



EFFECTS OF EDUCATIONAL MANAGERS ON TEACHER MOTIVATION IN SCHOOLS AND INSTITUTIONS

Kemal YAZGI* **Fazilet ABAY**** **Emrah KAŞ***** **Elif SEVİM******

*Milli Eğitim Bakanlığı, Fen Bilimleri Öğretmeni, Müdür Yardımcısı, kemalyazgi@hotmail.com, Orcid: 0009-0003-9241-0698

** Milli Eğitim Bakanlığı, İngilizce Öğretmeni, fuzulifuzzy@gmail.com, Orcid: 0009-0004-3892-9023

*** Milli Eğitim Bakanlığı, Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni, emrah.kas91@gmail.com, Orcid: 0009-0000-1980-1439

**** Milli Eğitim Bakanlığı, Türkçe Öğretmeni, elifsvm@hotmail.com, Orcid: 0009-0005-6572-029X

Received Date: 12.07.2024 Revised Date: 02.09.2024 Accepted Date:07.09.2024

Copyright © 2024 Kemal YAZGI, Fazilet ABAY, Emrah KAŞ, Elif SEVİM. This is an open access article distributed under the Eurasian Academy of Sciences License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the methods used by private school administrators to increase teacher motivation. The literature of the study has shown that school administrators play a vital role in increasing teacher motivation. The study emphasized the importance of teacher motivation in increasing individual and institutional benefits, increasing efficiency and achieving institutional goals. It is noteworthy that modern school administrators use incentives to increase teacher motivation. Incentives are a complex issue as they can vary from person to person. Therefore, this study examined various motivational tools to explain this diversity. The study examined in depth financial tools, psycho-social tools that take into account the individual well-being of teachers and organizational-managerial tools that affect the work environment. School administrators use these motivational tools to provide various incentives for their staff. The study also provided examples and asked questions based on the opinions of school administrators to examine the subject in more depth. The findings of this study aim to be a model for other school administrators and those who want to become administrators.

Keywords: School Administrators, Teacher, Motivation, Motivational Tools

OKUL VE KURUMLARDA EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMEN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİLERİ

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, özel okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu artırmak için uyguladıkları yöntemleri incelemektir. Araştırmanın literatürü, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu artırmada hayati bir rol oynadığını göstermiştir. Çalışma, bireysel ve kurumsal faydaların artırılmasında, verimliliğin artırılmasında ve kurumsal hedeflere ulaşılmasında öğretmen motivasyonunun önemini vurgulamıştır. Modern okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu artırmak için teşvikleri kullanması dikkat çekicidir. Teşvikler kişiye göre değişebileceği için karmaşık bir konudur. Bu nedenle, bu çalışma bu çeşitliliği açıklamak için çeşitli motivasyon araçlarını inceledi. Araştırma, finansal araçları, öğretmenlerin bireysel refahını dikkate alan psiko-sosyal araçları ve çalışma ortamını etkileyen örgütsel-yönetimsel araçları derinlemesine inceledi. Okul yöneticileri, personeli için çeşitli teşvikler sağlamak için bu motivasyon araçlarını kullanır. Araştırma ayrıca konuyu daha derinlemesine incelemek için okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak örnekler sunmuş ve sorular sormuştur. Bu araştırmanın bulguları, diğer okul yöneticilerine ve yönetici olmak isteyenlere model olmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticileri, Öğretmen, Motivasyon, Motivasyon Araçları



1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz çağda eğitim, sürekli gelişen ve gelişen dünyaya uyum sağlamada yardımcı olduğu için hem bireyler hem de toplumlar tarafından oldukça değer görmektedir (Kurt, 2013). Eğitim-öğretim sürecinin yürütülmesi ve öğrenciler açısından etkililiğinin sağlanması okul yöneticilerine ve öğretmenlere düşmektedir. Öğretmenlerin temel amacı, öğrencilere mümkün olan en iyi eğitim ve öğretimi sağlamak, onları topluma olumlu katkı sağlayan üretken bireyler olarak biçimlendirmektir. Bu amaca ulaşmak için, öğretmenlerin yüksek motivasyonlu, hırslı ve yenilikçi olması gerekir. Öğretmenleri motive etmenin anahtarı, öğretmenlerle uyum ve işbirliği içinde çalışmak, onların motivasyonlarını artıracak tutum ve yaklaşımları belirlemek zorunda olan okul yöneticilerinin elindedir. Bu süreçte okulun amaçlarına ulaşmasında ve öğrenci başarısının artmasında motivasyon çok önemlidir. 2001 tarihli çalışmasında motivasyon, bireyleri belirli bir amaca ulaşmaya yönelten bir uyaran olarak tanımlanmaktadır.

Okul ortamı bağlamında, okul yöneticilerinin tutum ve eylemleri, öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen bir uyarıcı görevi görmektedir. Öğretmenlerin istekli ve verimli çalışmasını teşvik etmek için okul yöneticileri, onları motive etmek için çeşitli yaklaşımlar kullanır ve okul yönetiminin başarılı bir şekilde hedeflere ulaşmasını sağlar. Yöneticiler eş zamanlı olarak motivasyon araçlarını kullanmakta ve öğretmen motivasyonunu artırıcı yaklaşımlar belirleyerek verimli bir çalışma ortamı oluşturmakta ve bu sayede okul başarısına katkıda bulunmaktadır.

Yavuz ve Karadeniz (2009) belirttiği gibi, motivasyonun temeli ihtiyaçların karşılanmasında yatmaktadır. Dolayısıyla, öğretmen motivasyonunu artıran etkili faktörlerin belirlenmesi, okul yöneticilerinin daha aktif rol oynamalarını sağlayarak okul ortamında başarıya yol açabilir. Müfredatı uygularken zorluklarla karşılaşan iki öğretmen söz konusu olduğunda, müfredatın yeniden düzenlenmesi çalışmalarını üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Bunun bir başka örneği de, öğretmenlerin belirlenen ders saatinden sonra ek ders almaları karşılığında ücretlendirilerek daha aktif çalışmalarını ve daha motive olmalarıdır. Bu örnekler, okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için motivasyon araçlarını kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu araçlar üç türe ayrılabilir: ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yöneltil. Bu çalışma, okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırmak için kullandıkları motivasyon araçlarını paylaşmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Motivasyon

Herhangi bir canlı organizmanın hayatta kalabilmesi için çok sayıda ihtiyaç ve arzuya sahip olması gerekir. İnsanlar için ihtiyaç ve arzularıyla örtüşen bu hedeflere ulaşmak için harekete geçmek gerekir. Bireyler, hedefleri eyleme dönüştürerek ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilirler (Gümüş ve Sezgin, 2012). Örneğin, insan acıktığında, açlığını gidermek ve ihtiyaçlarını karşılamak için yiyecek aramak için harekete geçer. Bireyleri hedeflerini eyleme dönüştürmeye teşvik etme süreci motivasyon olarak tanımlanabilir. "Motivasyon" kelimesinin kökleri, hareket etmek anlamına gelen Latince "movere" kelimesinden gelir. Motivasyon kavramı herhangi bir amaç için itici güç olarak ifade edilmektedir (Önen ve Kanayran, 2015).

Bu tanıma göre, motivasyon kelimesi 'motivasyon' terimi ile eş anlamlıdır. Motivasyon kavramı, insanları harekete geçmeye teşvik etmeyi amaçlayan tüm çalışmaların ayrılmaz bir parçasıdır (Güney, 2015). Motivasyon, özünde, bireylerin istenen davranışlara yöneldiği süreci ifade eder. Motivasyonun çok sayıda tanımı olmasına rağmen, Örucü ve Kanbur (2008) belirli



bir çalışma alanına dayalı olarak uygun tanımı seçmenin önemini vurgulamaktadır. Çalışma alanı içinde bağlamsallaştırılan tanımlar birbirinden farklı olabilir.

2.2. Motivasyonun Özellikleri

Altındağ ve Akgün'e (2015) göre insanlar, ihtiyaçları ne olursa olsun, ihtiyaçlarını karşılamak için belirli davranışlarda bulunurlar. Bu davranışlar, bireylerin onları harekete geçiren faktörleri belirlemelerine yardımcı olur. Sonuç olarak, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamada sürekliliği sağlamak için motivasyonlarını tanımaları ve eylemlerini bu faktörlerle uyumlu hale getirmeleri çok önemlidir. Gürler (2020), bireylerin motivasyon sürecinin ve sonrasındaki eylemlerinin onların arzuları, ihtiyaçları, hedefleri ve güdeleri tarafından şekillendiğini ileri sürmektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları kuruluş tarafından belirlenen hedeflere ulaşmaları için motive etmeye çalışmalıdır. Altındağ ve Akgün'ün (2015) motivasyon kavramını iyi anlayan, özelliklerini kavrayan ve etkin bir şekilde kullanan örgüt yöneticilerinin bu sonuca ulaşabileceklerini ifade eden bu durum, Altındağ ve Akgün'ün (2015) bakış açısını desteklemektedir. Motivasyon, bireysel değişkenliğe tabi olan karmaşık bir kavramdır; Bir kişiyi motive eden şey, bir başkası üzerinde aynı etkiyi yaratmayabilir. Örneğin maddi teşvikler bir kişinin motivasyonunu artırırken bir başkası üzerinde aynı etkiyi yaratmayabilir (Ünsar, İnan ve Yörük, 2010). Bu, beklentiler ve kişilik özelliklerindeki bireysel farklılıkların önemini vurgulamaktadır. Motivasyonun etkisi insan davranışında belirgindir, çünkü gözlemlenebilir eylemler bir insanı neyin motive edip neyin etmediğini ortaya çıkarabilir (Güney, 2015). Motivasyon ele alındığında, davranış ve özellikleri üzerinden gözlemlenebilen kişiselleştirilmiş bir kavram olduğu açıktır.

