



**OKUL PAYDAŞ DAVRANIŞLARININ OKUL MÜDÜRÜ YÖNETİM MOTİVASYONUNA ETKİSİNE
İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ**

SCHOOL HEADS' OPINIONS ON THE EFFECT OF SCHOOL STAKEHOLDER BEHAVIORS ON

SCHOOL PRINCIPAL MANAGEMENT MOTIVATION

Sadrettin ERTEK¹, Derya KILIÇ², Elif ŞENTÜRK³, Ceyhan YÜCEL⁴,

Makalenin Alanı: Eğitim Yönetimi

Makale Bilgileri

Geliş Tarihi

25.10.2022

Kabul Tarihi

25.10.2022

Anahtar Kelimeler

Yönetim

Motivasyonu,

Okul Müdürü,

Paydaş.

Özet

Bu araştırmanın amacı okul paydaş davranışlarının okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerinin yönetim motivasyonuna etkilerini ortaya koymaktır. Kesit alma modeli ile yürütülen bu araştırmanın evrenini Ordu İli, Altınordu ve Fatsa ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 150 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Okul müdürleri gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmişlerdir. Bunun için 39 okul müdürü istekli olmadıklarından araştırmaya dahil edilmemişlerdir. Veriler okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen üst birim davranışları, okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen öğretmen davranışları ve okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen veli davranışları adlı anket yardımıyla toplanmıştır. Anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu en çok artıran üst birim davranışı "güvenilir olmaları", öğretmen davranışı "yenilikçi projeleri desteklemeleri ve görev almaları", veli davranışı olarak da "okul kültürünü benimsemesi" sonucuna ulaşılmıştır.

Article Info

Received

25.10.2022

Accepted

25.10.2022

Keywords

Management

Motivation,

School Principal,

Stakeholder.

Abstract

The aim of this research is to reveal the effects of school stakeholder behaviors on the management motivation of school principals working in pre-school, primary, secondary and high schools. The universe of this research, which was carried out with the cross-section model, consists of 150 school principals working in preschool, primary, secondary and high schools working in schools affiliated to the Ministry of National Education in Ordu Province, Altınordu and Fatsa districts. In the study, sampling was not used, and the whole universe was tried to be reached. School principals were included in the study on a voluntary basis. For this, 39 school principals were not included in the study because they were not willing. The data were collected with the help of a questionnaire named upper unit behaviors that positively affect school principals' management motivation, teacher behaviors that positively affect school principals' management motivation, and parent behaviors that positively affect school principals' management motivation. The questionnaire was developed by the researcher. Looking at the results of the study, it was concluded that the upper unit behavior that increases the motivation of the school principals the most is "being reliable", the behavior of the teacher is "supporting innovative projects and taking part", and the behavior of the parents is "adopting the school culture".

¹ Altınordu İlkokulu, Ordu, e-mail: sadrettinertek@gmail.com, ORCID: 0000-0002-4507-1270 (Corresponding Author)

² Turnasuyu Kız Anadolu Lisesi, Ordu, e-mail: deryaderr74@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2233-6782

³ Altınordu İlkokulu, Ordu, e-mail: elifsenturk86@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5821-3397

⁴ Merkez Ortaokulu, Ordu, e-mail: ceyhan61@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1545-1678

1. GİRİŞ

1.1. Motivasyon

Türkçe’de “güdü” ve “saik” anlamına gelen (Kantar, 2008, s.27) motivasyon kavramı her alanda sıklıkla karşılaştığımız ve önemsenen; özellikle çalışma ortamlarında sürekli gündemde tutulan, değer verilen bir konu başlığı olmuştur. Çünkü bireylerin kişisel mutluluğunun ön koşulu, iyi bir çalışma ortamının oluşturulabilmesidir (Hagemann, 1995, s. 111). Birçok bireyi seçilen bir yöne doğru süreklilikle yönlendiren çabaların toplamı (Ergül, 2005, s. 67) olan motivasyon kavramının alanda birçok tanımı bulunmaktadır. Psikologlara göre davranışlar motivasyon sonucunda ortaya çıkar. Onlara göre insan davranışları, bir nedeni, algılanan bir amacı ve amaca doğru yönelen davranışlar neticesinde ihtiyaçların giderilmesi ile ilişkilidir. Aslında bahsi geçen bu ilişkiler “motivasyon sürecini” anlatmaktadır (Öztürk, 2017, s. 100).

Öncü (2010) motivasyonu, davranışı belirlenen hedef noktaya ulaştıran, faaliyete geçiren güç olarak ifade etmektedir. Gömleksiz ve Serhatlıoğlu (2013) ise motivasyonu, davranışın ortaya çıkmasını, yönünü, etkisi ile sürekliliğini açıklamaya çalışan bir yapı olarak tanımlamıştır. Motivasyon tanımları incelendiğinde motivasyon kavramının üç yönü dikkat çekmektedir. Motivasyonun bu üç yönü davranışlarda kararlı olma, davranışları yönetebilme kabiliyeti ve bir nevi canlanma ve davranışın devamlılığını sağlamadır. Motivasyonun bu üç yönü bir döngü içerisinde oluşur (Morgan, 2004).

Genç (2004) motivasyon kavramını dört genel karakteriyle tanımlamaktadır:

1. Motivasyonun kişisel bir olgu olması sebebiyle ve her insanın farklı olduğu düşünüldüğünde bütün motivasyon teorilerinin temelinde bu farklılıkları vurgulamak vardır.
2. Motivasyonun genel olarak bir niyet olduğu düşünüldüğünde ve çalışanların kontrolü altında olduğu varsayıldığında, davranışlar ve gösterilen çabanın varlığı ve devamı motivasyon tarafından belirlenir.
3. Motivasyon çok yönlüdür. İnsanları neyin aktif hale getireceği ve insanların zamanla değişen motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin neler olduğunun bilinmesi gerekir.
4. Motivasyon davranış ve performans olmamakla birlikte, kişiyi içten ve dıştan etkileyen bir gücün varlığı söz konusudur.

1.2. Motivasyon Türleri

Motivasyon bir davranışın gerçekleşmesi için bireylerin içsel ve dışsal faktörlerden güç alarak kararlılık ve süreklilik sergilemesidir (Barutçugil, 2004, s. 372). Motivasyonu etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bu etkenler genel olarak içsel ve dışsal kaynaklı olmak üzere iki ana grupta değerlendirilir (Dede ve Argün, 2004; Akbaba, 2006; Öncü. 2010; Ertürk, 2016).

İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon kişinin istek ve arzuları gibi iç dinamikleri ile ilgilidir. İnsanı etkin olmaya yönlendiren, amacına ulaşana kadar etkinliğini sürdüren, doğal bir itici güçtür. Psikologlar içten gelen, insanları bu şekilde etkin kılan gücün insanların güdü ve gereksinimleri olduğunu düşünmektedir. İnsanın güdülerini ve ihtiyaçlarını gerçekleştirme gayreti içten gelen bir motivasyondur (Başaran, 2000). Davranışların kaynağının içsel motivasyona dayanmasının nedeni, bunları yapmayı teşvik eden hiçbir dış kaynaklı ödülün olmayışıdır (Ryan ve Deci, 2000). Deci (1975) kendi kendine ortaya çıkan motivasyon etkinliklerini “faaliyetin kendisi dışında görünür bir ödül olmayan” olarak tanımlar.

İnsanların içinden gelen istekleri doğrultusunda ortaya çıkan davranış türü (Akbaba, 2006; Güneş, 2009), ilgi, haz ve merak gibi insanın içinden gelen duyguları kapsayan (Öncü, 2010) içsel motivasyon, bireyin ilginç bulduğu ve onu doyuma ulaştıran aktiviteleri kendi iyiliği ve kendi istediği için gerçekleştirmesidir (Kılıç ve Yılmaz, 2019).

İçsel motivasyonda bireyin sergilediği uğraş, kendisiyle ilgilidir ve kişi kendisine ilginç ve farklı geldiği için bu uğraşı yapmaya istekli davranışlar sergiler (Ryan ve Deci, 2000). Başka bir ifadeyle söylemek gerekirse birey bir şeyi yapma zorunluluğu bulunmasa da, o şeyi yapmak için bireyi teşvik eden ve yönlendiren içsel motivasyondur (Raffini, 1996; akt. Hoy ve Miskel, 2012, s.157). Birey içsel olarak motive olduğunda kendini bu işte kanıtlamak için işe koyulur. Ve bunun için dış kaynaklı hiçbir şey söz konusu değildir. Tamamen kendi iradesiyle işin sonunda maddi ödül ya da herhangi bir şey olmadığını bilerek görevini gerçekleştirir (Amabile, 1985; Deci ve Ryan, 1985). Bu görevi gerçekleştirmekten doğan memnuniyet ve duyulan haz motivasyonun kendi ödülünü oluşturur. Bu bağlamda içsel motivasyonun gücü yeni şeyler öğrenme ve yeni şeyler ortaya çıkarma isteğinde gizlidir. Öğrenmeye duyulan ilgi, merak ve başarıma arzusu ve sonunda gelen başarının verdiği doyum gibi içsel faktörler bireyin davranışlarını yönlendirebilmektedir (Deci ve Ryan, 1985; Vallerand vd.1992). Bu durum zamanla bireyin davranışını belirli sıklıkla tekrar eden davranışa dönüştürmektedir (Deci vd. 1991).

Dışsal Motivasyon

En genel tanımıyla dışsal motivasyon, bir davranışın gerçekleştirilmesinde dış kaynaklı bir etki söz konusu olduğu (Akbaba, 2006; Hoy ve Miskel, 2012), ödül almak ya da cezadan kaçmak için yapıldığını ifade eden (Güneş ,2009), "bir işi, bazı dışsal kazanımlar nedeniyle yapmak" olarak tanımlamaktadırlar (Ryan ve Deci, 2000: 16).

Cezadan sakınma, ödül, rekabet veya iyi not alma gibi dışsal ödüller dışsal motivasyonun tanımlarında yer alan dış kaynaklardır. Dışsal motivasyon, öğretmenler ve öğrenciler tarafından sonuçlarına bakılarak kolayca algılanabilir veya anlaşılabilir (Kudo, 1999, s.11).

1.3. Eğitimde Motivasyon

Eğitim ve öğretim sürecinin yürütücüsü olan öğretmenlerin motivasyon düzeyinin, eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü okul yöneticileri olan okul müdürlerinin motivasyon düzeyinin, aynı zamanda öğrencilerin akademik ve sosyal başarılarında motivasyonun etkisinin eğitim öğretim sürecinin önemli değişkenleri olduğu ifade edilebilir (Karataş, 2020). Belirlenen bir iş yapılırken veya belirlenen bir hedefe ulaşmak istendiğinde, bu işin yapılması ve hedefin başarıya ulaşmasında kişinin motivasyonunun yerinde olması kolaylık sağlamaktadır (Akkaya, 2021).

