

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN UNSURLAR*

Sinan YALÇIN¹

Atıf/©: Yalçın, Sinan (2016). Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Etkileyen Unsurlar, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl 9, Sayı 2, Aralık 2016, ss. 905-922

Özet: Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurları belirlemek için yapılan bu araştırma nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği uygulanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2015-2016 eğitim öğretim yılında Erzincan ilinde ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan okul yöneticileri arasından rastgele örneklem yöntemi ile seçilen 27 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Okul yöneticilerinden elde edilen veriler önce kodlanmış sonra temalandırılmıştır. Verilerin analizi sonucunda okul yöneticilerinin motivasyon etkenleri okul içi olumlu ve olumsuz etkenler ve okul dışı olumlu ve olumsuz etkenler olmak üzere dört ana kategoride değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticileri, okul içi olumlu motivasyon etkenleri arasında en çok genç, aktif ve dinamik öğretmen kadrosu ile çalışma, okuldaki ekip ruhunun varlığı ve öğrenci başarısı etkenlerini tercih etmişlerdir. Okul dışı unsurlar olarak ise üst amirlerden okula ilişkin bakış açısı, üst makamlar ve veliler tarafından takdir edilme ve velilerin desteği görüşünü tercih etmişlerdir. Okul içi olumsuz etkenler arasında okul yöneticileri maddi imkânsızlıklar ve öğretmenlerin okula olan bağlılığını, okul dışı olumsuz etkenler olarak ta veli ilgisizliğini ve yönetici atamalarındaki dengesizliği tercih etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Okul Yöneticisi, Motivasyon.

Makale Geliş Tarihi: 29.04.2016/ Makale Kabul Tarihi: 28.11.2016

* Bu çalışma, 3-5 Kasım 2016 tarihinde düzenlenen "1. Uluslararası Akademik Araştırmalar" kongresinde sözlü olarak sunulmuş bildirinin geliştirilerek makale formatına çevrilmiş halidir.

1 Yrd. Doç. Dr., Erzincan Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü, e-posta: sinan29@gmail.com

Factors that Influence Motivational Status of School Administrators

Citation/©: Yalçın, Sinan (2016). Factors that Influence Motivational Status of School Administrators, Hitit University Journal of Social Sciences Institute, Year 9, Issue 2, December 2016, pp. 905-922

Abstract: This study, which was carried out in order to identify the motivational status of school administrators, was designed in qualitative research method. Phenomenology pattern was used in the study. Semi-structured interview technique was applied to identify motivational factors of school administrators. The study group consisted of 27 school administrators working at primary, secondary and high schools in the Erzincan province during 2015-2016 school year. The data obtained from the administrators were first coded and then thematized. At the end of the data analysis, the motivational factors of school administrators were assessed under four main categories as positive and negative in-school factors and positive and negative out-of-school factors. According to the study results, among positive in-school motivational factors, school administrators mostly preferred the factors of working with a young, active and dynamic teaching staff, the existence of team spirit in the school and student success. As for out-of-school factors, on the other hand, they chose the viewpoints of superiors on school, being appreciated by higher authorities and parents, and parental support. Among negative in-school factors, school administrators preferred financial difficulties and teachers' commitment to school, and as negative out-of-school factors, they preferred parental indifference and imbalance at administrator appointments.

Keywords: Administrator, School Administrator, Motivation

I. GİRİŞ

Günümüzün örgüt anlayışında beklentileri karşılamak ve amaçları gerçekleştirmek için motivasyonu üst düzeyde olan bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütlerin değişen koşullara uyum sağlaması devamlılıklarının bir gereği olarak düşünülebilir. Bu manada örgütsel yapı içerisinde iş yapanların örgütün devamlılığını sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek adına işlerine karşı motivasyonları önemli bir konudur.

Örgütler, çalışanlarının çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda bütünleştirme sürecinde motivasyon kavramından yararlanırlar (Vaitkuviene vd., 2010). Motivasyon kavramı organizmayı harekete geçiren güç olarak

tanımlanabilir (Eren, 2004). Robbins (1993)'e göre motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlandırma olarak tanımlanmıştır.

Başka bir tarife göre kişilerin belli bir amaç için kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleri motivasyon olarak tanımlanabilir (Koçel, 2003). Motivasyon, davranışı harekete geçiren, davranışa yön kazandıran ve davranışın devamını sağlayan iç ve dış güçlerin toplamıdır (Gürsel, 1997).

Çalışanların motivasyonunun sağlanması organizasyona katkıda bulunacağı gibi çalışan için de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Motive olmuş çalışan kendini gerçekleştirmiş hissedecek, bir şeyler başarmanın mutluluğu ile kendine güveni artacaktır (Çakal vd. 2011).

Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel amacı, çalışanların örgüt içerisindeki beklentileri ile örgütsel beklentileri birleştirmektir. Örgütlerde çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda bir çaba ortaya koyması hem kendileri hem de örgüt için kazanç sağlayacaktır. Bu nedenle örgütlerde çalışanların motivasyonunu artırıcı çeşitli yöntemler kullanılmakta ancak her örgütte her zaman aynı etkiyi gösteren bir motivasyon yöntemi bulunmamaktadır (Kuşluvan, 1999).