Bozöyük'e (2019) göre motivasyon, bireyleri harekete geçmeye zorlayan, bu eylemi yönlendiren ve sürdüren ve sonucunda olumlu bir duygu yaşayan ortak bir faktördür. Çalışanlar açısından motivasyon, onların ihtiyaçlarından, arzularından, güdülerinden ve onları çevreleyen sosyal ve kişisel yapılardan etkilenir. Davranış farklılıkları, aynı yönde gelişen çeşitli güdüler tarafından yaratılır. Ek olarak, yöneticiler, sonuçta motivasyonu etkileyen çalışan performansını harekete geçirmede çok önemli bir rol oynar. Bozöyük ayrıca çalışan memnuniyetinin çok önemli olduğunu, çünkü bir ihtiyacın giderilmesinin yeni davranışların ortaya çıkmasına neden olduğunu ve tatmin edilen ihtiyacın motive edici gücünü yitirdiğini açıklıyor.

2.3. Motivasyonun Önemi

Fermanoğlu (2015), işyerindeki başarının ve sağlıklı ilişkilerin büyük ölçüde çalışanların motivasyonuna bağlı olduğunu savunur. Bireyler kendilerini değerli ve motive hissettiklerinde, daha etkin ve verimli çalışma eğilimi gösterirler ve bu da örgütün ortak hedeflerine ulaşılmasına yol açar. Motivasyon düzeyi, bireyin iş hedeflerine ulaşma isteği ve çabasıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle motivasyon hem çalışanların hem de yöneticilerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Alan'a (2006) göre korku, görev ve sevgi-saygı bireylerde davranış değişikliğine yol açan üç faktördür. Bir davranış korku tarafından yönlendirildiğinde, bir zorunluluk haline gelir. Görev tarafından yönlendirildiğinde, bir zorunluluk haline gelir. Sevgi-saygı güdüsüyle sürüldüğünde samimi ve istekli bir eyleme dönüşür. Mevcut durumun doğrudan motivasyon kaynağına bağlı olduğu açıktır. Bir yöneticinin bakış açısına göre bireyler, kendi ihtiyaçlarını karşılamak için maddi ve maddi olmayan çeşitli kalemlere sahip olmayı amaçlar. Bu durum, yoğun rekabetin ortasında örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için bireylerin motive edilmesinin çok önemli olduğu iş yerinde bir rekabet ortamı oluşturmaktadır (Fermanoğlu, 2015).



Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini dikkate alarak, duygu ve düşüncelerine değer vererek motivasyonlarını ön planda tutmalıdır. Bir kuruluşun yöneticisi, çalışanlarına karşı sorumluluk taşır, ancak hedeflerine ekip çalışmasıyla ulaşabileceklerini de unutmamalıdır. Ayrıca, motive edici faaliyetlerin olumlu, uzun vadeli bir etkiye sahip olması ve uygulamalarının iyi tanımlanmış olması önemlidir. Bu arada yöneticiler de bu faaliyetleri yürütürken net sınırlar koymalıdır (Keser, 2019).

Yöneticiler, hem çalışan motivasyonunu hem de üretkenliği artırma gücüne sahiptir; ikincisi, örgütsel hedeflere ulaşmak ve başarı için çok önemlidir. Omirtay (2009:9), etkili ve üretken olabilmek için çalışanların kendi yeteneklerinin farkına varmasının önemini vurgulamaktadır. Bu farkındalık, olumsuz durumları önleyebilir ve motivasyonu artırabilir, sonuçta anlaşmazlıklara karşı bir koruma görevi görür. Semerci (2005:47), motivasyonun bireysel iş performansında kilit bir faktör olduğunu, yüksek motivasyonun artan verimlilik ve kaliteli çalışmaya yol açtığını belirtmektedir. Bu da örgütsel başarıya katkı sağlar. Bu nedenle çalışanların motivasyonu başarının sürdürülmesinde önemli bir bileşendir. Çalışanları motive etmek için yöneticilerin belirli gereksinimleri karşılama gerekir. Birincisi, çalışanın örgüt içinde aidiyet hissetmesi ve işini sevmesini sağlayacak faaliyetlerde bulunması, dolayısıyla verimliliğin artması önemlidir. İç motivasyonu artıran bu faaliyetler, hem kuruma hem de çalışanlara ve sürece dahil olan tüm bireylere fayda sağlar.

Omirtay (2009), çalışan davranışlarını ve bunların arkasındaki nedenleri anlamının, başarılı motivasyon için çok önemli olduğunu, çünkü bu davranışları yönlendiren her zaman bir amaç ve arzu olduğunu savunur. Bu arzuların tatmini, bu hedeflere ulaşmak için gereklidir. Kaplan (2007), her birey için benzersiz motivasyon kaynakları belirlemenin gerekli olmadığını öne sürmektedir. Bunun yerine, bireylerin memnuniyetini sağlamak için standartlaştırılmış araçlar kullanmak daha etkilidir.

Hem maddi hem de manevi sahip olma arzusu, bireyler arasında ortak bir özelliktir ve bu da işyerinde rekabete yol açar. Bireyler yoğun rekabet ortamında başarılı olmak ve çalıştıkları örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için işyerlerinde motivasyona ihtiyaç duyarlar (Fermanoğlu, 2015).

Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerini dikkate alırken onların duygu ve düşüncelerini de ön planda tutması elzemdir. Yöneticilerin çalışanlarına karşı sorumlulukları vardır ve kuruluşun amaçlarına ulaşmak için onlarla birlikte çalışmalıdırlar. Motivasyon faaliyetlerinin uzun vadeli olumlu bir etkiye sahip olmasını sağlamak için yöneticiler bunları uygularken uygun sınırlar koymalıdır (Keser, 2019:5). Yöneticiler, çalışanların motivasyonunu artırarak üretkenliği artırabilir ve organizasyonu hedeflerine yaklaştırarak sonuçta başarıya ulaşabilir.

Semerci'ye (2005) göre motivasyon, bireylerin çalışma performansını gösteren çok önemli bir faktördür. İş performansı açısından, motivasyonu yüksek olanlar daha iyi performans gösterme eğilimindedir, bu da daha verimli ve kaliteli işlerle sonuçlanır. Bu sonuçta örgütün başarısında bir artışa yol açar. Çalışanların motivasyonu, örgütün devam eden başarısında hayati bir rol oynamakta ve gerekli koşulların sağlanması yöneticilerin sorumluluğundadır. Birincisi, çalışanların örgüte aidiyet duygusu hissetmeleri, işlerini sevmelerini ve verimli çalışmayı teşvik eden faaliyetlerde bulunmaları gerekir. İç motivasyonu artırıcı faaliyetler uygulanarak, çalışanlar ve yönetim de dahil olmak üzere organizasyonda yer alan tüm bireyler başarıya ulaşabilir.



Omirtay'a (2009: 66) göre, çalışanların eylemlerini ve bu eylemlerin altında yatan nedenleri anlamak, motivasyon için çok önemlidir. Davranışın arkasında bir amaç ve onu yönlendiren bir istek vardır. Bu amaca, çalışanların arzularının tatmin edilmesi yoluyla ulaşılabilir. Kaplan (2007: 20) ise motivasyonun her birey için farklı belirlenemeyeceğini savunur ve bunun yerine mümkün olduğunca çalışan memnuniyetini ölçmek için standartlaştırılmış araçların kullanılmasını savunur.

2.4. Okul Yönetiminin Öğretmen Motivasyonuna Etkisi

Eğitim kurumlarında motivasyon tartışılırken, bunun doğrudan gözlemlenebilir bir kavram ya da mikroskobik bir fenomen olmadığı ortaya çıkıyor. Okullardaki yöneticiler, bu geri bildirimlere dayalı olarak öğretmenleri motive edebilecek yöntem ve uygulamalar geliştirmek için çalışanlarının davranışlarını analiz etmeli ve geri bildirim sağlamalıdır. Öğretmenlerin motivasyonu, okulun davranışlarını nasıl yorumladığına ve düşüncelerini ifade etme biçimine yansır. Her okulun kendine özgü hedefleri ve bunlara ulaşmak için stratejileri vardır. Bu hedeflere ulaşmanın temel bileşenlerinden biri, okul tarafından istihdam edilen öğretmenlerin aynı hedefleri paylaşmalarını sağlamaktır. Okullarda öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörler ancak davranışlarının analizi ile anlaşılabilir. Etkili liderlik aynı zamanda öğretmen motivasyonunu etkileyebilecek önemli bir faktördür. Motivasyonun okul liderliğini tamamlayıcı nitelikte olduğu söylenebilir (Güney, 2012).

Okullar söz konusu olduğunda, birçok insan hemen maaş ödüllerini veya ikramiyeleri bireyleri motive etmenin bir yolu olarak düşünür. Ancak bu çözümler, çalışanlarda istenilen verimlilik ve üretkenlik düzeyine ulaşmakta çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Her düzeydeki yöneticiler, astlarının davranışlarını ve motivasyonlarını belirlemede kritik bir rol oynar ve onların kararları, okulun geleceğini büyük ölçüde etkileyebilir. Okulun ve yöneticilerinin başarısı, büyük ölçüde personelinin davranış ve motivasyonuna bağlıdır. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanmasını ve okulların insan kaynaklarını etkili bir şekilde kullanabilmelerini sağlamak, motivasyonu artırmanın anahtarıdır. Primlerle teşvik etme girişimleri başarısızlıkla sonuçlandıktan sonra verimliliği artıracak yeni sistemlerin hayata geçirilmesi, sistemin bozulmasına ve istenilen sonuçlara ulaşılmasına yol açabilmektedir. Zamanla, çeşitli yöntemlerden elde edilen artan getiriler tanıdık hale gelir ve ilk dalgalanmanın yerini, nihayetinde plato olan kademeli bir yavaşlama alır. Eğitimciler arasında mesleklerine ve kurumlarına karşı daha fazla şevk ve bağlılık geliştirmek için, onların içgörülerine ve emeklerine verilen değeri göstermek ve bu katkıları akranları arasında kabul etmek ve yaymak son derece faydalıdır (Tuncel, 2015).

