2010). Dış güdüleme, iç güdülemeye dayanmakla birlikte yönetici veya örgüt tarafından çalışana verilen ya da vaat edilen mükâfat, ödül, madalya, terfi, tanınma, benimsenme arzusu, sertifika, arkadaş baskısı ve çalışma şartları gibi dışarıdan güdülenmesi için belirlenen sebeplerdir (Selen, 2016). Çalışanlar yöneticilerinin davranış ve tutumlarına olumlu ya da olumsuz tepki verirler. Bu durum yöneticilerin çalışanların da olumlu tepkiler oluşturup daha gayretli çalışmalarını için dış güdüleme araçlarını kullanmalarını mecbur kılmaktadır. Çalışanlardaki olumlu tepkileri onların kurumun başarısına katkıları olarak düşünmek ve bu tepkileri artırmanın yollarını bulmak önem arz etmektedir. Bu güdülenmede hem ödül hem de ceza kısmı bulunmaktadır. Olumlu güdülenme için ödül ve mükâfatları kullanmayı, performans eksikliği ve yapılan hatalar ise cezayı gerektirir (Aydın, 1986, s.84).

Ünal'ın (1991) gerçekleştirmiş olduğu, "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri" başlıklı araştırmasında İstanbul merkezinde ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerle yaptığı ölçekte öğretmenlerin, alınan kararlarda

fikirlerinin alınmasını bekledikleri, düşüncelerine değer verilmesini umdukları, idarecilerin öğretmenlerinin motivasyonlarını artırmada eksik kaldıkları, öğretmenlerinin yaptıkları güzel işlerde ve hakkıyla yaptıkları görevleri dolayısı ile hak ettiği değeri göremedikleri (sözlü teşekkür, takdir etme) gibi düşünceler içerisinde olduğunu görmüştür.

Kinman ve Kinman'ın (2001) gerçekleştirmiş olduğu, "Eğitim Yönetiminde Öğrenme İçin Motivasyonun Rolü" başlıklı çalışmalarının neticesinde; iş ortamının, öğrenmeyi büyük oranda etkilediği ve motivasyon artırıcı bir yönü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kocabaş ve Karaköse'nin (2005) gerçekleştirmiş olduğu, "Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının, Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi" adlı çalışmalarının neticesinde; özel okul öğretmenleri yöneticilerinin öğretmenlerle iletişim, takdir etme, çalışma ortamı hazırlama, örgütsel iklim oluşturma ve yönetim becerileri açısından başarılı bulmakta iken devlet okulu öğretmenleri ise bu konularda yöneticilerini daha az başarılı bulmaktadırlar sonucuna ulaşmışlardır.

Özdemir, Kartal ve Yirci (2014) tarafından öğretmen motivasyonu üzerine yapılan "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları" başlıklı çalışmalarının sonuçlarında ise öğretmen motivasyonu üzerinde cinsiyet, branş ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenlerin istatistiki olarak anlamlı bir fark oluşturmadığı tespit edilmiştir.

Güven'in (2007) gerçekleştirmiş olduğu, "Kamu Yöneticilerinin Davranış Tarzlarının Kamu Personelinin Motivasyonu Üzerine Etkisi" başlıklı çalışmada, yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olduğunu, yapılan pozitif uygulamalar ile personel ciddi verimli, gayretli ve fedakârca çalışırken, negatif uygulamalarda ise çalışanların demoralize oldukları ve çalışma verimlerinin düştüğü sonucuna varmıştır.

Ertürk'ün (2013) gerçekleştirmiş olduğu "Öğretmenlerin İş Motivasyonları" başlıklı çalışmada, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının artması için, kariyer basamaklarının düzenlenmesi ve ücret politikalarının gözden geçirilmesinin faydalı olacağı belirtilmektedir. Ayrıca Ertürk, okul ikliminin iyi olduğu, fikirlerin önemsendiği, başarılı işlerin takdir edildiği bir okul ortamının idareciler tarafından oluşturulması ile öğretmenlerin dışsal ve içsel motivasyonlarının artırılmasının sağlanacağını ifade etmektedir.

Okulların en önemli eğitim paydaşı ve aktörü olan öğretmenlerin moral ve motivasyonlarının yerinde olması, verimlerinin artmasına, eğitim öğretim faaliyetlerinin ve okulda yapılan diğer çalışmaların kaliteli olmasını doğuracaktır. Bunun sağlanması ise başta okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Türkiye’de eğitim ve öğretim faaliyetleri hem devlet okulları hem de özel okullar tarafından yürütülmektedir. Bu ikisi arasında öğretmenleri motive etmede ne gibi farklılıkların bulunduğu, farkın hangisi lehine bir farkın olduğunu öğrenmek ve yapılan literatür taraması sonucunda da konu ile ilgili eksikliklere bakılarak araştırmanın konusu özel ve devlet okulu yöneticilerinin öğretmenleri motive etmedeki becerilerini belirlemek olarak seçilmiştir.

Araştırmanın problemi, “Özel ve devlet okulu yöneticilerinin öğretmenlerinin motivasyonlarına etkisi ne düzeyde gerçekleşmektedir?” olarak belirlenmiş olup, bu araştırma problemi doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- a) Okul yöneticilerinin davranış ve tutumlarının öğretmen güdülemeleri üzerine beceri düzeyi nedir?
- b) Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, okul türü, branş ve öğretim kademesi değişkenleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
- c) Özel ve devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin güdülenme düzeyleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

YÖNTEM

Araştırmanın Deseni

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme becerilerinin belirlenmesi amacıyla tarama modeline dayalı betimsel bir araştırma olarak düzenlenmiştir. Eğitim alanında yaygın olarak kullanılan tarama modeli, bireylerin veya bir grubun bir takım özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan araştırma desendir. Betimsel araştırma desenlerinden olan bu araştırma türleri bir durumu veya olayı olabildiğince tam ve ayrıntılı şekilde ele almaya çalışır (Büyüköztürk, Kılıç, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2013). Araştırmada örneklem belirlenirken kolayda örnekleme tekniği uygulanmıştır. Araştırmada ayrıca genel tarama modellerinden ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel istatistiklerin verilmesinin yanı sıra, ilişkisel tarama modeli kullanılarak, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin varlığı, gücü ve ilişkinin yönü belirlenmeye çalışılmıştır. Genel tarama modellerinde temsili bir örneklem seçilir ve bu temsili gruptan alınan veriler tüm gruplar üzerinden genelleştirilmeye çalışılır. Anket ve ölçek kullanılan çalışmalar nicel bir yaklaşımın ürünleri oldukları için genelde istatistiksel yöntemler kullanılır. Veriler sayısal rakamlara ve formüllere dayandırılır (Çepni, 2001, s.40). Betimsel analizler ise verilerin özetlenmesi ve frekans, ortalama ve standart sapma gibi değerlerin bulunmasını içeren bir tekniktir (Erdem, 2011).

Araştırmada öğretmenlerin; branş, okul türü, mesleki kıdem, cinsiyet, öğretim kademesi ve yaş gibi genel- demografik özellikleri ele alınmıştır. Bağımlı değişken olarak ise; yöneticilerin öğretmenleri motive etme becerilerinin boyutları dikkate alınmıştır.

Çalışmaya Katılan Örneklem

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlerin Demografik Bilgileri Dağılımları ve Yüzde Değerleri

Değişkenler	Gruplar	N	%
Cinsiyet	Erkek	181	41,9
	Kadın	251	58,1
Yaş	21-30 yaş arası	126	29,2
	31-40 yaş arası	182	42,1
	41-50 yaş arası	93	21,5
	51 yaş ve üzeri	31	7,2
Mesleki Deneyim	1-5 yıl	122	28,2
	6-10 yıl	81	18,8
	11-15 yıl	93	21,5
	16-20 yıl	70	16,2
	21 yıl ve üzeri	66	15,3
Okul Türü	Özel Okul	168	38,9
	Devlet Okul	264	61,1
Branş	Sosyal Bilimler	260	60,2
	Fen Bilimleri	172	39,8
Okul Kademesi	İlkokul	221	51,2
	Ortaokul	211	48,8

Tablo 1’de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan 432 öğretmenden %41,9’u erkek, %58,1’i kadındır. % 29,2’si 21-30 yaş arasında, %42,1’i 31-40 yaş arası, %21,5’i 41-50 yaş arası, %7,2’si 51 yaş ve üzeridir. % 28,2’si 1-5 yıl, %18,8’i 6-10 yıl, %21,5’i 11-15 yıl, %16,2’si 16-20 yıl, %15,3’ü 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. %38,9’u özel okulda, %61,1’i devlet okulunda çalışmaktadır. %60,2’si sosyal bilimler, %39,8’i fen bilimleri branşında çalışmaktadır. %51,2’si ilkokullarda, %48,8’i ortaokullarda çalışmaktadır.