Motivasyon kavramı içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki başlıkta incelenir. İçsel motivasyon, kişinin İç motivasyonunu, kişisel ihtiyaçlarını, beklentilerini, inançlarını, içerisinde barındıran motivasyon türüdür. İçsel motivasyonun kaynağı kişinin kendisidir. Kişinin kendi iç dünyasındaki bir takım özellikler onun içsel motivasyonunu sağlayan unsurlar olarak ifade edilebilir. İçsel motivasyon harekete geçme anlamında son derece önemlidir. Kişiyi harekete geçiren ve iş yapma isteğini ortaya çıkaran içsel motivasyondur. Kişinin içsel motivasyonu ne kadar yüksek olursa dışarıdan gelebilecek olumsuz motivasyon etkenlerine karşı direnci o kadar fazla olur. Dış motivasyon kişinin kendi dışından gelen motivasyondur. Dış motivasyon genellikle ödüllendirme veya pekiştirme süreci ile gerçekleşir. Kişi dışarıdan çeşitli etkenler ile motive olur ve harekete geçer. Kişinin harekete geçmesi dış etkenlerin varlığına yada kişi üzerindeki etkisine bağlıdır.

Örgütlerin amaçlarına ulaşması etkili bir şekilde yönetilmeleri ile ilişkilidir. Örgütlerde yöneticiler örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çeşitli davranışlarda bulunurlar. Çalışanlar kadar yöneticilerin de örgüt içerisinde yönetim faaliyetlerini yerine getirirken işlerine karşı motivasyonlarının yüksek

olması önemlidir. Okul yöneticilerinin motivasyonlarının yüksek olmasının iş performansları üzerinde olumlu bir etkide bulunacağını söyleyebiliriz.

Literatürde motivasyon kavramı ile ilgili olarak çeşitli araştırmalar (Ayaydın ve Tok, 2015; Can, 2015; Önen ve Kanayran, 2015; Demir ve Karakuş, 2015; Lazaroiu, 2015; Yang, 2012; Sağlam ve Demir, 2015; Pintrich, 2003; Chen ve Huang, 2012) yapılmıştır. Fakat yapılan araştırmaların çoğunda genel itibari ile çalışanların motivasyonu üzerinde durulmuştur. Okul yöneticilerinin motivasyonları ile ilgili çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırmada örgütlerde çalışanların motivasyonunun artmasını sağlayan yöneticilerin motivasyon kaynakları nitel bir araştırma ile derinlemesine analiz edilmek istenmiştir. Örgütsel yapı içerisinde yöneticiler de bir çalışan olarak görülebilir. Örgütlerde çalışan motivasyonundan sorumlu olarak yöneticilerin motivasyonu da örgütsel performans ve başarı açısından önemli bir konu olarak görülebilir. Bu amaçla okul yöneticilerinin okul içinden ve dışından motivasyonlarını olumlu ve olumsuz etkileyen unsurların neler olduğu araştırılmak istenmiştir.

II. YÖNTEM

Okul yöneticilerinin motivasyon etkenlerini araştırmaya yönelik olarak yapılan bu araştırma nitel araştırma olarak tasarlanmıştır. Çalışmada olgu bilim deseni kullanılmıştır. Farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanılması olgu bilim deseni olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Olgu bilim desende, yaygın uygulamaları ortaya çıkarmak ve katılımcılar tarafından oluşturulan anlamları tanımlamak ve açıklamak amaçlanır (Annells, 2006). Bu araştırma da olgubilim deseni bireyin davranışlarını tanımlayabilmek, kişinin kendine özgü algılayışını ortaya çıkarabilmek için kullanılmıştır.

A. Çalışma grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2015-2016 yılında Erzincan il merkezindeki ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan okul yöneticileri arasından rastgele örneklem yöntemi ile seçilmiş 27 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 9'u ilkokulda, 10'u ortaokulda ve 8'i de liselerde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin 9'u 1-5 yıllık kıdeme, 3'ü 6-10 yıllık kıdeme, 7'si 11-15 yıllık kıdeme, 3 tanesi 16-20 yıllık kıdeme, 3'ü de 21 ve üzeri yıllık yöneticilik kademine sahiptir.

B. Verilerin toplanması

Araştırmanın verilerini toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ise sahip olduğu belli düzeydeki standartlığı ve esnekliği nedeniyle, yazmaya ve doldurmaya dayalı testler ve anketlerdeki sınırlılığı ortadan kaldırması ve belirli bir konuda derinlemesine bilgi edinmeye yardımcı olması (Yıldırım ve Şimşek, 2003) nedeniyle tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı, ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir, iki uç arasında yer almaktadır (Karasar, 2012). Araştırmacılara bu esnekliği sağladığı için yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmaya ilişkin veriler okul müdürleri ile görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında araştırmanın amacı, kapsamı ve gizliliği konusunda okul yöneticilerine bilgi verilmiştir.

Görüşme soruları hazırlanırken, araştırma konusu ile ilgili soruların belirlenmesinde yurt içi ve yurt dışı alan yazın taraması yapılmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin motivasyon etkenlerini belirlemek amacıyla araştırmacı ve alanında uzman kişilerin ortak kararı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yer verilmesi uygun görülmüştür.

