



Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarının Yöneticilik Alanında Motivasyonlarına Etki Eden Etmenler ile İlgili Görüşleri

Opinions of School Principal and Deputy Principal on the Factors Affecting Their Motivations in Management

ÖZET

Okul yöneticileri eğitim sisteminin sağlıklı ve verimli işleyebilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Eğitim sisteminin sürdürülebilir bir başarıya ulaşması ancak okul yöneticilerinin motivasyonlarının sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Sunulan bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin görevlerini yerine getirirken çalışma isteklerini ve motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz şekilde etkileyen etkenleri incelemektir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin görevlerini gerçekleştirme kabiliyetlerini ortaya koyma, yöneticilerin çalışma koşulları ve insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirilmesi açısından katkı sağlayacaktır. Bu araştırma nitel araştırma yönteminden olgu bilim deseni ile planlanmış ve uygulanmıştır. Araştırmanın katılımcı grubunu 36 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırma, çevresel ve kamusal temalardan türetilen birçok parametrenin okul yöneticilerinin motivasyonları üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Okul yöneticileri için en olumlu motivasyon unsurlarının “ödül” olduğu, ancak “adaletsizlik” motivasyonu azaltan unsurlar olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin motivasyonunun artırılması, yönetim-çalışan ilişkisi, çalışma ortamlarında barış, çalışanların çalışmaya istekliliği-verimlilik; Motivasyonun azalması ise yönetim sorunları-çalışan ilişkileri, çalışanların çalışmaya istekliliği ve verimlilik gibi temalar üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır. Motivasyon kaynakları ve bunların okul yöneticisinin başarılı ve üretken olmasına ve bunun sonucu olarak görev yaptığı eğitim sisteminin amaçlarına ulaşma başarısına etkileri eğitimin kalitesinin artırılması açısından önemli bir konudur

Anahtar Kelimeler: Okul Yöneticisi, Motivasyon, İç Faktörler, Dış Faktörler.

ABSTRACT

School administrators are of critical importance for the healthy and efficient functioning of the education system. Sustainable success of the education system can only be achieved by ensuring the motivation of school administrators. The aim of this study is to examine the factors that positively or negatively affect the motivation and willingness of school administrators to work while fulfilling their duties. The results of the research will contribute in terms of revealing the ability of school administrators to perform their duties, evaluating the administrators in terms of working conditions and human resources management. This research was planned and implemented with a phenomenological design from the qualitative research method. The participant group of the research consists of 36 school administrators. Questionnaire method was used in data collection. The research reveals that many parameters derived from environmental and public themes have positive or negative effects on the motivation of school administrators. It is seen that the most positive motivational elements for school administrators are "rewards", but "injustice" is the elements that reduce motivation. Increasing the motivation of school administrators, management-employee relationship, peace in working environments, employees' willingness to work-productivity; Decreased motivation has negative effects on themes such as management problems-employee relations, employees' willingness to work and productivity. Motivation sources and their effects on the success and productivity of the school administrator and as a result the success of the education system in which he works is an important issue in terms of increasing the quality of education.

Keywords: School Administrator, Motivation, Intrinsic Factors, Extrinsic Factors

GİRİŞ

Motivasyon genel olarak insan hal ve davranışlarının istenilen yöne iletilmesi şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon insan faaliyetlerinin verimliliğini ve sürekliliğini sağlayan ve bir amaç doğrultusunda harekete geçiren etkenlerin bir bütünüdür. Dolayısıyla motivasyon bir süreçtir. Bu süreci tanımlarken üç ana unsur öne çıkmaktadır (Özgener, 2000: 176):

- Belli bir davranış göstermeye zorlayan güç,
- Davranışın bir doğrultuda yönlendirilmesini sağlayan güç,

Mustafa Köksal¹
Murat Özkan²
Cengiz Revi³
Celal Otlak⁴
Sinan Sarıcaoglu⁵

How to Cite This Article

Köksal, M., Özkan, M., Revi, C., Otlak, C. & Sarıcaoglu, S. (2023). “Okul Müdürü ve Müdür Yardımcılarının Yöneticilik Alanında Motivasyonlarına Etki Eden Etmenler ile İlgili Görüşleri”, Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9(60):2233-2240. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSHAS.67688>

Arrival: 13 November 2022
Published: 31 January 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

* Bu çalışma Ahmet Yesevi Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Bölümünde tezsiz yüksek lisans dönem proje ödevi olarak hazırlanmıştır.