Yüksek motivasyona sahip insanların işlerini en iyi şekilde yapmaları, kendi yaşamları ve çevreleri üzerinde etkiler oluşturma ihtimalleri yüksektir. Yüksek motivasyonlu öğretmenler sayesinde öğrencilerin kazanımları edinme düzeyini de yükselir. Aynı zamanda, öğretmen ve idare arasındaki iş birliğini, bilgi akışını ve okul ortamının genel havasını yönde etkileyebilir (Sarı, Yıldız ve Canoğulları, 2018). Yılmaz ve Aslan (2013) da öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile eğitimin kalitesi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu konusuna vurgu yapmışlardır.

Okul müdürlerinin öğretmenleri tanıyan ve öğretmenlerin beklentilerini anlayabilen kişiler olduğu düşünüldüğünde okul müdürleri, değişimleri ve yenilikleri gözlemleyerek öğretmenlerin gelişmesini görev edinen kişilerdir. Bu bağlamda kendileri için sunulan imkanları gören ve bilen öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini teşvik etmesi ve yönlendirmeleri ile motive olarak çalışma doyumu ile kuruma bağlılık konularında görüş geliştirirler (Serin, 2011).

Okul yöneticileri, örgütsel amaçlarına ulaşabilmek ve istenilen düzeyde başarıyı yakalayabilmek için öğretmenlerin beklentilerini gerçekleştirmeye çalışmalı, onların motive

olmalarını sağlayacak motivasyon araçları kullanılmalıdır. Böylece öğretmenlerin motivasyonlarını arttırıcı nitelikte bir okul ortamı oluşturulmuş olur (Yılmaz ve Ceylan, 2011). Öğretmenlerin öğrencilere iyi bir eğitim öğretim hizmeti sunmak, öğrencilerin kendilerine ve topluma faydalı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak gibi önemli bir görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Öğretmenlerin bu görev ve sorumluluklarını yerine getirmede yüksek bir motivasyona sahip olmaları çok önemlidir (Cemaloğlu, 2002; Kocabaş ve Karaköse, 2005). Öğrenme öğretme sürecine etki eden en önemli stratejik öğelerden birisi öğretmen iken okul yöneticileri de unutulmamalıdır. Motive etmek için motive olmuş olmak gerekmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin de motivasyon düzeylerinin yüksek olması gerekmektedir (Zor, 2020).

1.4. Yönetim

Geçmişten günümüze çağlar boyunca insanlar birlikte hareket etme ihtiyacı duymuşlardır. Bu sebeple yönetim kavramının çok eskilere kadar uzandığı söylenebilir. Herhangi bir grupta belirlenen ortak amaca ulaşmak için ortak bir gayret gösteriliyorsa orada yönetim olgusundan bahsedilebilir. Bu bağlamda, birlikte hareket etme amacında olan bir grubun kendi içerisinde organize olarak çaba harcadıkları sürecin tamamına yönetim denilebilir (Çelik ve Şimşek, 2013). Bir diğer ifade ile yönetim; örgütün belirlediği ortak amaç ve hedefler doğrultusunda, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için maddi kaynakları ve zamanı en verimli şekilde kullanarak oluşturulan yapı olarak tanımlanabilir (Eren, 2011).

1.5. Eğitim Yönetimi

Başaran'a göre (1991) yönetimi oluşturan insanların, örgütlerin belirlenmiş hedefleri doğrultusunda görev dağılımı yapmaları ve çalışmalara geçmeleri gerekmektedir. Ülkemizde eğitim kurumlarına yönetici seçilirken son yıllarda yönetmelik değişiklikleri yapılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği'ne göre; ilk defa yönetici olarak seçilecek adaylar yazılı ve sözlü sınav sonuçlarına göre değerlendirmeye alınır. Daha önce yönetici olup halen görevine devam edenler yeniden görevlendirilirken bakanlığın belirlediği kriterler dikkate alınarak seçilir. Bu kriterler, bakanlığın belirlediği formlarda mevcuttur. Tüm görevlendirmeler puan üstünlüğüne göre yapılır (MEB, Eğitim Kurumlarına Yönetici Görevlendirme Yönetmeliği (EKYGY), md.14).

Eğitim kurumlarında 4 yıl görev yapan yöneticiler bakanlığın belirlediği kriterlere uygun olmaları durumunda aynı kurumda veya başka bir kurumda 4 yıl daha görevlendirilebilir. Ancak bakanlığın yönetmeliklerine göre okul müdürleri aynı kurumda 8 yıl

görev almış ise zorunlu rotasyona tabi tutulmaktadır. Zorunlu rotasyona tabi tutulan 4 yöneticiler diğer kurumlarda kadro bulunması halinde o kurumlara yönetici olarak görevlendirilebilir. Kadro bulunmaması halinde ise herhangi bir kurumda öğretmen olarak kendi branşına uygun şekilde görevine devam eder (MEB, EKYGY, md.27).

1.6. Okul Yönetimi

Okul, bireylerin aile ortamında aldığı yaşama yönelik bilgi ve becerilere ek olarak, bu bilgi ve becerilerin üzerine, bireyleri toplum yaşamına ve geleceğe hazırlayan, topluma rahat bir şekilde uyum göstermesini sağlayan, milli ve evrensel değerlerimiz ışığında iyi vatandaş olma becerilerini kazandıran, eğitim programları ve kademeleriyle düzenli eğitim süreçleri, olan resmi veya özel eğitim kurumudur (Karataş, 2020).

Okullar, eğitim sisteminin amaç ve hedeflerinin öğrencilere kazandırıldığı yerlerdir. Eğitim sisteminde yer alan bu amaç ve hedefler okullarda uygulanır. Okullarda uygulanan bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayan yönetim işine de okul yönetimi denir. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin daha özel bir alanıdır (Balci, 2016). Bir okulun organizasyon işi aslında birkaç küçük bölümün bir araya gelmesiyle oluşur. Fakat daha büyük sistemin bir alt kümesi olan bütün bir komplekstir (Aydoğan, 2013). Bu nedenle okul yönetiminden beklenen, okullardan beklenenler ile aynıdır. Yani okul yönetimi hedeflerin sonuçlandırılabilmesi için okul örgütünün diğer üyeleriyle birlikte planı, programlı ve eş zamanlı bir şekilde iş yapabilme sürecidir (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

1.7. Yönetici

Eren (2010) yöneticiyi; örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışmalar yaparak kurumsal sorumluluk bilinciyle hareket eden, örgütü yöneten kişiler olarak tanımlamıştır. Yönetici kişiler, kişi veya grupları belirlenen amaca ulaşma sürecini organize eden, kişi veya grupları bu amaç doğrultusunda yönlendiren yönetim faaliyetlerini sürdüren kişiler olarak tanımlanmıştır. Başarılı bir yöneticide ani durumlar karşısında hızlı ve doğru çözümler üretebilme, neden-sonuç ilişkisi kurabilme, orta ve uzun vadeli uygulanabilirliği olan planlar yapabilme gibi özellikler olmalıdır (Çelik ve Şimşek, 2013).

1.8. Eğitim Yöneticisi

Yönetim, tutkuları, istekleri, ihtirasları, beklentileri, hedefleri ve ihtiyaçları farklı olan bireylere iş yaptıрма sanatı olarak tanımlanabilir (Şahin, 2004). Yönetim açısından insanları, yöneten ve yönetilen olarak 2 gruba ayırabiliriz. Yöneten kişiler yani yöneticiler yetenekleri ölçüsünde yönettiği grupları başarılı kılabilirler. Bu durum eğitim alanında düşünüldüğünde

eğitim yöneticileri, işini severek yapalı, işine olan sevgisi, ilgisi, saygısı ve çalışmaya duyduğu isteği yüksek olmalı, karşılayabilmeli ve bu ihtiyaçlara ayak uydurabilme vasfı olmalı, kendini sürekli geliştirmeye çalışmalı ve eleştiriye açık olan kişiler olmalıdır (Karataş, 2020).

İnsanların oluşturduğu sosyal bir yapı olan örgütlerin düzenli bir işleyişi olabilmesi için ve dahi kendini oluşturan insanların iş birliği içinde verimli ve uyumlu bir biçim de çalışabilmesi için düzenli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgütü oluşturan bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesini sağlamak ve bu yönde çalışmak yönetimlerin temel görevidir (Şahin, 2004).

1.9. Okul Yöneticisi

Yöneticilik, gerektiği durumlarda sorumluluk alma ve sorunları çözme işidir (Baltaş, 2005). Eğitim yöneticiliği denildiğinde ilk sırada okul yöneticiliği bulunmaktadır. Bir okulda çalışanları okulun amaçlarını yerine getirilmesi için bir araya getirerek organize eden ve denetimini yapan kişiye okul yöneticisi denir. Bu bağlamda okul müdürü, okulda otorite ve gücü temsil eder (Topçuoğlu, 2010).

Her bireyin farklı olduğu düşünüldüğünde her okul müdürünün de kendine özel bir çalışma prensibi, kendine özel bir davranış stili olması doğaldır. Ama burada okul müdürlerinin göz ardı etmemeleri gereken durum; başarılı bir yönetim davranışı sergileyerek hem öğretmenlerden hem de öğrencilerden, bir bakıma tüm okul personelinden en yüksek verimi alabilme çabası içinde olmalarıdır. Yüksek verim alabilmenin ilk kuralı da yüksek motivasyondur. Her okul müdürünün aslında önceliği hem motivasyonu yüksek bir öğretmen hem de motivasyonu yüksek bir öğrencidir. Özetle yönetim başarısı için yönetilenlerin motivasyonu son derece önemlidir (Karataş, 2020).

Okul müdürü, insan ve madde kaynaklarını kullanarak okulun hedeflerini gerçekleştirmesinde önemli becerilere sahip olması beklenen kişidir. Aslında beklenti sadece bir eğitim liderliği değildir. Görev yaptığı okulu en iyi şekilde yönetmesi de beklenir (Hunt, 2012). Öyleyse okul müdürleri; okulun temel hedefi olan toplumun ihtiyaçları doğrultusunda öğrencilere nitelikli bir eğitim-öğretim ortamı sunulmasını sağlamak için okuldaki tüm etkinliklerin akademik amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak zorundadır (Balyer, 2012).