1. Okulu yönetme sürecinde motivasyonunuzu olumlu etkileyen kurum içi unsurlar nelerdir?
2. Okulu yönetme sürecinde motivasyonunuzu olumlu etkileyen kurum dışı unsurlar nelerdir?
3. Okulu yönetme sürecinde motivasyonunuzu olumsuz etkileyen kurum içi unsurlar nelerdir?
4. Okulu yönetme sürecinde motivasyonunuzu olumsuz etkileyen kurum dışı unsurlar nelerdir?

C. Verilerin Analizi

Nitel araştırma deseni doğrultusunda tasarlanan bu araştırmadan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Verilerin analizi sürecinde ilk önce kodlama yapılmış, veriler kodlandıktan sonra temalara ayrılmıştır. Oluşturulan kodlar ve temalar tekrar gözden geçirilerek varsa hatalar düzeltilmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinden elde edilen veriler benzerliklerine göre gruplandırılmıştır. Okul yöneticilerinin M1, M2 şeklinde kodlanarak frekans dağılımları hesaplanarak yorumlanmıştır.

III. BULGULAR VE YORUM

Bu araştırmada okul yöneticilerinin motivasyon etkenlerini belirlemek için sorulan sorular okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar kodlanarak gruplandırılmıştır. Benzer ifadeler birleştirilmiş ve tablolar halinde sunulmuştur. Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumlu etkileyen okul içi etkenler Tablo.1'de sunulmuştur.

Tablo.1: Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Olumlu Etkileyen Okul İçi Etkenler

<i>Okul yöneticilerinin görüşleri</i>	<i>Kodlar</i>	<i>f</i>
Genç, aktif ve dinamik öğretmen kadrosuna sahip olma	M3, M2, M1, M24, M19, M18, M13, M12, M7, M26	10
Okuldaki ekip ruhu	M18, M15, M9, M8, M6, M27, M5, M4	8
Öğrenci başarısı	M25, M24, M20, M18, M17, M10, M27	7
Okulun donanımının iyi durumda olması	M3, M2, M20, M19, M18, M17	6
Öğretmenlerin görevlerini yerine getirmesi	M21, M20, M18, M11	4
Okuldaki arkadaş ortamının iyi olması	M22, M19, M18	3
Yaptığım işin bir öncekinden iyi olması	M17, M14	2
Yenilikçi fikirlerin olması	M1	1
Öğrencilere faydalı olduğunu bilmek	M25	1
Her şeye rağmen eğitimin içinde olmak	M22	1
Veli, öğretmen ve öğrencilerin eleştirileri	M17	1
Mesleki heyecan	M16	1
Karşılıklı güven	M15	1
Çalışanların verdiği olumlu tepkiler	M14	1
Ücretli öğretmen sayısının azaltılması	M12	1
Okuldaki iletişim sürecinin iyi niyetli olarak yürütülmesi	M11	1
Emeğin beceriye dönüştüğünü görebilmek	M10	1
Sınıf mevcutlarının az olması	M7	1
Öğrenci seviyelerinin yüksek olması	M7	1
Toplam		52

Okul yöneticileri motivasyonlarını etkileyen okul içi unsurlar ile ilgili olarak toplam 52 etkenden bahsetmişlerdir. Bu etkenler arasında en çok ifade edilen unsur okuldaki genç dinamik ve aktif öğretmen kadrosu ile çalışmak olmuştur. Okul yöneticileri okuldaki öğretmenlerin genç ve dinamik bir yapıda olmasının kendilerinin iş yapma azmini olumlu manada etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu konuda okul yöneticileri şu görüşü ifade etmişlerdir.

“Şu ana kadar 3 farklı okulda yöneticilik yaptım. Görev yaptığım okullardaki öğretmen kadrosu hep genç öğretmenlerden oluştuğu için iş yaparken olumsuz davranışların az oluşu (M3), öğretmenlerin yenilikçi fikirlerinin fazla oluşu (M1), çalıştığım okullarda gruplaşmanın olmayışı (M26), motivasyonumu olumlu yönde etkileyen kurum içi etkenlerdir”.

Okul yöneticilerinin görevlerini yaparken motivasyonlarını arttıran diğer bir husus ise okuldaki ekip ruhunun varlığıdır. Bu konu ile ilgili olarak okul yöneticileri *“okuldaki ekip ruhunun var olmasının kendilerini olumlu manada etkilediğini (M4), öğretmenlerin bir ekip halinde okuldaki eğitim ve öğretim faaliyetlerini başarıya ulaştırmak için çabaladıklarını görmek (M18), beni de işim ile ilgili motive eder ve heyecanımı artırır”* görüşünü ifade etmişlerdir.

Okul yöneticileri tarafından okul içi motivasyon unsuru olarak ifade edilen diğer hususlar ise okulun fiziki imkanlarının yeterli olması, öğrenci başarısı, öğretmenlerin görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirmesi ve okulda iyi bir arkadaş ortamının varlığı şeklinde ifade edilmiştir.