¹ Okul Müdürü, Şehit Polis Demet Sezen Özel Eğitim Anaokulu, Samsun, Türkiye

²⁻³⁻⁴⁻⁵ Müdür Yardımcısı, MEB, Samsun, Türkiye.

c) Ortaya çıkan bir davranışın yapılabilmesi ve sürdürülmesi için gerekli istek. Olarak ifade edilmektedir.

Bireylerin birbirleri ile olan ilişkilerinde nasıl davrandıkları ve sürdürdükleri görevler hakkında neler hissettikleri genel olarak motivasyon ile ilgilidir (O'Driscoll ve Beehr, 1994). Motivasyon kavramı bireyin davranışını oluşturan, bireyi bu davranışa iten etkenleri ve davranış için enerji düzeyini belirleyen, davranışlara yön veren ve devamlılığını destekleyen iç ve dış sebepleri ve bu mekanizmaların oluşma aşamalarını içermektedir. Davranışlardan kaynaklanan mutluluk, gösterilen gayret, gelişmeye ya da değişmeye karşı olan tutum, süreklilik gibi durumlar davranışların motive edildiklerini işaret etmektedir.

Her ne kadar motivasyonun tanımı için farklı ifadeler olsa da temelde hepsinde öncelikli olarak insan ihtiyaçlarının önemli olduğu dikkati çekmektedir. Ayrıca insani ihtiyacı karşılama amaçlı eylemin örgütsel bir hedefe de hizmet ettiği görülmektedir (Pekel, 2001: 4). Diğer taraftan Motivasyon üzerine kuramlar temel olarak iki başlıkta incelenebilir a) İçerik kuramları b) Süreç kuramları. İçerik kuramları genellikle bireyin ihtiyaçları ile ilgilidir. İçerik kuramı farklı kuramlar ile açıklanmaktadır. Bunlar arasında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı yaygın olarak uygulanan ve incelenen kuramdır. Süreç kuramları ise daha çok insanın eyleme hazırlanma ve gerçekleştirme şekli üzerinde durur. Süreç kuramı ile ilgili kuramlar ise pekiştirme kuramı, beklenti kuramı, eşitlik kuramı ve amaç kuramıdır (Koçel, 1993:54). Maslow kuramı insan davranışlarının açıklanmasında en çok kabul gören motivasyon kuramlarındandır. Buna göre çalışanların değeri ve gücüyle ilgilenen gerçekçi klinik psikolog Maslow sağlıklı ve sağlıklı kişileri inceleyerek kişilerin refahlarını ve hayat kalitelerini yükseltebilecek olumlu güce sahip olduklarını önermektedir. Maslow, insan davranışını çözümlemeye fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş temel ihtiyaçtan oluşan güdülenme kuramını oluşturmuştur (Çetinkanat, 2002).

İnsan iç ve dış kaynaklı olarak davranışları değişen bir yapıdadır. Bu durumla ilgili olarak motivasyon faktörleri içsel ve dışsal olarak iki grupta incelenebilir. Eğer birey motivasyonu ile başarmak ve bir doyuma ulaşmak istiyorsa bu içsel güdülenmedir. İçsel güdülenme bireyin ilgi, merak, ihtiyaç gibi içinden gelen etkilere bağlıdır. Bireyin motivasyonu dışsal faktörlere bağlı olarak özendirici amaçlar ya da ödüller seçilerek düzenlenirse buna da dışsal güdülenme adı verilir. Yapılan araştırmalarda içsel motivasyon ve başarı arasında kuvvetli bir olumlu ilişki olduğu görülmüştür. Motivasyondaki artış, öğretmen ve öğrencilerin başarısını artırır ve dolayısıyla doyuma ulaşmalarına imkan sağlar (Öncü, 2004: 169). Mitchell (1997: 57) güdülenmiş bireylerin işlerine odaklandıklarını, üstün gayret gösterdiklerini ve bunu sürdürebilir şekilde uyguladıklarını ve elde ettikleri başarılı performansın güdüleme kaynaklı olduğunu belirtmektedir. Eğitim sistemi açısından sürekli ve sürdürülebilir şekilde okulun eğitim kalite ve performansını geliştirmek amacıyla etkili, yaratıcı, vizyon sahibi, motive edici, bilgili ve ilkeli lider yöneticilerin varlığı kritik öneme sahiptir. Motivasyonu yüksek olan çalışanlar örgütsel amaçlara ulaşmada başarılarını önemli derecede arttırmakta ve karşılaştıkları engelleri ortadan kaldırmaktadır (Ercan, 2003).