İyi bir okul müdürü, öncelikle eğitimin temel taşı olan öğretmenlerine değer vererek bu şekilde bir tutum sergilerse eğitimde etkinliği artırabilir (Elmacioğlu, 2009). Çünkü okul yöneticisi olmak aynı zamanda öğretmenlerin mesleklerini büyük bir gayret ve istekle

yapmalarında ihtiyaç duydukları motivasyonu sağlamayı gerektirmektedir. Motivasyon düzeyi düşük öğretmenler okulun başarısı ve daha etkili olabilmesi için ekstra çaba göstermeyeceklerdir. Yaptıkları işi zevk alarak yapmadıkları için bu durum dem diğer meslektaşlarını hem de öğrencilerini olumsuz etkileyebilir. (Toker, 2006).

Farklı okul türlerinde görev yapan okul müdürlerinin muhatap oldukları sorunlar da farklıdır. İlkokulda görev yapan bir okul müdürünün karşılaştığı sorun ve çalışma isteği ile lisede görev yapan bir okul müdürünün karşılaştığı sorun ve o soruna yaklaşımı motivasyon düzeyine de etki edebilmektedir (Zor, 2020).

1.10. Eğitim Paydaşları

Eğitimin istenilen etkinliklerin ve görevlerin gerçekleştirilmesinde, okul süresindeki karşılaşılan problemlerin çözüm kavuşmasında, okulların doğal paydaşları olan öğrenci, öğretmen ve ailelerin okul yönetiminde aktif rol almaları, eğitimde istenilen sonuçlara daha kolay ulaşılacağı konusunda birçok yaklaşım var (Feldman, Khademian ve Quick, 2009, s. 306).

Okulların en önemli üyelerinin başında öğretmenler gelmektedir. Okullardaki başarı ve eğitimde gerçekleşecek gelişimin öğretmenler vasıtasıyla olacağına, okul yöneticilerinin anlamaları gerekir. Öğretmenler okuldaki sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir paya sahiptir (Özden, 2000, s. 107). Okul yöneticisinin gerçek bir lider olabilmesi için okul üyelerinin yönetime aktif katılımları konusunda motive edici olması gerekir. Okul paydaşlarının yönetime aktif katılımı okullarda ki yaratıcılığı ve sürdürülebilirliği artırıcı etkiye sahiptir. Öğretmenler okulların yönetilmesi sırasında karar alma süreçlerine aktif katılım göstererek fikirlerini özgürce ifade edebilmeliler. Okul yönetimleri öğretmenleri bu konu da destekleyici rol üstlenmelidir. Okul yönetimleri iş birliğine ve katılıma önem veren bir yönetim anlayışına sahip olmalıdır (Blase ve Blase, 1997, 139). Okul ikliminin oluşmasında en önemli unsur okul yönetimidir. İklimin etkili olabilmesi için okul yönetiminin, öğretmenlerin aktif katılımına destek vermeli ve yaratıcılıklarını geliştirmelerine destek olmalıdırlar. Öğretmenlerin yaratıcılıklarının artması onları daha üretken ve daha özgür hissettirir (Patrinos, Barrera-Osorio ve Fasih, 2009). Bouwmans vd. (2017) tarafından yapılan araştırmalarda dönüşümcü liderlik özellikleri gösteren okul müdürlerinin okul paydaşlarının katılımı hususunda daha yüreklendirici olduğunu göstermektedir. Can ve Bayramoğlu (2016), okul ikliminin artmasının öğretmenlerin yönetime katılımı ile arttığını göstermektedir. Yönetime aktif katılım ile öğrenci başarısı, aileler ile iletişim ve okul kültürü olumlu yönde

artış göstermektedir. Okul yöneticilerinin olumsuz davranışları öğretmenlerin yönetime katılımını olumsuz yönde etkilemektedir. Öğretmenlerin bıkkınlık düzeyleri de olumsuz yönde etkileyen bir diğer faktördür.

Okulların asıl sahibi çocuklar, kendileri ile ilgili durumlarda en doğru çözümleri bulma hususunda oldukça başarılıdırlar. Bu nedenle öğrencilerin yönetime aktif katılımı problem durumlarını en aza indirgeyebilir. Küçük yaşlarda kendileri ile ilgili durumlarda aktif katılım becerisi sergileyebilen çocukların, yetişkin olduklarında da problemler karşısında etkili çözümler bulabilmektedir (UNICEF, 2013). Eğitimin temel gayesi çocukların yaratıcılıklarını arttırmak olmalıdır (Chomsky, 2007). Günümüz eğitim sisteminde çocuklarımız okullarda ki yönetim süreçlerinde söz sahibi olamamaktadır. Çocukların yönetim sürecine aktif olarak katılım göstermemeleri sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğretmenler ve veliler gibi öğrenciler de yönetime aktif katılım göstermelidirler. Milli Eğitim Bakanlığı öğrencilerin okul yönetimine aktif katılımı konusunda çeşitli çalışmalar yapmakta ve okullarda ki demokratik ortamın artması için çalışmalar yürütmektedir. Milli Eğitim Bakanlığı yaptığı çalışmalar da bütün eğitim paydaşlarının fikrini almak yönünde bir anlayış sergilemektedir. Öğrencilerin aktif katılımı onların yaratıcılıklarını ve gelişimlerini olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle eğitim çalışmalarının çocukların yaratıcılıklarını ve yeteneklerini geliştirici şekilde düzenlenmesi etkili olacaktır (Kılıç, 2015).

Eğitimin bütün üyelerinin görüşlerini almak eğitimde niteliği artırıcı etkiye sahiptir. Okulların yönetiminde önemli kararların alınması esnasında bütün eğitim üyelerinin fikirlerinin alınması okulların bütün paydaşlar tarafından benimsenmesini sağlayacaktır. Eğitim-öğretim programlarının, vizyon, misyon ve okulun temel değerlerinin belirlenmesinde bütün eğitim paydaşlarının aktif katılımı büyük bir öneme sahiptir (Chapman, 1990; Herman ve Herman, 1992; Peterson, 1991). Okulların doğal üyesi olan öğretmen, öğrenci ve velilerin aktif katılımı okul etkililiği açısından büyük bir öneme sahiptir.

Okullarda öğretmenler yönetime katılım konusunda kendilerine rol olarak söylenileni yapan, konulan kuralları uygulayıcı bir yapı benimsemişlerdir. Aktif olarak katılmaktan çok izleyen ve dinleyen olmayı tercih etmektedirler. Öğrencilerimiz rol olarak kendilerine izleyen ve uygulayan olmayı tercih etmişlerdir. Velilerimiz ise kendilerine rol olarak dışarıdan bakan ve eleştiren olmayı benimsemişlerdir. Eleştirirken denetleyici rolünü benimsemektedirler. Okul yöneticileri eğitim paydaşlarının rollerini kendilerine uygulamada yardımcı olarak benimsemektedirler. Tezcan (2006), okul yönetimleri velilerden aktif katılım, yapılan

toplantılara katkı sağlama ve çocukları için kendileri ile iş birliği içinde olmalarını istemektedir. Özkan (2008) 'e göre; okul yönetimleri velilerden en çok maddi konularda destek olmalarını beklemektedir. Velilerin okul yönetimine aktif katılımı hususunda en önemli belirleyici, kendilerine karşı sergilenen olumlu davranış ve düşüncelerine saygı duyulması olarak sıralanabilir. Fikirlerine değer verilmesi kendilerini önemli hissetmelerini sağlamaktadır.

Hayatımız boyunca sürekli sorunlarla karşılaşırız. Sorunların çözümü bazen sandığımızdan daha uzun sürebilir. Böyle durumlarda sorunlar karşısında tepkimiz de büyük olabilmektedir. Olaylar karşısında verdiğimiz tepkiler bizim değerlerimizi ortaya koymaktadır (Özgüven, 1994). Değerlerimiz bizi biz yapan, iş yapma konusunda güdüleyici etkiye sahiptir. İnsanların kendilerine göre doğrularının oluşmasında en etkili unsur değerlerimizdir (Aydın, 2003).

Okullar insanların birey olmaları hususunda önemli bir role sahiptir. Okullarımız değerler eğitiminin temellerinin atıldığı kurumlardır. Okullarımıza dolaylı olarak ta öğretmenlerimize değerler öğretimi konusunda büyük bir görev düşmektedir. Öğretmenlerimiz, yetiştirecekleri öğrenciler için yüksek donanıma sahip, doğru ve dürüst olmalıdırlar (Sönmez, 2010).

Öğrencilerin istenilen hedefe ulaşmaları konusunda okulların rolü büyüktür. Öğrencilerine istedik davranışlar kazandırabilen okullar etkin ve yetkin okullardır. Bütün okulların etkin ve yetkin olması eğitim kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır. Günümüzde teknolojik gelişmeler büyük bir hızla olmaktadır. Bu hızlı gelişim okullarında kendilerini geliştirmelerini kaçınılmaz kılmaktadır. Okulların bu büyük değişime ayak uydurabilmeleri için toplumun ihtiyaçlarına cevap verme özelliğine sahip olmaları gerekir (Akçay, 2003). Okulların yönetim biçiminde etki sahibi olan örgütler toplumlardır. Günümüz teknoloji çağı okulları değişime ayak uydurmak ve değişimin bir parçası olmak zorundadır (Can, 2004). Etkili ve yetkili okul aktif katılıma önem veren ve onu destekleyen okuldur. Etkili okulların önemli özelliklerinden biri de öğrenci başarısının ön planda tutmasıdır. Öğrenci başarısını arttırma konusunda eğitimin doğal paydaşları olan velilerden destek almayı önemsemektedirler (Aytaç, 2004).

Öğretmenlerin iletişim becerisi yüksek olmalıdır. Sınıfta hakimiyeti yüksek olmalı ve öğrenciler üzerinde etkili olabilmelidir. Öğrencileri üzerinde etkili hakimiyet kurabilen öğretmenler iletişim becerisi yüksek, sevecen, öğrencileri ile yakın ilişkiler sergileyebilen

kişilerdir. Dersi etkili kılan en önemli faktör öğretmenin etkili olmasıdır. Etkin öğretmen öğrencilerinin yaşadığı duygu değişimlerini, sosyal ve duygusal değişimlerini anlayan kişilerdir. Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile duygusal öğrenmeler yakından alakalıdır (Bowman, 2004).

Öğrenci merkezli okullar etkin okullardır. Farklı kişilik özelliklerine ve farklı akademik becerilere sahip öğrencilerin istedik hedeflere ulaşması benimsenmektedir. Öğrencinin yetiştiği sosyoekonomik yapı, öğrencinin başarısında etkili ve belirleyici role sahiptir. Öğretmenlerin, öğrencilere olan inançları ve yüksek beklentileri öğrencileri motive etmektedir. Öğrenciler ders dışı faaliyetlere katılma konusunda isteklidirler ve bu konuda en önemli destekleyiciler öğretmenler ve okul yöneticileridir. Bu nedenle okulların programının yapılmasında okulların bütün paydaşlarının aktif rol alması önemlidir. Öğrencilerin eğitim konusunda ihtiyaçları ön plana alınması gerek konulardır. Öğrencilerin eğitim ihtiyaçları akademik başarılarının yüksek olmasında etkili role sahiptir. Akademik başarı yüksek öğrenci hayatı boyunca yüksek hedef ve beklentiler gerçekleştirebilen bireylerdir. Etkili analiz yeteneğine sahip, bilgiye ulaşma konusunda hevesli ve yetenekli, etkili iletişim becerisine sahip olan öğrenciler, akademik başarı yüksek olan öğrencilerdir (Şişman, 2002).