Evren - Örneklem

Araştırmanın örneklemini; Tablo 2’de görüldüğü gibi İstanbul ili, Beylikdüzü ve Bağcılar ilçelerinde özel ve devlet okullarının içerisinde 14 ilkokul ve 13 ortaokulda çalışan 620 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 2: Beylikdüzü ve Bağcılar İlçelerinde Ölçek Dağıtılan Öğretmen Listesi

İlçe	İlkokul		Ortaokul		Toplam
	Özel	Devlet	Özel	Devlet	
Bağcılar	51	72	128	110	361
Beylikdüzü	45	64	48	102	259
Toplam	96	136	176	212	620

Ölçek formları bu okullardaki yaklaşık 620 öğretmene araştırmacı tarafından dağıtılmış, bu formlardan %72,3’ü geri dönmüş, yapılan kontrollerde eksik veya hatalı doldurulan %23,7 adet form değerlendirmeye dâhil edilmemiştir. Öğretmenlerden %69,7’sinin formunun eksik olmadığı görülmüş ve değerlendirmeler bu formlar üzerinden yapılmıştır. Bağcılar ve Beylikdüzü ilçelerindeki özel ve devlet okullarındaki görev yapan öğretmenlerin sayısı 6308 olarak tespit edildikten sonra %5 güven aralığı esas alınarak Balcı’nın (2001) Cochran tarafından önerildiğini belirterek verdiği $[(t2(PQ)/d2) / (1+(1/N))]$

t2(PQ)/d2] formülü kullanılmış ve evrende ulaşılması gereken öğretmen sayısı bulunmuştur. 432 kişilik örneklem %95 güven aralığında olduğu için evreni temsil etmektedir.

Araştırmanın evrenini, Tablo 3’de görüldüğü gibi 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili, Beylikdüzü ve Bağcılar ilçelerinde özel ve devlet ilkököl ve ortaokullarında görev yapan 2582 erkek ve 3726 kadın olmak üzere 6308 öğretmenden oluşmaktadır.

Tablo 3: Beylikdüzü ve Bağcılar İlçelerinde Görevli Öğretmen Listesi

İlçe	Cinsiyeti	İlkokul		Ortaokul		Toplam
		Özel	Devlet	Özel	Devlet	
Bağcılar	Erkek	103	648	156	572	1479
	Kadın	119	860	136	759	1874
Beylikdüzü	Erkek	181	323	295	304	1103
	Kadın	314	638	298	602	1852
TOPLAM		717	2469	885	2237	6308

Araştırmaya katılacak öğretmenlerin belirlenmesinde ölçek örneklem yöntemi kullanılmıştır. Beylikdüzü ve Bağcılar ilçelerinin seçilmesindeki neden ise, iki ilçenin coğrafi olarak aynı ilde bulunması ve sosyo ekonomik düzey ve refah düzeyi açısından Beylikdüzü ilçesinin daha gelişmiş olmasının sonuçlar üzerine etkisi olacağı düşünülmektedir.

Verileri Toplama Aracı

Verileri toplama aracı olarak; beşli likert tipte 40 soruluk Kocabaş ve Karaköse’nin (2005) geliştirdikleri “Öğretmenlerin Motivasyonlarını Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçekte üç alt boyut bulunmaktadır. Bunlar; okula ait düşünceler, mesleğe ait düşünceler ve yöneticilere ait düşüncelerden oluşmaktadır. Okula ait düşünceler alt boyutu 1, 3, 4, 8, 10, 17, 19, 20, 22 ve 23. maddeler ile ölçülmüştür. Mesleğe ait düşünceler alt boyutu 2, 5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 21 ve 24. maddeler ile ölçülmüştür. Yöneticilere ait düşünceler alt boyutu ise 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39 ve 40. maddeler ile ölçülmektedir. Ölçekte bulunan 5, 6, 13 ve 19. maddelerdeki sorular ters soru olarak sorulmuş, veri girişleri esnasında ters kodlanarak değerlendirilmiştir.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde uygun program kullanılarak, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma belirlenmiştir. Ölçekte yer alan kişisel bilgilerin ve maddelerin istatistiksel sonuçları ile alakalı, kişisel bilgiler için frekans tabloları, maddeler için ise alt ölçek ve verilen cevapların ortalama, standart sapma bilgilerine yer verilmiştir. İkili seçeneği bulunan değişkenlerin puan hesaplamalarında bağımsız iki örnek *t* testinden yararlanılmış, ikiden fazla seçeneği olan değişkenlerin puan hesaplamalarının bulunmasında ANOVA testinden yararlanılmış, farklılığın anlamlı bulunması durumunda Tukey (Çoklu Karşılaştırma-post hoc) testi uygulanmıştır. Çıkan sonuçlarda (p) değeri için 0,5 anlamlılık düzeyi kullanılmıştır. Ölçek sonucu çıkan ortalama sonuçlarına yönelik değerlendirme aralıkları ise; 1.00-1.80 tamamen katılmıyorum, 1.81-2.60 katılmıyorum, 2.61-3.40 kararsızım, 3.41-4.20 katılıyorum ve 4.21-5.00 ise tamamen katılıyorum şeklinde kabul edilmiştir.

Verilerin Güvenilirlik ve Normallik Analizi

Tablo 4'e göre Öğretmenlerin Motivasyonlarını Değerlendirme Ölçeğinin hem alt boyutları hem de ölçeğin genel toplam güvenilirliği ve kuvvetli ve yüksek güvenilirlik düzeyine sahiptir (0,60-1 arasında) (Kalaycı, 2018). Ölçeğin güvenilir olması nedeniyle herhangi bir maddenin analiz dışı bırakılmasına gerek kalmaksızın, analizlerde ölçek mevcut haliyle kullanılmıştır.

Tablo 4: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Ölçek Madde Numaraları	Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)
Okulla ilgili	1, 3, 4, 8, 10, 17, 19, 20, 22, 23	,745
Meslekle ilgili	2, 5, 6, 7, 9, 11 - 16, 18, 21, 24	,795
Yöneticilerle ilgili	25 – 40 arası	,967
Toplam	1 – 40	,941

Çalışmada kullanılan ölçek verilerinin normalliğinin değerlendirilmesinde basıklık ve çarpıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri araştırmacılar tarafından normalliğin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012; Field, 2009; Tabachnick ve Fidell, 2007).

Tablo 5. Ölçeğin Basıklık ve Çarpıklık Ortalama Değerleri

Alt Boyutlar	Çarpıklık		Basıklık	
	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Okul	-,558	,117	1,001	,234
Meslek	-1,121	,117	3,687	,234
Yöneticiler	-1,445	,117	3,604	,234
Toplam Ölçek	-1,279	,117	3,982	,234

Tablo 5'te görüldüğü gibi okul boyutuna ilişkin çarpıklık değeri -,558 basıklık değeri 1,001, meslekle ilgili boyuta ilişkin çarpıklık değeri -1,121 basıklık değeri 3,687, yöneticilerle ilgili boyuta ilişkin çarpıklık değeri -1,445 basıklık değeri 3,604, ölçek toplamına ilişkin çarpıklık değeri -1,279 basıklık değeri 3,982 olarak bulunmuştur. Çarpıklık değerinin ± 2 ve basıklık değerinin ± 7 aralığında olması, normalliğin önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Curran, West ve Finch, 1996). Bu çalışmada elde edilen basıklık ve çarpıklık değerleri incelendiğinde, değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir.