İçinde bulunduğumuz çağın en önemli yönlerinden biri, hayatımızın her alanında yaşanan hızlı büyüme ve evrimdir. Sonuç olarak insanlar, çağın getirdiği bilimsel, teknolojik, kültürel, ekonomik ve sosyal gelişmelere ayak uydurmaya çalışmaktadır. Eğitim, bireylerin çağa ayak uydurabilmeleri ve diğer ülkelerdeki gelişmişlik düzeylerine ulaşabilmeleri için çok önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Öğretmenler, eğitim ve öğretim sürecinde kilit figürlerdir ve bu nedenle psikolojik durumları bu süreçte etkili olabilir. Bu sürece dahil olan bireyler, verimlilikleri, motivasyonları ve stres seviyeleri ne olursa olsun, o yönde bir tutum sergileyebilirler. Bu nedenle öğretmenlerin motive edilmesi durumunda eğitim öğretim sürecinin daha verimli geçeceği söylenebilir.

Kocabaş ve Karaköse (2005), öğretmen üretkenliğini ve en yüksek başarı düzeylerini elde etme yeteneklerini motivasyonla ilişkilendirmektedir. Öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecini etkin bir şekilde yürütebilmeleri için elverişli bir ortamda çalışmalarını zorunludur. Böyle bir ortamın oluşması, tutarlı ve kararlı liderlik, meslektaşlarla sağlıklı iletişim, uygun çalışma saatleri, tatmin edici ücretlendirme ve değerlendirmelerin kalitesi gibi çeşitli faktörlere



bağlıdır. Bu faktörlerin bireyin motivasyonu üzerindeki doğrudan etkisi açıktır ve motivasyonun eğitimde çok önemli bir yer tuttuğu tespit edilmiştir.

Emiroğlu (2017), her birey gibi öğretmenlerin de tatmin edici bir yaşam sürdürebilmeleri için karşılanması gereken bazı temel ihtiyaçları olduğunu öne sürmektedir. Bu ihtiyaçların belirlenmesi ve karşılanması, öğretmenler için içsel veya dışsal olarak tezahür edebilen bir motivasyon kaynağı olarak hizmet eder. Kişisel gelişimin başarılması ve hedeflere ulaşılması içsel motivasyon olarak görülürken, dışsal motivasyon telafi ve tanınma gibi faktörleri içermektedir. Bu nedenle, bireyler motive olduklarında performans gösterme yeteneğine sahip olduklarından, hem içsel hem de dışsal motivasyon bir öğretmenin hayatında ayrılmaz bir rol oynar.

2.5.Öğretmen Motivasyonunu Artıran Faktörler Okulda Motivasyon Araçları

Çalışanları motive etmek, herkese uyan tek bir yaklaşım değildir. Bunun nedeni, her çalışanın kendine özgü beklentileri, tercihleri ve kişilik özellikleri olmasıdır. Kendi motivasyon profilinizi bilmek, işinizde neyin önemli olduğunu belirlemenize yardımcı olabilirken, yöneticiler ve şirketler için çalışan profillerini anlamak, etkili ödül sistemlerinin oluşturulmasına, güçlü motivasyon sağlanmasına ve motivasyonun yönetilmesine yol açabilir. İnsanlar bir aidiyet ve tanınma duygusu hissettiklerinde, işletmenin hedefleriyle uyum sağlamaya başlarlar (Kaplan, 2007). Adil bir değerlendirme sistemi, ödüller ve hedeflere atfedilen değerler dahil olmak üzere insanları kişisel ve profesyonel yaşamlarında motive eden çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler kişiden kişiye farklılık gösterdiğinden, her kişinin psikolojik yapısı ve onları neyin motive ettiği değişkenlik göstermektedir (Genç, 2008).

Çalışanların bir örgütün amaçlarına ulaşmaya yönelik adanmışlığı ve çalışkanlığı, büyük ölçüde yönetimle uyum sağlamalarına ve örgüt kültürüne asimile olmalarına bağlıdır. Çalışanların değerleriyle bağdaşmayan ve onların gerçek katkılarını ve katılımlarını ihmal eden yönetim başarısızlığa mahkumdur. Yönetimin etkinliği, insan unsurunu etkin bir şekilde kullanabilme yeteneği ile ölçülür ve kalitesi örgütün başarısı ile doğru orantılıdır (Kaldırımcı, 1987). Bireyler, iş, organizasyon ve çevre arasındaki uyumlu ilişkiler, başarılı motivasyon için kritik öneme sahiptir. Ancak bu ilişkiler karmaşıktır ve etkili motivasyon tekniklerinin kullanılmasını gerektirir. Teşvik ve ödüller, etkinliğe katkı sağlama açısından çalışanlar için temel motivasyon kaynaklarıdır (Balcı, 1989). Eğitim ortamlarında öğretmenleri motive etmek için yazılı tanıma ve son derece motive edici olabilecek sıcak ve samimi bir "günaydın" selamı gibi basit jestler dahil olmak üzere farklı yöntemler kullanılabilir. Son zamanlarda, çalışan motivasyonu, örgütsel verimliliği artırmada çok önemli bir faktör haline geldi. Bununla birlikte, bir organizasyondaki çalışanların ortak hedefler doğrultusunda çalışmalarına rağmen birçok yönden farklılıkları olduğu için bu karmaşık bir süreçtir. Okullarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler, farklı eğitim geçmişlerine, becerilere, iletişim becerilerine ve ilgi alanlarına sahiptir. Bu nedenle, öğretmenleri motive etmekten sorumlu okul yöneticisinin, çeşitli motivasyon yöntemlerini anlaması ve belirli bireylere ve senaryolara uygun etkili stratejiler uygulaması zorunludur (Ünal, 2000).

Ayrıca, öğretmenlerin başarılarıyla birlikte başarılarının tanınması ve ödüllendirilmesi de hayati önem taşımaktadır. Örneğin, bir Eğitim Enstitüsünden lisans eğitimini tamamlamış bir öğretmen veya yüksek lisans derecesine sahip bir öğretmenin başarısı takdir edilmelidir. 2005 yılından itibaren uzman öğretmen-başöğretmen uygulamalarının hayata geçirilmesinin, eğitimcileri motive etme yolunda önemli bir adım olduğu kanıtlanmıştır. Motivasyon ödülleri, maddi teşvikler veya akranlar önünde takdir, şükran ve takdir gibi soyut teşvikler şeklinde gelebilir (Sarpkaya, 2006). Yöneticiler ve öğretmenler arasında karşılıklı güvene dayalı bir iletişim kurmak, çalışanların motivasyonuna yardımcı olabilir. Çalışan memnuniyeti için tatmin



edici bir zihinsel ortam ve örgüt iklimi, böyle bir ortamın yaratılması için yönetimin tarafsızlığı ve dürüstlüğü ön koşuldur. Okul yönetiminin bu kaygıları gidermede kesin ve kararlı olması beklenmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2005). Motivasyon faktörleri kişiden kişiye değiştiği için bireylerin psikolojik yapıları ve tercih ettikleri motivasyon araçları da farklılık göstermektedir. Bu nedenle okul müdürleri, öğretmen performansını en üst düzeye çıkarmak için motivasyon araçlarını kullanırken öğretmenler arasındaki bireysel farklılıklara saygı duymalıdır.

Cafoğlu'na (1996) göre, eğitim örgütlerinin belirli değerleri bünyesinde barındıran, işin ahlaki ve estetik boyutlarını ön planda tutan, başarıyı destekleyen, belirgin ve anlamlı bir vizyonu olmalıdır. Eğitim yönetiminde öğretmen motivasyonu konusu hem öğretmenden hem de çevreden etkilenir. Motivasyon sorunu, bireysel çalışma, organizasyon ve çevre arasındaki karmaşık etkileşimden kaynaklanır. Eğitimde öğretmen motivasyonuna katkı sağlayan faktörler arasında ödül alan kişi (öğretmen), okulun iç ortamı (öğrenciler), Milli Eğitim Bakanlığı ve okulun dış ortamı (veliler) sayılabilir.

Öğretmenin tutumları, değerleri, sosyal çevresi, eğitimi, ilgileri, duyguları, kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Yöneticiler, çalışanların kişiliklerinin, görev çeşitliliğinin ve çalışma ortamının özelliklerinin farkında olmalıdır. Aksi takdirde iyi ama haksız değerlendirmelere dayalı olarak verilen ödüllerin diğer öğretmenler üzerinde olumsuz etkileri olabilir. Ancak, motive olmuş, üretken ve istekli öğretmenler, uygun şekilde ödüllendirildiklerinde daha verimli çalışabilirler. Eldeki durum hem öğrencileri hem de okul ortamını olumlu yönde etkileme potansiyeline sahiptir. Yeterince motive olan öğretmenlerin, öğrencilerini nitelikli bireyler ve geleceğin profesyonelleri olmaları için eğitebileceklerini akılda tutmak önemlidir. Bu da öğretmenlerin etkili bir şekilde nasıl motive edileceği sorusunu gündeme getirmektedir (Balcı, 1992).