Eğitimde tek sorumluluk okullara ait değildir. Aileler de eğitim konusunda okullar kadar sorumludurlar. Okul-aile iş birliğinin etkili ve doğru olması öğrencilerinde başarılı olmasında etkilidir. Bu nedenle okul-aile iş birliği okullarda önem verilmesi gereken unsurlardan biridir. Akademik başarı yüksek olan okulların diğer paydaşlar ile olumlu etkileşimler sergiledikleri görülmektedir. Velilerin okul ile iş birliği içerisinde olması akademik başarıyı arttırmanın yanında disiplin sorunlarını da en aza indirmektedir. Öğrencilerin anlaşılmasında veliler ile etkili iletişim içerisinde olmak önemli role sahiptir. Çocukların öğrenmeyi ilk gerçekleştirdikleri yerin aile olduğu dikkate alındığında okullar için aile iş birliği büyük bir role sahiptir. Çocukların akademik başarı ve özgüveni yüksek, sosyal anlamda kendini gerçekleştirme yetisine sahip olmaları için okul ile veliler arasında olumlu tutumlar sergilenmelidir. Aileler okula destek çıktıklarında ve desteklediklerinde okul etkililiği artış göstermektedir (Çubukçu ve Girmen 2006).

Okul yöneticisi, öğretmenlerin kişisel gelişimlerine destek veren, hatalarını göz ardı edebilen bir lider olmalıdır. Öğrencinin, kendini geliştirmenin önemini vurgulayan bir lider olmalıdır (Sagor ve Barnett, 1994). Okullar bireylere sosyal beceriler kazandırma konusunda katkıda bulunmalıdır. Öğrencilerin sosyal ve psikolojik olarak gelişimlerine katkı sağlamak

eğitimin amaçlarından biridir. Bireylerin içerisinde bulunan potansiyeli ortaya çıkartıp, potansiyelin maksimum düzeyde kullanılmasını sağlamak eğitimin amacıdır. Okul sosyal bir yapı olması sebebiyle, öğretmen ve öğrenciler için olumlu öğrenme ortamı hazırlamak ve bu ortamın sürdürülebilirliğini sağlamak durumundadır (Şişman, 2011).

İnsanların istek ve ihtiyaçlarını karşılamak konusunda yetersizdirler. İçlerinde bulunan gücü ve yeteneği ortaya çıkarmak için insanlar gruplar oluşturmaktadır. Bu gruplar değişen insan ihtiyaçlarını karşılama hususunda yetersiz kaldıklarında, insanlar örgütlere dahil olmakta ya da yeni örgütler kurmaktadır. Örgütler sistemli yapılarından ötürü bireylerin ortak amaçlarını gerçekleştirme de etkili yapıya sahiptirler. İnsanların bir araya gelmesi ile oluşan örgütler, toplu hareket edilmesinden ötürü dünyada ki değişim ve gelişimlere ayak uydurmada oldukça etkilidir. Örgütler değişime öncülük etme yapısına sahiptirler.

Örgütü oluşturan bireyler ile örgütün amaçlarının uyumlu olması yönetimin temel görevidir. İnsanlar bencil yapıya sahip oldukları için kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda daha isteklidirler. Örgütlerin amaçlarının yapılmasında bireyler aynı istek ve motivasyona çoğu zaman sahip olmayabilirler. İnsanlara bazı şeyleri istekli olarak yaptırmak her zaman mümkün değildir. Yöneticiler insan davranışlarının da verimlilik konusunda önemli olduğunu unutmamalıdır.

Motivasyon istenilen nitelikte insanların görevini yapması için etkilemek anlamına gelmektedir (Başaran, 1984). İnsanları belirli bir yönde harekete geçirebilmek için devamlı bir şekilde hareket edilmelidir. Motivasyon, insanları belli bir amaç için yapılan çabaların toplamından oluşur. Harekete geçme ve harekete geçirme anlamına gelmektedir. Motivasyon, insanların yaptıkları iş hakkında hissettiklerinin bütünüdür. İnsanlara davranış şekilleri motivasyon konusunda belirleyicidir (Kenan, 1996, s.5).

İnsanlar yapıları gereği sürekli olarak bir şeylere ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar olmakla beraber, bazı ihtiyaçlar soyut ihtiyaçlardır. Soyut ihtiyaçlar gözle görünmeyen ama insanın kendini gerçekleştirmesinde önemli role sahip ihtiyaçlardır. İnsanlar istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmek güdüsüne sahiptirler. Kişisel düşünce ve isteklerimiz bireylerin kendini güdüleme çeşitlerini belirler. Kendini güdüleme gücü yaşadığımız sosyal çevre ile etkisini arttırabilir ya da azalabilir. Yönetici bireylerin karşılanmayan istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve o konuda destekleyici tavırlarda bulunması gerekir. Kendi istek ve ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı olumsuzluk, bireyin

davranış, iş verimi ve ilişkilerini de olumsuz yönde etkiler. İnsanlarda iş verimsizliğine, performans düşüklüğüne yol açabilecek sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Fındıkcı, 2001).

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Okul paydaş davranışlarının okul müdürlerinin yönetim motivasyonuna etkisine ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırma; tarama araştırmalarından olan kesit alma modeli ile yürütülmüştür. Tarama modellerinde geniş bir evrenden ya da örneklem hakkında bilgi edinmek için araştırmacılar tarafından hazırlanan anket veya ölçekler yardımıyla bilgilerin toplanıp evren ya da örneklem hakkında kestirimlerde bulunmaktadır (Creswell, 2012).

Kesit alma yaklaşımı belli bir zaman diliminde belli bir evren ya da örneklemden toplanan verilerin elde edilmesi ile yürütülmektedir. Bu şekilde katılımcıların görüşlerine hiçbir müdahalede bulunulmadan görüşleri belli bir zaman diliminde toplanılarak elde edilen veriler üzerinden analizler yapılmaktadır. Kesitsel yaklaşım eğitim araştırmalarında sıklıkla tercih edilen bir yaklaşımdır. Kesitsel araştırmalarda katılımcıların tutumları, inançları ve görüşleri gibi birçok özellik hakkında bilgiler edinilebilmektedir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007).

2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini 2022– 2023 eğitim öğretim yılında Ordu İli, Altınordu ve Fatsa ilçelerinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapmakta olan okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapmakta olan 150 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmemiş evrenin tümüne ulaşmaya çalışılmıştır. Okul müdürleri gönüllülük esasına göre araştırmaya dahil edilmişlerdir. Bunun için 39 okul müdürü istekli olmadıklarından araştırmaya dahil edilmemişlerdir. Araştırmanın evrenini 150 okul müdürü oluşturduğundan % 5 hata payı ile minimum örneklem sayısı 108 olarak hesaplanmıştır. Araştırmaya katılan okul müdürü sayısı 111 olduğundan örneklemin evreni temsil ettiği söylenebilir. Araştırma grubunu 87 erkek (%78), 24 kadın (%22) toplamda 111 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan müdürlerin görev yaptığı kuruma göre dağılımları incelendiğinde 7'si (%6) okul öncesi, 49'u (%44) ilkokul, 21'i (%19) ortaokul, 34'ü (%31) lisede görev yapmaktadır. Müdürlerin branşları incelendiğinde 49 (%44) kişi ile en fazla katılım sınıf öğretmenliği branşındandır. Müdürlerin mesleki kıdemlerine göre incelendiğinde

73 kişi (%66) 21 yıl ve üzeri ile en fazla katılımcı olurken, yöneticilik kıdem bakımından en fazla katılımcının 25 kişi (%23) ile 6-10 yıl arası kıdemi bulunmaktadır.

2.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen üst birim davranışları, okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen öğretmen davranışları ve okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen veli davranışları adlı anket yardımıyla toplanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen üst birim davranışları anketi 16 madde, okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen öğretmen davranışları 13 madde ve Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen veli davranışları 13 maddeden oluşmaktadır. Anketler araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Öncelikli olarak araştırmacılar her üç anket için üç farklı madde havuzu oluşturmuştur. Madde havuzunun oluşturulmasında literatürden ve bu alanlarda çalışmış olan 4 akademisyenden yardım alınmıştır. Oluşturulan üç farklı ankete ilişkin taslak anket formları bu alanda çalışan üç farklı akademisyene gönderilmiş ve kapsam geçerliliği ve soruların uygunluğu açısından incelenmeleri istenmiştir. Uzmanlardan gelen geri dönüşler doğrultusunda her üç ankette bazı sorular anketlerden çıkartılmış ve bazı maddelerin yazımında değişiklikler yapılmıştır. Uzman görüşleri doğrultusunda değişiklikler yapıldıktan sonra taslak formlar araştırmanın yapıldığı örneklemin dışında 5 okul müdürüne uygulanarak soruların anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Anket maddelerinin cevap seçenekleri 5'li likert şeklinde oluşturulmuştur. Yine ölçme değerlendirme alanında çalışan iki uzman tarafında anket sorularının uygun yazılıp yazılmadığı kontrol edilerek uygun düzeltmeler yapılmış ve anketlere son halleri verilerek "Okul Paydaşlarına Yönelik Tutum Anketleri" oluşturulmuştur. Anketler iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda demografik değişkenler ikinci kısımda ise anket maddeleri yer almaktadır. Anketler katılımcılara araştırmacı tarafından ulaştırılmış doldurulduktan sonra aynı gün içerisinde geri toplanmıştır. Verilerin analizi SPSS 25 paket programı ile yapılmıştır. Verilerin analizinde frekans, yüzde ve ortalama değerleri hesaplanmıştır.