Tablo.2: Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Olumlu Etkileyen Okul Dışı Etkenler

Okul yöneticilerinin görüşleri	Kodlar	f
Üst amirlerden okula olumlu bakış açısı	M1, M23, M18, M16, M5, M4	6
Üst makamlar ve veliler tarafından takdir edilmek	M20, M12, M8, M5, M26, M27	6
Velilerin desteğinin olması	M21, M20, M9, M15, M27	5
Vatan sevgisi	M18, M14, M4	3
Velilerin memnuniyeti	M19, M18	2
Ödül mekanizmasının tarafsız yürütülmesi	M12	1
Aile yaşantımın mutlu ve huzurlu olması	M8	1
Toplam		24

Okul yöneticilerinin görevleri esnasında motivasyonlarını olumlu bir şekilde etkileyen kurum dışı unsurlar arasında en çok tercih edilenin üst amirler tarafından okulları ile ilgili olumlu bakış açısı ve üst makamlar tarafından takdir edilmek olduğu Tablo.2 de görülmektedir. Bu konu ile ilgili bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir.

“Millî eğitim müdürlüğünün okulda ortaya çıkan problemlere karşı duyarlı davranması (M1), üst kurumların okulumuzun ihtiyaçları doğrultusunda elinden gelen gayretleri göstermesi (M4) iyi bir iletişim yolu sağlaması (M5), üst amirlerin okula ilişkin olumlu bakış açısı ve övgüsü (M18) motivasyonumu olumlu etkiler”.

Okul yöneticileri tarafından en çok tercih edilen diğer bir unsurun ise üst makamlar ve veliler tarafından “takdir edilmek” olduğu görülmektedir. Bu konu ile ilgili olarak okul yöneticilerine ait bazı görüşler şu şekilde özetlenebilir.

“Eğitim öğretim ile ilgili işleri yerine getirirken elde edilen sonuçların sadece nicelik yönünden değil nitelik yönünden de değerlendirilmesi (M5), ortaya koyduğumuz çabalar neticesinde küçük de olsa bir teşekkür edilmesi (M8), yapılan çalışmalar ile ilgili sürekli olumsuzlukların değil de olumlu yanlarının vurgulanması (M25) gibi hususlar motivasyonumu olumlu manada etkiler.”

Okul yöneticileri tarafından motivasyonlarını olumlu manada etkileyen unsurlar arasında en çok tercih edilenin velilerin desteği olduğu Tablo. 2 de görülmektedir.

“Okul yöneticileri eğitim öğretim süreci ile ilgili olarak velilerin okulun bir paydaşı olarak hareket etmeleri (M9), okuldaki faaliyetlere gönüllü katılımlarının olması (M20), okulun her zaman yanında yer almaları, okula maddi ve manevi desteklerinin artması (M27) motivasyonumu olumlu manada arttırmaktadır.”

Bunların yanında “vatan sevgisi, veli memnuniyeti, ödül mekanizmasının tarafsız yürütülmesi, aile yaşantısının mutlu ve huzurlu olması” gibi unsurların da okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumlu manada etkileyen okul dışı etkenler arasında yer aldığı görülmektedir.

Tablo. 3: Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Okul İçi Etkenler

Okul yöneticilerinin görüşleri	Kodlar	f
Maddi imkânsızlıklar	M24, M22, M20, M19, M18, M9, M8, M7, M5, M27	10
Öğretmenlerin okula olan aidiyet duygusunun olmaması	M2, M23, M18, M15, M13, M11, M27	7
Öğrencilerin sorumluluk bilincinin olmaması	M16, M10, M8	3
Akademik başarının düşük olması	M1, M20	2
Öğretmenlerin derse giriş ve çıkışlarda umursamaz davranması	M21, M10	2
Öğrencilerinin sosyo ekonomik seviyelerinin düşük olması	M7, M4	2
Öğrenci kalitesinin sürekli düşmesi	M22, M27	2
Veli ve öğrenci şikâyetleri	M6, M27	2
Haftalık ders saatlerinin fazla olması	M22	1
Okulun fiziki şartlarının kötü olması	M17	1
Okuldaki personel eksikliği	M9	1
Öğretmen veli anlaşmazlıkları	M5	1
Ücretli öğretmen ile çalışmak	M5	1
Toplam		35

Tablo.3 incelendiğinde okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen okul içi unsurlar arasında en fazla olumsuzluk yaratan durumun okulun ekonomik imkanların yetersiz olması olduğu söylenebilir. Okul yöneticileri okuldaki maddi imkanların yetersizliğinden dolayı birçok işi tam anlamıyla yapamadıklarını ve bu durumdan olumsuz manada etkilendiklerini, yapmak istediklerinin büyük bir kısmını yapamadıklarını belirtmektedirler. Bu konuda okul yöneticileri tarafından ifade edilen hususlardan bazıları şu şekildedir.

“Okulumuzun kendine ait bir bütçesi olmadığı için temel ihtiyaçların karşılanması dışında herhangi maddi desteği bulamama (M24), okulun mali ve fiziki sorunlarının çözülememesi (M22), okulun fiziki şartlarının maddi imkanlardan dolayı kötü olması (M20), okullara yeterli desteğin ve ödeneğin verilmemesi (M19) gibi etkenler görev esnasında motivasyon düşüklüğüne sebep oluyor”.

Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplar incelendiğinde “öğretmenlerin okula

olan bağıllıklarının düşük olması ve aidiyet duygusunun olmaması” da okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen okul içi etkenler arasında olduğu görülmektedir. Bunların yanında “öğrencilerin sorumluluk bilincinin olmaması, akademik başarının düşük olması, öğretmenlerin derse giriş ve çıkışlarda umursamaz davranışları, öğrencilerin sosyo-ekonomik düzeylerinin düşük olması, öğrencilerin kalitesinin sürekli düşmesi, veli ve öğrenci şikâyetleri” gibi hususlar da motivasyonlarını olumsuz etkileyen okul içi unsurlar olarak ifade edilebilir.