BULGULAR

Bu bölümde, kullanılan ölçekten elde edilen verilere göre öğretmenlerin cinsiyet, yaş, mesleki deneyim, okul türü, branş ve okul kademesi değişkenlerine göre okulla, meslekle ve yöneticilerle ilgili çıkan motivasyon düzeyleri sonuçlarının yorumları üzerinde durulacaktır.

Branş Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul, Meslek ve Yöneticilere İlişkin Görüşleri

Burada öğretmenlerin, branş değişkenine göre okullarla, meslekle ve çalıştıkları yöneticilere ilişkin uygulanan ölçekle görüşleri alınmış ve bu ölçek sonuçlarına göre çıkan değerlere göre yorumlar yapılmıştır.

Tablo 6'da branş değişkenine göre alt boyutların ortalama puanları ve *t* değerleri görülmektedir.

Tablo 6: Branş Değişkenine Göre Alt Boyutların Ortalama Puanları ve *t* Değerleri

Boyutlar	Sosyal Bilimler		Fen Bilimleri		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Okulla ilgili	3,65	,57	3,78	,54	-2,334	,020*
Meslekle ilgili	3,78	,49	3,77	,51	,151	,880
Yöneticilerle İlişkin	3,98	,79	4,12	,61	-1,885	,060
Toplam	3,83	,54	3,91	,48	-1,622	,106

* $p < 0.05$

Tablo 6'da görüldüğü gibi branş değişkenine göre öğretmen görüşlerinde meslekle ve yöneticilerle ilgili motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Ancak okulla ilgili motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür.

Öğretmenlerin branş değişkenine göre okullarla ilgili maddelere verdikleri cevaplardan anlamlı farklılık olan maddelerin ortalama puanları ve *t* değerlerini Tablo 7'de görülmektedir.

Tablo 7: Branş değişkenine Göre Okullarla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Ortalama Puanları ve *t* Değerleri

Okullarla İlgili Sorular	Sosyal Bilimler		Fen Bilimleri		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
8.	3,58	1,07	3,77	,89	-2,039	,042*
10.	3,31	1,16	3,58	1,15	-2,347	,019*
Toplam	3,65	,57	3,78	,54	-2,334	,020*

* $p < 0.05$

Tablo 7'de görüldüğü gibi 2 maddede anlamlı farklılık görülmüştür. Bu maddelerdeki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır.

8. madde de bulunan "Okulda çalışma ortamını yeterli buluyorum" maddesine bakıldığında fen bilimleri branşındaki öğretmenlerin sosyal bilimler branşındaki öğretmenlere göre okul ortamını daha yeterli gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Bunun sebeplerinin ise fen bilimlerindeki öğretmenlerin kendilerine ait laboratuvar, sınıf, özel oda tahsis edilmesinin veya materyal imkânlarının çokluğu dolayısı ile bu farklılığın çıkmış olacağı düşünülmektedir.

10. madde de bulunan "Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim." maddesine baktığımızda fen bilimleri branşındaki öğretmenlerin sosyal bilimler branşındaki öğretmenlere göre okulda olmayı evde olmaya tercih etmektedirler. Bunun sebebinin ise fen bilimlerindeki öğretmenlerin sayısal branşta olmalarından dolayı okulda çocuklarla kurs, özel ders gibi imkânlardan, sınav hazırlık gruplarında aktif görev almalarından ya da ilköğretim sınıf öğretmenlerinin sosyal bilimler grubunda yer almaları ve bu gruptaki öğretmenlerin önemli bir bölümünün bayan olması dolayısı ile bu farklılığın çıkmış olabileceği sonucuna varılabilir.

Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okul, Meslek ve Yöneticilere İlişkin Görüşleri

Burada öğretmenlerin, okul türü değişkenine göre okullarla, meslekle ve çalıştıkları yöneticilere ilişkin uygulanan ölçekle görüşleri alınmış ve bu ölçek sonuçlarına göre yorumlar yapılmıştır.

Tablo 8’de okul türü değişkenine göre alt boyutların ortalama puanları ve *t* değerleri görülmektedir.

Tablo 8: Okul Türü Değişkenine Göre Alt Boyutların Ortalama Puanları ve *t* Değerleri

Boyutlar	Özel Okul		Devlet Okulu		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Okulla ilgili	3,87	,51	3,60	,57	4,989	,000*
Meslekle ilgili	3,88	,45	3,71	,52	3,358	,001*
Yöneticilere İlişkin	4,14	,66	3,97	,75	2,294	,022*
Toplam	3,98	,47	3,79	,53	3,750	,000*

* $p < 0.05$

Tablo 8’de görüldüğü gibi okul türü değişkenine göre öğretmen görüşlerinde meslekle, yöneticilerle ve okulla ilgili motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür.

Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre okullarla ilgili maddelere verdikleri cevaplardan anlamlı farklılık olan maddelerin ortalama puanları ve *t* değerlerini Tablo 9’de görülmektedir.

Tablo 9: Okul Türü Değişkenine Göre Okullarla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Ortalama Puanlaması ve *t* Değerleri

Sorular	Özel Okul		Devlet Okulu		<i>t</i>	<i>p</i>	
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss			
Okullarla ilgili	1.	4,16	,81	3,74	1,10	4,529	,000*
	4.	3,51	1,16	3,19	1,09	2,884	,004*
	10.	3,69	1,07	3,26	1,19	3,903	,000*
	20.	3,81	,96	3,22	1,19	5,672	,000*
	22.	4,23	,71	3,72	1,01	6,045	,000*
	23.	3,89	,92	3,40	1,01	5,175	,000*
Toplam	3,87	,51	3,60	,57	4,989	,000*	

* $p < 0.05$

Tablo 9’da görüldüğü gibi 6 maddede anlamlı farklılık görülmüştür. Bu maddelerdeki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır.

1. madde de bulunan “Bu okulda öğretmen olmak bana çevremde saygınlık kazandırdı.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Özellikle kurumsal ve çok şubeli özel okullarda çalışan öğretmenler okullarının kendilerine saygınlık kazandırdığı, başka okullara başvurduklarında kabul gördükleri ve sözleşme imzalama konusunda öne geçtikleri için bu düşünce içine girdikleri sonucuna varılabilir.

4. madde de, bulunan “Kurumumda terfi imkânım bulunmaktadır.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenleri kurumlarında terfi imkânlarının olduğunu düşünürken, devlet okulu öğretmenleri ise çalıştığı okullarında kariyer veya terfi imkânlarının olmadığını ya da bunun zor olduğu düşüncesi içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır. Devlet okullarında çalışan öğretmenlerin ortalamalarının düşük çıkmasının sebebi, öğretmenliğin kariyer mesleği olmamasından kaynaklanmaktadır denilebilir.

10. madde de bulunan “Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenleri bu madde de okulda olmayı daha önemsedikleri, çalışma şartları içerisinde genel itibari ile mesai kavramı ile çalıştıkları, dersleri bitince eve gidememelerine rağmen okulda olmayı evde olmaya tercih etmişler, devlet okulu öğretmenlerinin ise evde ya da okulda olma konusunda tercih yaparken kararsızlık oldukları sonucuna varılabilir.

20. madde de bulunan “Okulun fiziki yapısı oldukça uygundur.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenleri okullarının fiziki yapılarının, istedikleri kaynak, materyal, malzeme ve çalışma ortamını yeterli buldukları, devlet okulu öğretmenlerinin ise okullarındaki imkânların önceki yıllar göre daha güzel ve imkânlı olmasına rağmen daha yapılması gereken işlerin olduğu düşüncesi içerisinde oldukları sonucuna varılmıştır.

22. madde de bulunan “Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenleri çalıştıkları okullarının çevrelerinde saygınlığa sahip olduğunu yüksek bir yüzde ile düşündükleri, devlet okulu öğretmenlerinin ise çalıştıkları okullarının çevrede saygınlığa sahip olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır. Özel okullarda çalışan öğretmenler, çalıştıkları okullar çok şubeli ve kurumsal bir okul olduğunda ve irtibat içinde oldukları veli grubu toplumun daha üst katman gelir ve kariyer grubunda oldukları için bu saygınlığı düşünmektedirler denilebilir.