Motivasyon ve yönetim arasındaki çizgi bazen bulanıklaşabilir. Birini motive etmenin ne zaman olumlu bir eylem olduğunu, ona liderlik etmenin ise olumsuz olduğunu anlamak gerekir. Manipülasyon, birini kandırarak bir şeyi yapmaya yönlendirme eylemi iken motivasyon, bireyleri kendi başlarına yapamayacakları ama yine de yapmaları gereken bir şeyi yapmaya teşvik etme ve etkinleştirme sürecidir. Motivasyon araçları genellikle somut ve soyut olmak üzere iki kategoriye ayrılır. Katılım gibi manevi araçlar, bireyleri grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve örgütsel davranış açısından sorumluluk almaya teşvik eder (Genç, 2008).

Öğretmenler, mevcut maddi ve manevi ödülleri önemli veya ihtiyaçlarını karşılamaya ve iş doyumunu sağlamaya yeterli görmemektedirler. Müdür yardımcıları, farklı ödül türlerine öğretmenlerden daha fazla değer verirken, bu tür ödüllerin bu ihtiyaçları ne kadar iyi karşıladığı konusunda da olumsuz görüşlere sahiptir. Okul müdürleri ve ilkokul müfettişleri ise manevi ve maddi ödülleri hem önemi hem de iş doyumunu sağlama yeteneği açısından öğretmenler için çok daha olumlu görmektedirler. Ayrıca kadın öğretmenler takdir, takdir ve hizmet şeref belgesi almaya erkek öğretmenlere göre daha fazla önem vermektedir. Haksız değerlendirmeler, yetersiz maddi ödüller, uygulamada algılanan adaletsizlikler ve etkisiz siyasi seçimler gibi faktörler nedeniyle ödül sisteminin önemsiz görüldüğü sonucuna varılabilir.

2.6. Öğretmen Motivasyonunun Önemi ve Müdürün Sorumlulukları

Her alanda olduğu gibi eğitim alanında da okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarını etkileyen değişimler yaşanmıştır. Türkiye Tebligat Dergisi'nin 2508. maddesi okul müdürlerinin özel görevlerini özetlemektedir. Özetlemek gerekirse, okul müdürleri; a) Okulu çeşitli yasa, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve yönergelere uygun olarak planlar yaparak, etkinlikleri düzenleyerek ve koordine ederek yönetmek; b) gerekli alanlarda verimli çalışma ve eğitim sağlamak için astlara yetki ve sorumluluk devretmek; c) üstleri tarafından



talep edildiğinde okula devam etmek, ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunmak ve astlardan gelen önerileri değerlendirmek. Tebliğler Dergisi, okul müdürlerine, okul gelişimi için amirlerine önerilerde bulunmak, okul içinde gerekli denetim ve işlemleri yapmak, denklik için personel atamak, astları için kayıt raporlarını tamamlamak, çalışan performansını değerlendirmek ve optimum verimlilik için stratejiler uygulamak ve kendi çalışma alanlarıyla ilgili çalışmaları değerlendirmek. Bu sorumluluklar, okul müdürlerinin bir okulun hedeflerini yönetme, işletme ve gerçekleştirmede oynadığı kritik rolün altını çizmektedir. Resmi belgelerde açıkça ifade edilmese de, öğretmenleri motive etmenin okul müdürlerinin hayati bir sorumluluğu olduğu ve kolayca kabul ettikleri bir sorumluluk olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir.

Turan vd., (2012) "Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıkları" başlıklı araştırmalarında okul müdürlerinin öğretmen kadrolarını etkin kullanma, velilerle iletişim kurma, öğretmenlerle yönetim kurulu toplantıları yapma gibi çeşitli sorumluluklarını araştırmışlardır. Okul müdürlerinin öncelikli görevi, okullarının amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır ve kendilerinden beklenen roller, belirli liderlik niteliklerini gerektirmektedir. Bu liderlik özellikleri, okulun amaçlarına ulaşmak için atılması gereken adımların yanı sıra bu hedeflere ulaşmak için gerekli yöntem ve stratejileri öğretmenlere anlatması bakımından önemlidir. Başarıya doğru onlara yardım ederken ve rehberlik ederken devreye girerler. Bir okul için yüksek bir motivasyon kaynağı olmak, personeli ile işbirliği yapan ve onların istek ve tercihlerine değer veren bir müdürle başarılabilir. Bir kurumdaki çalışanları motive eden faktörlerin anlaşılmasının ve tanımlanmasının, onları motive etmenin daha etkili yollarına yol açabileceğini savunur. Motivasyonun temel ilkesi ihtiyaçları karşılamaktır.

Bu nedenle bir okul yöneticisi, kurumunda görev yapan öğretmenleri daha iyi anlamak için çaba sarf etmeli ve onların iş doyumlarını artırıcı önlemler almalıdır. Örneğin, lisansüstü eğitim gören bir öğretmen için gerekli kaynakları sağlamak veya sözlü ve yazılı tanıma biçimlerini kullanmak, öğretmenlerin istekliliğini ve şevkini önemli ölçüde artırabilir ve sonuç olarak daha yüksek bir motivasyon düzeyine yol açabilir (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Yazıcı (2009), öğretmenlerin motivasyonunun, öğrenciler için sınıf öğrenme ortamının en uygun hale getirilmesi ve eğitim reformları için gerekli desteğin sağlanması için çok önemli olduğunu ileri sürmektedir. Motive olmuş öğretmenler, eğitim hedeflerine ulaşmada, yeni uygulamaları tanıtmada ve yerine getirme ve başarı sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Tersine, düşük motivasyon düzeyleri öğretmenlerin başarı ve iş doyum düzeylerinin düşmesine ve stres düzeylerinin artmasına neden olabilir. Düşük motivasyonlu öğretmenlerin çalışma koşullarından şikayet etme, maaşından memnun olmadığını ifade etme, herhangi bir inisiyatif almadan talimatları takip etme, işine az ilgi gösterme ve yaptığı işten zevk almama gibi çeşitli özellikler sergilediğini belirtmektedir.

Bu nedenle, motivasyon düzeyi düşük olan öğretmenler, okulun başarısını ve etkililiğini sağlamak için fazladan çaba sarf etmeyeceklerdir. Motivasyonun olmaması hem öğrenciler hem de meslektaşları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir ve işlerine karşı memnuniyetsizliğe neden olabilir. Motivasyon, bir işyerinde bireyin performansını artırmada çok önemli bir rol oynar ve üretkenliğin artmasına yol açar. Çalışanın insani yönünün vurgulandığı hizmet odaklı kurumlarda motivasyonun önemi özellikle dile getirilmektedir. Çalışan motivasyonunu ön planda tutmayan bir örgütün başarılı olmasını beklemek gerçekçi değildir (Toker, 2006).

Motivasyonu yüksek bir çalışan, belirlenen hedeflere ulaşmada proaktif ve başarıyı sağlamak için elinden gelenin en iyisini yapar. Ayrıca motivasyon, bir çalışanın yeni durumlara uyum sağlama yeteneğini kolaylaştırır. Motivasyon, bireyin algısını yükseltme, entelektüel çabaların en verimli şekilde kullanılmasını kolaylaştırma, çalışanları sorumluluk almaya teşvik



etme ve sorunlara karşı olumlu bir tutum geliştirme gücüne sahiptir. -çözme. Bir okul ortamında öğretmen motivasyonu açısından, şu şekilde özetlenebilir: eğitim hedeflerine ve okulun hedeflerine ulaşmak, öğrenciler için daha elverişli bir öğrenme ortamı sağlamak, öğretmenlerin samimi çalışmasını teşvik etmek, huzurlu bir çalışma ortamı yaratmak, öğrenciler arasında açık iletişimi teşvik etmek. personel, olumlu bir okul kültürü geliştirmek, yeni uygulamalara ve değişime geçişleri kolaylaştırmak ve mesleğe ve okula bağlılığı artırmak. Araştırmalar, öğretmen motivasyonunun maaş veya eğitim politikası ve reformlar gibi dış etkenlerden çok çalışma ortamlarıyla ilgili iç etkenlerden etkilendiğini göstermektedir (Barmby, 2006).

Evans'ın (1998) belirttiği gibi, okul müdürünün öğretmen merkezli bir eğitim liderliği yaklaşımının önemini vurgulamaktadır. Okul ortamındaki önemli rolleri nedeniyle öğretmen motivasyonunu yüksek düzeyde sürdürmek her okul müdürü için çok önemli bir sorumluluktur. Kruger'e (2003) göre, müdürlerin bu amaca ulaşmak için kullanabilecekleri hem resmi hem de gayri resmi kanallar vardır. Etkili bir yaklaşım, uygun olduğunda yazılı ve sözlü ödülleri kullanmak ve aynı zamanda okulda bilgi alışverişini teşvik etmek için öğretmenlerle iletişim kanallarını açık tutmaktır. Ayrıca müdürler, öğretmenleri becerilerini geliştirmeye teşvik etmeli, onları karar verme süreçlerine dahil etmeli ve tüm öğretmenler arasında bir topluluk duygusu geliştirmek için okul dışı sosyal etkinlikler düzenlemelidir. Bu çalışmanın amacı, Kahramanmaraş ilinde bulunan devlete ait ilk ve orta okullarda görev yapan okul müdürlerinin uyguladıkları motivasyon stratejilerini incelemektir. Spesifik olarak, bu araştırma, psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarının yanı sıra, örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarından ne ölçüde yararlandığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin demografik özelliklerine göre okul yöneticilerinin uyguladıkları motivasyon stratejilerine ilişkin görüşleri arasında dikkate değer bir farklılık olup olmadığını belirlemektir. Çalışma, yukarıda belirtilen sorulara yanıtlar almaya çalıştı.