Tablo. 4: Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Okul Dışı Etkenler

Okul yöneticilerinin görüşleri	Kodlar	f
Velilerin ilgisizliği	M3, M2, M1, M24, M23, M20, M19, M18, M16, M15, M10, M8, M5, M26, M27	15
Yönetici atamalarındaki dengesizlik	M25, M19, M13, M4	4
Okul ile ilgili olmayan gereksiz yazışmalar	M20, M14, M5, M27	4
Eğitim sisteminin sürekli değiştirilmesi	M22, M18, M13	3
Ücret adaletsizliği	M18, M9, M4	3
Üst yöneticilerin olumsuz davranışları	M16, M10	2
Takdir edilmemek	M2, M18	2
Siyasilerin okula müdahalesi	M10, M8	2
Üst yöneticilerin fikrimizi sormaması	M8	2
Yapılan çalışmalara değer verilmemesi	M2	1
Sınav puanlarının başarı kriteri olarak alınması	M1	1
Sorumluluğun fazla fakat yetkinin olmaması	M18	1
Üst yöneticilerin kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmesi	M11	1
Okul disiplin yönetmeliğinin yetersiz olması	M10	1
Meslek ile ilgili yıpratıcı haberler	M9	1
Velilerin büyük kısmının mevsimlik işçi olması	M7	1
Toplam		43

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını en çok olumsuz etkileyen unsurun “velilerin ilgisizliği” olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin motivasyonunu bozan okul dışı etkenler arasında en çok katılım sağlanan görüşün velilerin okuldaki eğitim öğretim süreci ile alakalı olarak umursamaz davranmaları

ve yeterli ilgiyi göstermemeleri olduğu söylenebilir. Yönetici atamalarındaki dengesizlik, eğitim sisteminin sürekli değiştirilmesi ve okul ile ilgili olmayan gereksiz yazışmalar, ücret adaletsizliği, takdir edilmemek, siyasilere okula müdahalesi gibi unsurların da okul dışı motivasyonu bozan etkenler arasında olduğu ifade edilebilir. Okul yöneticilerinin motivasyonlarını bozan okul dışı etkenlere dair görüşlerinden bazıları şu şekildedir.

“Velilerin okula değer vermemeleri (M15), okula sahip çıkmamaları (M27), velilerin öğrencileri ile ilgili yeterli alakayı göstermemeleri (M8), yönetici atamalarındaki kriterizlik (M13), okula gelen bazı gereksiz evrakların zaman kaybına uğratması (M14), velilerin öğrencilerinin olumsuz davranışları ile ilgili olarak yanlış yaptıklarını ifade etmemeleri ve yanlış yanlış ile kapatmak istemeleri (M23), eğitim sistemlerinin milli eğitim bakanının değişmesiyle il baştan değişmesi (M22) gibi okul dışından kaynaklı unsurlar motivasyonu olumsuz etkilemektedir”.

IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Okulların amaçlarına ulaşmasında en önemli unsurlardan biri okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin görevini yaparken belli bir takım yeterliliklerinin yanında işi ile alakalı motivasyon düzeyleri de önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir. Okul yöneticilerinin görev esnasında motivasyonlarını olumlu ve olumsuz etkileyen okul içi ve okul dışı bir çok etken söz konusudur. Bu anlamda bu araştırma bu etkenlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar dört ana başlıkta toplanmıştır.

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu etkileyen okul içi unsurlar

Yapılan bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu etkileyen unsurlar arasında okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda en fazla tercih edilen unsurun okuldaki öğretmen kadrosunun genç aktif ve dinamik olması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Göreve yeni başlayan öğretmenlerin idealist ve enerjik bir yapıda olması onların okul içi performanslarını olumlu manada etkiler. Okul içerisinde öğretmenlerin performanslarının istenen düzeyde olması okul yöneticilerinin öğretmenlerden beklediği davranışlar arasındadır. Genç ve dinamik öğretmenlerin varlığı okul yöneticisi açısından kendisini görev esnasında olumlu manada harekete geçiren unsur olarak görülmektedir.

Okul içi etkenlerden bir diğeri ise okulda var olan ekip ruhudur. Okulların, önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşması; bu amaçları kendi amaçları olarak benimseyen, bu amaçları gerçekleştirme doğrultusunda diğeri çalışanlarla işbirliğini geliştiren, okulun başarısının, ancak tüm çalışanlar üzerlerine düşeni bir takım ruhu ile ve tam olarak yaptıklarında ortaya çıkabileceğini bilen çalışanlarla olasıdır (Demirtaş, 2005).