3. BULGULAR VE YORUM

3.1. Okul Müdürlerinin Yönetim Motivasyonunu Etkileyen Üst Birim Davranışları Konusunda Görüşleri Ne Düzeydedir?

Araştırmanın birinci alt sorusu olan “Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen üst birim (il/ilçe MEM) davranışları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin elde edilen frekans, yüzde (%) ve ortalamaya ilişkin bulgular aşağıda Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen üst birim davranışları

Üst yöneticilerin...	Katılımcı	Minimum	Maksimum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	
	N	1	5	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	%
Sadece başarıya odaklı olmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	16	14	48	43	5	5	27	24	15	14	2,79	55,86
Organizasyon becerileri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	14	13	5	5	7	6	37	33	48	43	3,90	78,02
Esnek olmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	11	10	7	6	6	5	49	44	38	34	3,86	77,30
Takım çalışmalarına yer vermeleri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	12	11	5	5	0	0	33	30	61	55	4,14	82,70
Emeği takdir etmeleri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	12	11	4	4	3	3	17	15	75	68	4,25	85,05
Okul yöneticileri ile sosyal ortamlarda bulunmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	12	11	6	5	5	5	38	34	50	45	3,97	79,46
Okulu ziyarete gelmeleri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	12	11	7	6	3	3	36	32	53	48	4,00	80,00
Okulda düzenlenen etkinliklere katılmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	13	12	5	5	3	3	34	31	56	50	4,04	80,72
Üst kurumda bizleri karşılama şekilleri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	12	11	5	5	3	3	26	23	65	59	4,14	82,88
Okul yöneticileri ile fikir alışverişi yapmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	11	10	5	5	3	3	25	23	67	60	4,19	83,78
Olaylar karşısında tutarlı ve eşit davranışları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	14	13	4	4	4	4	18	16	71	64	4,15	83,06

Espirili olmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	12	11	8	7	6	5	40	36	45	41	3,88	77,66
Anlayışlı olmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	13	12	5	5	2	2	26	23	65	59	4,13	82,52
Empati kurmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	13	12	5	5	3	3	20	18	70	63	4,16	83,24
Güvenilir olmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	13	12	4	4	2	2	14	13	78	70	4,26	85,23
Yeniliğe ve değişime açık olmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	13	12	5	5	1	1	14	13	78	70	4,25	85,05

Tablo 1’de okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen üst birim davranışları sırasıyla “Güvenilir olmaları yönetim motivasyonumu etkiler” maddesi ($\bar{X}$ = 4,26-Kesinlikle Katılıyorum) , “ Yeniliğe ve değişime açık olmaları yönetim motivasyonumu etkiler” ve “Emeği takdir etmeleri yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X}$ = 4,25-Kesinlikle Katılıyorum), “Okul yöneticileri ile fikir alışverişi yapmaları yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X}$ =4,19 - Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde bulunmuştur. Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen üst yönetim davranışlarına ilişkin en düşük puan ortalamaları sırasıyla “Sadece başarıya odaklı olmaları yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X}$ =2,79-Katılıyorum), “Esnek olmaları yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X}$ =3,86-Katılıyorum) ve “Esprili olmaları yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X}$ =3,88-Katılıyorum) şeklinde sıralanmıştır.

3.2. Okul Müdürlerinin Yönetim Motivasyonunu Etkileyen Öğretmen Davranışları Konusundaki Görüşleri Ne Düzeydedir?

Araştırmanın ikinci alt sorusu olan “Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen öğretmen davranışları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin okul müdürlerinin Okul Paydaşlarına Yönelik Tutum Anketlerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen öğretmen davranışları

Öğretmenlerin...	Katılımcı	Minimum	Maksimum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	
	N	1	5	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$	%
Genç ve dinamik olmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	8	7	15	14	7	6	43	39	38	34	3,79	75,86
Yerleşik okul kültürüne uyumları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	9	8	10	9	7	6	42	38	43	39	3,90	78,02
Etkinliklere katılımda gönüllülük durumları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	10	9	7	6	2	2	30	27	62	56	4,14	82,88

Yenilikçi projeleri desteklemeleri ve görev almaları yönetim motivasyonunu etkiler.	111	1	5	10	9	7	6	3	3	20	18	71	64	4,22	84,32
Kurul ve komisyonlarda görev almada istekli oluşları yönetim motivasyonunu etkiler.	111	1	5	11	10	7	6	3	3	31	28	59	53	4,08	81,62
Mesai/ders saatleri dışında çalışmalara gönüllü katılımları yönetim motivasyonunu etkiler	111	1	5	10	9	7	6	3	3	24	22	67	60	4,18	83,60
Alınan kararlara katılım durumu yönetim motivasyonunu etkiler	111	1	5	11	10	7	6	3	3	26	23	64	58	4,13	82,52
Sorumluluk bilinci yönetim motivasyonunu etkiler.	111	1	5	11	10	8	7	1	1	25	23	66	59	4,14	82,88
Vakit çizelgelerine uymaları yönetim motivasyonunu etkiler.	111	1	5	10	9	8	7	2	2	35	32	56	50	4,07	81,44
Veli ve öğrenci ile diyalogu yönetim motivasyonunu etkiler.	111	1	5	11	10	8	7	4	4	23	21	65	59	4,11	82,16
Öğrenci başarısına katkıları yönetim motivasyonunu etkiler.	111	1	5	11	10	7	6	2	2	25	23	66	59	4,15	83,06
Okuldaki arkadaş ortamı yönetim motivasyonunu etkiler.	111	1	5	10	9	8	7	3	3	25	23	65	59	4,14	82,88
Empati kurabilmeleri yönetim motivasyonunu etkiler.	111	1	5	10	9	7	6	4	4	19	17	71	64	4,21	84,14

Tablo 2’de okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu düzeyde etkileyen öğretmen davranışları sırasıyla “Yenilikçi projeleri desteklemeleri ve görev almaları yönetim motivasyonunu etkiler” ($\bar{X}$ = 4,22-Kesinlikle Katılıyorum), “Empati kurabilmeleri yönetim motivasyonunu etkiler” ($\bar{X}$ =4,21-Kesinlikle Katılıyorum), “Mesai/ders saatleri dışında çalışmalara gönüllü katılımları yönetim motivasyonunu etkiler” ($\bar{X}$ =4,18-Kesinlikle Katılıyorum) ve “Öğrenci başarısına katkıları yönetim motivasyonunu etkiler” ($\bar{X}$ =4,15-Kesinlikle Katılıyorum) olmuştur. En düşük puan ortalaması ise sırasıyla “Genç ve dinamik olmaları yönetim motivasyonunu etkiler” maddesi ($\bar{X}$ =3,79-Katılıyorum) ve “Yerleşik okul kültürüne uyumları yönetim motivasyonunu etkiler” maddesi ise ($\bar{X}$ =3,90-Katılıyorum) olarak bulunmuştur.

3.3.Okul Müdürlerinin Yönetim Motivasyonunu Etkileyen Veli Davranışları

Konusundaki Görüşleri Ne Düzeydedir?

Araştırmanın üçüncü alt sorusu olan “Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen veli davranışları ne düzeydedir?” sorusuna ilişkin okul müdürlerinin Okul Paydaşlarına Yönelik Tutum Anketlerine verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması incelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen bulgular Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen veli davranışları

Velilerin...	Katılımcı	Minimum	Maksimum	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama	
	N	1	5	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	X	%
Okul etkinliklerine katılım durumları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	12	11	5	5	3	3	37	33	54	49	4,05	80,90
Veli toplantılarına katılımları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	9	8	7	6	4	4	35	32	56	50	4,10	81,98
Olumsuz durumlarda okul yönetimi ile iletişimde bulunmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	10	9	5	5	3	3	31	28	62	56	4,17	83,42
Okul yönetime karşı tavırları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	12	11	5	5	5	5	21	19	68	61	4,15	83,06
Okula ekonomik destekleri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	9	8	8	7	7	6	26	23	61	55	4,10	81,98
Okul içi kurallara uymaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	8	7	8	7	6	5	26	23	63	57	4,15	83,06
Sosyo-ekonomik durumları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	20	18	20	18	15	14	28	25	28	25	3,22	64,32
Eğitim düzeyleri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	13	12	17	15	15	14	36	32	30	27	3,48	69,55
Empati kurabilmeleri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	9	8	7	6	5	5	27	24	63	57	4,15	83,06
Okul tanıtımına katkıda bulunmaları yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	9	8	8	7	6	5	35	32	53	48	4,04	80,72
Okul kültürünü benimsemesi yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	9	8	7	6	4	4	27	24	64	58	4,17	83,42
Mesai saatleri dışında (sosyal yaşamda) ilgi göstermeleri yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	10	9	14	13	6	5	35	32	46	41	3,84	76,76
Okulu sosyal medyadan takip etmesi yönetim motivasyonumu etkiler.	111	1	5	8	7	11	10	9	8	34	31	49	44	3,95	78,92

Tablo 3’te okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen veli davranışlarından “Okul kültürünü benimsemesi yönetim motivasyonumu etkiler” ve “Olumsuz durumlarda okul yönetimi ile iletişimde bulunmaları yönetim motivasyonumu etkiler” maddeleri ($\bar{X} = 4,17$

-Kesinlikle Katılıyorum), “Okul yönetime karşı tavırları yönetim motivasyonumu etkiler” ,” Okul içi kurallara uymaları yönetim motivasyonumu etkiler” ve “Empati kurabilmeleri yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X} = 4,15$ -Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde bulunmuştur. En düşük ortalamaya sahip maddeler ise sırasıyla “Sosyo-ekonomik durumları yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X} = 3,22$ - Katılıyorum), “Eğitim düzeyleri yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X} = 3,48$ -Katılıyorum),” ve “Mesai saatleri dışında (sosyal yaşamda) ilgi göstermeleri yönetim motivasyonumu etkiler” ($\bar{X} = 3,48$ -Katılıyorum) şeklinde olmuştur.

4. TARTIŞMA, SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen paydaş davranışları incelenmiştir. Araştırmada yönetim motivasyonunu en etkileyen üst birim (il-ilçe MEM) davranışının üst birimlerin “güvenilir olması”, “yeniliğe açık olmaları” ve “okul yöneticileri ile iletişim halinde olmaları” olduğu tespit edilmiştir. Eğitim hizmetlerinde Milli Eğitim Bakanlığı’nın illerdeki kolu olan Milli Eğitim Müdürlükleri, il içindeki resmi ve özel her türlü eğitim örgütünü ve eğitim eylemlerini denetleme yetkisine sahip olup, bunların genel eğitim politikalarına uygun olarak yönlendirilmesinden sorumludur (Kaya, 1999). Aracı üst sistem olan Milli Eğitim Müdürlükleri’nin görevi, kendilerine bağlı sistemlerin üretimine yön verecek yönetsel kararlar üretmektir (Başaran, 1991). Milli Eğitim Müdürlükleri; il içinde üst düzeyde karar verme, planlama, etkileme, eşgüdüm ve denetleme merkezleridir. Bu özellikleri ile il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri eğitim sisteminin stratejik öğeleridir (Karaköse ve Altinkurt, 2009). Yapılan araştırmalarda okul yöneticilerinin genel olarak neyi niçin yaptıklarının farkında oldukları ve işlerinde çaba göstermeyi değerli buldukları sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu nedenle yöneticilere amirleri veya üst yetkililer tarafından sorumlulukları ve görevleri sürekli hatırlatılmamalıdır (Zor, 2020). Alan yazında okul müdürleri, il düzeyindeki üst kademe yöneticilerin sorunlarına duyarsız olmaları ve adil olmamaları, motivasyon düzeylerinin düşük olması gibi mesleki sorunlarını sıralamışlardır (Ekinci, 2010). Araştırmadan elde ettiğimiz bulgulara göre okul müdürleri üst birim amirlerini güvenilir bulmaktadır.