3. OKUL YÖNETİCİLERİNDE ÖĞRETMEN MOTİVASYONUNA ETKİSİNE YÖNELİK NİTEL ANALİZ

Bu çalışma için, motivasyon tanımlarına bağlı olarak yöneticilerin öğretmenleri motive etmenin önemine ilişkin görüşleri incelenmiştir. "Öğretmenleri motive etmenin önemi nedir?" sorusu yöneltmiş ve okul yöneticileri konu ile ilgili düşüncelerini aktarmışlardır. Fikirlerinden bazı örnekler şöyledir:

"Tutku gerektiren bir işimiz var çünkü çocuk yetiştirmek hayatları değiştiren paha biçilemez bir uğraş. Öğretmenlerin bunu içselleştirmelerini ve bu bakış açısını benimsemelerini istiyorum. Bunu başarmak için, öğrencilerin üzerinde en önemli etkiye sahip olan öğretmenlerin, huzurlu ve güçlü bir motivasyona sahip olmaları gerekir. Derslerinde kendilerinin bir yansıması olduklarından motivasyonlarını yüksek tutmalıdırlar".

"Bir öğretmenin öncelikle kendine güven aşılayacak çabaya kendini adanması gerekir. Bu, kendi alanında bilgili olmayı, iyi bir psikolojik ve pedagojik bilgiye sahip olmayı ve mükemmel iletişim becerilerine sahip olmayı gerektirir. Bir kişinin motivasyonu, kendine olan güveni ve işini iyi yapma becerisi ile güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Öğretmenlik mesleğinde, motivasyon duygulardan ve işin psikolojik öneminden kaynaklandığı için özellikle önemlidir. Bir öğretmenin bakış açısından, motivasyon duygu ile eş anlamlıdır. Tutkuyla gelişen bir meslek olarak, motivasyonu sürdürmek için olumlu koşullar ve destekleyici bir ortamda güvenlik duygusu gereklidir. İş sevgisinin motivasyon için gerekli olduğunu ve onsuz kişinin başarıya giden yolu bulmakta zorlanabileceğini öne sürüyor. Bu nedenle, öğretmenlerin mesleklerine yönelik motivasyonlarını ve sevgilerini geliştirmeleri için olumlu ve destekleyici bir ortam geliştirmek çok önemlidir. Psikolojik açıdan bakıldığında, kişinin motivasyonunu



korumak ve genel iş performansını etkilememek için iş arkadaşlarını sevmesi ve yaptığı iş için maddi karşılık alması gerekir”.

“Motivasyon, işi yönlendiren içsel enerjidir ve en yetenekli kişi bile, işi kısıtlanırsa, engellenirse veya işleri kötüleşirse verimli bir şekilde çalışmayacaktır. Öz motivasyon ve kurumsal destek, iş performansını yönlendirmek için çok önemlidir. Okul yöneticileri, öğretmen motivasyonunu sağlamak ve verimliliği artırmak için çeşitli faktörlerin ve ilişkilerin dikkate alınmasının önemini vurgulamaktadır, çünkü bu konuda birçok unsur devreye girmektedir. Ekip çalışması gerektiren herhangi bir ortamda, konsantrasyonu ve üretkenliği büyük ölçüde etkileyebilecek dış etkenler vardır. Ebeveynlerle ilişkiler, okul ortamındaki arkadaşlıklar ve iş arkadaşları, gün boyunca öğretmenlerin motive edilmesinde çok önemli bir rol oynar. Öğretmenlerin üretkenliği, ebeveynler, meslektaşlar ve yönetim dahil olmak üzere bu dış faktörlerden büyük ölçüde etkilenir. İşlerinden zevk alma, işlerine dahil olma ve keyifle çalışma yetenekleri, üretkenlikleri ve işbirliği için çok önemlidir. Bana göre öğretmen motivasyonu üç şeye bağlıdır: öğrenci, veliler ve meslektaşlar. Yönetim, meslektaşlar kategorisine giriyor. En önemli motivasyon öğrenciden gelir, çünkü öğretmenin öğretme motivasyonu öğrencinin öğrenme isteği ile artar. Bu birinci faktör. İkinci faktör ebeveynidir. Olumlu iletişim ikinci ayaktır ve çocuğunun eğitimine değer veren bir ebeveyn ve düzenli iletişime öncelik veren bir öğretmen tarafından desteklenir. Ayrıca, bu modelin üçüncü ayağı, öğretmenin meslektaşlarıyla etkileşimlerini yönetme becerisidir. Öğretmen geri bildirim almaya ve akranlarıyla işbirliği içinde çalışmaya ne kadar açık olursa, kendilerini o kadar motive hissedeceklerdir. Öğrenciler, ebeveynler ve meslektaşlar da dahil olmak üzere eğitim ekosistemini oluşturan çeşitli ilişkileri temsil ettiği için sac metal ayak metaforu uygundur. Okul yöneticileri, tüm okul topluluğu üzerinde dalgalanma etkisi olduğu için öğretmen motivasyonunun önemini vurgulamaktadır. Bir öğretmenin motivasyonu düşerse bu, meslektaşlarının ve öğrencilerinin moralini etkileyebilir ve hatta müdürün etkili bir şekilde liderlik etme yeteneğini etkileyebilir. Bu nedenle, olumlu bir öğrenme ortamı yaratmak için öğretmen motivasyonuna öncelik vermek çok önemlidir”.

“Motivasyon çok önemli bir rol oynar. Bir öğretmenin önceliği saygı görmektir ve bu saygı çeşitli şekillerde çeşitlendirilebilir. İş tanımlarına, özel yaşamlarına ve yeni fikirlerin üretilmesine imkan verecek düşüncelerine saygı duymak esastır. Bu yönere önem verildiğinde, öğretmenin çocuklara olan sevgisi ve ilgisi artacak, ebeveynlere daha olumlu bakacaktır. Bir öğretmenin motivasyonunun meslektaşlarıyla diyalogları ve gruplarına yaklaşımları üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Yani motivasyon ne kadar yüksekse disiplinler arası ilişkilere o kadar olumlu yansır”.

“Öğretmenlik hemen sonuç vermeyen bir meslektir. Herhangi bir minimum sonucu görmek en az 10 yıl alır. Bu tıpkı kalem yerine telefon üretmeye benzer ve arızalanırsa hemen değiştirilemez, yenisinin üretilmesi gerekir. Bu meslekte çalışmak, konusu yaşayan ve nefes alan insan olması nedeniyle sürekli uyum sağlamayı gerektirmektedir. Herhangi bir gündeki performansınız ve motivasyonunuz, ürettiğiniz işin kalitesini büyük ölçüde etkileyebilir. Başarılı olmak için, herhangi bir dış stres etkenini kapıda bırakmak ve yalnızca eldeki göreve odaklanmak çok önemlidir”.

“Öğretmen motivasyonu bu mesleğin çok önemli bir yönüdür. Öğretmen motivasyonunu etkileyebilecek çeşitli faktörler vardır, çünkü öğretmenler sonuçta insandır ve beraberinde gelen tüm koşullara tabidir. Bu nedenle, bu koşulları hafifletebilecek ve motivasyonu korumaya yardımcı olabilecek ilkelere ve entelektüel faktörlere öncelik vermek önemlidir”.



Sunulan görüşler, öğretmenlerin, öğrencilerinin refahını merkeze alan ortak bir hedefi paylaştıklarını göstermektedir. Bu amaç doğrultusunda öğretmenler için içsel motivasyonun sağlanması önceliklidir. Kendilerini motive eden öğretmenlerin, öğrencilerine karşı farklı profesyonel beceriler ve yaklaşımlar sergileyeceklerine ve sonuçta okuldaki herkesin yararına olacağına inanıldığından, öğretmen motivasyonunun önemi göz ardı edilemez. Bu görüşler ayrıca motive olmuş öğretmenlerin işlerinin diğer yönlerine karşı olumlu bir tutum sergileme eğiliminde olduklarını ve bunun da işyerindeki diğer çalışanlarla etkileşimlerini geliştirdiğini göstermektedir. Bu yönler arasında, ebeveynler ve gruplarla iletişim de dahil olmak üzere iletişim becerilerine özel bir önem verilir. Bir öğretmenin kendini ifade edebilmesi, iletişim becerileri ile doğru orantılıdır ve bu nedenle genel süreç daha etkili bir şekilde yürütülür. Öğretmen motivasyonunun genel önemi incelendiğinde, dış faktörlerin üretkenliği artırmada çok önemli bir rol oynadığı ve yüksek motivasyon düzeylerini sürdürmede çok önemli olduğu keşfedildi.

Öğretmen motivasyonu sorgulandıktan sonra “Öğretmen motivasyonunu sağlama nedenleri nelerdir?” sorusu yöneltildikten sonra okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar analiz edilmiştir. Öğretmen motivasyonunu sağlama nedenleriyle ilgili bazı doğrudan ifadeler şunları içerir:

“Öğrenciler ve velilerle doğrudan iletişim halinde olduğumuz için enerji seviyemizi korumalıyız. Daha iyi çalışabilmeleri için grubun dinamiklerini ortaya koyabiliriz. Öğretmenleri motive etmek için, çalışmalarına güven, inanç ve takdir göstermek çok önemlidir. Bazı yeni kuruluşlar, öğretmenleri yalnızca çalışan olarak görebilir ve finansal avantaj elde etmeyi amaçlayabilir, ancak öğretmenler lisans derecesine sahiptir ve çocukların yaşamlarını etkileme yeteneğine sahiptir. Bu nedenle öğretmen motivasyonu gereklidir. Ayrıca, kendini gerçekleştirme bireyler için vazgeçilmez bir hedeftir ve bu hedefe ulaşmak için motivasyon gereklidir. Verimliliği ön planda tutan okul yöneticilerine göre öğretmenleri motive etmenin sebepleri şöyle özetlenebilir: Çalışanlar çalışma ortamlarında aidiyet ve motivasyon hissedersen verimlilikleri ve memnuniyetleri önemli ölçüde artacaktır. Bu nedenle, motivasyonu yüksek seviyede tutmak üretkenliğe ulaşmak için çok önemlidir”.