Bu araştırmada okul yöneticilerini oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının oluşan bir grubun yönetsel faaliyetler çerçevesinde doğrudan motivasyon kaynağı veya motivasyonunda etkili olan durumlar ile ilgili görüşleri incelenmiştir. Sunulan bu araştırmanın temel konusu okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen durumlar ile ilgili görüşlerinin alınarak değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmada okul yönetimini oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının yönetsel faaliyetlerine etki eden iç ve dış motivasyon kaynaklarının belirlenmesine yönelik bir değerlendirme sunulması hedeflenmektedir. Bu araştırmada okul yöneticilerinin okul içinden ve dışından motivasyonlarına olumlu ve olumsuz etki eden unsur incelenecektir. Bu amaçla okul yöneticilerinin görüşlerine bağlı olarak aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- ✓ Okul yöneticilerini motive eden içsel durumlar nelerdir?
- ✓ Okul yöneticilerini motive eden dışsal durumlar nelerdir?
- ✓ Okul yöneticilerinin motivasyonuna olumsuz etki eden içsel durumlar nelerdir?
- ✓ Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumsuz etki eden dışsal durumlar nelerdir?

Kurumsal ortamla ilgili araştırmalarda çalışanların işte karşılaştıkları olumsuz durumların en önemli nedenlerinden biri olarak kurum yöneticilerinin davranış ve tutumlarının olduğunu göstermektedir. Eğitim kurumları üzerinde yapılan çalışmalarda, okul yöneticilerinin yönetim ve liderlik davranışları ile öğretmenlerin istek, gayret, güdülenme, moral ve motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür (Akkaya, 2021). Örgütsel motivasyon, iş gören bireyi çalışmaya başlatan ve bunun devamını sağlayan etkiler bütünü olarak açıklanmaktadır (Bursalioğlu, 1994). Bireyin kendi hedefleri doğrultusunda güdülenmesi doğal bir süreçtir. Bununla birlikte örgütsel amaçlara güdülenmesi doğal olarak gerçekleşmez ve yapay bir süreç olarak tanımlanabilir (Başaran, 1991:98). Eğitim kurumlarında işler öğretmenler ve okul müdürleri tarafından yürütülmektedir. Eğitim sisteminde, eğitim yöneticiliği, öğretmenlik mesleğinin beraberinde yapılan bir ek görevidir. Eğitim ortamında meydana gelen ve yoğun stres yaratan

durumlar, öğretmenlik mesleğini sürdüren bireylerin ruhsal sağlıklarının ve buna bağlı olarak da çalışma yaşamlarını olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu nedenle öğretmenlik mesleği risk taşıyan bir meslek grubu olduğu öne sürülmektedir (Işıkhani, 2004: 147).

Bireyin sorumluluklarını gerçekleştirmesinde ve görevlerini başarılı şekilde yerine getirmesinde, bireyin işte elde ettiği doyumun ve hissettiği kaygının etkisinin belirlenmesi önemlidir. Bireyin çalışmasından aldığı iş doyumunu motivasyonunu olumlu etkileyerek çalışma azmini artıracaktır. Ters durumda ise motivasyonun düşmesi ile çalışma isteği azalacaktır. Bireyleri motive eden gereksinimlerin neler olduğu belirlenebilir, motivasyon dereceleri artırılabilir. Bireyin duyguları ve heyecanı başarı ve verim açısından büyük önem taşımaktadır (Alıç, 1996).

Eğitim sistemi farklı kademede yer alan birçok okuldan meydana gelmektedir. Bu okulların yönetimindeki başarı eğitim sisteminin hedeflerine varması açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle okul yönetimini oluşturan müdür ve müdür yardımcılarının motivasyonu ve çalışma isteği eğitim sistemi üzerinde büyük etki olacaktır. Araştırmanın sonuçlarının karar vericilerin yapacakları değerlendirmelerde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırmanın sonraki bölümünde başvuru metodolojik süreçle ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Nitel araştırma deseni genel olarak araştırmaların yaklaşımını belirleyen ve farklı aşamalarının bu yaklaşım içerisinde tutarlı olmasını sağlayan bir strateji olarak açıklanabilir. Kavram olarak "araştırma deseni" sistematik, sınırları ve aşamaları belirli bir süreci ifade eder. Bu araştırmada nitel araştırma desenlerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Olayların detaylarını inceleyen ve bu yaklaşımla olgulara odaklanan olgu bilimi (fenomenoloji) deseni olarak adlandırılmaktadır. Olgu bilimi olaylar ve ilişkiler hakkında detaylı bilgiler sunmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 72).