Araştırmada, okul müdürleri üst birim paydaşlarına yönelik “Emeği takdir etmeleri yönetim motivasyonumu etkiler.” ifade etmişlerdir. Alan yazın incelendiğinde Zor (2020), okul müdürlerinin başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayı ve eleştirilerinin, işlerinde sarf ettikleri çaba üzerinde etkili olmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri yalnızca çevreden gelen onay ve eleştirilere bağlı değildir. Ancak

Yıldırım'ın (2011), yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin bu kesimlerden ilgi bekledikleri de görülmektedir. Yapılan bir araştırmada ise okul müdürlerinin kendilerini okulda en çok insani ve maddî konularla ilgili sorumlu hissettikleri, paydaşlar ve maddî konularla ilgili bazı sorunlar yaşadıkları ve yöneticiliğin bir meslek mi yoksa görev mi olması gerektiği konusunda belirsizlik içinde oldukları ortaya çıkmıştır (Turan, Yıldırım ve Aydoğdu, 2012).

Araştırmada okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu en etkileyen öğretmen davranışının “yenilikçi projeleri desteklemeleri ve görev almaları”, “mesai saatleri dışında çalışmalara gönüllü katılımları”, “empati kurabilmeleri ve öğrenci başarılarına katkı sağlamaları” olduğu görülmüştür. Okul yöneticisi, görevini yerine getirdiği örgüt içerisinde birlikte çalıştığı personelinin, ülkenin genel eğitim hedefleri yönünde çaba göstermesinden ve eş güdümlü çalışmasından sorumludur (Zor, 2020). Dağ, Kahrıman Pamuk ve Özdemir (2020) çalışmasında elde edilen bulgulara göre, okul müdürlerinin öğretmenleri ikna etmede en çok zorlandıkları konular; “eğitimdeki yenilikleri takip etmek”, “idari işler”, “veli ile iletişim”, “proje yazma” ve “teknolojiyi verimli kullanma” olarak bulunurken; velileri ikna etmekte en çok zorlanılan konuların “öğretmen seçimi”, “eğitim-öğretim sürecinde işbirliği”, “okulun maddi kaynaklarının kısıtlılığı” ve “okul kurallarına uyma” olduğu belirlenmiştir. Yapılan bir çalışmada öğretmenlerin okul yöneticilerini, yönetim boyutunda okullarda tek güç sahibi ve bütün kararların alıcısı olan ve aldıkları kararlara itaat edilmesini isteyen kişiler olarak algıladıkları ifade edilmektedir (Akan, Yalçın ve Yıldırım, 2014).

Araştırmada müdürlerin yönetim motivasyonunu en etkileyen veli davranışının “okul kültürüne uyma”, “olumsuz durumlarda okul yönetimi ile iletişim halinde olmaları”, “okul yönetimine karşı tavırları”, “okul içi kurallara uymaları” ve “empati kurmaları” olduğu tespit edilmiştir. Etkili okulların en önemli unsurlarından biri sosyal çevre ile işbirliği imkânlarını en verimli şekilde kullanmaktır. Okulun sosyal çevresi içerisinde en önemli unsur okul-aile işbirliğidir. Öğrencilerin başarısında okul-aile ve çevre ilişkilerinin niteliği belirleyici bir rol oynar. Dolayısıyla öğretmen ve okul müdürlerinin eğitim sürecinde aile desteğine sahip olmamalarını ifade etmeleri önemli bir problemdir (Ekinci, 2010). Özellikle ilköğretim okullarında veli ve öğretmen iletişimi ve işbirliği eğitim ve öğretimin, dolayısıyla çocuğun yetişmesi üzerinde doğrudan etkili olmasına rağmen velilerin ilgisizliği önemli bir dezavantaj ve öğretmen üzerinde önemli bir yük olarak kendini hissettirmektedir (Güven, 2008, s.231). Aydoğan'ın da (2006) okul çevre ilişkilerini incelediği çalışmasında ilköğretim okullarında okul-çevre ilişkilerinin yeterli düzeyde olmadığı yönünde bulgular elde edilmiştir. Teorik

olarak ailenin sosyo-ekonomik düzeyi arttıkça ailenin eğitime katılımının artması beklenmektedir (Harris ve Goodall, 2008; Kocabaş, 2016; Tomul, 2007).

Okul yöneticilerinin okul paydaşlarıyla pozitif iletişim kurması ve sürdürmesi, eğitim durumlarını olumlu etkilemesi, birçok eğitim sorununa çözüm üretebilmesi için gereklidir (Kowalski at all, 2010). Eğitimin temel birimi olan okullarda, doğal paydaşlar olan öğretmen ve ailelerin eğitime ve okul yönetimine katılım istekliliklerinin artırılması okul yönetimlerinin etkililiği (Sarier ve Uysal, 2020) ve doğal olarak motivasyonları açısından oldukça önemlidir.

Araştırmanın birinci alt sorusu, “Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen üst birim (il/ilçe MEM) davranışları konusunda görüşleri ne düzeydedir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Karaköse ve Kocabaş (2006) okul müdürlerinin motivasyonlarını içsel ve dışsal olarak iki kısımda incelemişlerdir. Dışsal motivasyon kaynakları arasında üst yönetimin davranışlarını önemli bir değişken olarak ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda okul müdürleri, okul müdürlerinin motivasyonunu en çok etkileyen davranışın üst birimde çalışan yöneticilerin “güvenilir olması”, “yeniliğe açık olmaları” ve “okul yöneticileri ile iletişim halinde olmaları” yönünde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bu sonucu destekleyen araştırmalara alan yazında rastlanılmaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2011; Yıldırım, 2011). Yine okul müdürleri üst yönetimin emeği taktir etmeleri onların motivasyonunu artırdığını ifade etmişlerdir. İnsan doğası gereği yaptığı çalışmaların taktir edilmesini ister. Bu anlamda okul yöneticilerinin taktir edilmeleri ve yaptıkları başarılı çalışmalar ile ilgili onore edilmeleri onların motivasyonlarının yükselmelerini sağladığı söyleyebilir. Nitekim motivasyonu yüksek olan okul müdürlerinin yaptıkları işlere daha iyi motive oldukları ve yaptıkları işlerde daha fazla başarılı oldukları ileri sürülmektedir. Karaboğa (2007) çalışmasında, okul yöneticilerinin en fazla motivasyon duyduğu unsurların iş dışı motivasyon unsurlarından iş güvencesi ve işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından sosyal statü olduğu, bunları sırasıyla kısmen motivasyon sahibi oldukları işin kendisiyle ilgili motivasyon unsurlarından işin içeriği ve takdir edilme ile iş dışı motivasyon unsurlarından iş arkadaşlarıyla ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Motivasyonu düşük okul müdürleri dolaylı yollardan bu motivasyon düşüklüğünü okul iklimine ve öğretmenlere yansıtarak okulun başarısını olumsuz yönde etkileyebilmektedirler. Bu durum okuldaki öğretmenlerinde veriminin düşmesine neden olabilmektedir. Nitekim Bursalıoğlu (1994) örgüt içinde oluşturulan motivasyonun öğretmenleri çalışmaya başlatıp devam etmesinde önemli rol oynadığını ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinin, üst yöneticilerinin sadece başarıya odaklı olmalarını motivasyonlarına katkısı anlamında kararsız kalmışlardır. Özellikle günümüzde okullara sınavlarda sağladığı akademik başarı esaslı bakılması okul yöneticilerini olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Buna neden olarak okulların sürekli akademik başarı baskısı altında olması ve okulların sıralamaya tabi tutularak okul müdürlerinin baskı altına alınması gibi sebeplerden kaynaklanmış olabilir. Okulların akademik yönünden başarılı olmasında birçok değişken etkili olmaktadır. Bunların başında okulların girdi kalitesinin olduğu ileri sürülebilir. Özellikle değişken sınav sistemleri ile beraber daha fazla seçici soruların sorulması başka bir değişle sınavda sorulan soruların bilişsel düzeylerinin yüksek olması sınavda başarılı olan öğrenci sayısının azalmasına neden olmuştur. Yapılan sınavlarda başarılı olan öğrencilerin genel özelliklerine bakıldığı zaman üst düzeyde eleştirel ve analitik düşünme becerilerinin gelişmiş olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısı ile okulların akademik başarısında girdi kalitesindeki nitelik okulların akademik başarısında önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst yöneticilerinin okullara yüksek başarı beklendi içinde bakmaları ve bu durumundan sadece okul müdürlerini sorumlu tutmaları okul müdürlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın ikinci alt sorusu “Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen öğretmen davranışları ne düzeydedir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu en çok etkileyen öğretmen davranışlarına bakıldığında, “yenilikçi projeleri desteklemeleri ve görev almaları”, “mesai saatleri dışında çalışmalara gönüllü katılımları”, “empati kurabilmeleri ve öğrenci başarılarına katkı sağlamaları” olduğu ortaya çıkmıştır. Okulun başarısında birçok değişken etkili olduğu bilinmektedir. Bunların içindeki en başat ögesi ise öğretmenlerdir. Öğretmenlerin niteliği, okul iklimine sunduğu katkı, öğretmen ve okul müdürü ile kurduğu iletişim gibi değişkenlerin niteliği öğrenme çıktılarının en çok etkileyen değişkenler olduğu ileri sürülebilir. Özellikle okullardan üstler tarafından istenilen birçok görev okul müdürleri tarafından öğretmenlere tebliğ edilerek yaptırılmaktadır. Okul müdürlerinin okul işleyişini etkili bir şekilde yürütmesi öğretmenlerin okul yönetim süreçlerine doğrudan ve istekli olarak katılmaları ile mümkün olmaktadır. Nitekim yapılan araştırmalarda öğretmenlerin istekli olarak örgüt kültürüne katılmaları hem okulun başarısını artırmakta hem de okul müdürlerinin işini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Bu yönüyle okul işlerinin düzgün bir şekilde yürütmesi okul müdürlerinin motivasyonunu olumlu yönde