“Öğretmenlerin motivasyona bakış açıları, okula getirdiği faydaların farkında oldukları için bu duyguyla örtüşüyor. Öğretmenleri motive etmek özellikle önemlidir çünkü çocuklar okul yapısının merkezinde yer alır ve onlara yönelik ortak bir bakış açısı ancak motive olmuş öğretmenler aracılığıyla elde edilebilir. Ek olarak, öğretmen motivasyonunu yüksek düzeyde tutmak önemlidir çünkü öğrencileri olumlu yönde etkiler. Okul yöneticileri, öğretmenlerin sorunların oluşmasını aktif olarak önlemesi gerektiğini belirterek bu duyguları yineler”.

“Ebeveynler, çocukları söz konusu olduğunda, özellikle ilkökul yıllarında, küçük ve savunmasız oldukları için daha duyarlı olma eğilimindedir. Bu nedenle, insanlarla ve onların benzersiz kişilikleriyle ilgilendiğimiz için, çocukta ortaya çıkabilecek herhangi bir sorunun ele alınmasında önleme önemlidir”.

“Her çocuktan her zaman öğrenilecek yeni bir şeyler olduğu için öğretmenlerin güçlü bir motivasyona ve güce sahip olması önemlidir. Okul kolektif bir yaşam alanı olduğu için okuldaki tüm öğretmenlerin motive edilmesi ve harekete geçirilmesi de hayati önem taşımaktadır. Bir öğretmenin motivasyonu tek başına okulu kurtaramaz ve okulun gelişmesi için herkesin kendini iyi hissetmesi önemlidir. Düşük motivasyon, meslektaşlara ve öğrencilere karşı saldırganlığa ve olumsuzluğa yol açabilir, bu da işteki başarıyı engelleyebilir. Bu nedenle, öğretmenlerde motivasyonu yüksek tutmak için gerekli desteğin ve kaynakların sağlanması çok önemlidir”.



Okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonunu artırmak için kullandıkları finansal araçlar, ekonomik araçlar olarak sınıflandırılmaktadır. Görüşmelerin sonuçları, aşağıdaki gösterildiği gibi, okul yöneticilerinin öncelikle ekonomik araçlara odaklandıklarını ortaya koymuştur.

“Motivasyonu artırmaya yönelik ekonomik teşviklerle ilgili tartışmalarda bir okul yöneticisi olan öğretmenliğin vicdani boyutunun sadece maaştan daha fazlası olduğunu vurguladı. Öğretmenlerin öğretmenliğe bir tür fedakarlık olarak yaklaştıklarını, maddi tazminatın tek başına harcanan emek ve zaman için onları tatmin etmeye yetmediğini açıkladı”.

“Adil ücretlendirmenin önemine de değinerek, finansal kaygıların öğretmenlik mesleğinde bir başka motive edici faktör olduğunu belirtti. Eğitim ve çocuklar en önemli öncelikler ama maaşlar da önemli. Okul yöneticileri mevcut ücret politikasının yeterli, adil ve tatmin edici olduğu konusunda hemfikirdir, ancak özel okul öğretmenlerinin devlet okullarının standartlarının üzerinde maaş alması gerektiğini savunmuştur. Mevcut maaş politikasının öğretmenler için yeterli motivasyon sağlamadığından duyduğu endişeyi dile getirdi. Bazı okul yöneticileri motivasyonu artırmak için performansa dayalı zamların kullanılmasını önerdiler ve geçmişteki bir ödül sistemi örneğini paylaştı. Ancak okul yöneticileri genel olarak ücret politikalarını doğrudan etkileme yetkilerinin sınırlı olduğunu ve bu politikaların daha üst merciler tarafından belirlendiğini belirtmişlerdir. Tüm çalışanlar için artış oranının eşit olmaması performansa dayalı bir sistemin daha adil olacağını düşündürmektedir. Ancak mevcut şirket politikası zaten artış oranını belirliyor ve bireysel farklılıkları daha da önemli hale getiriyor. Artış oranı, olumlu çalışmalarını takdir ettiği ve gelecekte de iyi performans göstermeye devam etmeleri için onları teşvik ettiği için çalışanlar için bir motivasyon kaynağı olarak hizmet ediyor. Bu, çalışanların mevcut rollerinde daha iyi performans göstermeleri veya gelecek yıl yeni zorlukların üstesinden gelmeleri için bir dürtü oluşturur”

“Okullar gibi bazı kurumlarda yöneticiler, öğretmenlerin maaşlarını belirlemek ve oranlarını yükseltmek için bir performans değerlendirme sistemi uygular. Değerlendirme sisteminin adil bir şekilde uygulanmasını sağlamak için öğretmenlerinin performansını gözlemler ve desteklerler. Performans destek sisteminin uygulanması, sözleşme hükümlerine göre öğretmen maaşlarında yıllık artışla sonuçlanmıştır. Bu artış için standart bir oran olmakla birlikte, yıl boyunca öğretmenin performansına ve değerlendirmesine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Sıklık değerlendirme sistemi ortaokul ve liselerde mevcut olup, tüm kademeler hariç ilkokullarda da işlenmektedir. Bu sistem, bir öğretmenin bir öğrenciyi nereden alıp bıraktığına göre belirlenen sıklığını hesaplamak için belirli bir formül kullanır. Ancak, bu değerlendirmenin ölçütünün yalnızca bir öğretmenin sınıfındaki başarı oranına dayanmadığını belirtmek önemlidir. Öğretmen performansını değerlendirmek için tüm öğretmenlere bir yıl sonu anketi uyguluyoruz ve bu anket hangilerinin bizimle devam edeceğini belirlemeye yardımcı oluyor. Yıl sonunda, kurucular öğretmenlerle toplantılar yaparak memnuniyetleri ve devam etme istekleri konusunda karşılıklı anlaşmaya varırlar. Anket görüşmelerine göre performanslarından memnun kalırsak onlarla çalışmaya devam ederiz”

“Okul yöneticimiz performansa dayalı zamların adaletsiz olduğu kanaatinde olup, tüm öğretmenlerin aynı çabayı gösterdiğini ve performans takibinin mümkün olmadığını belirtmektedir. Her öğretmenin performansının izlenmesinden kimin sorumlu olacağı sorusu ortaya çıkıyor. "Denetim" terimi genellikle bu sorumlulukla bağlantılı olarak kullanılır, ancak her öğretmenin çalışmasını bu şekilde denetlemek gerçekten gerekli midir? Bu yaklaşım tamamen eşitlikçi olmayabilir. Tüm öğretmenler için evrensel bir maaş fikri olduğu gibi adalet kavramı da çok önemlidir. Bunun yanı sıra eğitim yardımı, prim ve ikramiye gibi motivasyonu artırmak için kullanılacak çeşitli finansal teşvikler bulunmaktadır. Eğitim ödenekleri, öğretmenlere mali hazırlıklarında yardımcı olabilir. Ancak bu teşviklerin uygulanması okullar



arasında farklılık göstermekte ve büyük ölçüde okul yöneticilerinin görüşlerine bağlıdır. Yöneticilerin şu ifadeleri doğrudan eğitim ödeneği, prim ve ikramiyelerin motivasyon üzerindeki etkisine değinmektedir: “[...] bunlar bizim eğitim ödeneğimizde motivasyonu artıran şeylerdir”.

“Eğer ikramiye ve diğer ek teşvikler maaşın yanı sıra mutlaka insanları motive edecektir ve Kurumsallaşmış bir uygulama olarak öğretmenlerimize bu anlamda her zaman eğitim ödeneği verilmektedir. Ek olarak, performansı teşvik etmek için kullanılacak primler gibi başka yöntemler de vardır. Ocean Colleges'in, öğretmenleri kayıt süreçlerine dahil etmeme politikası vardır. Ancak, bir sınıfın pozitif kayıt oranı 55 ise, bir ödül verilir. Diğer bir deyişle, eğitim sırasında bu yön vurgulanmazken, yine de nihai sonuçta bir ödülle bağlantılıdır. Daha önceki işyerlerimde benzer projeleri desteklemek için ikramiye gibi teşvikler veriliyordu. Bu öğretmenler için bir motivasyon kaynağı oldu Bir okul yöneticisi olan ikramiye fikrine katılmadığı için diğer yöneticilerden ayrılır. Mali teşviklerin getirilmesi hileli davranışlara yol açabileceğinden, bu konunun birden çok açıdan değerlendirilmesi gerektiğine inanıyor. Bu nedenle okul yöneticilerine ikramiye verilmesini önermemektedir. Sınıfta öğretmenlerin performansını değerlendirmek için araçlar geliştirmek, dikkatli dikkat gerektiren hassas bir süreçtir. Bir öğretmenin öğrencilerine sınıf içinde kolayca gözlemlemeyeceği kadar çok fayda sağlaması mümkündür”.