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre öğrenci başarısının yüksek olması motivasyonlarını olumlu etkileyen okul içi etkenler arasında yer almaktadır. Bu sonuca göre okullarındaki öğrenci başarısı arttıkça yöneticiler yöneticilik rollerini yerine getirdiklerini düşünebilir. Fakat Korkmaz (2005) tarafından yapılan çalışmada örgütsel okul sağlığının alt boyutlarından olan mesleki liderlik ile müdür etkisinin öğrenci başarısı üzerinde bağımsız bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bunun sebebi olarak da okul yöneticisinin yönetim süreci içerisinde sergilediği davranışlar genel itibari ile sınıf dışına dönük olduğu için öğrenci başarısı konusunda yeterli değildir (Korkmaz, 2005). Öğrenci başarısı yüksek olan okullarda okul kültüründen, öğretmenlerin bağlılığından, veli ilgisinden, okuldaki eğitim öğretim sürecinin kalitesinden bahsedilebilir. Böyle bir okulun varlığı da yönetici motivasyonu açısından önemli bir unsur olarak görülebilir.

Elde edilen bulgulara göre okulun fiziki donanımının yeterli olması da okul yöneticilerinin okul içi motivasyon etkenleri arasındadır. Bu manada okul yöneticileri açısından yönetim süreçlerinin büyük bir kısmı okulların bakım ve onarım ile alakalı işleri ile geçmektedir. Zamanlarının büyük bir kısmını okuldaki fiziki işler ile geçirdiklerini söyleyen yöneticiler okulun fiziki yapısının yeterli olması ile bu sorunun ortadan kalkacağını ve eğitim öğretim işlerine daha fazla vakit ayıracıklarını ifade etmişlerdir. Bu da okul yöneticilerini olumlu motive eden bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Hargie, Tourish&Hargie (1994) tarafından yapılan çalışmada, aşırı iş yoğunluğu nedeniyle eğitim yöneticilerinin yönetim işlerine daha az zaman harcadıkları ve bundan dolayı da sorumluluklarının büyük bir kısmını yerine getiremedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumlu etkileyen okul dışı unsurlar

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumlu etkileyen okul dışı unsurlar olarak üst amirlerin okula ilişkin olumlu bakış açısı, üst makamlar ve veliler tarafından takdir edilmek ve velilerin desteğini almak en çok tercih edilen unsurlar olarak ifade edilmiştir.

Eğitim sistemi içerisinde okul yöneticilerinin okulu yönetirken karşılaştıkları sorunların çözümünde üst yöneticilerden gerekli desteği almaları gerekir. Dikey örgütlenmenin getirmiş olduğu hiyerarşik yapılanmanın sorunların çözümüne destek sağlamada bazı problemleri beraberinde getirdiği söylenebilir. Bu anlamda üst yöneticilerin okul yöneticilerini hem maddi imkanlar noktasında hem de yönetim süreçleri bakımından desteklemeleri gerekmektedir.

Ekinci (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, okul yöneticileri mesleki sorunları olarak il düzeyindeki üst kademe yöneticilerin sorunlarına duyarsız olmaları ve adil olmamaları, bürokratik sorunlar, yazışmalar ve motivasyon düzeylerinin düşük olması gibi mesleki sorunlarını sıralamışlardır. Okul müdürleri üst düzey il eğitim yöneticilerinin sorunlarına duyarsız olmalarını ve adil olmamalarını ağırlıklı olarak kayırma ve eşit muamele etmemeye dayandırmışlardır. Dolayısıyla, eğitim yöneticilerinin yerelde okullara yapacakları aynı katkılarda okullara farklı tutum takındıkları anlayışı okul müdürleri tarafından dile getirilmiştir.

Okul yöneticilerinin motivasyonunu olumlu etkileyen okul içi unsurlardan bir diğeri hem veliler hem de üst yöneticiler tarafından takdir edilme davranışıdır. Okul yöneticileri yaptıkları işlerin karşılığında hem velilerden hem de üst yöneticilerden takdir edilmeyi beklemektedirler. Okul yöneticilerinin yaptıkları işin karşılık bulması sonucunda iş yapma heyecanlarının daha da artacağını, okul yöneticilerinin yaptıkları işin önemsendiğini ve değer gördüğünü bilmeleri halinde motivasyonlarının artacağı söylenebilir.

Yöneticilerin motivasyonunu olumlu etkileyen bir diğer unsur ise velilerin desteğidir. Velilerin okuldaki eğitim öğretim sürecine gönüllü katılması okul yöneticileri tarafından beklenen bir durumdur. Yıldırım (2011) tarafından yapılan araştırmada velilerin okula ilgisinin artması, okulu ziyareti, öğrencilerini takip ve kontrolü, okulun yönetim anlayışı ve okulun başarısı hususunda olumlu veya olumsuz görüş ve düşüncelerini paylaşmaları okul yöneticilerinin motivasyonlarını arttıran bir unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ailelerin eğitim sürecine katılımı okulları etkili kılmakta ve eğitim öğretim faaliyetlerini daha başarılı hale getirmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda velilerin sürece katılımı akademik başarıyı arttırmakta, disiplin problemlerinde bir azalma olmaktadır. Çelenk (2001)'in yaptığı bir başka araştırmada da öğretmenlerin; “okul ile işbirliği içinde çocuğu ile ilgilenen velilerin okul başarısını olumlu yönde etkilediği, çocuğu yanlış bir yönlendirmeden korumak, öğretmen-aile çelişkinisi önlemek amacıyla velilerin okul tarafından eğitilmelerinin gerekli olduğu” görüşünde oldukları saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen okul içi unsurlar

Okul yöneticilerinin görüşlerine göre maddi imkânsızlıklar motivasyonlarını olumsuz manada etkileyen kurum içi unsurlar arasında başta gelmektedir. Okulların kendine ait bütçelerinin olmaması okullarda yöneticileri en çok zorlayan konular arasında yer almaktadır. Devlet bütçesinden milli eğitime ayrılan payın yetersiz olması eğitimde finans sorununu ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticileri kendi finans kaynaklarını kendileri oluşturmak zorunda kalmaktadır. Bu konuda yeterince başarılı olamamaktadırlar. Okullarında belli bir değişim dönüşüm yaparak fiziki yeterlilikleri sağlama ve sosyal ve kültürel faaliyetleri gerçekleştirme gibi konularda yeterli finans kaynağı sağlayamamaktadırlar.