etkilemektedir. Okullardan günümüzde beklenen en önemli amaç öğrencileri akademik olarak yetiştirmektir. Bu beklendi üst yöneticiler tarafından okul müdürlerden dolayı yollardan istenmektedir. Öğrencilerin akademik başarılarının yükselmesi öğretmenlerin yaptıkları gayretli çalışmalar ile mümkün olmaktadır. Bu süreçte öğretmenlere önemli görevler düşmektedir. Öğretmenlerin gönüllü olarak bu görevleri yapmaları ve öğrencilerin başarılarını artırmaları okul müdürlerinin üst yönetime hesap verilebilirlik anlamında işinin kolaylaştırmaktadır. Bu durum okul yöneticilerinin motivasyonunu artmasını sağlamaktadır şeklinde yorumlanabilir. Öğretmenlerin genç ve dinamik olmaları ve okul kültürüne uyum sağlamaları okul yöneticilerinin motivasyonunu en az etkileyen davranışlar arasında yer almaktadır. Ancak her ne kadar bu davranışlar düşük motivasyon sağlamış olması gözükse de katılıyorum aralığında denk gelmektedir. Başka bir ifade ile okul müdürleri öğretmenlerin genç ve dinamik olması ve okul kültürüne uyum sağlamalarını motivasyonlarını artırdığını düşünmektedirler. Ortalama puanlarının az da olsa düşük çıkması, genç öğretmenlerin henüz yeni mesleğe başlaması nedeniyle tecrübesiz olması ve okul için beklenen görevleri tam olarak yerine getirememesinden kaynaklanmış olabilir. Yine okul kültürüne uyum sağlama okul müdürleri tarafından olumlu olarak değerlendirilmesine rağmen görüşlerinin ortalaması çok az da olsa düşük çıkmıştır. Bu durum öğretmenlerin öğretmenler arasında olumsuz olarak oluşturulmuş kültüre uyum olarak yorumlanabilir. Başka bir ifade ile okul müdürleri bu durumu öğretmenlerin istenmeyen bir kültüre uyumu olarak algılamalarından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir. Genel olarak öğretmen davranışlarının Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu olumlu yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmanın üçüncü alt sorusu “Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen veli davranışları ne düzeydedir?” şeklinde oluşturulmuştur.

Okul müdürlerinin yönetim motivasyonunu etkileyen ve puan ortalaması en yüksek davranışlar sırasıyla, “okul kültürüne uyma”, “olumsuz durumlarda okul yönetimi ile iletişim halinde olmaları”, “okul yönetimine karşı tavırları”, “okul içi kurallara uymaları” ve “empati kurmaları” şeklinde sıralanmıştır. Bu davranışlar okul müdürlerinin görüşlerine göre yönetim motivasyonlarını artırdıklarını “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde ifade etmişlerdir.

Okul açık bir sistem olarak farklı bileşenlerin etkisi altında görevlerini yerine getirmeye çalışan örgütler olarak ele alınabilir. Sürücü (2011)’ e göre okulu etkileyen iç ve dış ögeler bulunmaktadır. İç ögeler, öğretmen, öğrenciler ve diğer personel olarak ele alınırken dış ögeleri veliler, çevredeki baskı grupları ve bürokrasi olarak ele almaktadır. Bu ögeler

arasında okulu etkileyen ve sürecin her aşamasında yer alarak eğitimin kalitesini belirleyen dış öğeler arasındaki en önemli öge veliler olarak ifade edilmektedir (Bursalıoğlu, 1994). Çocuklar okul yaşamına başladıklarında aileler kendi imkanları ölçüsünde onlara yardımcı olmak, yönlendirmek ve okul ile uyum içinde çalışmalarını için elinden gelen gayreti göstermeleri gerekmektedir. Veli desteği olmadan okulların başarılı olması mümkün olmamaktadır. Bu durum okulların üçüncü saçı ayağı veliler olarak ifade edilmekte ve bu 3.sac ayağın okul sürecine katılmasının hayati önem sahip olduğu vurgulanmaktadır. Genel olarak bakıldığında çocukları zamanlarının çoğunu ailesi ve okulda geçirmektedir. Bu durum okulda verilen eğitimin ailede de devam ettirilmesini gerekli kılmaktadır. Okul müdürlerinin velilerin okul kültürünü benimsemesi ve sorunları olduğunda okul ile iş birliği içinde çalışması ve empati kurmaları okul müdürleri için son derece önemlidir. Nitekim yapılan bu araştırmada okul müdürleri bu tür veli davranışlarının yönetim motivasyonlarının üst düzeyde artırdığını ifade etmeleri bu durumun önemini ortaya koymaktadır. Çocuklar zamanlarının büyük bir kısmını okulda geçirmektedirler. Özellikle ailelerinden kazandıkları farklı davranışlar ile okula gelmeleri gayet normaldir. Ancak bu davranışlar okulun kültürüne uygun düşmeyebilir. Ya da okul içinde verilen eğitimin sürekliliği için verilenleri aile içinde de uygulanması gerekmektedir. Bu durumda velilerin okul kültürünü kabul etmeleri ve ortaya koyduğu kurallara uyum sağlamaları son derece önem arz etmektedir. Günümüzde okul müdürlerinin en önemli sorunlarından biri de velileri okul yönetim süreçlerine katmakta yaşandığı ifade edilmektedir. Okul süreçlerine katılmayan velilerin çocuklarının her yönüyle okulda verilen eğitim ve öğretimden eksik olarak faydalanmakta ve her yönüyle diğer öğrencilerden geri kalmaktadırlar. Bu sorunun çözümü bu velileri eğitim öğretim sürecinin bir parçası haline getirmektir. Bu durumun birinci derecede sorumlusu da okul müdürleridir. Velilerin bu süreçlere katılarak eğitim öğretimin bir parçası olması ve sorunların çözümünde okul müdürü ile beraber hareket etmesi okul yönetiminin işini kolaylaştırdığından okul müdürlerinin de moral ve motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır. Özellikle velilerin okul yönetim süreçlerine katılmadığı okullarda okuldaki öğrencilerin her yönüyle gelişimlerinin eksik kaldığı söylenebilir. Özellikle Sosyo-ekonomik düzeyi düşük olan bölgelerde bulunan veliler okul yönetim süreçlerine katılmada ve öğrenciler ile ilgilenmede direnç gösterebilmektedirler. Bu durum okul müdürlerinin yönetim motivasyonlarını olumsuz etkileyerek okul yönetim süreçlerinde aksaklıklara neden olabilmektedir.

4.1. Öneriler

Okulların etkili yönetiminin eğitim sisteminin temel yapı taşı olduğu düşünüldüğünde etkili yönetim görevini sahada yürüten insanlara da gereken önemin verilmesi gerekmektedir. Yönetici veya okul müdürü kimliğinin dışında bir insan olarak görülmeleri ve motivasyona ihtiyaç duyabilecekleri dikkat edilmesi gereken çok önemli bir olgudur. Okul müdürleri başarıya motive oluşlarına göre başarıları üst yönetimlerce görülebilir ve farklı ödüllendirme sistemleriyle desteklenebilir. Yönetim bilgisi konusunda teknik ve kavramsal yeterlikleri artırılabilir.

Okul müdürlerinin hizmet içinde de yetiştirilmesi şarttır. Ancak okul müdürlerine verilecek hizmetiçi eğitimi veren kişinin nitelikli olması hem de eğitimin içeriği bakımından nitelikli olması gerekmektedir. Eğitim yönetimi alanında akademisyenliğinin yanında uygulamaların bizzat içinden gelmeyen yani bu alanda yetkin olmayan kişilerin vereceği eğitimin yararı tartışmaya açıktır. Yine okul yönetimi alanında verilecek hizmet içi eğitimin niteliği de onun verimliliği ile çok yakından ilgilidir. Okul yöneticilerine verilecek eğitim, teorikten ibaret olmaması ve uygulanabilir oluşu; okul yöneticilerinin okul ortamında ve uygulamada kullanabilecekleri pratik bilgileri içerecek biçimde oluşu dikkat edilmesi gereken özelliklerdendir.

Millî Eğitim Bakanlığı, okul yöneticilerinin yetkilerini artırma, özerk çalışmalarını sağlayacak değişiklikler yapma, etkili okul oluşturma ve verimliliğinin artırılması sağlama konularında sistemli çalışmalar yürütebilir. Okul yöneticilerinin yaptıkları işten daha fazla keyif almalarını sağlamak amacıyla kendilerine özerklik tanınmasının ve maddi imkanlarının iyileştirilmesinin okul müdürlerinin motivasyon düzeylerinin artmasını sağlama konusunda faydalı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca etkili motivasyon için okul müdürlerinin maddi ve sosyal imkânları genişletilerek ödüllendirme, adil terfi, kişisel ilerleme ve gelişme imkânları sağlanmalıdır.

Gelecekte okul müdürlerinin motivasyonları ile ilgili araştırma yapacak olanlara, farklı ilçelerden okul müdürlerini kapsayacak şekilde araştırmayı genişletmeleri önerilebilir. Ayrıca araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak, yeni yapılacak çalışmalar için kaynaklık edecek ve yol gösterecek; aynı zamanda karşılaşılan sorunların çözümü veya kısmen giderilmesine katkı sağlayacak öneriler aşağıda verilmiştir:

- Yapılan bu araştırma nicel bir araştırmadır. Aynı konu nitel bir araştırma yapılarak genişletilip, ayrıntılı bulgulara ulaşılabilir.

- Okul müdürlerinin iş motivasyonuna etki eden etkenler ve bu etkenlerin öncelik sırası belirlenebilir.
- Mevcut yönetim sistemi içerisinde motivasyon artırıcı araçlar çoğaltılmalı ve bunları daha çabuk kullanabilmek için okul müdürlerine geniş yetkiler verilmelidir. Bu sayede kurum için özveriyle çalışan, önemli bir başarı gösteren öğretmenin ödüllendirilmesinde daha hızlı hareket edilebilir.
- Araştırma farklı illerde bulunan resmi okullarda çalışan okul müdürlerinin iş motivasyonları karşılaştırılarak yapılabilir.
- Okul müdürlerinin bireysel motivasyon düzeylerini ölçecek bir ölçek geliştirilebilir.
- Okul müdürlerinin bireysel motivasyon düzeyleri ile okulun başarı düzeyleri arasındaki ilişki araştırılabilir.