Çalışma Grubu

Bu araştırmada nitel araştırmanın doğasına uygun şekilde seçilen örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemi uygulanmıştır. Bu amaca yönelik olarak farklı kademede bulunan okullarda yöneticilik yapan bireylerden oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Maksimum çeşitlilik örneklemesi ile ulaşılmak istenen hedef, öncelikle dar ve küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örneklemde uygulanan problem için taraf olma potansiyeline sahip bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Bu amaçla çeşitlilik yöneticinin çalışma kıdemine, öğretmenlik branşına ve okulun bulunduğu bölgeye göre belirlenmiştir.

Buna göre araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim bünyesindeki Anaokulu, İlkokul, Ortaokul, Özel Eğitim Okullarında görev yapmakta olan ve amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemine uygun olarak belirlenen 39 Okul Müdürü ya da Müdür Yardımcısı olarak belirlenmiştir. Veriler Google Form özelliğinden yararlanılarak oluşturulan görüşme formu yardımıyla toplanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu toplam 39 müdür ve müdür yardımcısından oluşmaktadır. Araştırmanın amacına uygun olarak çalışma grubu oluşturmak üzere İli ilçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı farklı kademelerdeki okullarda görev yapan okul yöneticilerine ulaşılmıştır. Araştırmada nitel araştırma geleneğine uygun amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemesi yöntemine uygun olarak okul yöneticilerinden çalışma grubu seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesindeki amaç, küçük bir çalışma grubu ile örneklem oluşturmak ve bu örneklemde çalışılan konuyu kişilerin maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 108). Bu amaçla çeşitlilik çalışma kıdemine, öğretmenlik branşına, okulun bulunduğu yere, okul türüne göre alınmıştır. Çalışma grubundaki yöneticilere ilişkin veriler Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Çalışma Grubundaki Yöneticilere İlişkin Veriler

| Demografik değişken | Kategori | % |
|---------------------|------------------|-------|
| Okul Türü | Özel Eğitim | 33,3% |
| | Anaokulu | 8,3% |
| | İlkokul | 36,1% |
| | Ortaokul | 13,9% |
| | Lise | 8,3% |
| Okul Bölge | Merkez İlçe | 86,1% |
| | Köy | 13,9% |
| Branş | Özel eğitim | 22,2% |
| | Okul öncesi | 16,7% |
| | Sınıf öğretmeni | 36,1% |
| | Branş öğretmeni | 25,0% |
| Yöneticilik Kıdem | 1-5 yıl | 41,7% |
| | 6-10 yıl | 11,1% |
| | 11-15 yıl | 27,8% |
| | 16 ve üzeri | 19,4% |
| Yöneticilik Unvanı | Müdür | 44,4% |
| | Müdür yardımcısı | 55,6% |
| Öğrenci Sayısı | 50'den az | 22,2% |
| | 50-200 | 44,4% |
| | 201-500 | 8,4% |
| | 501-1000 | 16,7% |
| | 1000 ve üzeri | 8,3% |
| Yaş | 25-30 | 8,3% |
| | 31-35 | 13,9% |
| | 36-40 | 36,4% |
| | 41-45 | 27,8% |
| | 46-50 | 22,2% |
| | 51 ve üzeri | 8,3% |

Araştırma grubunun oluşturan okul yöneticileri farklı kademelerde bulunan okullarda görev yapmaktadırlar. Bu grupta en yüksek katılım %36.1 ile ilkokul yöneticileri olurken lise seviyesi okul yöneticilerinin katılım oranları ise %8.3 olarak belirlenmiştir. Araştırma grubundaki okul yöneticilerinin görev yaptıkları okullar %86.1 gibi bir oranla merkez/merkez ilçe bölgelerinden oluşmuştur. Okul yöneticileri genel olarak Branş öğretmeni, sınıf öğretmeni, okul öncesi ve özel eğitim öğretmenleri şeklinde sınıflandırılmıştır. Sınıf öğretmeni branşındaki okul yöneticileri ise %36.1 ile en yüksek orana sahiptir. Okul yöneticilerinin görev yılları incelendiğinde 5 yıldan az süredir yöneticilik yapanların %41.7 gibi bir oranla en büyük paya sahip olduğu gözlenmiştir. Müdür ya da Müdür Yardımcısı olarak yaptıkları görevler değerlendirildiğinde müdür pozisyonunda görev yapan yöneticiler %44.4 lük bir dilimi oluştururken müdür yardımcıların ağırlığı ise %55.6 olarak meydana gelmiştir. Diğer taraftan okul nüfusu olarak 50-200 kişi aralığındaki okulların payı %44.4 olarak belirlenmiştir. 1000'den daha fazla öğrenciye sahip büyük okulların payı ise %8.3 olarak tespit edilmiştir. Son olarak farklı kademe ve büyüklükteki okullarda görev yapan ve araştırma grubunu oluşturan okul yöneticilerinin yaş dağılımına bakıldığında büyük payı %27.8 ile 41-45 yaş aralığındaki yöneticiler oluşturmaktadır. Genç yönetici sayılabilecek 25-30 yaş aralığındaki yöneticilerin oranı ise %8.3 olarak gerçekleşmiştir.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından literatür bulgularına ve alan uzmanlarının görüşlerine dayalı olarak geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Veriler elektronik ortamda katılımcılara ulaştırılmıştır. Verileri depolama, toplama ve değerlendirme kolaylığı nedeniyle bu yöntem tercih edilmiştir. Bu yaklaşım, özellikle pandemi nedeniyle mevcut şartlar düşünüldüğünde araştırmacılara kolaylık sağlayan bir yöntem olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, bu tür form tekniği ile erişim imkânı artmaktadır. Araştırmaya ilişkin veriler belirlenen okul müdürü ve yardımcılarından yarıyapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak elde edilmiştir.