Ekinci (2010) tarafından yapılan araştırmada okul yöneticilerinin sorunları arasında okullarının finans sorunları ve okul bütçesinin olmaması sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim okullarının mali kaynak problemlerini çözmeye en çok kullandıkları yaklaşım; öğrenci velilerinden alınan kayıt paraları ve diğer bağış niteliğindeki maddi katkılardır. Bu çerçevede yaşanan finansman sıkıntısı özellikle velilerden maddi katkıların alınmadığı okullarda temel bir takım ihtiyaçları giderememe sorununun yaşanmasına yol açmaktadır. Bu durum özellikle ekonomik bakımdan düşük gelire sahip sosyal çevrelerde bulunan okullar bakımından dezavantajlı bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum da okullar arasında imkan eşitliğini ortadan kaldıran önemli bir sorundur.

Okul yöneticileri arasında en çok tercih edilen okul içi motivasyonlarını olumsuz etkileyen ikinci unsur öğretmenlerin okula olan bağlılıklarının düşük olması konusudur. Örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalarda (Tarr, 1992; Akınaltuğ, 2003; Erdem, 2008; Eslami ve Gharakhani, 2012; Yenihan, 2014; Alimohammadi ve Neyshabor, 2013; Özdemir ve Yaylı, 2014; Albdour ve Altarawneh, 2014;) çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş doyumları arasında doğru bir orantı olduğu, öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile iş yaşam kaliteleri arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm algıları arasında yüksek düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılık ile örgütsel muhalefet algıları arasında orta düzeyde negatif yönde bir ilişki olduğu, örgütsel bağlılık ile performans arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen okul dışı unsurlar

Okul yöneticileri motivasyonlarını en fazla olumsuz etkileyen okul dışı unsur olarak velilerin ilgisizliğini ifade etmişlerdir. Anne-baba ve öğretmenler, çocuklara elverişli bir öğrenme ortamı yaratabilmek için ortak bir çaba göstermelidirler. Çocuğun evde oluşan ilk öğrenme deneyimleri, okuldaki öğrenme girişimlerine destek sağlayarak, öğretmenin sınıf içi uygulamalardaki başarı şansını yükseltir. Bu yüzden öğretmenlerin çocuğun aile ortamlarını iyi değerlendirmeleri ve onun daha iyi eğitimine olanak hazırlamak amacıyla aile sorumlularıyla iletişim kurmaları önemlidir (Burns,Roe ve Ross,1992). Aslan (1990) tarafından yapılan bir araştırmada okul yöneticileri ve veliler arasında planlı bir ilişkinin olmadığı, velilerin çoğunun öğretmen ve yöneticileri tanımadıkları, ayrıca veli, yönetici ve öğretmenlerin okul-aile birliklerine yeterince önem vermedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Velilerin eğitim öğretime katılım göstermemesi, öğretmenlerin ve okul yöneticileri açısından en önemli sorunlar arasında görülmektedir.

Bu konuda ailelerin büyük çoğunluğu isteksiz ve çekingen davranmaktadır. Ailelerin birçoğu eğitim işinde pasif kalmak istemekte, fikirleri sorulduğunda dahi görüş sunma konusunda çekimser kalmakta, bu işi okulun ve öğretmenlerin sorumluluğuna bırakmayı tercih etmektedir (Erdoğan ve Demirkasımoğlu, 2010).

Okul yöneticilerinin motivasyonlarını olumsuz etkileyen okul dışı unsurlar arasında yönetici atamalarındaki dengesizlik ve okul ile ilgili olmayan gereksiz yazışmalar, eğitim sisteminin sürekli değişmesi ve ücret adaletsizliği gibi unsurlar da yer almaktadır. Mevcut okul yöneticisi atama yönetmeliği bir okul yöneticisinde bulunması gereken nitelikleri barındırmamaktadır. Bugün yürürlükte olan yönetmelik doğrultusunda okul yöneticileri herhangi bir kritere tabi olmadan atanmaktalar. Bu konu atamalardaki adaletsiz uygulamaların ortaya çıkabilmesine imkân tanımaktadır. Bu da okul yöneticileri açısından olumsuz bir durum oluşturmakta ve motivasyonu bozmaktadır. Bunun yanında eğitim sistemimizde bürokratik bir yapının hâkim olması nedeniyle resmi yazışmaların fazla olması ve bunların birçoğunun direkt olarak eğitim ile ilgili olmaması da okul yöneticileri açısından sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

ÖNERİLER

Okulların amaçlara ulaşmasında okul yöneticilerinin rolü yadsınamaz. Bu gerçekten hareketle okul yöneticilerine gereken önemin gösterilmesi motivasyonlarını arttırıcı bir etkiye sahip olacaktır. Okul yöneticilerinin insani bakış açısıyla özellikle üst yöneticiler tarafından değerlendirilmesi ve saygı gösterilmesi önemlidir. Okul yöneticilerinin yaptığı çalışmalarda başarılı oldukları sürece ödüllendirilmeleri ve takdir edilmeleri onların daha sonraki çalışmaları için motivasyon unsuru olacaktır. Velilerin okul yönetimi sürecine katılımlarını sağlama noktasında okul yöneticilerine destek sunulabilir. Okulun maddi imkânsızlıklarını azaltacak çeşitli uygulamalar yapılabilir.