5. KAYNAKÇA

- Akan, D., Yalçın, S. ve Yıldırım, İ. (2014). *“Okul Müdürü” kavramına ilişkin öğretmenlerin metaforik algıları*. İlköğretim Online, 13(1), s.169-179.
- Akbaba, S. (2006). *Eğitimde motivasyon*. Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, 13, 343-361.
- Akçay, C. (2003). *Türk eğitim sistemi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Akkaya, S. (2021). *Okul müdürünün personel gelişimi ve motivasyonu*. Genç Müttefekkirler Dergisi, 2(1), s. 157-172.
- Amabile, T. M. (1985). *Motivation and creativity: Effects of motivational orientation on creative writers*. Journal Of Personality and Social Psychology, 48(2), s.393-399.
- Aydın, M. (2003). *Gençliğin değer algısı: Konya örneği*. Değerler Eğitimi Dergisi, 1(3), s.121-144.
- Aytaç, T. (2004). *Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydoğan, İ. (2006). *İlköğretim okullarında okul-çevre ilişkilerinin düzeyi*. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 2, s.121–136.
- Aydoğan, İ. (2013). *Örgüt ve yönetim kuramları*. Ankara: Pegem Akademi.
- Balcı, A. (2016). *Açıklamalı eğitim yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A. (2005). *Ekip çalışması ve liderlik*. Remzi Kitabevi: Ankara.
- Balyer, A. (2012). *Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri*. Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD), 13(2), s.25-36.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Gül.
- Başaran, İ. E. (2000). *Yönetimde insan ilişkileri: Yönetimsel davranış*. Ankara, Nobel.

- Blase J. ve Blase, J. (1997). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers senses of empowerment. *Journal of Educational Administration*. 35(2), s.138-164.
- Bowman, R. (2004). *Teachers as leaders*. P.187. ERIC No: EJ704101.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink R. ve Mulder, M. (2017). *Fostering teachers' team learning: An interplay between transformational leadership and participative decisionmaking?* *Teaching and Teacher Education*, 65, s.71-80.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, N. (2004). *Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları* Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 103-119.
- Can, E. ve Bayramoğlu, A.(2016). *Eğitim yönetimi araştırmaları*. "Ortaöğretimde okul yönetimine katılım". Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2002). *Eğitimde örgütsel yenileşme ve öğretmenlerin güdülenmesi*. Aktif Eğitim, Sayı 2.
- Chapman, J. D. (1990) *School-based decisionmaking and management*, London: The Falmer Press.
- Creswell, J. W. (2012). *Eğitim araştırması: Nicel ve nitel araştırmaları planlama, yürütme ve değerlendirme* (4. baskı). Boston, MA: Pearson.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6th ed.). London: Routledge.
- Comsky, N. (2007). *Demokrasi ve eğitim*. İstanbul: BGST Yayınları.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- Çubukçu, Z. ve Girmen, P. (2006). *Ortaöğretim kurumlarının etkili okul olma özelliklerine sahip olma düzeyleri*. Sosyal Bilimler Dergisi, (16), s.121-136.
- Dağ, N., Kahrman Pamuk, D. ve Özdemir, S. M. (2020). *Okul müdürlerinin öğretmenleri, öğrencileri ve velileri ikna etmede zorlandıkları konular*. Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi, 6(3), s.277-299.
- Deci, E. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishing Co.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). *Motivation and education: The self-determination perspective*. *The Educational Psychologist*, 26, s.325-346.
- Dede, Y. ve Argün, Z. (2004). *Matematiğe yönelik içsel ve dışsal motivasyonlarının belirlenmesi*. Eğitim ve Bilim, 29, s.49-54.
- Elmacıoğlu, T. (2009). *Başarının gücü*. İstanbul: Yakamoz Yayınları
- Ekinci, A. (2010). *İlköğretim okullarında çalışan müdür ve öğretmenlerin mesleki sorunlarına ilişkin görüşleri*. İlköğretim Online, 9(2), s.734-748.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergül, Ş. (2005). *Personel yönetimi*. İstanbul: Rem Ofset, Araştırma Yayınları.
- Ertürk, R. (2016). *Öğretmenlerin iş motivasyonları*. Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi, 2 (3), s.01-15.

Feldman, M. S. Khademian A. M. & Quick, K. S. (2009). *Ways of knowing, inclusive management, and promoting democratic engagement: introduction to the special issue*. International Public Management Journal, 12(2), s.123–136.

Fındıkçı, İ. (2001), *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları, s. 375-376.

Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gömlüksiz, M. N. ve Serhatlıoğlu, B. (2013). *Öğretmen adaylarının akademik motivasyon düzeylerine ilişkin görüşleri*. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 17(3), s.99-127.

Güneş, H. (2009). *Yapılandırmacı öğrenme yaklaşımına göre güdülenme (motivasyon)*. M. Çelikten (Edt.) *Yapılandırıcı yaklaşıma göre sınıf yönetimi içinde* (s. 79-102). Ankara: Anı Yayıncılık.

Güven, S. (2008). *Sınıf öğretmenlerinin yeni ilköğretim ders programlarının uygulanmasına ilişkin görüşleri*. Milli Eğitim Dergisi, 177, s.224–235.

Hagemann, G. (1995). *Motivasyon el kitabı*. Çev. Göktuğ Aksan. İstanbul: Rota Yayınları.

Harris, A. ve Goodall, J. (2008). *Do parents know they matter? Engaging all parents in learning*. Educational research, 50(3), s.277-289.

Herman, J. J. ve Herman, J. L. (1992). *Educational administration: school-based management*. The Clearing House, 65(5), s.261-263.

Hoy, W., ve Miskel, C.G. (2012). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S.Turan, Çev.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Hunt, J. W. (2012). *Illinois’de müdür mentorluğu uygulamaları ve karşılaşılan bazı sıkıntılar*. Ankara: Pegem Akademi.

Karaboğa, M. (2007). *Avcılar ilçesi ortaöğretim kurumları yöneticilerinin motivasyonlarının çalışan(öğretmen) motivasyonu üzerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.

Karaköse, T. ve Altinkurt, Y. (2009). *Okul yöneticilerinin ve il milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının değerlere göre yönetim ile ilgili görüşlerinin incelenmesi* (Kütahya ili örneği). Değerler Eğitimi Dergisi, 7(17), s.49-67.

Karaköse, T. ve Koçabaş, İ. (2011). *Özel ve devlet okullarında öğretmenlerin beklentilerinin iş doyumu ve motivasyon üzerine etkileri*. Eğitimde Kuram ve Uygulama, 2(1), s.3-14.

Karataş, H. (2020). *Okul müdürü yönetim tarzları ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Niğde.

Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki uygulama*. Ankara: Bilim Yayınları.

Kenan, K. (1996). *Motivasyon*. Çev. Ergin KOPARAN. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Kılıç, A. Z. (2015). *Katılımcı okul uygulamaları: Eğitimciler için el kitabı*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Kılıç, Y. ve Yılmaz, E. (2019). *İçsel, dışsal ve yönetsel faktörler bağlamında öğretmen motivasyonunun geliştirilmesi*. Eğitim, Kuram ve Uygulamada Araştırmalar Dergisi, 5(1), s.77-91

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) , s.79-93 .

Kocabaş, E. Ö. (2016). *Eğitim sürecinde aile katılımı: Dünyada ve Türkiye'deki çalışmalar*. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3(26), s.143-153.

Kowalski, T. J., McCord, R. S., Petersen, G. J., Young, I. P. ve Ellerson, N. M. (2010). *The American school superintendent: 2010 decennial study*. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Education.

Kudo, Y. (1999). *L2 Vocabulary Learning Strategies*.

<http://nflrc.hawaii.edu/NetWorks/NW14/NW14.pdf>

Morgan, C. T. (2004). *Psikolojiye giriş*. (Ed. S. Karataş). Ankara: Meteksan.

Öncü, H. (2010). *Motivasyon. Sınıf yönetimi*. (Edit: Leyla Küçükahmet). Ankara: Nobel Yayınevi.

Özden, Y. (2000). *Eğitimde dönüşüm eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özgüven, G. E. (1994). *Psikolojik testler*. Ankara: Yeni Doğu.

Özkan, O. (2008). *İlköğretim okullarının yönetiminde velilerin okul yönetimine katkısı: Zonguldak ili örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.

Öztürk, İ. (2017). *Altı sigma, yalın üretim ve yalın altı sigma metodolojisinin tarımsal işletmelerde verimlilik ve kalite üzerine etkisi*. KSÜ Doğa Bilimleri Dergisi, 20(3), s.201-208.

Patrinos, H., A., Barrera-Osorio, F., ve Fasih, T. (2009). *Decentralized decision-making in schools: The theory and evidence on school-based management*. Washington: The World Bank.

Peterson, D. (1991). *School-Based management and student performance*. ERIC Digest, Number 62, Oct:l.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions*. Contemporary Educational Psychology, 25, s.54-67.

Sagor R. ve Barnett B. (1994). *The TQE principal. A transformed leader*. Volume 4. California: Corwin Press, Inc.

Sarıer, Y. ve Uysal, Ş. (2020). *Ortaöğretim kurumlarında yönetime katılım: Okul paydaşlarının görüşleri*. Trakya Eğitim Dergisi, 10(3), s.950-965.

Sar, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). *Öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeylerinin incelenmesi*. Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(10), s.188-208.

Serin, M. K. (2011), *İlköğretim kurumlarında öğretimsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Sönmez, V. (2010). *Sosyal Bilgiler öğretimi ve öğretmen kılavuzu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Sürücü, G. (2011). *Okul Çevre İlişkilerinin Okul Yönetimine etkileri*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Proje Çalışması.

Şahin, A. (2004). *Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, s.523 – 547.

Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Şişman, İ. (2011). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı (Etkili Okullar)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tezcan, S, Y. (2006). *Okul yönetiminde okul çevresinin yönetime katkısı* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Toker, B. (2006). *Konaklama işletmelerinde işgören motivasyonu ve motivasyonun iş doyumuna etkileri – İzmir’deki beş ve dört yıldızlı otellere yönelik bir uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Tomul, E. (2007). *Türkiye’de eğitime katılım üzerinde gelirin etkisi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 22(2), s.122-131.
- Topçuoğlu, Z. (2010). *İlköğretim Devlet Okullarında Okul Yönetiminin Öğretmen Başarısına Etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Turan S., Yıldırım, N. ve Aydoğdu, E. (2012). *Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları*. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 2(3), s.63-76.
- UNICEF (2013). UNICEF Annual Report 2013 Turkey. Ankara: UNICEF
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C. B., ve Vallières, E. F. (1992). The academic motivation scale: A measure of intrinsic, extrinsic, and amotivation in education. Educational and Psychological Measurement, 52, s.1003-1017.
- Yıldırım, N. (2011). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri*. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları Dergisi, 6(2), s.132-140
- Yılmaz, M. ve Aslan, Ö. (2013). *Öğretmen motivasyonunun artırılmasında “ÖNKAS” ödül sistemi*. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı, s.286-306.
- Yılmaz, A. ve Ceylan, Ç.B. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyum ilişkisi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 17(2), s.277-394.
- Zor, M. H. (2020). *Okul yöneticilerinin iş motivasyon düzeyleri* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Pamukkale.