23. madde de, bulunan “Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım var.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenlerinin kurumlarında yeteneklerini geliştirebilecekleri hem imkân bulduklarını düşündükleri, devlet okulu öğretmenlerinin ise bu madde de kararsız oldukları sonucuna varılabilir.

Okul Türü Değişkenine Göre Öğretmenlerin Mesleğe İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre meslekle ilgili maddelere verdikleri cevaplardan anlamlı farklılık olan maddelerin ortalama puanları ve *t* değerlerini Tablo 10’da görülmektedir.

Tablo 10: Okul Türü Değişkenine Göre Meslekle İlgili Öğretmen Görüşlerinin Ortalama Puanları ve *t* Değerleri

	Sorular	Özel Okul		Devlet Okulu		<i>t</i>	<i>p</i>
		\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Meslekle ilgili	7.	4,10	,81	3,90	1,01	2,191	,029*
	9.	4,45	,62	4,28	,82	2,354	,019*
	11.	4,15	,81	3,88	,92	3,098	,002*
	14.	4,44	,76	4,22	,77	2,896	,004*
	18.	4,21	1,02	3,62	1,12	5,663	,000*
	21.	4,48	,75	4,17	,98	3,530	,000*
	24.	3,62	1,09	3,23	1,08	3,571	,000*
	Toplam	3,88	,45	3,71	,52	3,358	,001*

* $p < 0.05$

Tablo 10’da görüldüğü gibi 7 maddede anlamlı farklılık görülmüştür. Bu maddelerdeki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır.

7. madde de bulunan “İşim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenlerinin işlerinin kendilerine performanslarını değerlendirme şansı verdiğini düşünmekte, devlet okulu öğretmenlerinin ise aynı düşüncede oldukları sonucuna varılmıştır. Bu maddede özel okul öğretmenlerinin performanslarını değerlendirme şansını elde ettiklerini düşünmelerinin, sözleşmelerinin 1 yıllık olmasının, daha iyi ve kurumsal bir okulda çalışma imkânı bulacakları ve özel ders gibi ek gelir elde etmelerinin mümkün olduğunu bilmelerinin etkili olduğu söylenebilir.

9. madde de bulunan “İşim için yeterli zaman ve emeği harcadığımı düşünüyorum.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenleri ve devlet okulu öğretmenlerinin işleri için gerekli zaman ve emeği harcadıklarını kesin bir dille düşündükleri sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Bu yüksekliğin, çeşitli sebeplerden dolayı okula gelemeyen öğretmen arkadaşının yerine derse girmesi, sosyal faaliyet ve okul içi yarışmalarının çok olması, öğrenci ve velilerle yakından ilgilenmelerinin sebep olduğu söylenebilir.

11. madde de bulunan “İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin işlerinde hedeflerini gerçekleştirebileceklerini inandıkları sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Bu maddede özel okul öğretmenlerinin sınıfları, zümreleri ya da öğrencileri ile ilgili yapmak istedikleri faaliyet, etkinlik, gezi ve yarışma gibi çalışmalarını yaparken hem maddi hem de idari bir engelle karşılaşmalarının düşüncelerine katkısı olmuştur denilebilir.

14. madde de bulunan “Çabalarımın öğrenciler üzerinde olumlu etkiler bıraktığına inanıyorum.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul ve devlet okulu öğretmenlerinin çabalarının öğrencilerde olumlu etki bıraktığını kesin bir dille inandıkları sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Bu madde de özel okul öğretmenlerinin yaptıkları çalışmaların öğrencilerinin devamsızlık yapmalarının, velilerinin isteklerini yerine getirmelerinin ve çocuklarıyla sıkı ilgilenmelerinin işlerini kolaylaştırdığını ve emeklerinin sonucunu görmelerini hızlandırdığını düşündükleri söylenebilir.

18. madde de bulunan “Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenlerinin, irtibat içinde oldukları veli gruplarının toplumun daha üst katman gelir ve kariyer grubunda oldukları için, öğretmenlerine gösterdikleri saygı ve desteklerinden dolayı mesleklerinin itibarlı olduğunu yüksek bir yüzde ile önemsemektedirler denilebilir. Devlet okulu öğretmenlerinin ise mesleklerinin itibarlı olduğunu düşündükleri sonucuna varılabilir.

21. madde de bulunan “Öğretmenliği kendi isteğimle seçtim.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenlerinin öğretmenliği kendi istekleri seçtiklerini yüksek bir yüzde ile düşünürken, devlet okulu öğretmenlerinin ise öğretmenliği kendi istekleri seçtiklerini düşündükleri sonucuna varılabilir.

24. madde de, bulunan “İşimle ilgili olarak geleceğe güvenle bakabiliyorum.” maddesinden elde edilen verilere göre dikkat çeken sonuç, iş garantileri ve güvenlikleri olmasına rağmen devlet okulu öğretmenleri kararsız görüş bildirmeleridir. Özel okul öğretmenlerinin işleriyle ilgili yıllık anlaşma yapmalarına, iş garantileri olmamasına, her an sözleşme feshi sonucu ile karşı karşıya olmalarına rağmen geleceğe güvenle baktıkları ve bu maddeye katıldıklarını belirterek adeta “kartal konduğu dala değil, kanatlarına güvenir” sözünü doğrulamışlardır. Devlet okulu öğretmenlerinin ise işleriyle ilgili geleceğe güvenle bakma konusunda kararsızlıklarının bir başka araştırmada incelenmesi gerekir diyebiliriz

Okul Türü Değişkenine Öğretmenlerin Yöneticilere İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin okul türü değişkenine göre yöneticilerle ilgili maddelere verdikleri cevaplardan anlamlı farklılık olan maddelerin ortalama puanları ve *t* değerlerini Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11: Okul Türü Değişkenine Göre Yöneticilere İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Ortalama Puanları ve *t* Değerleri

	Sorular	Özel Okul		Devlet Okulu		<i>t</i>	<i>p</i>
		\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Yöneticilere İlişkin	25.	4,14	,77	3,87	,95	3,239	,001*
	28.	4,10	,76	3,87	,95	2,672	,008*
	29.	4,21	,77	4,03	,87	2,182	,030*
	30.	4,04	,78	3,87	,89	2,088	,037*
	35.	4,29	,78	4,10	,89	2,319	,021*
	36.	4,44	,69	4,21	,86	2,955	,003*
	40.	4,10	,79	3,89	,93	2,480	,014*
	Toplam	4,14	,66	3,97	,75	2,294	,022*

* $p < 0.05$

Tablo 11’de görüldüğü gibi 7 maddede anlamlı farklılık görülmüştür. Bu maddelerdeki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır.

25. madde de bulunan “Yöneticim sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle bana güven verir.” maddesinden elde edilen verilere göre özel ve devlet okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin kendilerine güven verdiğini düşündükleri sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Bu farklılığın sebebinin, özel okul yöneticilerinin öğretmenleri ile kurdukları sıcak, samimi ve güven veren ilişkinin etkili olduğu, okul içerisinde öğretmenler arası yaptıkları sosyal etkinliklerinin etkisinin olduğu söylenebilir.

28. madde de bulunan “Yöneticim dışarıdan gelen fikirlere açıktır.” maddesinden elde edilen verilere göre özel ve devlet okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin farklı fikirlere açık

olduklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Bu farklılığın, özel okul yöneticilerinin mevcut veli ve öğrencilerini memnun ve mutlu etmek, dışarıdan yeni veli ve öğrenci bulmak için özellikle öğretmenlerinden gelen fikirlere ve tekliflere açık olmalarının etkisinin olduğu söylenebilir. Burada devlet okullarında rotasyonlar ve görev sürelerinin kısılmasının son dönemde daha genç, yeniliğe açık müdürlerin göreve gelmesi ile okullarda değişimin, gelişimin önünü açmış ve devlet okulu öğretmenleri daha üretken hale gelmeye başlamıştır denilebilir.