Bu araştırma nitel araştırma deseninde yapılmıştır, araştırma nicel desende de tasarlanabilir. Araştırma farklı örneklemeler üzerinde tekrarlanabilir. Okul türüne göre okul yöneticilerinin motivasyon unsurları karşılaştırılabilir. Kamu ve özel okul yöneticileri arasında karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- AKINALTUĞ, E. (2003). Yöneticilerde iş stresi, iş doyumu ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırıkkale Üniversitesi. Kırıkkale.
- ALBDOUR, A. A. ve Altarawneh, I.I.(2014). Employee engagement and organizational commitment: Evidence from Jordan. *International Journal Of Business*, 19(2)
- ALİMOHAMMADİ, M. and Neyshabor, A.J. (2013). Work motivation and organizational commitment among iranian employees. *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 1(3)
- ANNELLS, M. (2006). Triangulation of qualitative approaches: Hermeneutical phenomenology and grounded theory. *Journal of Advanced Nursing*, 56(1)
- AYAYDIN, M. ve Tok, H. (2015). Motivasyonu etkileyen faktörlere ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi. *Turkish Studies*, 10(11)
- BURNS, C.P., Roe B.D. ve Ross E.P. (1992). *Teaching reading in today's elementary schools*. Boston Houghton Mifflin Company.
- CHEN, C. C. ve Huang, T. C. (2012). Learning in a u-Museum: Developing a context-aware ubiquitous learning environment. *Computers & Education*, 59(3)
- ÇAKAL, Ö., Ünsar, S., ve Oğuzhan, A. (2011). Özel ve kamu hastane yöneticilerinin motivasyon düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 14(25).
- ÇELENK, S. (2001), Okul dışı etkilerin ilk okuma yazma öğretiminde okuduğunu anlama başarısına katkısı, A.İ.B.Ü. Yayımlanmamış Araştırma.

- DEMİR, S. ve Karakuş, M. (2015). Etik iklim ile öğretmen ve öğrencilerin güven ve motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 21(2)
- DEMİRTAŞ, H. (2005). Okul çalışanlarının takım algısı. *Ege Eğitim Dergisi*, 6(1).
- ERDOĞAN, Ç. ve Demirkasımoğlu, N. (2010). Ailelerin eğitim sürecine katılımına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(3)
- EREN, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- EKİNCİ, A. (2010). İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri. *İlköğretim Online*, 9(2).
- ESLAMİ, J. ve Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Science and Technology*, 2(2)
- GÜRSEL, M. (1997). *Okul Yönetimi, Çizgi Kitabevi Yayınları*. Konya.
- HARGİE, C., Tourish, D. & Hargie, O. (1994). Managers communicating: an investigation of core situations and difficulties within educational organizations. *International Journal of Management*, 8(6)
- KARASAR, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi* (24. Basım). Nobel yayın dağıtım. Ankara
- KOÇEL, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- KORKMAZ, M. (2005). İlköğretim okullarında örgütsel sağlık ile öğrenci başarısı arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 44(44)
- KUŞLUVAN, Z. (1999), "Örgütlerde Motivasyonun Önemi ve Kullanılan Motivasyon Araçları", *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 3(3)
- LAZAROİU, G. (2015). Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14(97)
- ÖNEN, S. M. ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2)
- ÖZDEMİR H. ve Yaylı A. (2014). Çalışanın örgütsel bağlılığı, performansı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 1(1)
- PİNTRİCH, P. R. (2003). A motivational science perspective on the role of student motivation in learning and teaching contexts. *Journal of Educational Psychology*, 95(4)
- ROBBINS, S. P. (1993), *Organizational Behavior* (6ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- SAĞLAM, A. Ç. ve Demir, M. (2015). The relation between the level of professional guidance of national education inspectors to class teachers and the teacher motivations. *International Journal of Human Sciences*, 12(2)
- TARR, H. C. (1992). *The commitment and satisfaction of Catholic school teachers*. Doctoral dissertation, The Catholic University of America.
- VAİTKUVIENE, Lina, Balvociute, Rasa and Stokus, Stasys. (2010). The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: The Case of Lithuanian and Swedish Manufacturing Companies. *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 54

- YANG, Y. T. C. (2012). Building virtual cities, inspiring intelligent citizens: Digital games for developing students' problem solving and learning motivation. *Computers & Education*, 59(2)
- YENİHAN, B. (2014). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(4)
- YILDIRIM, N. (2011). Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11(1).
- YILDIRIM, A. ve Şimşek, H. (2005). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri. (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık. Ankara