Verilerin Toplanması

Veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği bu çalışmada kullanılmıştır. Bu teknik ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar sert ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnek; ikisi arasında yer almaktadır (Karasar, 1995: 165). Araştırmada geçerliliği sağlamak için çalışmanın metodolojisinin ve sonuçlarının açık ve tam olarak sunulmasına dikkat edilmiştir. Güvenirliğin sağlanması için kodlamalar araştırmacılar tarafından ayrı ayrı yapılmış ve daha sonra karşılaştırılmıştır. Ayrıca verilerin analizi sırasında kategori ve tasarımın geçerliğini sağlamak için elde edilen sonuçlar araştırma konusunda hakim bir uzman görüşüne sunulmuş ve bu şekilde geçerlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Verilerin Analizi

Bu araştırma nitel araştırma yaklaşımı doğrultusunda düzenlenmiş şekilde “içerik analizi” oluşturulmuştur. Veriler genel olarak dört aşamada incelenmiştir.

1. Verilerin kodlanması,
2. Kodlanan verilere bağlı olarak temalarının tasarlanması,
3. Gerekli düzenlenmelerin yapılması,
4. Araştırma sonunda bulguların belirlenmesi ve değerlendirilmesi (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 228).

Analiz sürecinde öncelikle, Google Formlar uygulaması ile toplanan yazılı formlardan veriler çözümlenmiştir. Okul yöneticilerinin görüşlerinin analizinde, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar ve kodlamalar yapılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvuru okul yöneticilerine birer kod numarası verilerek (X1,X2,X3....) şeklinde açıklamalar eklenmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Sunulan bu çalışmada eğitim-öğretim faaliyetlerinin temelini oluşturan farklı kademelerdeki okullarda yönetici olarak görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının okul işlerinin ilerleyişi sürecindeki iç ve dış motivasyon kaynakları ile motivasyonlarını bozan etkenler incelenmiştir. Gerçekleştirilen görüşme ile katılımcılarda elde edilen yanıtlardan hareketle farklı parametreler belirlenmiş ve cevaplar gruplandırılmıştır. Tablolarda sunulan “faktör (f)” genel olarak verilen cevabın sıklığını göstermektedir.

✓ Göreviniz Esnasında Sizi Motive Eden İçsel Durumlar Nelerdir?

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine içsel motivasyon kaynakları soruluş ve çeşitli cevaplar alınmıştır. Yaygın verilen cevaplar gruplandırılarak Tablo 2 de sunulmuştur. Buna göre “başarma isteği” en yaygın etken olarak belirlenmiştir.

Tablo 2. Okul Yöneticilerini Motive Eden İçsel Durumlar

| Sıra no | Kodlanmış motivasyon kaynakları | f |
|---------|---------------------------------|---|
| 1 | Başarma isteği | 8 |
| 2 | Takdir edilme beklentisi | 5 |
| 3 | İç huzur | 4 |
| 4 | Meslek sevgisi | 5 |
| 5 | Çalışkanlık | 5 |
| 6 | İdealist olma | 4 |

İç motivasyon kaynakları ile ilgili görüşüne başvuru yöneticilerden en yaygın verilen cevaplara bağlı olarak elde edilen bazı değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

X11: Yönetimimle ilerlettiğim okulları görmenin gururu,

X12: Çalışmalarım için söylenen güzel sözler mutluluk duyarım,

X18, X29: Takdir edilmek, beğeni almak

X8: İç huzur

X25: İdealist olmak ve çalışkanlık

✓ Göreviniz Esnasında Sizi Motive Eden Dışsal Durumlar Nelerdir?