29. madde de bulunan “Yöneticimin kurum içinde ve dışında beşeri ilişkileri iyidir.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenleri yöneticilerinin beşeri ilişkilerinin iyi olduğunu yüksek bir yüzde ile düşünürken, devlet okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin beşeri ilişkilerinin iyi olduğunu düşündükleri sonucuna varılmıştır. Özel okullardaki yöneticilerin kayıt yapma, öğretmen, çalışan ve destek hizmetleri veren firmalarla birlikte bir süreç işletmek ve bunun da kayıtlarına yansması gerektiği için yöneticilerini bu konularda iyi olan kişilerden seçmelerinin bir sonucudur denilebilir.

30. madde de bulunan “Yöneticim personelin kendini geliştirmesi için yeterli olanakları sağlar.” maddesinden elde edilen verilere göre özel ve devlet okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayıp destek olduklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Bu farklılığın özel okul yöneticilerinin okullarındaki memnuniyetin artması, farklı uygulamaların ortaya çıkması ve güzel örneklerin okullarında uygulanması için hem öğretmenlerinin hem de çalışanlarını, hizmet içi eğitime, mesleki eğitimlere, kongrelere, kurslara ve yüksek lisans, doktora gibi eğitimlere gitmeleri konusunda teşvik etmekte, gerekli kolaylığı sağladıkları için bu sonuca varılabilir.

35. madde de bulunan “Yöneticim misyon ve vizyon sahibidir.” maddesinden elde edilen verilere göre özel okul öğretmenleri, yöneticilerinin misyon ve vizyon sahibi olduklarına tamamen katılır iken, devlet okulu öğretmenlerinin ise düşünceye katıldıkları sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlarda, özel okul yöneticileri başarılı olmak, kurumlarını ileri götürmek, kurumlarının misyon, vizyon ve hedeflerini gerçekleştirmek zorunda oldukları için önde yürümek zorunluluklarını öğretmenlerine iyi yansıttıkları söylenebilir.

36. madde de bulunan “Yöneticim kurumun başarısını çalışanlarla paylaşır.” maddesinden elde edilen verilere göre özel ve devlet okulu öğretmenleri, yöneticilerinin kurum başarılarını paydaşları ile paylaştıklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur.

40. madde de bulunan “Yöneticim inisiyatif kullanır ve kullanır.” maddesinden elde edilen verilere göre özel ve devlet okulu öğretmenlerinin yöneticilerinin inisiyatif kullandıklarını ve kullandırdıklarını düşündükleri sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Bu sonuçlara göre, okul içi yönetimde özel okul yöneticileri daha geniş yetkiyi paylaştıkları, BİMER ya da CİMER gibi birimlerden gelen şikâyetlerin çok az olduğu, öğretmenlerine daha geniş alanlar ve yetkiler bıraktıkları söylenebilir.

Öğretmenlerin Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Okul, Meslek ve Yöneticilere İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, mesleki deneyim değişkenine göre öğretmenlerin okullarla, meslekle ve çalıştıkları yöneticilere ilişkin uygulanan ölçekle görüşleri alınmış ve bu ölçek sonuçlarına göre yorumlar yapılmıştır.

Öğretmenlerin mesleki deneyim değişkenine göre alt boyutların ortalama puanları ve F değerleri Tablo 12’de görülmektedir.

Tablo 12: Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Alt Boyutların Ortalama Puanları ve F Değerleri

Alt Boyutlar	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıldan Fazla		F	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Okulla ilgili	3,81	,48	3,69	,53	3,70	,61	3,55	,64	3,71	,55	2,443	,046*
Meslekle ilgili	3,88	,37	3,82	,47	3,70	,56	3,64	,56	3,77	,54	3,124	,015*
Yöneticilere ilişkin	4,07	,57	4,12	,63	3,93	,82	3,90	,90	4,16	,70	2,000	,094
Toplam	3,94	,39	3,91	,44	3,79	,63	3,72	,61	3,91	,52	2,683	,031*

* p< 0.05

Tablo 12’de görüldüğü gibi mesleki deneyim değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okulla ve meslekle ilgili motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür.

Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullara İlişkin Görüşleri

Tablo 13, öğretmenlerin mesleki deneyim değişkenine göre okullarla alakalı maddelere verdikleri cevapların ortalama puanları ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 13: Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Okullarla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Ortalama Puanları ve F Değerleri

Sorular	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yıldan Fazla		F	p
	\bar{X}	ss	\bar{X}	Ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
1.	4,15	0,98	3,95	1,01	3,89	0,88	3,57	1,03	3,77	1,17	4,040	,003*
8.	3,71	0,87	3,48	1,04	3,59	1,09	3,63	1,12	3,97	0,93	2,559	,038*
10.	3,57	1,05	3,20	1,26	3,67	1,03	3,24	1,30	3,29	1,22	2,966	,019*
20.	3,78	1,06	3,38	1,04	3,51	1,15	3,07	1,12	3,23	1,29	5,368	,000*
22.	4,05	0,82	3,91	1,00	3,90	0,91	3,57	1,12	4,08	0,81	3,531	,008*
23.	3,76	0,93	3,54	0,92	3,46	1,10	3,39	1,05	3,74	1,03	2,433	,047*
Toplam	3,81	,48	3,69	,53	3,70	,61	3,55	,64	3,71	,55	2,443	,046*

* p< 0.05

Tablo 13’de görüldüğü gibi 6 maddede anlamlı farklılık görülmüştür. Bu maddelerdeki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır.

1. maddede bulunan “Bu okulda olmak bana saygınlık kazandırdı.” maddesinden elde edilen verilere göre deneyim arttıkça okulun saygınlık kazandırdığı düşüncesi düşmektedir sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda 1-5 yıl arası deneyimi bulunan öğretmenler lehine bir durum söz konusu olduğu da dikkat çekicidir. Bu durumda mesleğe yeni başlayan öğretmenler okullarının kendilerine saygınlık kazandırdığını düşünmektedirler sonucuna varılabilir.

8. maddede bulunan “Okulda çalışma ortamını yeterli buluyorum.” maddesinden elde edilen verilere göre deneyim arttıkça okulun çalışma ortamını yeterli bulma düşüncesi artmaktadır sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda 21 yıl ve üstü deneyimi bulunan öğretmenler lehine bir durum söz konusu olduğu da dikkat çekicidir.

10. maddede bulunan “Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.” maddesinden elde edilen verilere göre yapılan Anova ve post hoc testi sonuçlarında farklılığın hangi grup/gruplardan kaynaklandığı elde edilememiştir. Bu nedenle tüm gruplar bağımsız iki örnek *t* testi ile karşılaştırıldığında 11-15 yıl deneyimi bulunan öğretmenler 6-10 yıl deneyimi bulunan öğretmenlere göre okul da olmayı eve tercih etme düşüncesi daha yüksektir sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlarda, 6-10 yıl arası deneyimi bulunan öğretmenlerin yeni evli ve muhtemelen küçük çocuklarının olmasının etkili olduğu düşünülebilir.

20. maddede bulunan “Okulun fiziki yapısı oldukça uygundur.” maddesinden elde edilen verilere göre deneyim arttıkça okulun fiziki şartlarının uygunluğu düşüncesi azalmaktadır sonucuna varılmıştır. Bu madde de bir ters orantı vardır, artık birçok yerde ve beldede devlet okullarında bina, teçhizat ve teknolojik imkânları oldukça iyi durumda olmasına rağmen mesleki deneyimi yüksek öğretmenler fiziki şartlar konusunda kararsız kalmışlardır. Bu duruma mesleki deneyimi olan öğretmenlerin yeniliklere dirençli, bilgisayar ve akıllı tahta kullanımlarında eksik oldukları için bu söyleme girmiş olabilirler sonucuna varılabilir.

22. maddede bulunan “Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.” maddesinden elde edilen verilere göre deneyim arttıkça okulun çevredeki saygınlığa sahip olma düşüncesi azalmaktadır sonucuna varılmıştır. Ancak bu konuda 1-5 yıl arası deneyimi bulunan öğretmenler lehine bir durum söz konusu olduğu da dikkat çekicidir. Yeni öğretmenler kurumlarının saygınlığını önemsemektedirler sonucuna varılabilir.

23. maddede bulunan “Kurum içinde yeteneklerimi geliştirebilme imkânım var.” maddesinden elde edilen verilere göre yapılan Anova ve post hoc testi sonuçlarında farklılığın hangi grup/gruplardan kaynaklandığı elde edilememiştir. Bu nedenle tüm gruplar bağımsız iki örnek *t* testi ile karşılaştırıldığında deneyim arttıkça okulun içerisinde kendi yeteneklerini geliştirmeye imkânı olduğu düşüncesi düşmektedir sonucuna varılmıştır. Yeni mezun öğretmenlerin öğrenmeye, yeniliklere ve değişime daha hazır olmalarının bu düşüncede etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Öğretmenlerin Mesleğe İlişkin Görüşleri

Tablo 14, öğretmenlerin, mesleki deneyim değişkenine göre meslekle ilgili maddelere verdikleri cevapların ortalama puanları ve F değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 14: Mesleki Deneyim Değişkenine Göre Meslekle İlgili Öğretmen Görüşlerinin Ortalama Puanları ve F Değerleri

Sorularda	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21 Yılda		F	P
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
5.	2,81	1,22	3,21	1,27	3,27	1,10	3,26	1,28	3,41	1,28	3,463	,008*
6.	1,98	0,98	2,19	1,30	1,83	0,85	1,57	0,77	1,80	0,96	4,097	,003*
7.	4,16	0,72	4,06	0,94	3,96	0,95	3,77	1,13	3,77	1,02	3,031	,017*
11.	4,23	0,70	3,98	0,92	3,86	0,89	3,71	1,11	4,00	0,82	4,508	,001*
18.	4,32	0,98	3,67	1,14	3,75	1,05	3,40	1,23	3,83	1,03	9,626	,000*
21.	4,55	0,64	4,48	0,82	4,03	0,98	4,07	1,08	4,17	1,02	6,788	,000*
Toplam	3,88	,37	3,82	,47	3,70	,56	3,64	,56	3,77	,54	3,124	,015*

* p<0.05

Tablo 14'de görüldüğü gibi 6 maddede anlamlı farklılık görülmüştür. Bu maddelerdeki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır.

5. maddede bulunan "İşimin dışında başka bir işte çalışmak isterim." maddesinden elde edilen verilere göre deneyim arttıkça öğretmenlik dışında başka bir işte çalışma düşüncesi, ihtiyaçların artması, çocuklarının büyümesi dolayısıyla masraflarının artması ve yaşam şartlarında farklı arayışların düşünülmesi gibi sebeplerden dolayı artmaktadır sonucuna varılabilir.

6. maddede bulunan "İşimin çok çaba gerektiren zahmetli bir iş olduğunu düşünüyorum." maddesinden elde edilen verilere göre deneyim arttıkça işinin zor ve zahmetli bir iş olduğu düşüncesi azalmaktadır sonucuna varılmıştır.

7. maddede bulunan "İşim bana performansımı değerlendirme şansı veriyor." maddesinden elde edilen verilere göre 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenler ve 21 yıl ve üstü tecrübesi olan öğretmenler işlerinin performansını değerlendirme şansı verdiğini düşünmektedirler sonucuna varılmıştır. Bu maddede 1-5 yıl arası deneyimi bulunan öğretmenler lehine olan yüksekliğin, mesleğe yeni başlamalarından, bildikleri taze bilgileri uygulama imkânı bulmalarından ve teknoloji kullanımı konusundaki bilgilerinden kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

11. maddede bulunan "İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanıyorum." maddesinden elde edilen verilere göre 1-5 yıl deneyimi olan öğretmenler işini yaparken hedeflerini gerçekleştirdiklerini kuvvetli bir şekilde düşünürken, 11-15 ve 16-20 arası deneyime sahip öğretmenler ise işlerini yaparken hedeflerini gerçekleştirdiklerini düşündükleri sonucuna varılmıştır. Bu maddede 1-5 yıl arası deneyime sahip öğretmenler lehine olan yüksekliğin, mesleğe yeni başlamalarından, bildikleri taze bilgileri verme heyecanından ve teknoloji kullanımı konusundaki bilgilerinin yeni olmasından dolayı öğrencilerine daha fazla faydalı oldukları düşüncelerinden kaynaklandığı sonucuna varılabilir.

18. maddede bulunan “Mesleğimin itibarlı olduğunu düşünüyorum.” maddesinden elde edilen verilere göre öğretmenlerde deneyim arttıkça mesleklerinin itibarlı olduğu düşüncesi düşmektedir sonucuna varılmıştır.

21. maddede bulunan “Öğretmenliği kendi isteğimle seçtim.” maddesinden elde edilen verilere göre deneyim arttıkça öğretmenliği kendi isteğiyle seçme düşüncesi düşmektedir sonucuna varılmıştır. Bu madde de, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin meslek seçimlerini daha bilinçli yapmaktadırlar denilebilir.

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Okul, Meslek ve Yöneticilere İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin okullarla, meslekle ve çalıştıkları yöneticilere ilişkin uygulanan ölçekle görüşleri alınmış ve bu ölçek sonuçlarına göre yorumlar yapılmıştır.

Tablo 15’de cinsiyet değişkenine göre alt boyutların ortalama puanları ve *t* değerleri görülmektedir.

Tablo 15: Cinsiyet Değişkenine Göre Alt Boyutların Ortalama Puanları ve *t* Değerleri

Boyutlar	Erkek		Kadın		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Okulla ilgili	3,76	,59	3,66	,53	1,898	,058
Meslekle ilgili	3,76	,56	3,79	,45	-,597	,551
Yöneticilere İlişkin	4,02	,80	4,05	,66	-,445	,654
Toplam	3,86	,59	3,86	,46	,060	,952

* $p < 0.05$

Tablo 15’de görüldüğü gibi cinsiyet değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okulla, meslekle ve yöneticilerle ilgili motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir

Öğretmenlerin Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Okul, Meslek ve Yöneticilere İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, öğretim kademesi değişkenine göre öğretmenlerin okullarla, meslekle ve çalıştıkları yöneticilerle ilişkin uygulanan ölçekle görüşleri alınmış ve bu ölçek sonuçlarına göre yorumlar yapılmaya çalışılmıştır.

Tablo 16’da öğretim kademesi değişkenine göre alt boyutların ortalama puanları ve *t* değerleri görülmektedir.

Tablo 16: Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Alt Boyutların Ortalama Puanları ve *t* Değerleri

Boyutlar	İlkokul		Ortaokul		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Okulla ilgili	3,63	,59	3,78	,52	-2,627	,009*
Meslekle ilgili	3,76	,50	3,79	,49	-,698	,485
Yöneticilere İlişkin	4,02	,79	4,06	,64	-,589	,556
Toplam	3,83	,56	3,89	,47	-1,272	,206

* $p < 0.05$

Tablo 16’da görüldüğü gibi öğretim kademesi değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okulla ilgili motivasyon düzeylerinde anlamlı farklılık görülmüştür. Anlamlı farklılığı olan maddeler ve açıklamaları Tablo 17’deki tabloda ve başlıkta anlatılmıştır.

Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Öğretmenlerin Okullara İlişkin Görüşleri

Tablo 17, öğretmenlerin öğretim kademesi değişkenine göre okullarla ilgili maddelere verdikleri cevapların ortalama puanları ve *t* değerlerini yansıtmaktadır.

Tablo 17: Öğretim Kademesi Değişkenine Göre Okullarla İlgili Öğretmen Görüşlerinin Ortalama Puanları ve *t* Değerleri

Okullarla İlgili Sorular	İlkokul		Ortaokul		<i>t</i>	<i>p</i>
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
10.	3,23	1,19	3,63	1,10	-3,611	,000*
22.	3,81	,98	4,03	,87	-2,491	0,13*
Toplam	3,63	,59	3,78	,52	-2,627	,009*

* $p < 0.05$

Tablo 17’de görüldüğü gibi 2 maddede anlamlı farklılık görülmüştür. Bu maddelerdeki farklılıklar aşağıda açıklanmıştır.

10. madde de bulunan “Okulda olmayı evde olmaya tercih ederim.” maddesinden elde edilen verilere göre ilkökul öğretmenleri bu madde de evde olmayla okulda olma konusunda kararsız kalırken, ortaokul öğretmenleri ise okulda olmayı tercih etmişlerdir.

22. madde de, bulunan “Okulumuz çevrede önemli bir saygınlığa sahiptir.” maddesinden elde edilen verilere göre hem ilkökul hem de ortaokul öğretmenlerinin okullarının çevrede saygınlığı olduğu düşüncesi içerisinde olduğu sonucuna varılmıştır.

Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Okullara, Mesleğe ve Yöneticilere İlişkin Görüşleri

Bu bölümde, yaş değişkenine göre öğretmenlerin okullarla, meslekle ve çalıştıkları ilişkin uygulanan ölçekle görüşleri alınmış ve bu ölçek sonuçlarına göre yorumlar yapılmıştır.

Tablo 18: Yaş Değişkenine Göre Alt Boyutların Ortalama Puanları ve F Değerleri

Boyutlar	21-30 Yaş		31-40 Yaş		41-50 Yaş		51 ve üzeri		F	<i>p</i>
	Arası		Arası		Arası		Yaş Arası			
	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss	\bar{X}	ss		
Okulla ilgili	3,77	,46	3,69	,61	3,63	,56	3,72	,62	1,029	,380
Meslekle ilgili	3,83	,40	3,76	,54	3,71	,52	3,85	,52	1,221	,302
Yöneticilerle İlgili	4,05	,56	4,02	,76	4,01	,82	4,12	,80	,204	,894
Toplam	3,90	,38	3,85	,56	3,81	,57	3,93	,56	,681	,564

* $p < 0.05$

Tablo 18’de görüldüğü gibi yaş değişkenine göre öğretmen görüşlerinde okulla, meslekle ve yöneticilerle ilgili motivasyon düzeylerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Tartışma

Ünal'ın (1991), Kocabaş ve Karaköse'nin (2005) gerçekleştirmiş oldukları araştırmalarında, yöneticilerin öğretmenleri alınan kararlara katması, takdir etmesi, örgütsel iklim oluşturmaları, düşüncelerine değer vermesi, kişisel iletişimlerinin yüksek olması gibi özellikler öğretmenlerin motivasyonlarını artırmada önemli katkı sağladığı sonucuna ulaşılmış, bu araştırmada da aynı sonuçlar görülmüştür.

Soysal'ın (2005) gerçekleştirdiği Okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme becerisi (gazimagusa örneği) isimli çalışmada öğretmenlerin kurum içinde yeteneklerini geliştirebilme imkânları konusunda yöneticilerin öğretmenlerin yeteneklerini geliştirecekleri ortamları hazırlamalarının motivasyonlarını artırdığını tespit etmiş, bu araştırmada da aynı sonuçlar görülmüştür.

Çelebi'nin (2010) gerçekleştirdiği devlet okulu öğretmenlerinin Türkiye'deki okul yöneticilerinin denetim görevine ilişkin görüşleri isimli çalışmada, öğretmenlerin okul yöneticileri ile işbirliği içinde olmalarını, rehberliklerin öğretmenlerin profesyonel gelişimlerine katkı sağlayacak biçimde yapılmasının motivasyonlarına katkı sağladığını ifade etmişler bu araştırmada da aynı sonuçlar görülmüştür.

Aslanargun ve Bozkurt'un (2012) gerçekleştirdiği okul yöneticilerinin öğretmenlerle iletişiminde karşılaştıkları problemlerin tespit edilmesi ve başvurdukları sorun çözme davranışları isimli araştırmasında ve Keman'ın (2019) göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri isimli çalışmada okul yöneticilerinin iletişimde yaşadıkları sorunların öğretmen motivasyonlarını etkilediğini tespit etmişler, bu araştırmada da aynı sonuçlar görülmüştür.

Ertürk'ün (2013) gerçekleştirdiği çalışmada, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının artması için, kariyer basamaklarının düzenlenmesi, başarılı işlerin takdir edildiği bir okul ortamının idareciler tarafından oluşturulması ile öğretmenlerin dışsal ve içsel motivasyonlarının artırılmasının sağlanacağını sonucu elde edilmiş bu araştırmada da aynı sonuçlar görülmüştür.

Özdemir, Kartal ve Yirci'nin, (2013) gerçekleştirdikleri okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları isimli çalışmalarında, öğretmenlerin müdürleri bir takımın oyuncusu gibi gördüklerini ve onlardan kendilerine tecrübe ve bilgileri ile destek olmalarını bekledikleri ve bu beklentilerinin motivasyonlarını artırdığı sonucuna ulaşımlar, bu araştırmada da aynı sonuçlar görülmüştür.

Babaoğlu, Nalbant ve Çelik'in (2017) gerçekleştirdikleri okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri konusundaki çalışmalarında, okul müdürünün çalışanları desteklemesinin, misyon ve vizyon sahibi olmasının, öğretmenin çalışabileceği imkan ve koşulları hazırlamasının, çalışanlarına güven vermesinin kendilerini motive ettiğini ifade etmişler, bu araştırmada da aynı sonuçlar görülmüştür.

Doğan ve Koçak'ın (2014) gerçekleştirdikleri okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki isimli çalışmalarında, öğretmenlerin okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça motivasyonlarının arttığı sonucuna varmışlar, bu araştırmada da aynı sonuçlar görülmüştür. Alan yazında bu bulgumuzu destekler nitelikte araştırmalar yer almaktadır (Sabancı 1994; Ünal, 2000; Torbacioğlu, 2007; Çiftçi, 2008; Özgan ve Aslan, 2008; Bektaş, 2010). Yöneticilerin iletişim

becerileri ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkinin araştırmalar sonucu ortaya konulmasına rağmen Aksoy'un (2005) ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenler için motivasyonun ne denli önemli olduğunu bildikleri halde öğretmenleri motive etmek için gerekli iletişim becerilerini kullanmadıkları yönündeki tespitleri, Güneş'in (2007) araştırmasının sonucunda ise, ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerini yeterince kullanmadıkları sonucuna ulaşması okul yöneticilerinin bu konuda daha dikkatli olmalarının sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Sonuçlar

Öğretmenler kurumlarında terfi imkânı bulunmasına yönelik düşüncelerinde Özel okulda çalışan öğretmenler ile mesleğe yeni başlayan öğretmenler daha istekli ve heyecanlı olup, özel okul öğretmenleri kurumlarında terfi imkânı olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin okulda olmayı evde olmaya tercih etmelerinde özel okulda görev yapan öğretmenler devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre okulda olmayı evde olamaya daha çok tercih etmektedirler.

Öğretmenlerin kurum içinde yeteneklerini geliştirebilme imkanları maddesinde özel okul öğretmenlerinin kurumlarında yeteneklerini geliştirebilecekleri buldukları düşünülmektedir. Devlet okulu öğretmenlerinin ise bazen yöneticilerinin engellemeleri dolayısı ile bazen zümresindeki ve okulundaki öğretmenlerin yenilik getirenleri dışlamaları dolayısı ile ve çoğu zamanda performans kriterlerinin uygulanmaması dolayısı okullarında yeteneklerini geliştiremedikleri konusunda kararsız oldukları düşüncesine vardıkları sonucuna ulaşılabilir.

Öğretmenlerin Okulda çalışma ortamını yeterli bulmaları maddesinde deneyim arttıkça okulun çalışma ortamını yeterli bulma düşüncesi artmakta olduğu, 21 yıl üstü çalışanların mesleğe ilk başladıkları yıllara göre okullardaki imkân ve materyallerin artması dolayısı ile karşılaştırma yaptıkları ve bu değişimden dolayı çalışma ortamını daha fazla yeterli buldukları söylenebilir.

İşlerinin dışında başka bir işte çalışmak isteme maddesindeki öğretmen görüşlerinde mesleki deneyim ve yaş arttıkça başka bir işte çalışmak isteme düşünceleri artmaktadır. Cinsiyet değişkeninin de ise ilginç bir sonuç çıkmıştır, kadınlar erkeklere göre başka bir işte çalışmayı daha fazla düşünmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yaşı arttıkça kendilerini stres altında hissetme durumu artış göstermektedir.

İşleriyle ilgili geleceğe güvenle bakma maddesindeki öğretmen görüşlerinde en ilginç sonuç ortaya çıkmıştır. Özel okul öğretmenleri geleceğe güvenle bakma konusunda devlet okulu öğretmenlerine göre daha ümit var, heyecanlı ve kararlıdır.

Yöneticisinin kurum içinde ve dışında beşeri ilişkilerinin iyi olması maddesindeki öğretmen görüşlerinde özel okul öğretmenleri lehine bir durumdur.

Yöneticisinin misyon ve vizyon sahibi olma maddesindeki öğretmen görüşlerinde özel okul öğretmenleri ve 1-5 yıl arası deneyime sahip öğretmenler lehine bir durum söz konusudur.

Yöneticilerin sahip olduğu bilgi ve tecrübesiyle güven vermesi maddesinde özel okul öğretmenleri lehine bir durum söz konusudur. Bu durumun ise, özel okul yöneticilerinin

öğretmenleri ile kurdukları sıcak, samimi ve güven veren ilişkinin etkili olduğu, okul içerisinde öğretmenler arası yaptıkları sosyal etkinliklerinin etkisinin olduğu söylenebilir.

Öneriler

Bu bölümde; araştırma sonuçlarına göre uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler bulunmaktadır.

1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre uygulayıcılar için oluşturulan öneriler aşağıdaki gibidir.

1. Devlet okulu yöneticilerinin okullarındaki fiziki şartları öğretmenlerinin de fikirlerini alarak, öğretmenin daha rahat edip motive olacağı bir çalışma ortamı oluşturmaları güdülenmelerini artırabilir.
2. Devlet okullarında kariyer basamakları ve terfi imkânları düzenlenir ise öğretmenlerin güdülenmelerine katkı sağlayabilir.
3. Devlet okulu yöneticilerinin, öğretmenlerine daha güzel ve kaliteli iletişim ortamı kurmaları, tekliflerini ve fikirlerini dikkate almaları güdülenmelerini artırabilir.
4. Öğretmenler mesleğini icra ederken kendilerini baskı ve stres altında hissetmemeleri için çeşitli sosyal aktivite ve etkinliklerin yapılması güdülenmelerini artırabilir.
5. Öğretmenlerin ekonomik gelirlerinin artırılarak başka bir işte çalışmayı düşünmeyerek mesleklerine kendilerini daha iyi vermeleri sağlanabilir.

2. Araştırmacılar İçin Öneriler

Bu çalışmada öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen etmenler, okullarına, mesleklerine ve yöneticilerinin davranışlarına bakışları açısından değerlendirilmiştir. Bundan sonra çalışma yapacak araştırmacılar için şu öneriler sıralanabilir:

1. Benzer araştırmalar farklı il ve ilçelerde görev yapan öğretmenlere de yapılabilir ve okul yöneticilerinin öğretmenlerini motive etme becerileri araştırılabilir.
2. Benzer bir araştırma ile yönetici, öğretmen, öğrenci, okul-aile birliği ve sosyo-ekonomik durumlar gibi çevresel koşullarında motivasyona etkililiği araştırılabilir.
3. Okul binalarının ve tefrişatlarının öğretmen motivasyonuna etkisiyle ilgili çalışmalar yapılabilir.
4. Okul yönetici uygulamalarının öğretmen motivasyonlarına ve öğrenci başarılarına etkileri üzerine çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Adair, John, (2003). Etkili Motivasyon: İnsanlardan en iyi verimi nasıl alabilirsiniz? İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Aksoy, İ. (2005). İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okulda değişim yönetiminin gerçekleştirilmesinde, örgütsel iletişimin rolüne ilişkin algıları. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Argon, T. & Eren, A. (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Nobel Yayınları.

- Aslanargun, E. & Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 11(2), 349-368.
- Aydın, M. (1986). *Çağdaş eğitim denetim içinde* (s.84) Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.
- Babaoğlu, E., Nalbant & A. Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0 (43), 93-109.
- Bektaş, A. (2010). İlköğretim okulları yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile sınıf öğretmenlerinin motivasyonu arasındaki ilişki. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.*
- Braham, J. B., (1998). Öğrenen bir organizasyon yaratmak. (A. Tekcan Çev.) içinde (s.18) İstanbul: Rota Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. & Çakmak, E. & Akgün Ö. E. & Karadeniz Ş. & Demirel F. (2008). Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to normality and specification error in confirmatory factor analysis. (pp.16-29).
- Çelebi, N. (2010). Public high school teachers' opinions on school administrators' supervision duty in Turkey. *Cypriot Journal of Educational Sciences*, 5(3), 212–231.
- Çiftçi, Ü. (2008). İlköğretim öğretmenleri arasındaki iletişim sorunları. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.*
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. & Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve LISREL Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi.
- Doğan, K & Koçak, O. (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Dündar, S., Özutku, H. & Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının iş görenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(5), 105- 119.
- Erdem, D. (2011). Türkiye’de 2005–2006 yılları arasında yayımlanan eğitim bilimleri dergilerindeki makalelerin bazı özellikler açısından incelenmesi: betimsel bir analiz. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 2(1), 140-147.
- Ertürk, R. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2 (3), 1-15.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*, Londra. Sage Publications.
- Genç, N. (1987). Amaçlara göre yönetim ve motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Basımevi İşletme Dergisi*, 7 (1-2).
- Güneş, K. (2007). İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerileri ile ilgili algı ve beklentileri. *Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.*

- Güven, A. (2007). Kamu yöneticilerinin davranış tarzlarının personelin motivasyonu üzerine etkileri: Tokat il milli eğitim müdürlüğünde çalışan öğretmenler üzerinde bir uygulama. Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kaba, İ. (2019). Stres, ruh sağlığı ve stres yönetimi: güncel bir gözden geçirme. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/785546> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 07.02.2020).
- Kalaycı, Ş. (2018). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. İstanbul: Dinamik Akademi.
- Karaköse, T. (2002). Okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi (özel ve devlet okulu örneği). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karasar, N. (2006). Bilimsel araştırma yöntemi Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kırel, Ç. & Özkalp E. (2001). Örgütsel davranışlar, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları 923.
- Kinman, G. & Kinman, R. (2001). The role of motivation to learn in management education. *Journal of Workplace Learning*, 13(4), 132-144.
- Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- MEB (2019). Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim istatistikleri 2018–2019. Ankara: MEB Yayını.
- Kroth, M. (2007). The manager as motivator. Westport CT: Praeger.
- Özdemir, T., Kartal, S. & Yirci, R. (2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies Dergisi*, 1 (2), 190-215.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul müdürlerinin sözlü iletişim biçiminin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 190-206.
- Peters, J. T. & Waterman R. H. (1995). Yönetme ve yükseltme sanatı (Çev: Selami SARGUT) içinde (s.70-75). İstanbul: Altın Yayınları.
- Sabancı, A. (1994). Eğitim yönetiminde çift yönlü iletişim yönetilenleri iş doyumunu ve motivasyon bakımından nasıl etkilemektedir? (Yayımlanmamış bilim uzmanlığı tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1996). Örgütsel psikoloji, İstanbul: Ezgi kitabevi yayınları.
- Soysal, A. (2005). Okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme becerisi (gazimagusa örneği). Yüksek Lisans Tezi, Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Lefkoşe
- Selen, U. (2016). Çalışanların iç ve dış motivasyon tekniklerine bakış açılarının değerlendirilmesi; yerel yönetim örneği. Doktora Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ.
- Şencan, H. (2018). Güdüleme. <https://www.ders.es/129-160.pdf> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 07.02.2020)

- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2007). Using multivariate statistics. Boston: Allyn and Bacon.
- Torbacioğlu, D. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin iletişim yöntemleri ve güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen algıları. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Ünal, S.(1991). İlköğretim okul yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. Eğitimde arayışlar I. sempozyumu bildiri metinleri. Kültür Koleji. İstanbul.
- Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 84-90.
- Ünsar S. A. (2011). Motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisi: bir alan araştırması. Akademik Bakış Dergisi. 25(1), 1-15.
- Yaman, F. Y. (2007). Göreve yeni başlayan okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sebhattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (1998). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.