“Bir öğretmen, bir ya da on öğrenciyle etkileşim kurmaktansa bir proje üzerinde çalışmayı daha değerli görebilir, ikincisi maaşının on katı değerinde olsa bile. Bir projeyi değerlendirmek ve ödüllendirmek, başka bir öğretmenin yaptığı daha değerli işi gözden kaçırmaya yol açabilir. Bu, toplu eylem ihtiyacını vurgular. Okul yöneticilerinin kullandığı ekonomik araçlar söz konusu olduğunda, öğretmenler genellikle normal görevleri dışındaki ekstra ders, vardiya, etkinlik, fazla mesai gibi görevler için ek ücret talep etmektedirler. Okul yöneticilerinden doğrudan alıntılar aşağıda örnek olarak verilmiştir. Kurumumuzdaki fazladan öğretmenler, toplantılara katılmak veya ek çalışma oturumları sağlamak için genellikle boş zamanlarını feda ederek işlerine adanmışlardır. Bu seanslar fazla mesai olarak telafi edilir ve normal çalışma saatlerine dahil edilmez. Kurumumuz şu anda bu tazminatı vermese de, potansiyel olarak öğretmen motivasyonunu artırabilir ve onları standart iş yüklerinin ötesinde daha fazla ders vermeye teşvik edebilir. Okul yönetimi maaş konusunda tüm öğretmenlere eşit davranırken, bazı öğretmenler diğerlerine göre daha fazla ek ders almayı tercih edebilmektedir. Bu iş yükünü dengelemek için bazı öğretmenler başka sorumluluklar da üstlenebilir, ancak belirli kurslar için ek ücret verilmesi öğretmenler için mali bir teşvik sağlayabilir. Ayrıca öğretmenler, ortaokul gruplarına kendi belirledikleri sınıflarda danışmanlık hizmeti vermek için bir danışmanlık ücreti alabilirler. Hafta sonu, öğretmenler için son derece önemli bir dönemdir ve dinlenme yeteneği çok önemlidir. İster çalışma kursu ister hafta sonu kursu olsun, Cumartesi günleri kurslar sunmak bir olasılıktır. Bu kurslar, öğretmenlere normal maaşlarına ek olarak ek ücret sağlayabilir. Maaşlar çok yüksek olmasa da, üstlendikleri ekstra faaliyetler veya dersler için öğrenim ücreti kazanarak ek motivasyon alabilirler. Bu nedenle, öğretmenler ek dersler vererek, hafta sonu kurslarına katılarak veya diğer etkinliklere katılarak ekstra ücret kazanabilirler. Bu uygulama kurumumda yaygındır. Çalıştığımız bazı okulların fazladan dersleri vardı ve bu önemli bir sayı olmasa da etkisi oldu. Nasıl? Çünkü hızla geri döner. Daha önce de belirttiğim gibi, bunu sabit maaşınız olan bir yerde yılda yalnızca bir kez görebilirsiniz. Başka bir açıdan bakıldığında, sıkı çalışmanızın sonucu ay sonunda maaş çekinize yansır. Örneğin, ders çalışmak için fazladan saatler harcarsanız, "bu ay çok yoruldu" demenize neden olabilir. Bu tür bir çaba itici bir güç olabilir. Ek ders sisteminin oluşturulmasında yarar vardır. Belki devam edemeyen hocayı dersten ayırmak yerine yedek öğretmen ek ders verebilir. Ne yazık ki, ek ders ücretleri tüm öğretmenler tarafından zorunlu tutulmaktadır, ancak yılın başında belirlenen şartlar tutarlı bir şekilde korunmaktadır. Ek dersler veya normal ders saatleri için



ayrılan sürenin tamamı, yılın başında belirtilen sözleşmeye dayalı anlaşma kapsamındadır. Okul yöneticisi, ek öğrenim ücretlerinin uygulanması için etiketli olası bir çözüm önerdi. Çevredeki okullardan geri bildirim aldıktan sonra, yönetici bu çözümü yürürlüğe koyma arzusunu dile getirdi. Teklif, belirli bir saat eşliğinin üzerindeki derslere uygulanan bir ek ücreti içermektedir. 20 saatin altında ders alanlar standart ücreti, 20 saati geçenler ise ek ücret ödeyeceklerdir. Bazı öğrenciler 35 saate kadar ders alır, bu dersler sadece dersleri değil aynı zamanda alıştırmaları ve tatbikatları da içerebilir. Ek ücret önemli olmasa da, öğrencilerin daha fazla ders almaları için bir motivasyon görevi görür. Mevcut sistem bu öneriye izin vermese de yönetici, görev tanımlarının ötesinde görev yapan öğretmenlerin ödüllendirilmesi gerektiğine inanıyor. Bu teklif için finansmanın, okuldan mali destek alan kişilerden veya kurumlardan gelebileceğini öne sürüyorlar. Öğretmenler, vardiya bazlı ücret uygulamasının gereklilik duygularını aşındıracağını savundular, ancak aynı zamanda ücrette küçük bir artışın bile motivasyonu artırabileceğini kabul ettiler. Okul yöneticileri, okul içi materyal desteğinin yanı sıra ulaşım ve yemek masrafları dahil olmak üzere öğretmenleri motive etmek için çeşitli ekonomik teşvikler belirlemiştir. Bu avantajlar, öğretmenleri finansal olarak desteklemek için tasarlanmıştır ve genellikle bir okul seçerken dikkate alınır. Katılımcılar her okulda servis hizmeti verilmesini veya en azından öğretmenlerin toplu taşıma alanlarından alınmasını istediklerini belirtmişlerdir. Ancak bazı okullar, hizmet şirketlerinin sınırlamaları nedeniyle bu hizmetleri verememektedir”.

4. SONUÇ

Okul yöneticileri bu motivasyon tekniklerini kullanarak öğretmenlerin memnuniyetini sağlarken aynı zamanda kurumsal hedeflere de ulaşmaktadır. Ayrıca, okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olan bu motivasyon araçlarını etkin bir şekilde kullandıklarında eğitim-öğretim sürecinin daha verimli hale geleceğine inanılmaktadır. Okul yöneticileriyle yapılan görüşmelerin sonuçları, birçok ortak tema, kategori ve kodları paylaştıklarını ancak farklı görüşlere de sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Literatür taraması, motivasyonu insanları harekete geçirme süreci olarak tanımlamaktadır ve bu tanım, ihtiyaçların, aidiyet duygusunun, duyguların, huzurun, coşkunun, arzunun, cesaretlendirmenin, içsel ve içsellikğin önemini vurgulayan okul yöneticileri tarafından da paylaşılmaktadır.

Okul yöneticileri motivasyonun, öğretmenlerin her koşulda işine olan bağlılığı, görevlerini yerine getirme istekliliği ve şevki ile bağlantılı bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca, bu sürecin bireyde başlayan içsel motivasyon tarafından yönlendirildiğini de belirtiyorlar. Görüşmelerden, öğretmenlerin içsel olarak motive olmaları durumunda işlerine olan bağlılıklarının artacağı ve olumsuz unsurların geri plana atılacağı sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin doyumu, okul yöneticilerinin içsel motivasyon tekniklerinden yararlanmaları ile sağlanabilir. Herzberg'in Çift Faktör teorisi, hem bireyi hem de işini geliştirmeyi amaçlayan içsel motivasyonun önemini vurgular. Bu nedenle, okul yöneticisinin içsel olarak motive olmuş öğretmenlerin amaçlarına yönelik şevk ve istekle çalışacaklarına olan inancı, Herzberg'in teorisi ile örtüşmektedir. Ancak okul yöneticisinin motivasyonu bir ihtiyaç olarak tanımlaması, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ile daha uyumludur. Bu teoriye göre, insan davranışı ihtiyaçlarından etkilenir ve bu ihtiyaçların karşılanması motivasyonu doğrudan etkiler. Bu bağlamda okul yöneticisinin görüşleri Maslow'un teorisi tarafından desteklenmektedir. Motivasyon tanımlarını incelerken, aidiyet ve duygu konuları, Abraham Maslow'un sevgiye ait olma ikincil ihtiyaçları ve Alderfer'in ERG teorisinin ilişki kurma ihtiyacı ile uyumlu farklı bir yön sunar. Bireylerin aidiyet hissettikleri bir ortamda duygusal durumlarını ifade ettiklerinde motivasyon ve ihtiyaçlarının doyumunu yaşamaları beklenmektedir. Okul yöneticileri, motivasyon kavramı ve etkinliğin sağlanmasındaki rolü konusunda farklı görüşlere sahiptir. Bazıları, McClelland'ın gücün bir insan davranışını motive



edici olduğunu öne süren Başarı İhtiyacı teorisini destekler. Tanımlardaki eşitsizlik, bireylerin davranışlarını etkileyen değişen beklenti, ihtiyaç ve istekleri nedeniyle okul yöneticilerinin motivasyon sürecine farklı bakış açıları vurgulamaktadır. Öğretmen motivasyonunu artırmak için okul yöneticileri, tüm öğretmenlerin beklentilerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini belirlemeli ve ele almalıdır. Bunu başarmak için yeni bir bakış açısı benimsemek gerekir. Spesifik olarak, alternatif bakış açıları arayan okul yöneticileri, öğretmen motivasyonunu sağlamak için uygun bir süreç oluşturmalıdır. Okul yöneticileri motivasyonu artırmaya yönelik yararlandığı ekonomik araçlardan bahsederken; yeterli ve adil ücretlendirme, maaş politikası, performansa dayalı zam oranı, eğitim ödeneği, primler ve ikramiyeler, ek ders, nöbet, ders saati vb. ücretlendirmeler, ulaşım, yemek vb. ihtiyaçlar, kişisel gelişim, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem farkı kavramları üzerinde durmuştur. Maaş politikası ile ilgili olarak okul yöneticileri, maaşın öğretmenlerin yaşamlarını geçindirebilmeleri için gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte yeterli ve adil bir maaşa sahip olma konusuna vurgu yapan okul yöneticilerinin görüşü adilliğin önemine dikkat çeken Porter-Lawler'ın Beklenti Değer kuramı ile eşleşmektedir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin iç dünyasını keşfetmek için psiko-sosyal araçlar kullanmanın önemini farkındadır ve bu da motivasyonu artırabilir. Yöneticiler, kurumsal hedeflere ulaşmak için çalışma ortamında öğretmenler arasında güven ve aidiyet duygusunun geliştirilmesine önem verirler. Öğretmenler kendilerini ekibin ayrılmaz birer üyesi olarak algıladıklarında, kendilerini daha özgürce ifade etme ve öz-farkındalık kazanma olasılıkları daha yüksektir. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, öğretmenlerin aidiyet hissedebilecekleri ve kendilerini gerçekleştirebilecekleri güvenli bir ortam yaratmanın önemini daha da vurgulamaktadır. Bu özel teoriye göre, bireylerin kendilerini güvende hissettiklerinde gerçek benliklerini ortaya çıkarabileceklerine ve nihayetinde kendilerini gerçekleştirmeye ulaşabileceklerine inanılmaktadır.