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine dışsal motivasyon kaynakları soruluş ve çeşitli cevaplar alınmıştır. Yaygın verilen cevaplar gruplandırılarak Tablo 3te sunulmuştur. Buna göre “kurum başarısı ve ödül/takdir mekanizmaları” en yaygın etken olarak belirlenmiştir.

Tablo 3: Okul Yöneticilerini Motive Eden Dışsal Durumlar

| Sıra no | Kodlanmış motivasyon kaynakları | f |
|---------|------------------------------------------------------|---|
| 1 | Ödül ve takdir | 5 |
| 2 | Kurum başarısı | 6 |
| 3 | Çalışma ortamındaki huzur | 5 |
| 4 | Veli, öğrenci ve öğretmenlerden olumlu geri dönüşler | 5 |
| 5 | Sevgi ve değer görmek | 4 |
| 6 | Ücret iyileştirme ve görevde yükselme | 3 |
| 7 | Üstlerden değer görme | 3 |
| 8 | Sorumluluk bilinci | 2 |

Dışsal motivasyon kaynakları ile ilgili görüşüne başvurulanan yöneticilerden en yaygın verilen cevaplara bağlı olarak elde edilen bazı değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

X7, X12, X31: Ödüllendirilme, ödül ve değer görmek, üstlerim tarafından desteklenmek

X21, X30, X38: Okul ortamı

X2: Sorumluluk bilinci gelişmiş personel

✓ Göreviniz Esnasında Sizi Motivasyonunuzu Olumsuz Etkileyen İçsel Durumlar Nelerdir?

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine dışsal motivasyon kaynakları soruluş ve çeşitli cevaplar alınmıştır. Yaygın verilen cevaplar gruplandırılarak Tablo 4 de sunulmuştur. Buna göre “kurum başarısı ve ödül/takdir mekanizmaları” en yaygın etken olarak belirlenmiştir.

Tablo 4: Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen İçsel Durumlar

| Sıra no | Kodlanmış motivasyon kaynakları | f |
|---------|-----------------------------------------|---|
| 1 | Başarısızlık hissi | 4 |
| 2 | Zihinsel yorgunluk ve tükenmişlik hissi | 6 |
| 3 | Adaletsizlik | 2 |
| 4 | Huzursuzluk ve stres | 5 |
| 5 | Zaman yetersizliği ve angarya iş yükü | 4 |
| 6 | Personel isteksizliği ve yetersizliği | 6 |
| 7 | Göreve bağlı sağlık problemleri | 2 |
| 8 | Veli ve yönetici ilgisizliği | 4 |

İçsel motivasyon bozucu kaynaklar ile ilgili görüşüne başvurulanan yöneticilerden en yaygın verilen cevaplara bağlı olarak elde edilen bazı değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

X1, X2, X4: Başarısızlık korkusu, başaramama hissi

X7, X10, X12: Tükenmişlik ve zihinsel yorgunluk

X8, X11: Ümitsizlik, isteksizlik, çözümsüzlük

✓ Göreviniz Esnasında Sizi Motivasyonunuzu Olumsuz Etkileyen Dışsal Durumlar Nelerdir?

Araştırma kapsamında okul yöneticilerine dışsal motivasyon kaynakları soruluş ve çeşitli cevaplar alınmıştır. Yaygın verilen cevaplar gruplandırılarak Tablo 5te sunulmuştur. Buna göre “kurum başarısı ve ödül/takdir mekanizmaları” en yaygın etken olarak belirlenmiştir.

Tablo 5: Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Dışsal Durumlar

| Sıra no | Kodlanmış motivasyon kaynakları | f |
|---------|---------------------------------|---|
| 1 | İş yükü ve yoğunluk | 5 |
| 2 | Adaletsizlik | 4 |
| 3 | Olumsuz ve haksız geri dönütler | 5 |
| 4 | Ücret yetersizliği | 4 |
| 5 | Yüksek beklentiler | 2 |
| 6 | Maddi ve fiziki yetersizlikler | 3 |

Dışsal motivasyon bozucu kaynaklar ile ilgili görüşüne başvurulanan yöneticilerden en yaygın verilen cevaplara bağlı olarak elde edilen bazı değerlendirmeler aşağıda sunulmuştur.

X2, X4, X5, X9: Adaletsiz, hakkaniyetsizlik, liyakatsizlik ve haksızlıklar

X34, X32, X33: Olumsuz ve haksız dönütler

X28, X29, X31: Önyargı ve haksız eleştiriler, gereksiz ve sürekli eleştiri

TARTIŞMA VE SONUÇ

Tartışma

Araştırma grubuna uygulanan görüşme formu ile belirlenen etkenler genel olarak değerlendirildiğinde motivasyon süreçleri üzerinde en önemli etkinin kurum içi ve dışı insan kaynağı olduğu gözlenmiştir. Okul yöneticileri öğretmen, öğrenci ve velilerden oluşan büyük bir gruba karşı sorumlu olup bu grubun en iyi şekilde idare edilmesi ve taleplerin çizilen çerçeveler içinde karşılanması temel görevidir. Dolayısıyla bu tür bir insan kaynağının tutum ve davranışları yöneticilerin motivasyonlarını büyük oranda olumlu ve olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu durum eğitim-öğretim sisteminin temel yapısını oluşturan okullarda okul yöneticileri ve diğer unsurların etkileşimli yapısının önemini göstermektedir.

Bireyin karakterinin yapısına bağlı olarak gerçekleştirdiği davranışlar ya da tavırlar genel olarak bireyin içinden gelmekte olup bu tür motivasyon bireylerin kendi ihtiyaçlarına bağlı olarak gelişir (Wu, 2003). İçsel motivasyonun en önemli kaynakları ilgi ve yetenektir. Yüksek düzeydeki içsel motivasyon başarı ile doğru orantılıdır (Lin vd., 2003). Okul yöneticilerinin ve dolayısıyla okulda eğitim-öğretimin başarıyla yürütülebilmesi açısından kritik öneme sahip yöneticilerin içsel motivasyon kaynakları en başta kişisel ya da kurumsal başarıya ulaşma güdüsü ile ilgili olarak görülmektedir.

Farklı kademelerdeki okullarda görev yapmakta olan ve görev süreleri, yerleri, branşları gibi farklı özelliklere sahip okul yöneticilerinin oluşturduğu araştırma grubu üzerinde yapılan bu araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri açısından önde gelen motivasyon kaynakları genel olarak başarıya olan arzu, mesleğe duyulan sevgi, huzurlu çalışma ortamı, mesleğe ve öğrencilere olan sevgi ve takdir edilmek gibi konulardır. Farklı kuruluşlarda görev yapan kamu çalışanları üzerine yapılan incelemelerde çalışanların büyük bölümünün takdir edilmenin kendileri açısından bir tatmin duygusu oluşturduğunu ve yaptıkları işe karşı motivasyonlarının arttığını belirtmişlerdir (Öztürk ve Dündar, 2003).

Sonuç

Bu çalışmada eğitim-öğretim sürecinin temel basamağı olan okullarda yönetici pozisyonunda görev yapan okul yöneticilerinin görevlerini yapma sürecindeki iç ve dış motivasyon kaynakları ile motivasyonlarını bozan etkenler incelenmiştir. Bireyin çevresinden kaynaklanan etmenlere bağlı olarak etkilenen davranışı dışsal motivasyon olur. Yöneticilerin görevlerini yerine getirdiklerinde takdir edilmeleri, kurum çalışanlarından ya da öğrenciler ile velilerden olumlu dönüşler almaları, farklı ödül ya da cezalar dış motivasyon türleri olarak örnek gösterilebilir.

Araştırma kapsamında katılımcıların verdikleri cevaplara bağlı olarak farklı motivasyon kaynakları belirlenmiştir. Buna göre 36 katılımcının okul yöneticilerinin kişisel görüşlerine bağlı olarak farklı kodlanmış motivasyon kaynakları olduğu görülmüştür. Okul yöneticilerinin motivasyon kaynaklarının başında okul başarısı, personelin davranışları, öğrencilerin gayreti ve başarısı ve kurum içinde sağlık bir iletişim gelmektedir. Araştırmanın sonunda ile okul yöneticilerinin içsel motivasyon kaynakları için en yaygın şekilde belirtilen 6 farklı kodlanmış parametre olduğu görülmüştür. İçsel motivasyon kaynakları genel olarak en yaygın şekilde meslek sevgisi, huzur ve görevde başarı olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin dışsal motivasyon kaynakları için en yaygın şekilde belirtilen 8 farklı etken olduğu belirlenmiştir. En yaygın şekilde okul yöneticileri için dışsal motivasyon kaynakları öğretmenler, öğrenciler ve velilerden olumlu dönüt almak, takdir edilmek ve kurum başarısının gerçekleşmesidir. İnsanların yaptıkları işlerde başarılı olmasının temeli yaptıkları işi ya da yerine getirdikleri görevi sevmeleri ile ilgilidir. BU sayede işinde gerekli yetkinliğe ulaşan insanın özgüveni artar ve bu da kişisel gelişiminde büyük katkı sağlar.

Dinamik ve interaktif yapılarından dolayı sürekli gelişim ve değişim içinde olan okullarda okul yöneticilerinin görevlerini yapma motivasyonunu bozan farklı etkenler vardır. Yapılan görüşmelerde araştırma grubunun verdiği cevaplara bağlı olarak en yaygın şekilde belirtilen 8 farklı kodlanmış kaynak olduğu belirlenmiştir. Motivasyon bozucu etkenler genel olarak kurum içinde gayret ve birliktelik eksikliği, olumsuz tutum ve davranışlar, maddi destek yetersizliği ve takdir edilmemek gelmektedir.

Araştırma grubuna sorulan sorular neticesinde okul yöneticilerinin motivasyonunu bozan ve en yaygın şekilde belirtilen 6 adet kodlanmış içsel motivasyon bozucu kaynak olduğu belirlenmiştir. İçsel motivasyon bozucu kaynaklar genel olarak sağlık, bezginlik, kendine zaman ayıramamak olarak gerçekleşmiştir. Araştırma kapsamında okul yöneticilerinin görevlerini yaparken motivasyonlarını düşüren ve bozan WW dışsal kaynak grubu belirlenmiştir. Bu bozucu etkenlerin en başında maddi yetersizlikler ve okulun fiziki durumu, olumsuz dönütler ve takdir görememek gibi etkenler belirlenmiştir. Benzer etkenlerin motivasyon bozucu özelliklerini destekleyen literatürde başka çalışmalar da sunulmaktadır (Yıldırım, 2011).

Çalışmanın genel sonuçları olarak eğitim-öğretim sisteminin temel yapısını oluşturan okulların verimli ve etkili yönetimi açısından kritik öneme sahip olan okul yöneticilerinin iç ve dış motivasyon kaynaklarının birçok etkene bağlı olduğu belirlenmiştir. Okulların en önemli hedeflerden olan başarıya ulaşmada okulu oluşturan öğretmen, öğrenci ve hatta velilere yön verici role sahip okul yöneticilerinin görevlerini başarı ile yürütebilmeleri açısından bu etkenlerin dikkatli şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Çalışma sonuçları incelendiğinde en önemli motivasyon kaynaklarının başında başarıya olan arzu geldiği görülmektedir. Bu nedenle motivasyon ihtiyaçlarına bağlı olarak bu başarıların uygun şekilde takdir edilmesi ya da ödüllendirilmesi yönetici motivasyonunu artırarak kurum başarısına katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

KAYNAKÇA

- Akkaya, S. (2021). Okul Müdürünün Personel Gelişimi ve Motivasyon. Genç Mütefekkirler Dergisi, 2 (1), 157-172.
- Alıç, M. (1996). Eğitim sisteminin amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitim yöneticisinin işlevleri. Çağdaş Eğitim Dergisi, 2(17), 12-16.
- Başaran, İ.E. (1991). Örgütsel davranış insanın üretim gücü (1. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çetinkanat, A. C. (2002). İş doyumu ve tükenmişlik. EurasianJournal of EducationalResearch, (9), 186-193.
- Ercan, L. (2003). Motivasyon. Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar, (1. Baskı). Ankara, Nobel Yayınevi.
- İşıkhan, V. (2004). Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları. Ankara: Sandal Yayınları
- Karasar, N. (1995). Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler, teknikler. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği Yönetim, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.
- Lin, Y. G., McKeachie, W. J., & Kim, Y. C. (2003). Collegestudentintrinsicand/or extrinsic motivation and learning. Learning and individual differences, 13(3), 251-258.
- Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. Research in organizational behavior. JAI Pres Inc. London
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. Journal of organizational Behavior, 15(2), 141-155.
- Öncü, H. (2004). Motivasyon. Sınıf Yönetimi. Ankara, Nobel Yayınevi
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte olan ülkelerde işgörenin güdülenmesi ve TKY'ninişgörenin güdülenmesine katkıları. S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 4(1), 1-33.
- Öztürk, Z., & Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), 57-67.
- Pekel, H. N. (2001). İşletmelerde Motivasyon- Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Wu, X. (2003). Intrinsic motivation and young language learners: The impact of the classroom environment. System, 31(4), 501-517.
- Yıldırım, A., & Şimşek H. (2008). Nitel araştırmada desenleri. Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (1. Baskı). Ankara: Seçkin.
- Yıldırım, N. (2011). Okul müdürlerinin motivasyonları üzerine nitel bir inceleme. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11(1), 71 - 85.