Okul yöneticilerinin güven ve dahil etme ile ilgili ifade ettikleri inançlar, Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi ile uyumludur. İş gücünde önemli bir role sahip olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinden tanınma ve kabul görme arayışında oldukları gözlemlenmiştir. Tersine, okul yöneticileri, öğretmenlerin değer verilmek ve takdir edilmek istedikleri inancına sahiptir. Selen (2016) benzer şekilde, çalışanların iş performansları için onay ve tanınma beklediklerini ve bunun da kişisel tatmine yol açtığını iddia etmektedir. Bu özel senaryo, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisinin saygı-değer ihtiyaç adımına karşılık gelir. Ayrıca Herzberg'in Çifte Faktör teorisinde ele alınan değerlendirme kavramı, bireyler için motive edici bir faktör ve doyum kaynağı olarak tanımlanmaktadır. Kuramlar, öğrenci, veli ve okul işleyişini etkileyen faktörlerden, okul yöneticilerinin öğretmenlerin işlerini yaparken takdir etmesinin, bu faktörleri daha verimli yönetmelerine yardımcı olabileceğini öne sürmektedir. Tersine, öğretmenlerin çabalarının tanınmaması, eğitim ve öğretim sürecini engelleyerek motivasyonları üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir.

Okul yöneticileri, kurum içinde sosyal etkinliklerin bulunmasının ve düzenli olarak sürdürülmesinin öğretmenlerin motivasyonunu artırabileceğini belirtmişlerdir. Bu etkinliklerle iş arkadaşları arasındaki sosyal ilişkilerin kolaylaştırılarak stres düzeylerinin azaltılabileceği ve daha rahat bir çalışma ortamı yaratılabileceği görülmüştür. Ayrıca okul yöneticileri, sosyal etkinliklerin öğretmen meslektaşlarıyla kişisel bağlar kurmalarını, iş yerinde birlik ve beraberliği geliştirmelerini sağladığını belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre okul yöneticilerinin öğretmenler arasında motivasyonu artırmak için kullandıkları stratejilerden biri de sosyal etkinliklerdir. Bu yaklaşımın, iletişimi ve sosyal ihtiyaçları ön planda tutan bir sosyal ortamı teşvik etmesi nedeniyle eğitimcilerin kültürünü zenginleştirmede etkili olduğu görülmüştür. Kırıcı'nın (2010) çalışmasında, sosyal etkinliklerin çalışanlar arasında motivasyonu artırabileceği, stresi azaltılabileceği ve bağımsızlığı artırabileceği bulunmuştur.



Okul yöneticileri, bir işyeri ortamında öğretmenler arasındaki dürüst ve samimi iletişimi engelleyebileceğine inandıkları hiyerarşi hakkında benzer görüşleri paylaşma eğilimindedir. Çözüm olarak yöneticiler, hiyerarşiyi göz ardı etmeyi ve öğretmenlere daha eşitlikçi yaklaşarak kendilerini daha rahat hissetmelerini ve kendilerini daha özgür ifade etmelerini sağlayabilir. Okul yöneticilerine göre iletişim, olumlu bir çalışma ortamı yaratmada da kilit bir faktör olarak görülmektedir. Okul yöneticileri, açık iletişim, doğrudanlık ve rahatsız edici olmayan bir dil seçmenin, öğretmenler ve yöneticiler arasında şeffaflık, dürüstlük ve orijinallik ortamını geliştireceğine inanmaktadır. Kocabaş ve Karaköse (2005), bu amaca ulaşmak için memnuniyet verici bir atmosfer yaratmanın çok önemli olduğunu ve dostane ilişkiler kurmanın bunu başarmaya yardımcı olabileceğini ileri sürmektedir. Arkadaşlık kurma kavramı, okul yöneticilerinin görüşleriyle uyumludur ve bilimsel literatürde bulunan duyguları yansıtır.

REFERENCES

- Alan, U. (2006). Motivasyon teorileri ve motivasyonun iş hayatı üzerindeki etkileri (Yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin iş gören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(30), 281-297.
- Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin iş gören motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(30), 281-297.
- arpkaya, R. (2006). Yöneticilerin öğretmenleri güdülemede içerik kuramlarından yararlanması ve bir örnek olay. Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(77), 95-105.
- Balcı, İ. (1989). Yönetimde güdüleme, ödüller ve Türk eğitim sistemindeki durum. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4, 127-135.
- Barmby, P. (2006). Teacher recruitment and retention. Educational Research, 48 (3): 248-265.
- Bozöyük, Ö. (2019). Çalışanların motivasyon düzeylerinin iş performanslarına etkisinde örgütsel stresin rolü: Pursaklar ilçesi devlet okulları örneği (Yüksek lisans tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cafoğlu, Z. (1996). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür Vakfı Yayınları.
- Demirbaş, A.Ş. (2014). Çalışma yaşamında motivasyon (Yüksek lisans tezi). Ordu Üniversitesi Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ordu.
- Duman, B. (2004, Temmuz). Attribution theory (katkı=anlam yükleme teorisinin) öğrenme-öğretme sürecinde öğrencilerin öğrenilmiş çaresizliği üzerindeki etkisi. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulan bildiri. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Emiroğlu, O. (2017). Öğretmen motivasyon kaynaklarına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri (Doktora tezi). KKTC Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Lefkoşa.
- Erdem, A.R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3, 68-76
- Evans, L., (1998). Teacher morale, job satisfaction and motivation. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Fermanoğlu, E. N. (2015). İş hayatında motivasyonun örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: İnşaat sektöründe bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.



- Genç, N. (2008). Yönetim ve Organizasyon (2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). Motivasyonunun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi (Birinci baskı). İstanbul: Hiperlink Yayınevi.
- Güney, S. (2012). Liderlik, Ankara: Nobel Yayın.
- Güney, S. (2015). Davranış Bilimleri (Dokuzuncu baskı). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürler, E. (2022). Okulların örgütsel öğrenmeleri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi). Uşak Üniversitesi.
- Kaldırım, N. (1987). Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram, Psikolojik Sözleşme, A.Ü.S.B.E. Dergisi, 6(65): 118-128.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama (Yüksek lisans tezi). Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karakaya, A. ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1): 55-67.
- Kavak, H. (2019). Üretim ve hizmet işletmeleri kapsamında çalışanlara uygulanan motivasyon araçlarının kıyaslanması: Uşak ili örneği (Yüksek lisans tezi). Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Keser, A. (2019). Çalışma Yaşamında Motivasyon (İkinci baskı). Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- Kocabaş, İ. ve Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği). Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(1): 79-93.
- Kruger, A.G. (2003). Instructional leadership: the impact on the culture of teaching and learning in two effective secondary schools. South African Journal of Education, 23 (3):206-211.
- Kurt, B. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Omirtay, B. (2009). Motivasyon teorileri kapsamında, motivasyon (özendirme) araçlarının farklı işletmeler açısından analizi (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Önen, S.M., ve Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi, 5(10), 43-63.
- Örucü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetimsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işleme örneği. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(1), 85-97.
- Özer ve Topaloğlu (2013). http://www.tayfuntopaloglu.com/pdf/tayfun_topaloglu_motivasyonda_kapsam_kuramlari.pdf 31.10.2014 tarihinde ulaşılmıştır
- Özer, P., ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. C. Serinkan (Ed.), Liderlik ve motivasyon (ss. 83-103). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özsoy, G. (2019). Otel işletmelerinde kullanılan motivasyon araçlarının işgören performansı üzerindeki etkisi: Edirne ili örneği (Yüksek lisans tezi)
- Semerci, A.S. (2005). İş motivasyonu ve sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasında bir uygulama (Uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.



- Soyer, Z. (1996). Örgütlerde Değişimin Güdüleme Üzerine Etkileri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Şahin, S. (1997). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okulu Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Şahin, S. (1997). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okulu Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tekarslan, C. (1996). Davranış Bilimleri (İkinci Baskı). İstanbul: Avcı Basım Yayın.
- Toker, B. (2006). Konaklama İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Ve Motivasyonun İş Doyumuna Etkileri, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Torbacıoğlu, D. (2007). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin İletişim Yöntemleri ve Güdüleme Derecelerine İlişkin Öğretmen Algıları (Çorum İli Örneği). Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Tuncel, S. (2015). Motivasyon, Performans İlişkisi, <http://www.sabittuncel.com/motivasyon-performans-iliskisi/> [1 Mayıs].
- Turan, S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi 2 (3), 64-76.
- Ulukuş, K.S. (2016). Motivasyon teorileri ve lider yöneticilik unsurlarının bireylerin motivasyonuna etkisi. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(25). 247-262.
- Ünal, S. (2001). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. Pamukkale Üniversitesi Dergisi, 7, 88-94
- Ünsar, A.S., İnan, A., ve Yürük, P. (2010). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(1), 248-262.
- Yavuz, C., ve Karadeniz, C.B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun iş tatmini üzerine etkisi. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2(9), 507-519.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: kuramsal bir bakış. Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi, 17 (1), 33-46.
- Yıldırım, N. (2002). Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya.