

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**YENİLİKÇİ YÖNETİM ÖZELLİKLERİ GÖSTEREN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Rafet CANSU

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi N. Tülin İRGE

Nisan, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



**YENİLİKÇİ YÖNETİM ÖZELLİKLERİ GÖSTEREN OKUL
YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Rafet CANSU
(Y1012.040022)**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı**

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi N. Tülin İRGE

Nisan, 2019

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ



YÜKSEK LİSANS TEZ ONAY FORMU

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1012.040022 numaralı öğrencisi **Rafet CANSU**'nun "**Yenilikçi Yönetim Özellikleri Gösteren Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkilerinin İncelenmesi**" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 01.04.2019 tarih ve 2019/07 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Tezli Yüksek Lisans tezi 24/04/2019 tarihinde kabul edilmiştir.

	<u>Unvan</u>	<u>Adı Soyadı</u>	<u>Üniversite</u>	<u>İmza</u>
Danışman	Dr. Öğr. Üyesi	Necmiye Tülin İRGE	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Prof. Dr.	Akın MARŞAP	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Asıl Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Ali Osman BALKANLI	İstanbul Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	M. Adil SALEPÇİOĞLU	İstanbul Aydın Üniversitesi	
Yedek Üye	Dr. Öğr. Üyesi	Erdal ŞEN	Doğuş Üniversitesi	

ONAY

Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Yenilikçi Yönetim Özellikleri Gösteren Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları üzerine Etkilerinin İncelenmesi”adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve etik geleneklere aykırı düşecek bir davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yaparak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla beyan ederim. (...../...../2019)

Rafet CANSU

ÖNSÖZ

Tezin hazırlanması süresince yoğun temposunda bana yol gösteren ve değerli katkılarını esirgemeyen sevgili Dr. Öğr. Üyesi N. Tülin İrge hocama ve desteklerinden ötürü eşim Hatice Okdaş Cansu'ya yürekten teşekkür ederim.

Nisan, 2019

Rafet CANSU

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	vii
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	1
2.1 Yenilik	1
2.1.1 Yenilik kavramı ve tanımı.....	1
2.1.2 Yenilik ile ilgili kavramlar	1
2.1.2.1 İcat (Buluş).....	2
2.1.2.2 Yaratıcılık.....	2
2.1.2.3 Araştırma geliştirme (ar-ge).....	3
2.1.2.4 Değişim	4
2.1.2.5 Girişimcilik	4
2.1.3 Yenilikçilik türleri.....	5
2.1.3.1 Ürün yeniliği	5
2.1.3.2 Süreç yeniliği	5
2.1.3.3 Pazarlama yeniliği.....	5
2.1.3.4 Organizasyonel yenilik	6
2.1.4 Eğitim örgütlerinde yenilik	6
2.1.5 Yenilikçi yönetim özellikleri gösteren okul yöneticileri.....	9
2.2 Motivasyon.....	9
2.2.1 Motivasyon kavramı ve tanımı	9
2.2.2 Motivasyon türleri	10
2.2.3 Motivasyon kuramları	11
2.2.3.1 Kapsam (içerik) kuramları	11
2.2.3.2 Süreç kuramları	16
2.2.4 Yenilikçi okul yönetimi ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki.....	19
2.3 Örgütsel Bağlılık	22
2.3.1 Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı.....	22
2.3.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler	23
2.3.2.1 Kişisel faktörler.....	23
2.3.2.2 Örgütsel faktörler	24
2.3.2.3 Örgüt dışı faktörler.....	26
2.3.3 Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması	26
2.3.3.1 Mowday ve arkadaşlarının sınıflandırması	26
2.3.3.2 Allen ve Meyer'in sınıflandırması	27

2.3.3.3 Etzioni'nin sınıflandırması	27
2.3.3.4 Katz ve Kahn'ın sınıflandırması	28
2.3.3.5 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması	28
2.3.3.6 Becker'in sınıflandırması	28
2.3.3.7 Salancik'in sınıflandırması.....	28
2.3.4 Yenilikçi okul yönetimi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ilişkisi	29
3. YÖNTEM.....	31
3.1 Araştırmanın Konusu ve Kapsamı	31
3.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı	31
3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları	31
3.4 Araştırmanın Sayıltıları	32
3.5 Araştırma Modeli	32
3.6 Araştırma Hipotezleri	33
3.7 Evren ve örneklem	33
3.7.1 Kişisel bilgi formu	34
3.7.2 Yönetici inovasyon yeterliliği ölçeği	35
3.7.3 Motivasyon ölçeği.....	35
3.7.4 Örgütsel bağlılık ölçeği.....	36
3.8 Verilerin Toplanması.....	36
3.9 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	37
4. BULGULAR	39
4.1 Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	39
4.2 Motivasyon Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	43
4.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri.....	46
4.4 Araştırmanın Katılımcılarına Ait Demografik Bulgular	48
4.5 Araştırmada Kullanılan Verilerin Normallik Dağılımı	48
4.6 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular	49
4.7 Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular.....	50
4.8 Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular.....	51
4.9 Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular	52
4.10 Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Kademesine İlişkin Bulgular.....	54
4.11 Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği İle Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları İlişkisine Yönelik Bulgular	55
4.11.1 Korelasyon Analizi	55
4.11.2 Regresyon Analizi.....	57
4.12 Hipotezlerin Özet Tablosu	60
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
5.1 Sonuçlar.....	62
5.2 Öneriler:	65
6. KAYNAKLAR	67
EKLER.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	77

KISALTMALAR

FATİH	:Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi
TDK	: Türk Dil Kurumu
T.Y.	: Tarih yok

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1: Yaratıcı ve Yenilikçi Kişileri Ayırt Etmede Kullanılan Potansiyel Tahmin Edici Faktörler	3
Çizelge 2.2: Herzberg'in Çift Faktör Tablosu	14
Çizelge 2.3: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması	15
Çizelge 4.1: Yönetici İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi	39
Çizelge 4.2: Yönetici İnovasyon Ölçeği'nin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi ..	40
Çizelge 4.3: Yönetici İnovasyon Ölçeği'nin Döndürülmüş Faktör Matrisi Çizelgesi	40
Çizelge 4.4: Yöneticinin Liderlik Yeterliliği Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi	41
Çizelge 4.5: Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi	42
Çizelge 4.6: Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi	42
Çizelge 4.7: Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi	43
Çizelge 4.8: Motivasyon Ölçeği'nin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi	43
Çizelge 4.9: Motivasyon Ölçeği'nin Döndürülmüş Faktör Matrisi Çizelgesi	44
Çizelge 4.10: İçsel Motivasyon Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi	44
Çizelge 4.11: Dışsal Motivasyon Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi	45
Çizelge 4.12: Motive Olmama Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi	45
Çizelge 4.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi	46
Çizelge 4.14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi ..	46
Çizelge 4.15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Çizelgesi	47
Çizelge 4.16: Katılımcılara Ait Demografik Bilgileri	48
Çizelge 4.17: Araştırmada Kullanılan Alt Boyutların Normallik Analizi Çizelgesi ..	49
Çizelge 4.18: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular	50
Çizelge 4.19: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular	51
Çizelge 4.20: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular	52
Çizelge 4.21: Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular	53
Çizelge 4.22: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Kademesine İlişkin Bulgular	54
Çizelge 4.23: Alt Boyutların Birbiri İle İlişkinine Yönelik İlişkin Bulgular	56
Çizelge 4.24: Öğretmenlerin İçsel Motivasyon Regresyon Analiz Sonuçları	58
Çizelge 4.25: Öğretmenlerin Dışsal Motivasyon Regresyon Analiz Sonuçları	59
Çizelge 4.26: Öğretmenlerin Motive Olmama Regresyon Analiz Sonuçları	59
Çizelge 4.27: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Regresyon Analiz Sonuçları	60
Çizelge 4.28: Hipotez Testlerinin Sonuçları	60

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	12
Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli	32

YENİLİKÇİ YÖNETİM ÖZELLİKLERİ GÖSTEREN OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

İnovasyon (Yenilik) kavramı; son yıllarda örgütler açısından önemli bir kavram haline gelmiştir. Bu durumun en önemli sebebi, inovatif (yenilikçi yönetim) uygulamaları doğru şekilde kullanan, üreten ve yöneten örgütlerin başarılı olmasıdır. Bu önemden yola çıkarak araştırmada; inovatif özellikteki yöneticiler karşısında, öğretmenlerin motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğini belirlemek amaçlanmıştır.

Öncelikle; İnovasyon, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık, “Eğitim Örgütlerinde Yenilik ve Yenilikçi (İnovatif) Okul Yöneticileri”, “İnovatif Okul Yönetimi ile Öğretmenlerin Motivasyonu İlişkisi” ve “İnovatif Okul Yönetimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı İlişkisi” ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir. Daha sonra evren olarak 2018-2019 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Avrupa Yakası Bahçelievler ilçesinde yer alan devlet okullarının ilköğretim kademesinde görev yapan öğretmenleri belirlenmiştir. Tesadüfi örnekleme yoluyla kura ile belirlenen 12 okulda görev yapmakta olan 357 öğretmenden veri toplanmış olup 317 geçerli veri analizlere dahil edilmiştir. Elde edilen yanıtlar bilgisayarda veri olarak “SPSS for Windows 16.0” programına tanımlanmıştır. Ardından yapılan analizler doğrultusunda $p < ,05$ değeri üzerinden anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yönetici inovasyon yeterlilikleri ölçeği, motivasyon ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğinin incelendiği kolmogorovsmirnov-z testi uygulanmış; sonucuna göre de yönetici inovasyon yeterliliği ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği verilerinin dağılımının normalden farklılaştığı, motivasyon ölçeği verilerinin ise normalden farklılaşmadığı bulgularına ulaşılmıştır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Yönetici İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği’nden almış oldukları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Spearman Sıra Farkları Korelasyon Katsayıları analizi kullanılmıştır. Yapılan uygulamada inovatif yöneticiler karşısında öğretmenlerin kendi algılarına göre motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirleme analiz çalışması yapılmıştır. İlişkisel tarama yöntemiyle yapılan analiz sonuçlarına göre; Yönetici İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği puanları ile Motivasyon Ölçeği puanları, Yönetici İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği puanları ile Örgütsel Bağlılık Ölçeği puanları arasında istatistiksel açıdan pozitif yönde anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle inovatif yönetici davranışları arttıkça öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Yönetici, İnovasyon, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık.*

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF SCHOOL ADMINISTRATORS SHOWING INNOVATIVE MANAGEMENT CHARACTERISTICS ON THE MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF TEACHERS

ABSTRACT

The concept of innovation; has become an important concept for organizations in recent years. The most important reason for this situation is the success of the organizations that use, produce and manage the innovative applications correctly. Based on this importance in the research; It is aimed to determine how teachers' motivation and organizational commitment affect the face of innovative managers. Firstly; Innovation, Motivation, Organizational Commitment, Örgüt Innovation in Educational Organizations and Innovative School Principals ”, ov The Relationship between Innovative School Management and Teachers 'Motivation” and “The Relationship of Innovative School Management with Teachers' Organizational Commitment, are given. Then, as a universe, the teachers of the primary schools of the public schools in the Bahçelievler district of the European side of the city were identified in the 2018-2019 academic year. Data were collected from 357 teachers who were working in 12 schools which were determined by chance through random sampling and 317 valid data were included in the analysis. The responses are defined as ”SPSS for Windows 16.0 da in the computer. Then, in the light of the analyzes, it was examined whether the significance was significant over the value of $p < , 05$. Kolmogorovsmirnov-z test was applied to determine whether the teachers' scale of innovation competence, motivation scale, and organizational commitment scale scores showed normal distribution. According to the results, it was found that the distribution of the organizational innovation scale and the organizational commitment scale differed from the normal and the motivation scale data did not differ from the normal. Spearman Row Differences Correlation Coefficients analysis was used to determine whether there was a significant relationship between the scores of the teachers who formed the sample group, the Executive Innovation Competency Scale, the Motivation Scale and the Organizational Commitment Scale. In the application, an analysis study was carried out to determine motivation and organizational commitment levels of the teachers according to their perceptions. According to the results of the analysis conducted by relational screening method; A statistically significant positive correlation was found between the scores of the Executive Innovation Proficiency Scale and the Motivation Scale scores, the Organizational Commitment Scale scores of the Manager Innovation Proficiency Scale and the scores of the Organizational Commitment Scale. In other words, as the behaviors of innovative managers increase, the levels of motivation and organizational commitment of teachers increase.

Keywords: *Manager, İnovation, Motivation, Organizational Commitment.*

1. GİRİŞ

Bilgi, günümüzde baş döndürücü bir hızla değişip gelişmektedir. Bu değişim ve gelişim kuşkusuz bilim, sanat, edebiyat gibi alanlarda olduğu gibi örgütlerde de yaşanmaktadır. Bu dönüşüm karşısında örgütler ayakta kalabilmek için her türlü önlemi alabilmelidirler. Dışarıdan gelen bilgi akışından ve çevrede yaşanan gelişmelerden haberdar olabilmelidir. Bunu başarabilmeleri için örgütlerin her yönüyle açık sistemler haline gelmeleri gereklidir. Bunun yanında modern yönetim anlayışları içerisinde uygulama çalışmalarını hayata geçirmelidirler. Burada tabii ki örgütlerin buna benzer çalışmaları yapabilmesi için yenilikçi (inovatif) örgüt olmaları çok önemlidir. Bu doğrultuda yenilik (inovasyon) kavramını iyi irdelemek ve kavramın ne olduğunu iyi anlamak gerekmektedir.

İnovasyon kavramına baktığımızda, son günlerde fazlaca kullanılan bir terim olmasının yanında tam olarak ne anlama geldiği, tam karşılığının ne olduğu ve kavramın içinin doldurulamadığı belirtilmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada bu kavram üzerinde fazlasıyla durulacak ve inovasyon konusunda bilincin artırılması hedeflenecektir (Uzkurt, 2010).

Kavramın üzerinde yoğunlaşıp örgütler açısından da değerlendirme yapılacaktır. Örgütlerin yenilikçi olması bir anlamda bu bilgi ve donanıma sahip, yenilikçi anlayış içerisinde olan yöneticilerin varlığına bağlıdır. Örgütsel değişim ve yeniliğin sağlanabilmesi için; iletişimde başarılı olan, açık görüşlü, ahlaki değerlere sahip, çalışanları takım haline getirebilme becerisi olan, alanında yeterli bilgisi mevcut yöneticiler olması önemli yeterliliklerden bazılarıdır. (Yıldız, 2012).

Bu tip yöneticilerin kuruma nasıl bir etki yapacağı üzerinde düşünülmesi gereken önemli bir konudur. Çalışanlara yapacağı olumlu etki doğal olarak da örgütün başarısına olumlu yansıtacaktır. Bu nedenle bu tip yenilikçi yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu, kuruma bağlılığını, iş doyumunu, güvenini,

başarısını vb. birçok yönünü yukarı yönde etkileyeceği bilinmesi gereken bir durum olarak belirtilebilir.

Çalışmanın amacını tam bu noktada belirtmek gerekirse; yöneticilere rehber olabilmek, onların yönetimde yenilik yapmasının neden önemli olduğunu ifade edebilmek ve çalışanların bu yenilikçi hareketler karşısında algılarını motivasyon ve örgütsel bağlılık açısından analiz ederek açıklayabilmektir.

Çalışma teorik olarak yenilik, motivasyon ve örgütsel bağlılık olmak üzere üç ana bölümde incelendi. Bölüm sonlarında eğitim örgütleri, eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin algıları açısından değerlendirmeler yapıldı. Daha sonra çalışmamızın yöntemi belirlenerek uygulama sonucunda elde edilen veriler ile ilgili analiz çalışması yapıldı. Son olarak da çalışma neticesi ve önerilerle araştırma bitirildi. Ayrıca bu tezde yönetim, motivasyon ve örgütsel bağlılık konularında araştırma yapacaklara faydalı olmak arzulandı.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1 Yenilik

2.1.1 Yenilik kavramı ve tanımı

Yenilik (inovasyon) son yıllarda çok sık kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bu kavram ile ilgili birçok tanımlama mevcuttur. İlk olarak Joseph Schumpeter tarafından “kalkınmanın itici gücü” şeklinde fikir olarak ortaya atılmış, daha sonra mevcut mallara yeni özellikler katma, yeni pazar oluşturma ve yeni kaynak bulma vb. şeklinde açıklamalar getirilmiştir (Elçi, 2006: 17).

Başka bir tanıma göre İnovasyon, “yeni olan bir şeyin ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüştürülecek şekilde ticarileştirilmesi (Uzkurt, 2010: 37) olarak ifade edilmiştir. Oslo kılavuzunda yenilik; kurumun iç uygulamalarında veya dışarı ile olan ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin ortaya çıkarılması şeklinde açıklanmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005: 50). Farklı bir tanıma göre inovasyon; yönetim, sosyal, kültür ve benzeri alanlarda eskisinden farklı olarak yeni bir durumun ortaya çıkarılmasıdır. İnovasyon kavramı dilimizde yenilik, yenilikçilik kavramlarının karşılığı olsa da bir sözcükle anlatılabilecek sığ bir kavram olarak görülmemelidir (Demirkaya, 2014: 107).

Yaptığımız tanımlamalardan yola çıkacak olursak yenilikçilik; eskiden var olan bir durumun daha sonradan değiştirilerek, geliştirilerek veya yenilenerek farklı bir halde tekrar idari toplumsal veya kültürel alanlarda fayda sağlayacak şekilde kullanılmasıdır, diyebiliriz.

2.1.2 Yenilik ile ilgili kavramlar

Yenilik kavramı bazı kavramlarla karıştırılmakta veya bu kavramların yerine kullanılmaktadır. Bilindiği üzere yenilik terimi ortaya çıkışından bugüne bu kavramlarla ilişkili veya bu kavramlardan daha farklı anlam taşımaktadır. Bu nedenle benzer olan bu kavramlara açıklık getirme gereği duyulup çalışmada yer verilmiştir.

2.1.2.1 İcat (Buluş)

Buluş kavramı yeniliğe en yakın olarak görülen hatta yenilik yerine en fazla kullanılan terimdir. Fakat birbiri yerine kullanılmak yerine bu iki kavramın aralarında yoğun bir ilişki olduğunu kabul etmek daha yerinde olacaktır. Buluş kavramının tanımına baktığımızda ise kavram; ortada olmayan bir şeyin ortaya çıkarılmasını ya da yeni bir şeyin bulunmasını ifade eder. Kavram, yenilik değil daha çok yeniliğin başladığı yeri ifade eder. Aynı zamanda buluş yenilikten daha dar bir kavramdır. Çünkü buluş bir şeyin bulunmasıyla oluşur; fakat yenilik, bulunan şeyin düzenlenerek, değiştirilerek veya geliştirilerek farklı bir hal alması ve bu sürecin bu şekilde devam etmesi olarak tarif edilebilir (Güleş ve Bülbül, 2005: 125-126).

Görüldüğü gibi yeniliğin başlangıç yeri olarak belirtilen buluş, yenilikçilik açısından kendisinden faydalanılabilir bir unsur olarak görülebilir, fakat bu kavram için “Birebir yeniliğin karşılığıdır”, “Yeniliktir”, şeklinde bir değerlendirme yapmak doğru bir yaklaşım olmayabilir.

2.1.2.2 Yaratıcılık

Yeniliğin başlangıç aşaması olarak görülen önemli kavramlardan biri de yaratıcılıktır. Yaratıcılık; ortaya çıkan bir problemi çözme, hakkında karar verme ve düşünceyi açıklama gibi becerilerle ilişkilidir. Yenilik ise yaratıcılıktan yola çıkılarak bu durumun pratiğe dökülmesi olarak belirtilebilir. Yaratıcılığın kavramını tanımladığımızda; bulunan zamana kadar daha önceden duyulmamış yeni düşünceleri var edebilme becerisi olarak görebiliriz (Robbins, 2002: 354). Yenilik ve yaratıcılık kavramlarının farklılığını Lawrence B.Mohr açıklarken; yeni bir şey ortaya koyma veya meydana getirmeyi yaratıcılık, ortaya çıkarılan yeni şeyi uygulama alanına koymayı da yenilik olarak belirtmiştir. (Şimşek, 2005: 306-307).

Görüldüğü üzere yenilik ve yaratıcılık kavramlarının farklılığının yanında yenilikçi bireyler ve yaratıcı bireylerin birtakım özellikleri de farklılık göstermektedir. Çizelge 2.1’de bu durum belirtilmektedir.

Çizelge 2.1: Yaratıcı ve Yenilikçi Kişileri Ayırt Etmede Kullanılan Potansiyel Tahmin Edici Faktörler

	Yaratıcıları ayırt etmede kullanılan potansiyel tahmin ediciler	Yenilikçileri ayırt etmede kullanılan potansiyel tahmin ediciler
Kişilik	Orta derecede dışa dönüklük	Yüksek derecede dışa dönüklük
Motivasyon	Orta derecede hareket odaklılık	Yüksek derecede hareket odaklılık
Çevre	Orta derecede dışsal talep	Yüksek derecede dışsal talep
Liderlik	Orta derecede karizmatik liderlik	Yüksek derecede karizmatik liderlik
Kültür	Düşük derecede belirsizlikten kaçınma Yüksek bireysellik Yüksek entelektüel özerklik	Orta derecede belirsizlikten kaçınma Orta bireysellik Orta entelektüel özerklik

Kaynak: Duran ve Saraçoğlu, 2009.

2.1.2.3 Araştırma geliştirme (ar-ge)

Araştırma geliştirme (Ar-ge) örgütlerde yeni mal ve üretim aşamalarının oluşturulması konusunda organize ve yaratıcı çalışmaları kapsar. Araştırma ve geliştirme, mal ve süreç yeniliğine ya da gelişen bilime yönelik organizasyonel süreçlerden oluşur. Örgütlerin de ilerleyip gelişebilmesi ve dış dünyadaki rakipleriyle mücadele edebilmesi için rastgele çalışmalarla değil aksine sistemli çalışmalarla yani sıkı bir biçimde yapılacak, araştırma-geliştirme çalışmaları ile mümkündür. Bu nedenle yeniliğe kaynaklık etmesi açısından sistem, organize ve plan dahilinde yapılan araştırma-geliştirme çalışmalarının önemi çok büyüktür. Hatta örgütler için var olup yok olma meselesidir. Bu nedenle yenilik için araştırma ve geliştirme faaliyetleri hayati önem taşımaktadır. Sonuç olarak baktığımızda da yapılan ar-ge çalışmalarının yeniliğe ulaşması gerekli ve önemli görülmektedir (Zerenler, Türker &Şahin, t.y.:654-667).

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle; Ar-ge ve yenilik kavramlarını karşılaştırdığımızda birbirine benzeyen fakat birbiriyle karıştırılmaması gereken kavramlar olduğu söylenebilir. Ayrıca kavramların ilişki içerisinde olduğu ve yeniliğin ar-ge çalışmalarının neticesinde elde edilen sonuç olduğu dile getirilebilir bir durumdur.

2.1.2.4 Değişim

Yeniliğe benzeyen ve onunla iç içe geçmiş kavramlardan biri de değişimdir. Değişim örgütlerin rekabetçi piyasa koşullarında var olabilmesi ve örgütün kendini idame edebilmesi için çok önemli ve vazgeçilmez kavramdır. Değişim tanım olarak mevcut bir durumun başka bir hale bürünmesidir. Örgütlerde ise değişim kavramı; örgütün mevcut konumdan farklı bir duruma gelmesini ifade eder (Koçel, 2013: 668).

Değişim kavramının yenilikle ilişkisini incelediğimizde değişimin yenilikten sonra geldiğini görebiliriz. Yani yenilik değişimin başlangıcını oluşturmaktadır. Örgütler açısından da bu duruma dikkat ederek doğru yenilikler yapmak doğru değişimleri oluşturmak gerekmektedir. Bu açıdan tüm örgütler kendilerini değiştirmek ve yenilemek zorundadır. Aksi halde değişime ve yeniliğe kapalı olmaları halinde diğer işletmelerle rekabet edemez duruma gelebilirler. Bu da örgütler için iyi sonuçlar doğurmayabilir.

2.1.2.5 Girişimcilik

Girişim kelimesi, herhangi bir şeyi yapabilmek için harekete başlama, girişimci kelimesi ise bu durumu yapan, bir işe atılan kişi anlamını karşılamaktadır. Girişimci kişilere baktığımızda, riske girme, risk alma, yenilik yapma gibi özellikleri bünyesinde barındırdığı görülebilir. Dolayısıyla yenilik kavramı girişimcilikle ilişki içerisinde. İki kavram da yenileşmeyi merkezi almaktadır. Girişimci davranış ve sonucunda girişimci kişi örgütün tedarik masraflarını minimize ediyor ve elde edilen karı arttırıyorsa yeniliğe ulaşmış olur. Bu nedenle girişimcilik olmadan yeniliğin (inovasyonun) gerçekleşmesi mümkün görülmemektedir (Arslan & Konuk, 2012: 142).

2.1.3 Yenilikçilik türleri

Bu bölümde yenilik türleri ele alınacaktır. Oslo Kılavuzu bu türleri; ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört tür olarak incelemiştir (Oslo Kılavuzu, 2005: 50).

2.1.3.1 Ürün yeniliği

Var olan niteliklere göre yeteri ve işe yarayacak kadar iyileştirme yapılmış veya tamamen yenilenmiş bir mal veya hizmetin var edilmesine ürün yeniliği denir. Ürün kavramını hem mal hem de hizmet içinde kullanabiliriz. Bu da ürün yeniliğinin, hem malın hem de hizmetin düzenlenmesi, yenilenmesi anlamını taşır. Bu nedenle yeni ürünlere baktığımızda, nitelikleri ve bilinen tüm özellikleri açısından eskiden var olan ürün ve hizmetlerden hissedilir derecede farklı bir durumun oluşturulması olarak görebiliriz (Oslo Kılavuzu, 2005: 52).

Ürün yeniliği açısından düşündüğümüzde, yaşadığımız dönemde geliri yüksek işletmeler değerli ve önemli ürünlere sahiptirler. Bu işletmeler ürünlerin üretimi, reklamı ve satışı konusunda çok başarılıdırlar. Ancak bu başarının sürdürülebilir olması bu ürünlerin önemli derecede iyileştirilmesi veya çağın gerekliliklerine göre yenilenmesi gereklidir. Bu bağlamda işletmeler açısından ürün yeniliği büyük önem arz etmektedir.

2.1.3.2 Süreç yeniliği

Ürünlerin hazırlanma veya hizmetlerin sunulma şeklinde yapılacak değişim ve yeniliklere süreç yeniliği denilir (Durna, 2002: 67). Süreç yeniliği yeni veya dikkate alınır şekilde iyileştirilmiş bir yapım veya teslimat yönteminin oluşturulmasıdır. Bu yenilik, üretim veya teslimat giderlerini düşürmek, dayanıklılığı arttırmak veya yeni ya da önemli derecede yenilenmiş mallar üretmek veya teslim etmek olabilir. Süreç yenilikleri, alım yapma, muhasebeleştirme, hesap ve kontrol gibi diğer faaliyetleri de önemli derecede düzenlemek gibi durumları da içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53).

2.1.3.3 Pazarlama yeniliği

Pazarlama örgütlerin en önemli birimlerinden biridir. Pazarlama yeniliği ise ürünün tasarlanması, paketlenmesi, tanıtılması veya bir bedelinin belirlenmesi ile ilgili önemli sayılabilecek değişiklikleri içeren bir yöntem olarak

görülmektedir. Bu yeniliklerin amacı tedarikçilerin ihtiyaç duyduğu ürün veya hizmetleri en güzel şekilde karşılamak olmalıdır. Yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması müşterilerin bu ihtiyaçlarını karşılama konusunda önemlidir. Bu nedenle var olan yöntemleri uygulamak sıradanlaşmaya ve başarısızlığa sebep olabilir. Fiyat yenilikleri oluşturmak, bunları müşteriye göre belirlemek, yeni kampanyalar üretmek, satış konusunda yenilik vb. durumlar işletmeler açısından cazibeyi artırma yöntemleri olabilir (Oslo Kılavuzu, 2005: 53-54).

Sonuçta tüm işletmelerin en önemli amacının kar elde etmek olduğu bilindiğine göre; kar elde edebilmek için ürün ve hizmetlerin etkili yöntemlerle pazarlanması gereklidir. Bu etkiyi yaratamayan işletmelerin önemli kar elde etmeleri mümkün değildir. Dolayısıyla yenilikçi pazarlama yöntemlerini süregelen hale getirmek sürekli geliştirmek ve yenilenmek son derece önemlidir. Bu başarıldığı takdirde örgütler bu amaçlara daha kolay ulaşabilirler.

2.1.3.4 Organizasyonel yenilik

Organizasyonel yenilik; örgütün ekonomik faaliyetlerde, örgüt içi iletişimde veya örgüt dışındaki iletişimde organizasyonel uygulamalar yapmasıdır. Bir uygulamanın organizasyonel yenilik olabilmesi için daha önceden uygulanmamış bir yöntem olması gereklidir. (Oslo Kılavuzu, 2005: 55-56). Ayrıca örgütlerin serbest piyasa koşullarında var olabilmeleri için kendilerini sürekli yenilemesi ve geliştirmesi gerekmektedir. Yenilik yapmak işletmelerin girişimci olduklarının göstergesidir. Yenilik sıklığı ne biçimde girişimci olduklarına dair fikir de verir. Bu işletmeler yenilik yaptıkları için yeniliğin önünü açan yöntem, teknik ve uygulamaları ön planda tutmalıdırlar. Yani bunu yaparken de organizasyonel yenilikleri sağlamaları gerekmektedir.(Naktiyok, 2004: 177).

Neticede örgütlerin piyasa koşullarında başarıyı yakalayabilmeleri için yalnız ürün, süreç gibi alanlarda değil organizasyonel ve daha birçok alanda yenilik yapmaları gereklidir.

2.1.4 Eğitim örgütlerinde yenilik

Son zamanlarda yenileşme ve inovasyon kavramları sıkça karşımıza çıkmaktadır. Yenilik kavramı daha önceden tasarlanmış planlı değişimlerdir. Bu planlı değişimlerin altında eğitim yatmaktadır. Bu nedenle eğitimi iyi incelemek

ve bu alanda yenilik yapmak çok önemlidir. Eğitim alanında yenilik yapabilmek için; bireylerin eğitime başladığı andan bitene kadar, kurum içi eğitimler, açık eğitim, hayat boyu eğitim, örgün ve yaygın eğitim gibi konularda düzenleme yapılması gereklidir. Bu düzenlemeleri yapmada; eğitimde felsefe, ekonomi ve sosyal temeller dikkate alınmalıdır. Bunların yanında eğitimin en önemli unsuru olan öğrencilerin bireysel, soysal ve kültürel gelişimleri için her türlü yenileşme çalışmaları yapılmalıdır. Bu gibi durumlar dikkate alınmazsa eğitimde istenen sonuçlara ulaşmak mümkün olmayacaktır (Taş, 2007: 183-192).

Oslo Kılavuzuna baktığımızda eğitim alanında yenilik; eğitim sürecinde yer alan bütün öğelerin göz önünde bulundurularak, sistemin yenilik ve yaratıcılık açısından gelişimi, kurumların yönetilmesi, denetlenmesi, modern yenilik ve değişimlerin uygulanması gibi uygulamaların sonuçlarında da elde edilenlerin kontrol edebilen süreç ve sonuçları olarak belirtilir. Eğitim örgütlerinde yenilik kapsamında; ürün ve hizmet, hizmet sunumu süreçleri, bilişim ve teknolojinin kullanımı çalışmaları vb. uygulamalar sunulabilir. Yapılan yeni uygulama çalışmaları eğitimin geliştirilmesi ve eğitimde yenilenme olarak kabul görür.

Ayrıca eğitim sisteminde yenilik, daha yüksek performans sağlama için alınan önemli bir yoldur. Bu sebeptendir ki okulların çoğu yeniliklerden fayda sağlamak amacıyla yenilik yönetimine fazlasıyla ihtiyaç duyar. Yenilik yönetimi karmaşık ve zor bir süreci içinde barındırır. Yenilik aşamalarında ortaya birçok problem çıkar. Bu problemleri doğru bir şekilde aşmak için yenilik yönetimini profesyonelce yönetmek gerekir. Bu noktada bunu sağlayacak yöneticinin önemi büyüktür. Bu sayılanların yanında; vizyon, örgütün yapısı, işgörenler, yaratıcı ortam, öğrenmeye, değişime ve yeniliğe açık örgüt gibi boyutlar da sayılabilir (Bülbül, 2012: 157-175).

Eğitim örgütlerinde yenilik yapabilmek için yaratıcı olmak, yeni düşünceler oluşturabilmek bunun yanında bu düşüncelerin başarılı bir şekilde uygulamanın önemi büyüktür. Günümüzdeki eğitim kurumları bunları yapma isteği içersindedir. Örneğin bugün uygulamaya konulan FATİH (Fırsatları Arttırma ve Teknolojiyi İyileştirme Hareketi) Projesi bilişim teknolojilerini eğitimin bir parçası haline getirerek eğitimde yenilik adına yapılmış önemli hareketlerden biri olarak değerlendirilebilir. Tabi bu ve buna benzer yenileşme hareketlerinin olumlu çıktılara dönüşebilmeleri için okullarda yenilikçi örgüt iklimi

oluşturulmalı, tüm paydaşların sürecin içinde olması sağlanmalı, değişime karşı direnmeler en aza indirilmesi sağlanmalıdır (Aslan & Kesik, 2016: 463-482).

Eğitim kurumlarında yenileşmenin özelliklerine baktığımızda ise Varış (1982) durumu aşağıdaki gibi sıralamaktadır:

- Eğitim kurumlarında yeniliklerin olması, yeniliklerin herkes tarafından destek görmesi ile mümkündür. Verilen destek ne oranda kuvvetli olursa, yenilik de o oranda kabul görür.
- Yenilik, paydaşları tehdit etmediği oranda benimsenir.
- Yeniliğin getirdiği fayda çok olursa, yeniliklerin paydaşlarca kabul edilmesi de kolay olur.
- Yenilenmede yapılabilecek durumlardan daha fazlası için plan yapılmalı, böylece inandırıcılık artırılmalıdır. Yoksa yenilenme hareketi, yenilik karşıtları tarafından farklı yönere çekilebilir.
- Yenilik hareketleri sürekli değerlendirilmelidir. Devamlı yapılacak olan değerlendirme yeniliğin sürekli hale gelmesinde etkili olur.
- Eğitim örgütlerinde yenileşme, çalışanların istikrarı ölçüsünde gelişir.
- Eğitimde yenilenme, dikkat sürat ve koordinasyon ile sağlanır.
- Eğitimde yenileşme, etkileşim neticesinde meydana gelir. Bu etkileşimin ne oranda fazla olursa yenilik potansiyelini de o oranda etkiler (Ömür, 2014: 96-97)

Eğitim kurumlarında yenileşme hareketleri yukarıda belirtilen özellikler dikkate alınarak yapıldığında daha olumlu sonuçlar alınabilir. Dış etkiye açık sistemler halinde olan eğitim kurumları; daha çok hizmet ve organizasyon yeniliği açısından değerlendirilmektedir. Bu nedenle konuya yaklaşımımızı buna göre belirleyebiliriz. Yenilik alanında çalışmalara baktığımızda da çalışmalar daha çok kar amacı güden işletmeler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu nedenle kar amacı olmayan kamu eğitim örgütlerinde yenilik konusunda ülkemizde konu ile ilgili pek alan yazını bulunmamaktadır. Daha çok yurt dışında çalışmalara rastlanılmaktadır. Ülkemizde bu konuya daha fazla ağırlık verilmesi durumunda bu kurumların başarısı ve verimliliği arttırabilir.

2.1.5 Yenilikçi yönetim özellikleri gösteren okul yöneticileri

Eğitim kurumlarında etkili eğitim-öğretim gerçekleştirilmesi açısından, okul yöneticilerinin önemi büyük olup, aynı zamanda birçok görev ve sorumluluğu bulunmaktadır. Bunlar içinde; öğrenci işleri, okulun mali işleri, kurumu yasalara uygun idare etme, etkili eğitim ortamı oluşturma, denetim işleri gibi hizmetler sayılabilir. Bunları yerine getirirken okul yöneticilerinin gösterecekleri yönetim özellikleri, tutum ve yaklaşım, etkili eğitim-öğretimi ne oranda gerçekleştirebilecekleri hakkında bizlere fikir verebilir. Bu gösterecekleri yönetim özelliklerinden biri de yenilikçi yönetim özelliğidir. Çünkü yenilikçi yönetim özelliği taşıyan ve gösteren yöneticiler, etkili ve verimli eğitim-öğretim ortamı oluşturma konusunda diğer gösteremeyen yöneticilere nazaran daha başarılı kabul edilirler (Demirtaş ve diğerleri, 2007: 422). Bu durum da inovatif düşünceyi geliştirilmesi, kurum kültürünün de yenilikçi düşünce çerçevesinde oluşturulması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır. (Tanrıverdi & Alkan,2018:22).

Son olarak yenilikçi okul yöneticileri değişim yaparken kurumun misyon, vizyon ve stratejik amaçlarını iyi bilmelidir. Tespit ettikleri eksiklikleri eskisinden farklı hale getirerek doğru yenilikler ile çözebilmelidir. Bu değişimleri ve yenilikleri yaparken öğretmenlerin de fikrini alarak, tüm personeli karara dahil ederek, bu sayede onların örgütsel bağlılıklarını, güvenini ve motivasyonlarını arttırarak bir yenilikçi model benimseyebilir. Bunun neticesinde başarıyı daha kolay biçimde yakalayabilirler.

2.2 Motivasyon

2.2.1 Motivasyon kavramı ve tanımı

Türk Dil Kurumu'nun güncel Türkçe sözlüğüne baktığımızda motivasyonun "isteklendirme ve güdüleme" kavramlarına karşılık geldiğini görmekteyiz (TDK, 2018).

Alan yazınına incelersek motivasyon ile ilgili birçok tanımla karşılaşırız. Örneğin; kişilerin birtakım amaçlarını gerçekleştirebilmek için bireysel istek ve arzuları ile hareket etmeleri ve bu gayret içerisinde olmaları olarak tanımlanır. Bu tanıma göre kişilerin hal ve hareketleri motive oldukları hakkında fikir verir.

Yöneticiler de örgüt çalışanlarının motive olup olmadıkları hakkında davranışlarına bakarak fikir edinebilirler. Etkili liderler de çalışanların motivasyonunu yüksek seviyede tutmak isterler. Aynı zamanda bunu ne oranda gerçekleştirdiklerini personellerini gözlemleyerek anlayabilirler (Koçel 2013: 619).

Lussier ve Pinder'e göre ise motivasyon; kişileri ihtiyaçlarını karşılamak için davranışa sevk eden içsel süreçlerdir (Semerci 2005: 5). Diğer bir tanımlamada (Robbins ve Judge); amaca ulaşma doğrultusunda çabayla ilişkili yoğunluk, yön ve kararlılıktır. Yoğunluk bireyin ne kadar gayret gösterdiği ile alakalıdır. Çabanın oranı değeri yoğunluk gibi önemlidir. Çaba işletmenin amaçlarıyla ilişkili ise beklenen iş performansı gerçekleşir. Kararlılık kısmıysa bireyin gayretini ne kadar süreyle devam ettirdiğiyle ilgilidir. Amaç çerçevesinde motive olan kişiler hedefe ulaşana kadar gerekli davranışları sürdürmeye devam ederler (İrge, 2016: 75). Güney'e (2015) göre motivasyon; bireyleri bir şeyi yapmaya yönlendiren, bir hedefe doğru iten, o işi yapmak için hevesli kılan güç, gayret ve enerji oluşumudur.

Yukarıda yapılan tanımlamalardan yola çıktığımızda motivasyon için; belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için istek, arzu içinde o hedefe ulaşana kadar gereken kadar enerji harcama ve bu uğurda kararlı olup bunu sürdürme durumlarıdır denilebilir.

2.2.2 Motivasyon türleri

Motivasyon türleri literatürde içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

İçsel motivasyon, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, içinden gelen gayretle ulaşmak istediği amaca varmayı istemesidir. Bu motivasyon türü insanın doğasında olan ve içinden gelen itici kuvvet olarak görülür (Başaran, 2000). Bunun yanında sürekliliği olan içsel motivasyon, kalıcılık niteliği taşır. Duyuşsal ve bilişsel özellikleri barındırır. Yani cesaret, inanç, güven, başarıma isteği gibi insanın doğasında olan durumlar içsel motivasyonu desteklemektedir (Keser, 2006: 2).

Dışsal motivasyon ise çevreden gelen uyarıcılar tarafından kontrol edilir. Motivasyon olumlu ya da olumsuz verilen pekiştireçlerin etkisiyle şekillenir.

Olumlu pekiştireçler sonucu motivasyon kaynağı olumlu yönde etkilenir. Aksi halde dışsal motivasyon bozulur (Yüksel, 2007).

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon kıyas edildiğinde temel farkın kalıtım ve çevre faktörünün etkisi olarak görülmektedir. İçsel motivasyonun daha kalıcı, sürekli ve etkili olduğunu söyleyebiliriz. Bu nedenle içten gelmeyen, çevredeki uyarana bağlı olan dışsal motivasyon, uyaran ortadan kalktığında motive olma durumu etkisini yitirebilir.

2.2.3 Motivasyon kuramları

Bu bölümde motivasyon kuramları üzerinde durulacak, bu kuramlar; kapsam diğer adıyla içerik teorileri ve süreç teorileri olarak iki kısımda ele alınacaktır.

2.2.3.1 Kapsam (içerik) kuramları

Kişileri eyleme geçirerek yönlendirip yapmış olduğu hareketlere yön veren ve buna benzer durumları inceleyen kuramlar içerik kuramlarıdır (Koç & Topaloğlu, 2012: 205).

Literatüre baktığımızda içerik kuramları içerisinde çoğunlukla; Maslow'un, "İhtiyaçlar Hiyerarşisi", "Herzberg'in Çift Faktör", McClelland'ın Başarma İhtiyacı", Alderfer'in "Var Olma, İlişki Kurma ve Gelişme İhtiyacı" kuramlarını görmekteyiz.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı; Motivasyon kuramları içinde en çok bilineni 'Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi' kuramıdır. İnsanların kendini gerçekleştirmek için kendisinin belirlediği beş aşamanın sonuncusuna ulaşması gerektiğini savunmuştur. Bu aşamalardan biri doyurulmadan bir üstüne geçilemeyeceğini söylemiştir. Bu aşamalara ise ihtiyaçlar hiyerarşisi adını vermiştir (Keser, 2006).

Kurama göre insanların gayelerini gerçekleştirebilmek için izledikleri bir ihtiyaçlar dizisi vardır. Bu ihtiyaçların bir düzen içerisinde ilerlediğini alttan üste doğru ulaşılması güçleşen sırayla devam ettiğini, alttaki ihtiyaç karşılanmadan bir üstün gerçekleşmesinin mümkün olmadığını ileri sürmüştür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2005: 14).

Şimdi bu ihtiyaçları kısaca açıklayalım;

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, uyuma, cinsellik.
- Güvenlik İhtiyaçları: Can güvenliği, tehlikelerden korunma.
- Sosyal İhtiyaçlar: Gruba aitlik, gruba kabul.
- Kendini gösterme İhtiyacı: Tanınma ve saygınlık kazanma.
- Kendini Tamamlama: Kendini gerçekleştirme, yaratıcılık.(Koçel, 2013: 623-624)

Maslow'a göre bireyin bütün davranışlarının amacı var olan ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Birey bu yönde hareket ettiğinden dolayı da bireyin ihtiyaçlarının kendi davranışlarını belirlediği ileri sürülmektedir. Bu anlamda çıkarımda bulunursak kuram yöneticilere yol göstericidir. Yönetici öncelikle çalışanların hangi ihtiyacını gidermek istediğini anlamaya çalışmalı ve davranışları buna göre gözlemleyip bu ihtiyaçları giderebilmek için personele uygun ortam oluşturmalıdır (Koçel, 2013: 623-624).

Aşağıdaki şekilde “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı” insanların ulaşabilme seviyesiyle orantılı olarak bir piramit gibi alttan üste doğru basamaklar halinde daralmaktadır. Birçok insan birinci ve ikinci basamaklara ulaşabilmekte fakat daha yukarıya çıkıldığında bu ihtiyaçları karşılayabilme konusunda sıkıntı yaşamaktadır. En üst düzey olan beşinci kademeye çok az sayıda insan ulaşmaktadır.



Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Koçel, 2013: 624).

Herzberg'in çift faktör kuramı; "Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi" kuramından sonra en fazla duyulup bilinen kuram 'Herzberg'in Çift Faktör' kuramıdır. Ayrıca kuram "İş Tatmini" konusunda en önemli ve en çok tanınan kuramdır. Maslow'un alt basamaklardaki fizyolojik ihtiyaçlar; Herzberg'in birinci aşamasına, daha üst düzeydeki bilişsel duyuşsal ihtiyaçlar ise ikinci aşamasına karşılık gelmektedir.

Yukarıdaki bilgiden anlaşılacağı üzere Herzberg, bireylerin iki çeşit ihtiyaç aşaması olduğunu belirtmiştir. Diğer bir deyimle kişilerin iki temel ihtiyacı olduğunu söylemektedir. Birincisi acıdan kaçınma ikincisi ise psikolojik gelişmedir. Birinci ihtiyaç dizisinde canlı olmak hayatta var olmak yetmektedir. Bu ihtiyaçların acı ve rahatsız olmaktan kaçınma ve zorunlu temel ihtiyaçların karşılanmasıyla ilgili olduğu belirtilmektedir. İkinci ihtiyaç dizisi ise gelişme ihtiyaçları şeklinde bildirilmektedir. Bu diziye göre insan, etrafında olan gelişmeleri fark etme, araştırma, inceleme ve bunları başarılı bir şekilde sonuçlandırma eğilimi gösterir (Kurt, 2005: 288).

Kuram ile ilgili diğer bir durum, iş üzerine terimleri kullanmasıdır. Bu kullanım kuramın yaygın olmasının önemli nedenlerdendir. Bilinen bu duruma rağmen yaptığı bazı çalışmalar öne sürdüklerini doğrular durumda olamamıştır (Koçel, 2011: 627). Kurama göre, çizelge 2.2'yi incelersek; özendirici faktörler ile sağlık faktörleri arasında ayrım yapan çizgi işgörenlerin çalışma hızını göstermektedir. Çizgi üstünde yer alan faktörler karşılandığı ölçüde bireyin çalışma hızı ve verimi artacak, altında kalan faktörler karşılanmaması halinde iş verimi ve çalışma hızı azalacaktır, düşüncesini savunmaktadırlar.

Çizelge 2.2: Herzberg'in Çift Faktör Tablosu

1- İşe Özendirici Faktörler

- İlgi
- Sorumluluk ve Yetki
- Güçlülük ve Önemlilik
- Başarı ve İlerleme normal çalışma hızı

2- Sağlık Faktörleri (Varlıkları özendirici rol oynamayan, yoklukları tatminsizlik yaratan ve çalışma hızını düşüren faktörler)

- Ücret
- Çalışma Şartları
- Ücrete Ek Yararlar
- Beşeri İlişkiler

Kaynak: Ertürk, 2013.

Alderfer'in ERG kuramı; Alderfer, Maslow'un kuramını daha basit hale getirerek, üç basamaktan oluşan yeni bir model geliştirmiştir. Bu üç aşamayı; var olma, ilişki kurma ve gelişme olarak belirtmiştir. Var olma ihtiyacı, daha çok Maslow'un ilk iki basamağı olan fizyolojik ve güvenlik düzeyine karşılık gelir. İlişki kurma ise bir yere veya bir şeye ait olma, bir gruba dahil olma, diğer bireylerle iletişim, duygu, düşünce açısından birlikte olma, paylaşım içerisinde olma ve neticesinde mutlu olma gibi durumları karşılar. Gelişme ihtiyacı aşamasına baktığımızda ise insanların kendini geliştirmesi, güncelleştirmesi, değer ihtiyacı ve saygınlığını arttırması gibi üst düzey yetkinliklere karşılık gelmektedir (Barutçugil, 2004: 376).

Bu karşılaştırmayı çizelge 2.3'te daha net görmekteyiz.

Çizelge 2.3: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG kuramının karşılaştırılması

MASLOW	ALDERFER
Kendini Güncelleştirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Var Olma (Existence) İhtiyaçları

Kaynak: Eren, 2013: 544.

ERG Kuramı kişilerin gereksinimlerini giderme kabiliyetlerine göre; aşağısına inip yukarısına çıkabileceğini ve çift yönde hareket edebileceğini savunmaktadır (Eren, 2013: 544)

Bunun dışında ERG kuramının üç önemli noktası olduğunu söyleyebiliriz (Güney 2015: 369-370):

- Belirtilen üç basamaktaki herhangi bir gereksinim ne kadar az giderilirse o kadar motive edici olur. Örnek verecek olursak; İzinlerin kısa zamanlı olması izin isteme ihtiyacını doğuracaktır ve izin fazla motive edici olacaktır.
- Aşağı kısımda kalan gereksinimler doyuruldukça üst basamaktaki ihtiyaçlar daha motive edici olacaktır. Örneğin; yeme içme güvenlik gibi var olma ihtiyacını karşılayabilen bireyin ilişki kurma ihtiyacı motive edici olacaktır.
- Üstte bulunan ihtiyaçlar az doyurulursa alttaki gereksinimler daha fazla motive edici olacaktır. Örneğin; Kendi işinde bireysel gelişme ihtiyacı az giderilen bireyin, kendi açısından bir gruba ait olma isteği daha fazla motive edici olacaktır.

McCelland'ın başarı gereksinimi kuramı; McCelland'ın Başarı Gereksinimi Kuramı, bireyin ihtiyaçlarını; başarı ihtiyacı, bağıllık ihtiyacı ve güçlülük ihtiyacı olmak üzere üçe ayırmıştır. Bu ihtiyaçları kişilerin hayatını devamlı hale getirebilmesi açısından ve psiko-sosyolojik açıdan önemlidir. Bireylerin işlerinde istediklerine ulaşabilmeleri için başarı ihtiyaçlarını gerçekleştirmeleri gereklidir. Bunun yanında diğer iki gereksinimi incelediğimizde bireylerin hayatlarını tek başına sürdüremeyeceği, diğer insanlarla bir arada olma ve

etkileşim içerisinde bulunma zorunda olduğu göze çarpar. Kişi diğer insanlara bağımlı yaşar. Bireyler bu ilişkide kendilerini göstererek takdir toplar ve güç oluştururlar (Eren 2008: 522).

McClland yukarıda belirtilen üç ihtiyaçtan daha çok başarıma ihtiyacına önem vermiştir. Ayrıca başarıma konusunda arzusu yüksek olan bireylerin özellikleri için (Güney 2015:368);

- Sorumluluk almayı severler, istediği işi kabul ederler.
- İşlerini kendi güçleri ile neticelendirme gayretindedirler.
- Sonuçlar ile ilgili somut bilgilere ulaşma çabasındadırlar.
- Riski yüksek ve zor işleri kendileri çözme eğilimindedirler, şeklinde görüş bildirir.

Ayrıca McClland kuramında işgörenlerin ihtiyacı olan durumlar net bir şekilde belirlenebilirse personelin seçimi ve yerleştirilmesi sistemi daha kolay düzenlenebilir bir duruma geçebilir (Ertürk, 2013: 96).

2.2.3.2 Süreç kuramları

Süreç kuramlarının ana sorusu; “Bir davranış sergileyen bireyin sergilediği bu davranışı yeniden meydana getirmesi veya getirememesi hangi şekilde oluşur?” sorusudur.

Diğer bir açıklamaya göre bu kuramlar davranışların başlangıcından son ana kadar yaşanan gelişmelerini içerir. Ayrıca motivasyon işleme biçimini ele alırken bilişsel düzeyde işler (Koç & Topaloglu, 2012: 209).

Literatürde süreç kuramlarına baktığımızda aşağıdaki gibi dört temel başlık altında incelendiğini görürüz(Koçel, 2013: 628):

- Davranışsal Kuram
- Beklenti Kuramları
- Eşitlik Kuramı
- Amaç Kuramı

Davranışsal motivasyon kuramı; klasik koşullanma ve edimsel koşullanma olmak üzere iki türdür. Klasik şartlanma deneyinde Pavlov köpeğe yemek verirken uyarıcı olan zili kullanmıştır. Zil sonrasında yemek gelmektedir. Zil

duyulduktan sonra yemek verileceğini düşünen köpeğin yemek olmamasına rağmen ağzı sulanmaktadır. Yani uyarıcı davranışı şekillendirmiştir.

Edimsel Şartlanmada ise Skinner, davranış sonucuna ödül ya da ceza koymuştur. Ödül davranışın tekrar edilmesine ceza ise bastırılmasına ve davranıştan kaçınılmasına sebep olmuştur. Haz veren durum istenen durum olmuştur. Yani davranışlar sonuçları ile şekillendirilmiştir. Yapılan çalışmalara göre; ceza, ödül kadar davranış değiştirme konusunda etkili değildir. Çünkü ceza davranış sıklığını azaltıyor fakat tamamen yok edemiyor. Ödül ise davranış değiştirmede daha etkili oluyor. Buradan örgütler açısından çıkarılacak sonuç; personele ceza vermek sık veya kolay tercih edilecek durum olmamalıdır. Ceza gergin ortam, kırgın ve kızgın birey ortaya çıkarır. Bu durumdaki birey karşı koyma intikam alma gibi davranışlara yönelebilir. Ödül ise beklenen davranış sonunda verilmelidir. Ödül doğru davranışı pekiştirmelidir (Koçel, 2013: 629-631).

Beklenti kuramı; 1964 yılında Victor Vroom tarafından oluşturulmuştur. Kuram, bireyin etkisiyle beliren niteliklerin motivasyon üzerindeki önemini gözlemlemektedir. Ayrıca “Değer, Araçsallık ve Beklenti” olmak üzere üç etmeni motivasyonun ortaya çıkardığı ürün olarak görür. Bu etmenler aşağıdaki gibidir(Newstrom&Davis, 1993’ten aktaran Önen & Kanayran, t.y.:52-53):

- Değer (Valence): Kurumun üyeleri tarafından elde edilecek kazanç veya ödüllere verdiği önemdir. Bu değer örgütün bir bireyinden diğerine farklılık göstermektedir.
- Araçsallık (Instrumentality): Kurumda bireylerin üstleri tarafından verilen ödevleri ve sorumlulukları yapmaları sonucunda ödüle ulaşacaklarına olan inançlarını belirtir.
- Beklenti (Expectancy): Kurumdaki kişilerin ortaya koymuş olduğu gayret neticesinde verilen ödev ve sorumlulukların bitirileceğine duyulan inancın kuvvet derecesi olarak tanımlanmıştır.

O zaman tanımlarsak; kişinin hedeflerine varması için gösterdiği gayret ve performans, bu performans sonunda elde ettiği ödül ve bu ödülünden tatmin olup olmadığıdır (Güney, 2011: 326). Ayrıca Vroom’un Beklenti Kuramının basit olmadığı bilinen bir gerçektir. Ancak onun fikirlerini destekleyen önemli

bir kitle de bulunmaktadır. Belirtmiş olduğu motive olma süreci bir denklem ile aşağıdaki gibi belirtilmiştir.

- Motivasyon = Değerlik (Valence) x Beklenti (Hodgetts, 1999: 576).

Lawyer-Porter kuramı; Lawyer-Porter Kuramı, Vroom'un kuramını esas alır ve bu kurama eklemeler yapar. Başlangıç kısmı Vroom ile aynıdır. Yani motive olma seviyesi valens ve beklenti tarafından etkilenir. Fakat Lawyer-Porter'a göre üst düzey çaba performansa otomatik bir biçimde dönüşmez. Araya bilgi ve yeteneği dahil eder. İkinci olarak bireyin kendi için algıladığı rolde önemlidir. Örgüt açısından da bu kuramda rol çatışmasının olması istenmez. Ödül önemli içsel ve dışsal ödül kullanılabilir. Ödüllerin etki türü izlenerek değiştirilmeli ya da güncellenmelidir (Koçel, 2013: 636).

Ayrıca Lawyer-Porter Kuramı herhangi bir kurumda düşük performans sergileyen fakat amacına ulaşmış bireyler bulunabileceği gibi yüksek performans sergileyip beklentilerine uygun bir biçimde ödül alamayan çalışanlar olabileceğini vurgulamıştır. Bu nedenle ödüllerin adaletli dağıtılması gerektiğini vurgular (Hodgetts, 1999: 578).

Eşitlik kuramı; Eşitlik kuramı, bireylerin çalışma hayatında eşit muamele görmek istemelerinden yola çıkar. Eşit muamele motivasyonun sağlanması açısından önemlidir. Bireyin başarması ve tatmin olması eşit veya eşit olmayan durumlarla yakından ilgilidir. Adams bireyin motive olması için kuruma verilen ile kurumdan alınan arasındaki ilişkinin eşit olmasına bağlıdır. Bu durum az ise motive olmak mümkün değildir. Fazla olması ise çok iyi motive olmayı sağlar (Güney, 2015: 373). Örneğin; bireye verilen ücret bireyin sarf ettiği çabanın altında ise bireyin motive olması mümkün değildir. Eşit ve üzerinde ücret alırsa bireyin motive olduğu görülür. Neticesinde çalışanlarda istek, gayret ve kurum için faydalı olma davranışları artar. Yöneticilerin bu kurama göre çalışanların motive olması için bu ve bunun gibi durumlarda eşitliği sağlaması önemlidir. Burada belirtilen konularda eşitsizlik söz konusu ise bir dengesizlik sorunu oluşmuş demektir. Bu dengesizliği yaşayan birey bu sorundan dolayı kuruma katkı noktasında sınırlı kalacaktır. Diğer kişileri yıpratmak ve ödüllerini aza indirmek gibi olumsuz çabalara girişecektir. Bu nedenle bireyin bunları yapmayıp mutlu ve huzurlu kalabilmesi için diğer çalışanlarla arasında denge ve

eşitlik olması mecburidir. Ancak durum hala düzelmiyorsa kurumdan ayrılması da söz konusu olabilir. Bu nedenle ödülün adaletli ve eşit olmaması daha farklı sorunları da beraberinde getirebilir. Bu sorunlara aşırı hırs, kin, düşmanlık, çatışma, geçimsizlik gibi sorunlar örnek olarak gösterilebilir (Eren, 2013: 579).

Amaç kuramı; Edwin Locke tarafından geliştirilen kuramdır. Kurama göre bireyin amaçları motive olma durumunu etkiler. Yakalanması zor veya ihtimali düşük olan bir amacı olan birey kolay ve ulaşılır amaç belirleyen bireye göre daha fazla gayret sarf etmek zorundadır. Bu nedenle kolay amacı olan bireye göre motivasyonu daha üst düzeydedir (Koçel, 2013: 638). Kuramla ilgili diğer görüş; bireylerin belirlediği amaçların açık ve seçik olması gerektiğidir. Bu açıklık işgörenin çalışma performansını olumlu etkiler. Dolayısıyla birey istekli hareketlerde bulunur. Ters durumlarında ise bireyin verimi düşer. Bu nedenle kolay ulaşılabilir amaçlar başarı ve performansı olumlu etkiler. Ayrıca verim için bireyin ihtiyaç ve beklentilerinin de örgütle paralel olması gerekir. Aksi takdirde farklı beklentiler çatışmayı beraberinde getirebilir (Eren, 2013: 560-561).

Amaç kuramından örgütlerde istediğimiz gibi faydalanabilmek için (Güney, 2015: 373);

- Kurumun ve kişilerin amaçları iyi belirlenmelidir.
- Rekabeti arttırıcı amaçlar tercih edilmelidir.
- Amaçlar kurum çalışanları tarafından kabul edilebilir olmalıdır.

2.2.4 Yenilikçi okul yönetimi ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki

Liderlik, resmi-özel, kar amacı olsun ya da olmasın, ayırt etmeksizin tüm örgütlerde güçlü olmayı gerektirir. Tüm zorluklara karşı direnebilmeyi, belirsizlikler karşısında dik durabilmeyi, iradeli olabilmeyi özellikle de değişen, gelişen yenilenen durumlarla baş edebilmeyi gerektirir (İrge 2016: s.54-76). Buradan hareketle okullarda lider olan müdürler; güçlü durarak kendi kurumlarında var olan bir durumu veya bir uygulamayı güncelleyerek, yenileme yaparak veya değişimi planlayarak öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayabilirler. Fakat okullarda bunları gerçekleştirmek o kadar da kolay değildir. Yöneticilerin bu konuda başarılı olabilmeleri için -kurumun en önemli paydaşlarından olan- öğretmenleri sürece dahil etmeleri gerekli ve önemlidir.

Öğretmenlerin bu sürecin parçası olabilmeleri için önemli derece güdülenmiş olmaları da şarttır. Bu motivasyonu sağlamada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Araştırmalara bakıldığında eğitim örgütlerinde tek bir motivasyon sağlama yöntemi yoktur. Her kim olursa olsun bir bireyi motive etme kolay değildir.

Çalışanların motivasyonunu sağlamak için önemli altı aşama şu şekilde sayılmaktadır. Bunlar: (Güney, 2015):

- İhtiyaç Duyma
- Ortam Sağlama
- İstek
- Seçenek Arama
- Deneme
- Tatmin Olma

Yukarıda belirtilen aşamaları gerçekleştirmek ve bunların yanında okulda işgörenlerin kaygılarını en aza indirmek hatta kaygıyı yok etmek önemlidir. Bir okul yöneticisi de öğretmenleri değişime katılabilmeli özendirme (ödül ve ceza), morali yüksek tutma kısaca okulun atmosferini değiştirebilmelidir. Öğretmenlerin sosyal ihtiyaçlarının gidermek de diğer önemli bir konudur. Onları yersiz veya aşırı övmek, ya da aşağılamak, onların güvenini azaltıp yok edebilmektedir (Güney, 2015: 360-362). Burada belirtilen altı aşama göz önüne alındıktan sonra İnsanları motive etmede etkili olan yönetici davranışlarını da belirtmek gerekir. Bu davranışlar şunlardır (Güney, 2015: 376):

- İnsanlara görüşlerini belirtme ve bilgi paylaşma fırsatı vermek,
- İnsanları dikkatle dinlemek,
- İnsanlara sevgi ile yaklaşmak ve onlara gülümsemek,
- İnsanlara saygı ve kabul anlamında olumlu sözsüz mesajlar iletmek,
- İnsanları samimi olarak övmek,
- İnsanların dünya görüşlerine ve değer yargılarına saygı göstermek,
- İnsanları dinledikten sonra yapıcı önerilerde bulunmak,
- İnsanların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayışla karşılamak,
- Bütün insanlara mümkün olduğunca eşit davranmak,
- Çok kolay sinirlenmemek,

- İnsanların düşüncelerini açıklayabilmeleri için onlarla aynı seviyeye inmek,
- Konuşma konusunu, konuşanın konuşması bitmeden değiştirmemek gerekir,
- İnsanlara, samimi, açık ve dürüstçe sorular sormak,
- İnsanların güvenini sarsıcı davranış ve konuşmalar yapmamak,
- İnsanlara, aynı duygu, düşünce ve fikirlere sahip olduğunu dürüstçe açıklamak,
- İnsanları zorlayıcı meselelerde yapıcı bir tutum sergilemek,
- İnsanlara gelişi güzel söz vermemek, söz verdiğinde sözünü tutmak,
- Toplum içinde yapıcı ve neşeli şakalar yapmak,
- İnsanlara içten bir ilgi göstermektir.

Görüldüğü üzere yukarıda belirtilen davranışlar okul yönetiminde okul müdürleri tarafından önemsenmesi gereken davranışlardır. Ancak bu ve benzeri tutumlar sergileyen yöneticiler işgörenleri arkasından sürükleyebilir. Lideri takip eden yüksek derecede motive olmuş öğretmen gurubu yapmak istediğini her konuda olduğu gibi yenilikçilik konusunda da yapabilir. Yeter ki öğretmenlerin ihtiyaçları doğrultusunda hareket edilsin. Örnek verecek olursak; yukarıda belirtilen maddelerden ilkinde baktığımızda; okulda yenilik yapmak isteyen bir müdür, öğretmenlere görüşlerini belirtme ve bilgilerini paylaşma fırsatı verirse bunu da yapacağı yeniliklerin belli bölümünde ya da tamamında uygularsa, öğretmenlerin görüşlerine önem verilme ihtiyacı karşılanacak, böylece onların üst düzeyde motive olmalarını sağlayacaktır. Sonuç olarak düşündüğümüzde okul yöneticisinin yenilik yapması ilgi çekici aynı zamanda motive edici bir durumdur. Ancak yeniliğin uygulanma esnasında veya sonucunda yapılan hamlelerle öğretmenin motivasyon derecesi en üst düzeylere çıkarılabilir. Örneğin yapılan yenilikler, öğretmenlerin düşüncelerine, bireysel ihtiyaçlarına veya isteklerine yönelik olursa bu sağlanabilir. Bunun yanında süreçte adil olunmalıdır. Ödül ve ceza sistemi doğru bir şekilde uygulanmalıdır. Ancak bu ve benzeri durumlarda okul yönetiminin yapacağı yenilikler daha üst düzeyde motive edici olabilir.

2.3 Örgütsel Bağlılık

2.3.1 Örgütsel bağlılık kavramı ve tanımı

Bir kurumun var olabilmesi için çalışanlarının örgüte bağlı bulunmaları şarttır. Çalışan bireyler kurumuna ne kadar bağlılarsa kurum da o derece güçlü kalır. Kurum var olabilmesi için çalışanlarının örgütle ilişkisini diri tutması gerekir. Onların kurumdan ayrılıp gitmesi önlenmelidir. Bu kopmanın önlenmesi için; ücret, terfi, izin vb. yollar kullanarak örgüt cazip hale getirilmelidir (Bayram, 2005: 125-126). Organizasyonlar için örgütsel bağlılıkta üç önemli noktadan bahsedebiliriz. İlki kişinin kurumun hedeflerini kabul, ikincisi hedeflere kuvvetli bir şekilde inanç ve son olarak da kurumda hedeflere dönük eylemler ve kurumda var olabilme, kalma arzusu içinde olma durumudur (Balay, 2000).

Bu bilgiler ışığında literatürde örgütsel bağlılık tanımlarına bakarsak; çalışanların kurumları ile ilgili iletişim ve ilgisini, kurumlarında var olup olmama durumlarını belirleyen psikolojik davranışlar bütünü olarak görülebilir. Bireylerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve amaçlarıyla ilgili davranış şekillerini belirlemeye yönelik olan güce de örgütsel bağlılık denilebilir. Ayrıca çalışanların kurumlarını algılayış biçimi yani kurumlarıyla kurdukları psikolojik bağlantı bütünlüğü tanımları mevcuttur (Eren, 2014: 552).

Örgüte bağlı olmak konusuna baktığımızda; örgütle özdeş hale gelerek, örgütün hedeflerini ve değer verdiklerini benimsemektir. Örgütün gelir elde etmesi için gayret içinde olmaktır. Bu gibi tanımlamanın içerisinde yer alan davranışları sergileyen birey örgütte kalmayı devam ettirir. Sadakat gösterir ve örgütün başarısı için elinden geleni yapar (Özsoy, Ergül & Bayık, 2004).

Örgütsel bağlılık konusunda çalışmalar yapan Meyer ve Allen ise bu terimin özellikle psikolojik yönünü öne çıkarmışlardır. Tanımlarken işgörenlerin kurumla olan bağlantısı ile beliren ve kurumun devamlı bir üyesi kalma düşüncesinde bulunan edim olarak belirtmişlerdir. Çalışanların, kurumun misyon, vizyon ve amaçlarını benimseme, bunu yaparken istekli olma, ekstra çalışma ve kurumda kalma yönünde ve benzeri eylemlerde bulunma biçiminde de tanımlayabiliriz (Demirkol, 2014: 3).

Bunların yanında çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceriyi verimli ve etkili kullanabilmeleri örgüte bağlılıkları ile çok yakından ilgilidir. Eğer bu bağlılık

yeteri düzeyde değilse işgörenler başarıyı yakalayamayacaklardır. İstediklerini yapamayacaklardır. Çünkü bağlılık azaldıkça, geç kalma, işi aksatma ve ortamdaki uzak kalma gibi davranışlar artacaktır. İşletme sahiplerinin yapması gereken bu kopuşların önüne geçmektir. Eğer bu sağlanamazsa işyeri açısından bir son anlamı taşıyabilir. Yöneticiler de bu bağlamda çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde tutmalıdırlar ve onları örgütte tutmanın yollarını aramalıdırlar (Özdevecioğlu, 2003: 113).

2.3.2 Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genellikle üç ana başlık altında incelenmektedir. Bunlar; Kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir.

2.3.2.1 Kişisel faktörler

Bu faktörleri genel olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi olarak sıralayabiliriz.

Yaş; Örgütsel bağlılık yapılan işin türüne göre yaş konusunda değişim göstermektedir. Yapılan araştırmalarda genel olarak genç işgörenler yaşı fazla olanlara göre daha az bağlılık davranışları sergilediği gözlenmiştir. Çünkü yaşı büyük olan bireyler kuruma emeğini, zamanını ve tecrübesini vermişlerdir. Bunun yanında daha iyi konuma yükselme düşüncesi de bu bağlılığı olumlu yönde etkilemiştir. Genç çalışanlarda ise kendine uygun iş olduğuna karar verme, işe alışma uyum sorunları gibi durumlar sebebiyle bağlılığın daha düşük olacağı söylenebilir (Balay, 2000: 125).

Cinsiyet; Kadınların iş hayatına girmesi sürecinin başından bugüne kadar geçen zaman diliminde kadınların çalışma oranı giderek artmaktadır. Yapılan araştırmalar genelde örgütlerde erkeklerin kadınlardan daha az bağlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bazı araştırmalarda ise cinsiyete bağlı değişim görülmemiştir (Ağca ve Ertan, 2008: 393).

Eğitim durumu; Örgütsel bağlılığın eğitim seviyesiyle ilişkisini inceleyen araştırmaların bulgularına göre eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağın azaldığı belirlenmiştir. Buna sebep olarak eğitim seviyesi yüksek olanların iş bulup değiştirme konusunda sorun yaşamaması görülmüştür. Bu tür çalışanların

değerli ve aranan eleman olarak görülmesi bu durumun oluşmasında önemli etkenlerden biridir (Özkaya, Kocakoç&Karaa, 2006: 82).

Medeni durum; Konu ile ilgili çalışma yapan uzmanlar, örgütsel bağlılığın medeni durum ilişkisinin mevcut olduğunu, bekarların iş değiştirme konusunu diğerlerine (evli ve dul) göre düşük maliyetli bulurlar (Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz, 2009: 83). Bu neden ile iş değiştirmekten evliler kadar çekinmezler. Bunun yanında, evlilik-bekarlık durumu örgüt bağlılığı ilişkisi için kesin bir teori oluşmadığı da üzerinde durulan önemli noktalardan biridir (Özkaya, Kocakoç&Karaa, 2006: 82).

Çalışma süresi; Meyer ve Allen'e göre işgörenlerin bir kurumda bulunma süreleri arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Buna ek olarak çalışanlar iş yerinde buldukları zaman ilerledikçe gelirleri de artacağı dolayısıyla bağlılık artacak ve ayrılma isteği oluşmayacaktır. Çünkü ayrılma maliyet olarak bireye geri dönecektir. Bu düşünce ile ayrılma düşünesi zayıflayacak ve kuruma bağlılık pozitif yönde sürecektir (Ağca & Ertan, 2008:395).

2.3.2.2 Örgütsel faktörler

Araştırmalarda kuruma olan bağlılığı etkileyen faktörlerden örgütle ilişkili olanlar genel olarak; örgüt kültürü, ücret, yönetim tarzı, örgütsel adalet, rol karmaşası ve çatışması olarak sayılabilir.

Örgüt kültürü; Örgüt kültürünün tanımına bakacak olursak; örgüt çalışanlarının kendi içinde bütün olması, dış etkenlere karşı ortak hareket etmesi, kuruma dahil olanlara bu ve buna benzer anlayışları ve değerleri aktarmasıdır. Kurumlarda meydana getirilen örgüt kültürü, kurum ile işgörenler arasında birleştirici bir nitelik taşırsa, bilhassa kaotik zamanlarda kurumun kendi kuralları ile oluşturamayacağı örgütsel bağlılığı meydana getirebilir. Örgüt kültüründe biz ortamı oluşturmanın önemi büyüktür. Bu ortam sağlandığında doğal olarak örgütsel bağlılık da olumlu yönde artacaktır (İbicioğlu, 2000: 13-22).

Ücret; Bir çalışanın kurumuna olan bağlılığını belirleyen en önemli göstergelerden biri aldığı ücrettir. Ekonomik koşullar düşünüldüğünde geçim sıkıntısı içerisinde olan çalışanlar bu faktörü çok önemseyeceklerdir. Ücret açısından beklentisi karşılanan çalışanların örgütle devamlılığı sürecektir; fakat

ücreti yeterli bulmayan çalışanlar ise örgütten kopma durumuna gelecektir (Çolakoğlu, Ayyıldız & Cengiz, 2009: 80). Sonuç olarak örgüte bağlılık noktasında; çalışanların aldığı ücret en önemli unsurların başında gelmektedir. Yöneticilerin bu konuda adaletli olmaları ve işe göre ücret belirlemesi gerektiği noktasına dikkat edilmelidir.

Yönetim tarzı; Sergilenen yönetim tarzının demokratik olması, çalışanların alınan kararlara dahil olması, çalışanların görüşlerinin önemsenmesi gibi olumlu tutum ve davranışlar örgüte olan bağlılığı artırır. Diğer yandan otokratik, baskıcı yönetim tarzı, çalışanların fikir ve görüşlerine önem vermeyen yönetim anlayışı, sürekli baskı ve yıldırma tutum ve davranışlarının bulunması örgütten ayrılmalara neden olacaktır (İnce & Gül, 2005: 74). Bu nedenle yöneticinin daha demokratik olması, insani duygulara önem vermesi, çalışanları onure etmesi gereklidir. Bu ve benzeri olumlu tutum ve davranışlar sergilendiğinde çalışanların örgüte olan bağlılığının pozitif yönde artacağı söylenebilir. Buradan hareketle çıkarılabilecek sonuç, yönetim tarzının çalışanlar üzerinde önemli derecede etkili olduğudur.

Örgütsel adalet; Hangi kurumda olursak olalım o işyerinde adaletli bir ortam bulunmuyorsa orada huzurlu bir şekilde çalışmak mümkün değildir. Herkesin yaptığı işin karşılığının verilmesi, yasaların ve kurum içi uygulamaların adil paylaşılması çalışanların kurumla olan bağını kuşkusuz arttıracaktır (Balay, 2000: 74). Konuyu daha da açacak olursak kurumda kişi kayırmak, hak yemek, emeğinin karşılığını vermemek istenmeyen durumlardır. Bu gibi durumların ortaya çıktığı kurumlarda örgüte olan bağlılığın azalacağı, hatta kurumdan kopmaların yaşanabileceği söylenebilir. (Özdevecioğlu, 2003: 118).

İş güvenliği; İşyerinde çalışanlar için güvenli bir ortam sağlamak, işten atılma korkusu yaşamadan çalıştırmak, yapılan hataları hoşgörülle karşılamak, gerektiğinde ödüllendirmek, işletmeye bağlı kalması için güven vermek çalışanların kuruma bağlılığını etkilemektedir (Özdevecioğlu, 2003: 117).

Rol belirsizliği ve çatışması; Yöneticilerin, çalışanlara kurumları içerisinde yapması gereken görevleri açık ve anlaşılır biçimde belirtmesi gereklidir. Bu bilgiler tam ve eksiksiz açıklanmalıdır. Yönetici çalışan İletişimi üst seviyede ve yeterli olmalıdır. Aksi durumda çalışanlar rol belirsizliği yaşayabilirler. Rol

çatışması ise çalışanın ne yapacağına karar vermeden gerilim ve zorlanma yaşama sonucu ortaya çıkar durumdur. Rol çatışması çalışanın kendisinden ya da örgütten kaynaklı yaşanabilir. Örgüte bağlılık isteniyorsa bu belirsizlik ve çatışma durumu kurum yöneticileri tarafından önlem alınarak yok edilmelidir (Adıgüzel, 2012: 163-169). Aksi durumda örgüte olan güven ve bağlılık zedelenebilir.

2.3.2.3 Örgüt dışı faktörler

Konu ile ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler iki ana başlık altında toplanmıştır. Bunlar; alternatif iş imkanları ve profesyonelliktir.

Alternatif iş imkanları; Çalışanların örgütsel bağlılığına etki eden en önemli etkenlerden biri bireyin her an farklı bir iş bulma durumunun olmasıdır. Buna sebep olarak; bireyin becerileri, çalıştığı sektördeki çeşitlilik, bulunan ülkedeki ekonomik durum vb. birçok sebep olabilir (İnce & Gül, 2005: 85). Bu nedenle yöneticilerin çalışanların isteklerine kulak vermeleri önemlidir. Onların istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilmelidir.

Profesyonellik; işgörenin işini içselleştirmesi sorumluluktan kaçınmaması gibi durumları ifade eder. Çalışanların kendi kurumlarında mesleki açıdan gelişime katkı sağlaması örgütsel bağlılığı pozitif etkilemektedir (İnce & Gül, 2005: 84-85).

2.3.3 Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık üzerine çalışan sosyal psikologların bağlılığın davranışsal boyutunu; örgütsel davranışçılarının ise tutumsal boyutunu dikkate almışlar ve bu yöne önem vermişlerdir. Şimdi bu sınıflandırmaları inceleyeceğiz. (Doğan & Kılıç, 2007: 40)

2.3.3.1 Mowday ve arkadaşlarının sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak incelemişlerdir. Tutumsal bağlılığı, bireyin kurumun amaçlarıyla özdeşleşme ve bu yönde çalışma arzusu şeklinde belirtmişlerdir. Davranışsal bağlılığıysa, bireyin davranışsal faaliyetler ile bağlılığından oluşmasıyla açıklamaktadırlar. Bu iki bağlılığın kendi aralarında ilişkili olduğunu da eklemişlerdir. Tutumsal bağlılık,

örgüt amaç ve değerleri ile özdeşim kurma, iş faaliyetine fazlaca katılma ve kuruma sadık olma üzere üç bileşenden meydana gelir (Bayram, 2005: 131-132). Ayrıca tutamsal bağlılıkta, çalışan ile kurum hedef ve değerler açısından tutarlılık göstermesi gereklidir. Davranışsal bağlılığa baktığımızda çalışanların tecrübelerine ve kurumlarına adapte olma durumları çerçevesinde kuruma bağlı olma süreci ile ilişkilidir. Bu bağlılık çalışanların kurumlarında uzun zaman çalışmaları problemi ve bu problemle baş edebilme durumuyla bağlantılıdır. Yani kurumun kendisinden ziyade çalışanların davranışları üzerine odaklanır (Doğan & Kılıç, 2007: 41).

2.3.3.2 Allen ve Meyer'in sınıflandırması

Bu sınıflandırma en çok bilinen bağlılık sınıflandırmalarındandır. "Örgütsel Bağlılık" terimini üç bölümde toplamıştır. Bunlar; devam, normatif ve duygusal bağlılıktır. Devam Bağlılığı: İşgörenlerin kurumlarına yaptıkları yatırımla ilişkilidir. Aynı zamanda rasyonel bağlılığın veya fark edilen maliyetin karşılığı olarak da kullanılan bir kavramdır. Bu bağlılık çeşidi bireyin kurumundan ayrıldığı zaman katlanması gereken maliyetin bilincinde olması manasını taşır. Normatif Bağlılık: Bu bağlılık türünde kuruma bağlı olmak çalışanların görevi anlamına gelir. Görev bilinci her zaman üst düzeydedir. Çalışanın kurumda uzun süre yer alması, ahlaki kurallarla ilişkilidir. İşgörenin burada işverene sadık olma ve kurumdan elde ettiği yararları olumlu bir biçimde karşılık verme duygusu içerisinde hareket etme durumu söz konusudur. Duygusal Bağlılık: Çalışanın kurumda bulunmasının amacı kurumun amaçları ile kendi amaçlarının örtüşmesidir. Kurumla beraber anılma ve kurumun bir parçası olma duygusal bağlılığın dahilindedir. Bu duruma gelen çalışan örgüt için elinden gelini yapmaya her zaman hazırdır (Gülova, & Demirsoy, 2012: 57-58).

2.3.3.3 Etzion'nin sınıflandırması

Etzioni'nin sınıflandırması örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel bağlılığı açısından üç bölümde açıklamaktadır. Bunlar en olumsuzdan olumluya doğru; yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki bağlılık olarak sıralanır. Çalışanlar örgütü baskıcı ve ceza verici bulduklarında yabancılaştırıcı, çıkarlarının karşılanmasını ayarlayabilen çalışanlar hesapçı, değerleri ve kuralları içselleştiren çalışanların ise ahlaki bağlılığı ortaya çıkmaktadır (Balay, 2000: 19).

2.3.3.4 Katz ve Kahn'ın sınıflandırması

Katz ve Kahn'ın Sınıflandırmasında; çalışanların yapması gereken işleri gereği gibi yapmaları, diğer bir deyimle çalışanları örgüte bağlayan çeşitli ödüllere göre devreler oluştuğunu belirtmişlerdir. Çalışan davranışları iç ve dış ödüllerin bir araya gelmesi ile şekillenir. İçsel ödüllerin motive edici olmasının anlatım devresinden kaynaklandığı, dışsal ödüllerin motive edici olmasının ise araçsal devreden kaynaklandığından bahsedilmektedir (Doğan & Kılıç, 2007: 43).

2.3.3.5 O'Reilly ve Chatman'ın sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık üçe ayrılır. Bunlar; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı içselleştirme bağlılığıdır. Uyum bağlılığında ödül elde etmek önemlidir. Cezadan uzaklaşmak, ödüle ulaşmak gereklidir. Özdeşleşme bağlılığında bir gruba dahil olmak, grubun bir parçası olmak ve bundan onur duymak önemlidir. Son olarak içselleştirme bağlılığında değerler ve inançlar çalışan ile örgüt arasında uyum içersinde olursa bu uyum etkili hale gelir (Doğan & Kılıç, 2007: 43).

2.3.3.6 Becker'in sınıflandırması

Becker'e göre; örgütsel bağlılık işgörenlerin kurumlarıyla bahse girmesiyle ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar değerli bulduklarını bahis konusu yaparlar. Bu bahse girmiş oldukları çalışanlar için ne kadar önemli ise bağlılık düzeyi o oranda artmaktadır. Bu orandaki artış işte kalmaları açısından değerlidir. Bunun dışında yan bahislerdeki artış da (yaş ve kıdem gibi) örgütten kopmayı önlemektedir. Yani yaş ve kıdem işe bağlılığı arttırmaktadır (Gülova, & Demirsoy, 2012: 59). Bu bahislerdeki artış da gözetilmelidir.

2.3.3.7 Salancik'in sınıflandırması

Bu sınıflandırmaya göre çalışan eylemlerinde tutarlı olma eğilimindedir. Yani Salancik, çalışanların yaptığı tutarlı eylemlerin başlangıcında kişilerin kendi tutum ve inançlarının yattığını belirtmektedir. Çalışanların kurumu algılayış biçimi zamanla bazı inançlar oluşturarak, kuruma dönük pozitif veya negatif yönde davranışların oluşmasına neden olur. Çalışan davranışlarını oluşan değişim durumuna göre belirlemeye çalışır. Bu süreç içinde birbiriyle tutarlı olmayan davranışlar kuruma bağlılığı olumsuz etkiler (Gülova& Demirsoy, 2012: 59) Bireyin, kurumu algılayış biçimi, kendi düşünce ve davranışları tutarlı

olmalıdır. Çünkü bu tutarlılık bireyin kuruma bağlılığı noktasını belirleyen önemli unsur olarak görülmektedir.

2.3.4 Yenilikçi okul yönetimi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık ilişkisi

Eğitim kurumlarında yenilik denildiğinde akla ilk gelen okul müdürüdür. Bir okulun müdürü kadar olduğu kabul görmüş genel bir kanıdır. Bu nedenle kurumun lideri olan okul müdürü; güçlü, güven veren, tüm zorluklara karşı direnebilen, belirsizlikler karşısında dik durmayı başarabilen, iradeli olabilen, özellikle de değişen, gelişen yenilenen durumlarla baş edebilen olmalıdır (İrge 2016: 54-76). Bunların yanı sıra bildiklerini hayata geçirebilen, yapılacak tüm işlerde liderlik edebilen, katılımı yüksek kararlar alabilen, değişim ve farklılaşma konusunda öncülük yapabilen, doğru iletişim kurabilen, teknolojik koşullara uyum sağlayabilen, yeniliğe açık olan, misyonu gerçekleştirebilen ve vizyonu yakalayabilen ve yenilikçi nitelikte olabilen kişi olmalıdır.

Tabi bu niteliklere sahip olan okul yöneticilerinin bu süreçte tek başına başarılı olabilmeleri pek mümkün değildir. Yenilik ve değişim sürecine öğretmenleri dahil etmeleri gerekli ve önemlidir. Çünkü eğitim kurumlarında yapılacak olan her eylemde olduğu gibi yenilik girişimlerinde de en önemli rolü öğretmenler üstlenirler. Bu nedenle öğretmenleri sürece katarken onların görüş ve önerilerinin dikkate alınması önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir. Değişime, gelişime ve teknolojik yeniliklere açık olan öğretmenler yenilikçi örgüt kültürünün oluşmasında önemli ve gerekli görülmektedir. Bu duruma açık olmayan öğretmenlere hizmet içi veya daha farklı yollarla bilgilendirme yapılmalıdır (Beycioğlu& Aslan, 2010: 153-173). Bütün bunların yanında okul yöneticileri öğretmenlerin kuruma bağlılığını arttırabilmek için onların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi gibi özelliklerine de dikkat etmelidir. Onların kurumda daha huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için maksimum gayreti göstermelidirler. Liderlik ettiği kurumda ödül ve ceza sistemini doğru bir şekilde uygulamalıdır. Mecbur kalmadıkça cezayı tercih etmeyip çalışanların olumlu davranışlarından sonra onlara ödülü uygulamalıdır. Çünkü ödül, yapılan davranışın sıklığını artırır. Özellikle içsel ödüle ulaşan çalışan, olumlu davranışı yapmaya devam edecek aynı zamanda diğer personeli de teşvik edecektir. Fakat baskı, yıldırma, zorlama ve ceza yöntemlerini

kullanan yönetici karşısında çalışan davranışları düzelmediği, aksine çalışanın geçici olarak yaptığı davranışı bastırıldığı daha sonra da kurumla ve liderle zıtlasma yolunu tercih ettiği görülecektir. İlk fırsatta da kurumdan uzaklaşma, işten kaytarma gibi olumsuz davranışlara yönelebilecektir. Bu nedenle yöneticiler cezayı çok gerekmedikçe kullanmamalıdır. Olumlu örgüt ortamı oluşturmalarıdır. Farklılıkları gözeterek farklı görüş ve düşünceleri önemsemelidirler. Yöneticiler için bir diğer önemli dikkat edilmesi gereken konu çalışanların ihtiyaçlarını iyi belirlemektir. Aynı zamanda bunlara odaklanıp yaşanabilecek olumsuzlukları gidermelidir. Yöneticiler çalışanları işleyen bir makinenin parçası olarak değil, duyguları ve iş dışında bir dünyası olan bireyler oldukları gerçeğini dikkate almalıdır. Onları iyi dinlemeli, sorunlarını çözmeye çalışmalıdır. Duruma örnek verecek olursak; evde aile bireylerinden biri hasta olan çalışanın bu zor durumda kısa süreli izin istemesini olumsuz karşılamak yerine ona durumu sorup insan hayatının önemini düşünerek gereken kolaylığı sağlamak gerekmektedir. Bunu yapan yönetici hem takdir hem de güven kazanacaktır. Aynı zamanda bu kişi gidip sorununu çözdüğünde kendini işine verebilecek ve kuruma daha faydalı olacaktır. İzin verilmeyen, akli hasta olan yakınında olarak çalışan bir işgören ise işini yapmış olmak için yapacak, düşecek ama motivasyonu dolayısıyla verimi de düşük olacaktır. Aynı zamanda yöneticisini acımasız, insan halinden anlamayan olarak görecektir ve ona dış bileyecektir. Bütün bu olumsuzluklar bireyin örgüte bağlılığını azaltacak hatta koparma aşamasına getirecektir. Bu bilgiler ışığında genel bir değerlendirme yaptığımızda; yöneticiler çalışanların ilgi ihtiyaçlarına önem vermelidir. Yenilikçi yöneticilerin olduğu okullarda öğretmenlerin yeniliğe hazır olması gerektiği gereklidir. Bu sürece hazır olan motive olmuş öğretmenler, örgüte, yenilik ve değişime kuşkusuz katkı sağlayacaklardır. Gerek görüşleriyle gerek eylemleriyle sağlanan katkı sonucunda başarı elde eden öğretmenler iş doyumuna ulaşacaklardır. Sonucunda elde edilen haz ve ödül öğretmenlerin örgütlerine bağlılığını arttıracak ileri sürülebilir. Bu nedenle yenilikçi yönetimin tavırları ve süreci yürütme tarzı öğretmenlerin bağlılık düzeylerini kuşkusuz olumlu yönde etkileyecektir diyebiliriz.

3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Konusu ve Kapsamı

Bu çalışmanın konusu: Yenilikçi yönetim özellikleri gösteren okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonlarına ve örgütsel bağlılıklarına etkileridir.

Araştırma İstanbul Bahçelievler İlçesi resmi ilkokullarında ve ortaokullarında çalışan öğretmenler üzerinde uygulanacaktır.

3.2 Araştırmanın Önemi ve Amacı

Kamu kurumlarının hedeflediği amaçlara ulaşabilmeleri için; mevcut yöneticilerin değişen ve gelişen bilgiyi sürekli takip etmeleri ve bu yeni bilgiyi örgüt üzerinde uygulayabilmeleri gerekmektedir. Doğal olarak da bu yenilikçi uygulamalar örgüt çalışanlarında bir karşılık bulacaktır. Bu karşılık örgüt açısından yüksek derecede öneme sahiptir.

Bu nedenle araştırmada yenilikçi özellikler gösteren yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonlarına ve örgütsel bağlılıklarına etkilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmanın sahada uygulanması açısından bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlardan en önemlisi araştırmanın kısıtlı bir çevrede ve sayılı kurumda uygulanmasıdır. Buradan yola çıktığımızda elde edilen verilerin tüm kamu kurumlarına genellenmesi söz konusu olmayacaktır.

Bunun dışında yapılan çalışmanın uygulanması esnasında sınırlı bir sürenin olması ve maddi kaynak açısından yetersiz düzeyde olması diğer bir sınırlılıktır.

3.4 Araştırmanın Sayıtları

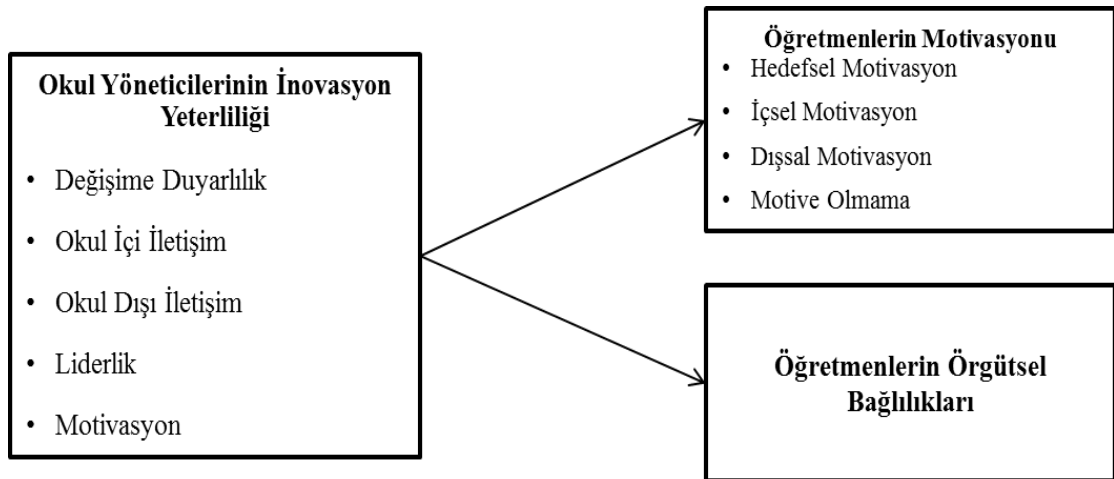
Uygulanacak olan nicel değerlendirme formlarının örneklem içinde yer alan kişiler tarafından doğru, tarafsız ve şeffaf bir şekilde yanıtlayacakları kabul edilmektedir.

Yöntem bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmanın araçları, araştırma için kullanılan analiz yönteminden bahsedilecektir.

3.5 Araştırma Modeli

İstanbul Bahçelievler'deki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin yönetici inovasyon yeterlilikleri, motivasyon ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin cinsiyet, görev yaptığı kademe, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi bilgilerine göre incelendiği bu araştırma ilişkisel tarama modelindedir. İki ya da daha fazla değişken arasındaki değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemek üzere gerçekleştirilen ilişkisel tarama modeli; bu değişkenler arasındaki ilişkinin olup olmadığını var ise ne yönde olduğunu saptamaya yarar. (Karasar, 2010). Bu çalışmada, öğretmenlerin yönetici inovasyon yeterlilikleri, motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki korelasyon türü ilişkisel tarama modeli ile incelenmiştir.

Nicel araştırmalar, araştırma sonucunda evrene yönelik genellemelerde bulunmaya yönelik bulgulara ulaşmamızı sağlar, nitel araştırmalara göre daha standarttır ve evreni temsil edici nitelikte örneklem kullanılır (Kurtuluş, 2010). Araştırmanın modeli aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

Şekil 3.1'e göre araştırmada okul yöneticilerinin yenilikçi yönetim özelliklerinin öğretmenlerin motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği tespit edilecektir.

3.6 Araştırma Hipotezleri

Araştırma amacına uygun olarak oluşturulan ana hipotezler aşağıda gösterilmektedir.

H₁: Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğinin öğretmenlerin motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.

H₄: Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına anlamlı bir etkisi vardır.

H₅: Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.

H₆: Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.

H₇: Öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.

H₈: Öğretmenlerin hizmet süresine göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.

H₉: Öğretmenlerin okulda görev yaptığı kademeye göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.

3.7 Evren ve örneklem

Bu araştırmada evrenini; 2018-2019 eğitim-öğretim yılı İstanbul ili Avrupa Yakası Bahçelievler ilçesinde yer alan bakanlığa bağlı devlet okullarının ilköğretimde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır.

Belli kurallara göre belli bir evrenden seçilen ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük küme olarak tanımlanan örneklem grubunu üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2010).

Örneklem belirlenmesinde ilk olarak Bahçelievler ilçesinde hizmet veren ilk ve ortaokulların isimleri listelenmiştir. İkinci adım olarak tüm okulların ismi kâğıtlara yazılıp bir torbaya atılarak, tüm okulların arasından tesadüfi örnekleme yolu ile kura ile 8 ortaokul 4 ilkokul belirlenmiştir. Belirlenen okullara tek tek gidilerek okul müdürlüğünden gerekli izin de alınarak öğretmenler ile bir araya gelmiştir. Öğretmenlere araştırmanın kapsamı ve amacı hakkında bilgilendirme yapılmıştır. Araştırmanın gizliliği hakkında bilgilendirme yapılarak sorulara içtenlikle ve kendileri için doğru olan cevapları vermeleri istenmiştir. Anketler tesadüfi örnekleme yoluyla kura ile belirlenen 12 okulda görev yapmakta olan yaklaşık olarak 600 öğretmene ulaştırılmış, ancak anketlere geri dönüş sağlayan 357 öğretmenden veri toplanmıştır. 40 tanesi çeşitli nedenlerle analize uygun olmadıkları için elenmiş ve 317 geçerli veri analizlere dahil edilmiştir.

Yapılan araştırmada cinsiyet, görev yaptığı kademe, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi bağımsız değişken olarak ele alınmış vebudemografik bilgilerin toplanması için “Kişisel Bilgi Formu” ölçeklerden önce eklenmiştir.

Araştırmada yöneticilerin inovasyon yeterliliklerini belirlemek amacıyla “Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği”; motivasyon düzeylerini ölçmek amacıyla “Motivasyon Ölçeği”, örgütsel bağlılık düzeylerini ölçümlemek amacıyla “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın verileri öğrencilerin benlik algılarını analiz etmek amacıyla kullanılan ölçekler doğrudan doğruya örnekleme giren öğretmenlerden toplanmıştır. Bu veri toplama araçlarıyla ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

3.7.1 Kişisel bilgi formu

Kişisel Bilgi Formu; öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, görev yaptığı kademe, eğitim durumu ve hizmet süresi bilgilerini içermektedir.

3.7.2 Yönetici inovasyon yeterliliği ölçeği

Araştırmada kullanılan ve okullarda yöneticilerin yeni düşünceler geliştirmek ve bunları uygulamasındaki yeterliliklerinin ölçülmesi için Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği kullanılmıştır. Eraslan tarafından 2014 yılında geliştirilen ölçek, 25 ifadeden oluşmakta ve beşli likert tipi ölçek kullanılmaktadır. Ölçeğin orijinalinde, değişime duyarlılık, okul içi iletişim, okul dışı iletişim, liderlik ve motivasyon olmak üzere beş alt boyut bulunmaktadır.

Ölçekteki ilk 1, 2, 3, 4, 5, 6, ve 7. ifadeler duyarlılık boyutunu, 8,9, ve 10. ifadeler okul içi iletişim, 11, 12, ve 13. ifadeler okul dışı iletişim, 14, 15, 16, 17, 18 ve 19. ifadeler liderlik boyutunu ve 20, 21, 22, 23, 24 ve 25. ifadeler ise motivasyon boyutunu oluşturmaktadır.

Beşli likert olması nedeniyle ölçekten alınabilecek en üst puan 125'dir. En alt puan ise 25'dir. Ölçeğe ilişkin her bir faktörden alınabilecek maksimum puan ise değişime duyarlılık faktöründen 35 puan, okul içi iletişim faktöründen 15 puan, okul dışı iletişim faktöründen 15 puan, liderlik faktöründen 30 puan, motivasyon faktöründen 30 puandır.

Bu çalışmada araştırmacı tarafından yapılan geçerlilik ve güvenilirlik çalışması sonucuna göre ölçeğe ait Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı toplamda 0,97, alt boyutları olan değişime duyarlılık .91, okul içi iletişim .87, okul dışı iletişim .85, liderlik .93, motivasyon .93 şeklinde hesaplanmıştır.

3.7.3 Motivasyon ölçeği

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulda işine yönelik motivasyonlarının ölçülmesi için geliştirilen Öğretmen Motivasyon Ölçeği, Villeneuveve arkadaşları tarafından 2009 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinalinde bulunan 18 ifadenin Türkçeye uyarlanması Türker tarafından (2014) yılında yapılmıştır. Altılı likert tipi ölçekte öğretmenlerden Çok aykırı (1), Oldukça aykırı (2), Biraz aykırı (3), Biraz uygun (4), Oldukça uygun (5), Çok uygun (6) cevaplarından birini seçmeleri istenmektedir (Türker, 2014: 796-797).

İrge tarafından 2016 yılında kullanılan motivasyon ölçeğinin yeterlilik ve güvenilirlik testlerinde KMO = ,811; Bartlett küresellik testi = 2762,054, $p < ,05$) dört faktörlü olarak tespit edilmiştir. Bu analiz esnasında 66 ifade 0,40' tan

daha düşük bir puan aldığı için analiz dışı tutulmuştur. Dört faktör toplam varyansın %61,497'sini açıklamaktadır. Birinci faktör "hedefsel motivasyon", ikinci faktör "içsel motivasyon", üçüncü faktör "dışsal motivasyon", dördüncü faktör ise "motive olmama" olarak adlandırılmıştır.

Motivasyon ölçeğinin güvenilirliği İrge (2016)'ya ait çalışmada 0,839 olarak tespit edilmiştir. Tüm faktörler yüksek ve yeterli derecede güvenilirliğe sahiptir. Sadece dördüncü faktörün iç tutarlılık seviyesi 0,70'in altındadır. (İrge, 2016).

3.7.4 Örgütsel bağlılık ölçeği

Üstüner (2009) tarafından geliştirilen "Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği" (ÖİÖBÖ'nin geçerlik ve güvenilirlik hesaplamaları için 310 öğretmene sorular yöneltilmiştir. Üstüner(2009) başta 50 maddelik hazırladığı ölçek üzerinden açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulayarak ölçeği son hali olan 17 maddelik bir ölçek haline getirmiştir. Bu ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı 0.96 olarak tespit edilmiştir. Bu da ölçeğin mükemmel derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Korelasyon katsayısı ise 0.96 olarak bulunan bu ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir (Üstüner, 2009).

3.8 Verilerin Toplanması

Araştırmanın evrenini oluşturan Bahçelievler'de araştırmayı ve uygulamaları gerçekleştirebilmek için okul müdürlüklerinden tek tek izin alınmıştır. Örneklem belirlenirken öncelikle Bahçelievler ilçesinde hizmet veren ilk ve ortaokullar listelenmiştir. Daha sonra her okulun ismi kâğıtlara yazılıp bir torbaya atılarak, tüm okullar arasından 8 ortaokul, 4 ilkokul tesadüfi örnekleme yoluyla kura ile belirlenmiştir. Belirlenen 12 okulda faaliyet göstermekte olan 600'e yakın öğretmene ulaşıp, 357 öğretmen tarafından anketlere cevap verilerek dönüş sağlanmıştır. Bunların 317'si (198 kadın, 119 erkek) araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Uygulamaya başlamadan önce okul idarecileri ve tüm öğretmenlere çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. Uygulayıcı okul ziyaretlerini okullardan randevu olarak gerçekleştirmiş olup, öğretmenler ile seminer salonunda bir araya gelmek suretiyle doldurulması gereken ölçekler hakkında bilgi vererek ölçeklerin uygulanmasını sağlamıştır. Ön Bilgi Formu ve diğer ölçekleri doğru

ve eksiksiz doldurulmaları gerektiği önemle rica edilmiştir. Toplam 12 okulda ölçeklere ilişkin cevapların toplanması yaklaşık 4 hafta sürmüştür. Bu şekilde 12 okuldan toplamda 600'e yakın öğretmene ulaşıp 357 öğretmenden veri dönüşü olmuş içerisinde 317 veri geçerli kabul edilip istatistiki analize dahil edilmiştir.

3.9 Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

İstatistiki analizlerden önce demografik bilgilerin detaylandırıldığı frekans analizleri, ardından öğretmenlere uygulanan ölçekler (Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği, Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Motivasyon Ölçeği) puanlanmıştır. Daha sonra elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS programında analiz edilmiştir.

Araştırmada normal dağılıma uymayan tüm yanıtlar non-parametrik testler ile, normal dağılıma uyanlar ise parametrik testler ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda:

- Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin yönetici inovasyon yeterlilikleri ölçeği, motivasyon ölçeği ve örgütsel bağlılık ölçeği puanlarının normal dağılım gösterip göstermediğinin incelendiği kolmogorovsmirnov-z testi sonucuna göre yönetici inovasyon yeterliliği ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği verilerinin dağılımının normalden farklılaştığı, motivasyon ölçeği verilerinin ise normalden farklılaşmadığı bulgularına ulaşılmıştır.
- Yönetici İnovasyon Yeterlilik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden aldıkları puanların; cinsiyet, kademe, öğrenim durumu, medeni durum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Mann Whitney U testi,
- Yönetici İnovasyon Yeterlilik Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden aldıkları puanların; hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal Wallis H testi,
- Motivasyon Ölçeği'nden aldıkları puanların; cinsiyet, kademe, öğrenim durumu, medeni durum değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Bağımsız Gruplar t testi,

- Motivasyon Ölçeği'nden aldıkları puanların hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için OneWayAnova testi,
- Non-parametrik Kruskal Wallis-H testi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere non-parametrik Mann Whitney-U testi,
- Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin Yönetici İnovasyon Yeterlilikleri Ölçeği, Motivasyon Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden almış oldukları puanlar arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek üzere Spearman Sıra Farkları Korelasyon Katsayıları analizi kullanılmıştır.

Elde edilen yanıtlar bilgisayarda veri olarak "SPSS for Windows 16.0" programına tanımlanmıştır. Ardından da yapılan analizler doğrultusunda $p < ,05$ değeri üzerinden anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Bulgular tablolar üzerinde detaylandırılmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmada hipotez testlerinin yapılabilmesi için öncelikle kullanılan Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği, Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin faktör analizleri ile geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmıştır.

4.1 : Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği'ne yapılan faktör analizine göre YİÖ-8 YİÖ-9, YİÖ-10, YİÖ-20 ve YİÖ-24 numaralı ifadelerin geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçmemesi nedeniyle anketten çıkarılmasına karar verilmiştir. Aşağıdaki çizelgede Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği'nin faktör analizine göre elde edilen bulguları gösterilmektedir.

Çizelge 4.1: Yönetici İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	,956
Bartlett-Sphericity Testi χ^2 (Ki-Kare)	5040,338
Sd (Serbestlik Derecesi)	210
Sig. (Anlamlılık) (p)	0,000

Çizelge 4.1.'e göre Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği'nin $p < 0,05$ olması nedeniyle faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptanmıştır. Ölçeğin yeterlilik katsayısı $KMO = ,956$ ile güçlü bir örneklem yeterliliğine sahip olduğu ve Bartlett Küresellik Testi χ^2 (Ki-Kare) 5040,338 olarak tespit edilmiştir.

Ölçekte bulunan ifadelerin hangi alt boyutlarda toplandığının analiz edilmesi için yapılan testler ile elde edilen bulgular çizelge 4.2'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.2: Yönetici İnovasyon Ölçeği'nin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi

Faktör	Başlangıç Özdeğerler			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,720	55,812	55,812	5,500	26,190	26,190
2	1,230	5,857	61,669	4,886	23,259	49,459
3	1,036	4,932	65,601	3,500	17,142	66,601
4	,821	3,909	70,510			
5	,731	3,479	73,989			
6	,649	3,091	77,080			
7	,537	2,556	79,637			
8	,496	2,364	82,000			
9	,466	2,218	84,219			
10	,413	1,968	86,185			
11	,388	1,847	88,034			
12	,371	1,767	89,800			
13	,334	1,590	91,390			
14	,306	1,456	92,845			
15	,290	1,380	94,225			
16	,245	1,165	95,391			
17	,242	1,153	95,544			
18	,215	1,023	97,565			
19	,191	,911	98,477			
20	,167	,794	99,271			
21	,153	,729	100,000			

Çizelge 4.2'ye göre Yönetici İnovasyon Ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutların açıklayıcılığı ise %66,6'dır.

Çizelge 4.3: Yönetici İnovasyon Ölçeği'nin Döndürülmüş Faktör Matrisi Çizelgesi

İfade No	1	2	3
YİÖ-15	,764		
YİÖ-16	,732		
YİÖ-12	,708		
YİÖ-14	,702		
YİÖ-19	,675		
YİÖ-18	,671		
YİÖ-13	,564		
YİÖ-17	,546		
YİÖ-11	,521		
YİÖ-5		,716	
YİÖ-6		,698	
YİÖ-7		,565	
YİÖ-3		,565	
YİÖ-1		,538	
YİÖ-4		,528	
YİÖ-8		,525	
YİÖ-2		,507	
YİÖ-23			,833
YİÖ-21			,820
YİÖ-25			,790
YİÖ-22			,639

Çizelge 4.3'e göre Yönetici İnovasyon Ölçeğini oluşturan 3 alt boyutun içinde bulunan ifadeler gösterilmiştir.

Yönetici İnovasyon Ölçeği'nin faktör gruplarının ifadeleri ile geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.4: Yöneticinin Liderlik Yeterliliği Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi

	Cronbach's Alpha		Soru Sayısı	
	,930		9	
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
YİÖ-11	29,76	40,178	,626	,929
YİÖ-12	29,79	39,258	,727	,923
YİÖ-13	29,53	40,708	,747	,922
YİÖ-14	29,63	39,000	,804	,918
YİÖ-15	29,60	38,702	,751	,921
YİÖ-16	29,61	39,422	,758	,921
YİÖ-17	29,54	39,610	,754	,921
YİÖ-18	29,69	38,219	,739	,923
YİÖ-19	29,60	38,873	,799	,918

Çizelge 4.4'e göre Yönetici İnovasyon Ölçeği'nin Yöneticinin Liderlik Yeterliliği alt boyutu 9 ifadeden oluşmaktadır. Yöneticinin liderlik yeterliliği boyutunun güvenilirlik katsayısı (α)=,930'dur. Yöneticinin liderlik yeterliliği boyutunu oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayıları ,918 ile ,929 arasında değişmektedir ve ölçek güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.5: Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi

	Cronbach's Alpha		Soru Sayısı	
	,887		7	
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
YİÖ-1	23,1325	19,324	,628	,879
YİÖ-2	22,9274	20,365	,609	,879
YİÖ-3	23,0032	19,484	,697	,869
YİÖ-4	23,8801	19,207	,780	,858
YİÖ-5	22,9748	19,727	,721	,866
YİÖ-6	22,5404	21,174	,650	,874
YİÖ-7	22,8139	20,241	,691	,870

Çizelge 4.5'e göre Yönetici İnovasyon Ölçeği'nin Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği alt boyutu 7 ifadeden oluşmaktadır. Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği boyutunun güvenilirlik katsayısı (α)=,887'dur. Liderlik boyutunu oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayıları ,858 ile ,879 arasında değişmektedir ve ölçek güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.6: Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi

	Cronbach's Alpha		Soru Sayısı	
	,918		4	
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
YİÖ-21	11,38	7,191	,825	,888
YİÖ-22	11,51	7,567	,780	,903
YİÖ-23	11,38	7,052	,854	,978
YİÖ-25	11,56	7,139	,785	,902

Çizelge 4.6'ya göre Yönetici İnovasyon Ölçeği'nin Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği alt boyutu 4 ifadeden oluşmaktadır. Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği boyutunun güvenilirlik katsayısı (α)=,918'dir. Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği boyutunu oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayıları ,888 ile

,903 arasında değişmektedir ve ölçek güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

4.2 Motivasyon Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği'ne faktör analizine göre MO-18 numaralı ifadenin geçerlilik ve güvenilirlik testlerinden geçmemesi nedeniyle anketten çıkarılmasına karar verilmiştir. Aşağıdaki çizelgede Motivasyon Ölçeği'nin faktör analizine göre elde edilen bulguları gösterilmektedir.

Çizelge 4.7: Motivasyon Ölçeği Faktör Analizi

Kaiser Meyer Olkin (KMO)	,858
Bartlett Sphericity Testi χ^2 (Ki-Kare)	2283,288
Sd (Serbestlik Derecesi)	136
Sig. (Anlamlılık) (p)	0,000

Çizelge 4.7.'ye göre Motivasyon Ölçeği'nin $p < 0,05$ olması nedeniyle faktör analizi yapmaya uygun olduğu saptanmıştır. Ölçeğin yeterlilik katsayısı $KMO = ,858$ ile güçlü bir örneklem yeterliliğine sahip olduğu ve Bartlett Küresellik Testi χ^2 (Ki-Kare) 2283,535 olarak tespit edilmiştir.

Ölçekte bulunan ifadelerin hangi alt boyutlarda toplandığının analiz edilmesi için yapılan testler ile elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.8: Motivasyon Ölçeği'nin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi

Faktör	Başlangıç Özdeğerleri			Döndürülmüş Faktör Değerleri		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	5,746	33,799	33,799	5,219	30,700	30,700
2	2,159	12,699	46,498	2,553	15,017	45,717
3	1,837	10,805	57,303	1,970	11,586	57,303
4	,994	5,523	60,690			
5	,945	5,525	55,945			
6	,825	4,581	70,526			
7	,808	4,488	75,014			
8	,657	3,650	78,653			
9	,552	3,069	81,732			
10	,479	2,663	84,396			
11	,454	2,552	86,917			
12	,439	2,440	89,358			
13	,403	2,241	91,599			
14	,365	2,033	93,632			
15	,328	1,823	95,456			
16	,319	1,773	97,228			
17	,276	1,536	98,754			
18	,222	1,236	100,00			

Çizelge 4.8'e göre Motivasyon Ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutların açıklayıcılığı ise %57,3'dür.

Çizelge 4.9: Motivasyon Ölçeği'nin Döndürülmüş Faktör Matrisi Çizelgesi

İfade No	1	2	3
MÖ-8	,778		
MÖ-5	,749		
MÖ-15	,745		
MÖ-7	,739		
MÖ-14	,723		
MÖ-4	,698		
MÖ-11	,676		
MÖ-10	,629		
MÖ-6	,627		
MÖ-13	,569		
MÖ-1	,535		
MÖ-2		,893	
MÖ -9		,856	
MÖ -16		,807	
MÖ -12			,847
MÖ -17			,751
MÖ -3			,710

Çizelge 4.9'a göre Motivasyon Ölçeğini oluşturan 3 alt boyutun içinde bulunan ifadeler gösterilmiştir.

Motivasyon Ölçeği'nin faktör gruplarının ifadeleri ile geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.10: İçsel Motivasyon Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi

	Cronbach's Alpha		Soru Sayısı	
	,885		11	
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
MÖ-5	44,53	73,699	,617	,876
MÖ-8	44,95	69,659	,695	,870
MÖ-15	45,21	67,420	,698	,869
MÖ-7	45,21	69,385	,660	,872
MÖ-14	45,31	67,967	,670	,871
MÖ-4	44,48	75,491	,549	,880
MÖ-11	44,59	71,473	,633	,874
MÖ-10	44,85	71,519	,603	,876
MÖ-6	44,44	72,627	,577	,878

MÖ-13	46,18	67,390	,525	,884
MÖ-1	44,91	72,612	,511	,882

Çizelge 4.10'a göre Motivasyon Ölçeği'nin içsel motivasyon alt boyutu 11 ifadeden oluşmaktadır. İçsel motivasyon boyutunun güvenilirlik katsayısı (a)=,885'dir. İçsel motivasyon boyutunu oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayıları ,871 ile ,884 arasında değişmektedir ve ölçek güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.11: Dışsal Motivasyon Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi

	Cronbach's Alpha		Soru Sayısı	
	,853		3	
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
MÖ-2	8,59	5,565	,758	,763
MÖ-9	8,61	5,074	,751	,760
MÖ-16	8,25	6,132	,650	,852

Çizelge 4.11'a göre Motivasyon Ölçeği'nin dışsal motivasyon alt boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır. Dışsal motivasyon boyutunun güvenilirlik katsayısı (a)=,853'dür. İçsel motivasyon boyutunu oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayıları ,760 ile ,852 arasında değişmektedir ve ölçek güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

Çizelge 4.12: Motive Olmama Boyutu Güvenilirlik Analizi Çizelgesi

	Cronbach's Alpha		Soru Sayısı	
	,689		3	
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
MÖ-3	5,16	6,834	,438	,674
MÖ-12	4,94	5,582	,586	,501
MÖ-17	4,07	5,315	,501	,609

Çizelge 4.12'ye göre Motivasyon Ölçeği'nin motive olmama alt boyutu 3 ifadeden oluşmaktadır. Motive olmama boyutunun güvenilirlik katsayısı (a)=,853'dür. İçsel motivasyon boyutunu oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayıları ,760 ile ,852 arasında değişmektedir ve ölçek güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

4.3 Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Testleri

Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği'ne yönelik faktör analizine ilişkin bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.13: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

KaiserMeyerOlkin (KMO)	,959
BartlettSphericity Testi χ^2 (Ki-Kare)	4806,534
Sd (Serbestlik Derecesi)	136
Sig. (Anlamlılık) (p)	0,000

Çizelge 4.13.'e göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin $p < 0,05$ olması nedeniyle güvenilir olduğuna karar verilmiştir. Ölçeğin yeterlilik katsayısı KMO=,959 ile güçlü bir örneklem yeterliliğine sahip olduğu ve Barlett Küresellik Testi χ^2 (Ki-Kare)4806,534 olarak tespit edilmiştir.

Çizelge 4.14: Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Açıklanan Toplam Varyans Çizelgesi

Faktör	Başlangıç Özdeğerler		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	11,068	65,106	65,106
2	,865	5,086	70,182
3	,739	4,345	74,536
4	,556	3,270	77,807
5	,513	3,016	80,823
6	,483	2,842	83,665
7	,386	2,271	85,936
8	,330	1,939	87,875
9	,311	1,832	89,707
10	,278	1,633	91,340
11	,270	1,590	92,930
12	,236	1,387	94,317
13	,217	1,275	95,592
14	,209	1,227	96,819

15	,194	1,138	97,957
16	,175	1,028	98,985
17	,173	1,015	100,000

Çizelge 4.14'e göre Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin tek boyuttan oluştuğu saptanmıştır.

Aşağıda Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin güvenilirlik analizi gösterilmektedir.

Çizelge 4.15: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Güvenilirlik Analizi Çizelgesi

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı		
	,965	17		
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Cronbach's Alpha
ÖBO-1	56,01	213,057	,701	,954
ÖBO-2	55,94	212,983	,739	,954
ÖBO-3	56,50	207,903	,751	,954
ÖBO-4	56,41	207,305	,788	,953
ÖBO-5	56,25	208,045	,828	,952
ÖBO-6	56,97	209,581	,812	,953
ÖBO-7	55,77	213,406	,724	,954
ÖBO-8	56,83	209,538	,763	,953
ÖBO-9	56,89	210,228	,819	,963
ÖBO-10	56,36	204,307	,815	,963
ÖBO-11	56,22	215,681	,549	,964
ÖBO-12	56,11	208,033	,820	,953
ÖBO-13	56,05	208,159	,820	,952
ÖBO-14	56,15	207,224	,832	,952
ÖBO-15	56,02	208,363	,845	,952
ÖBO-16	56,89	211,820	,776	,953
ÖBO-17	55,91	210,675	,801	,953

Çizelge 4.10'a göre Örgütsel Bağlılık Ölçeği tek boyuttan oluşmaktadır ve 17 ifadeden oluşmaktadır. İçsel motivasyon boyutunun güvenilirlik katsayısı (a)=,965'dir. İçsel motivasyon boyutunu oluşturan ifadelerin güvenilirlik katsayıları ,952 ile ,964 arasında değişmektedir ve ölçek güvenilirlik katsayısından yüksek olmadığı tespit edilmiştir.

4.4 Araştırmanın Katılımcılarına Ait Demografik Bulgular;

Çizelge 4.16: Katılımcılara Ait Demografik Bilgileri

Demografik Bilgiler		n	%
Cinsiyet	Kadın	198	62,5
	Erkek	119	37,5
	Toplam	317	100,0
Eğitim Seviyesi	Lisans	284	89,6
	Lisansüstü	33	10,4
	Toplam	317	100,0
Hizmet Süresi	0-5 Yıl	54	17,0
	6-10 Yıl	103	32,5
	11-15 Yıl	59	18,6
	16 Yıl ve üzeri	101	31,9
	Toplam	317	100,0
Medeni Durum	Evli	216	68,1
	Bekar	101	31,9
	Toplam	317	100,0
Kademe	İlkokul	81	25,6
	Ortaokul	236	74,4
	Toplam	317	100,0

Analizlere dahil edilen araştırmanın örneklemini oluşturan öğretmenlerin demografik bilgilerine ilişkin veriler yukarıda yer almaktadır. Örneklem grubunun; 198'i (%62,5) kadın; 119'u (%37,5) erkektir. Örneklem toplamda 317 öğretmenden oluşmaktadır. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 284'ü (%89,6) lisans; 33'ü (%10,4) lisansüstü mezunudur. Öğretmenlerin 54'ü (%17,0) 0-5 yıl; 103'ü (%32,5) 6-10 yıl; 59'u (%18,6) 11-15 yıl; 101'i (%31,9) 16 yıl ve üzeri hizmet süresine sahiptir. Örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 216'sının (%68,1) evli; 101'inin (%31,9) bekar olduğu görülmektedir. Tabloda da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin 81'inin (%25,6) ilkokulda çalıştığı; 236'sının (%74,4) ortaokulda çalıştığı görülmektedir.

4.5 Araştırmada Kullanılan Verilerin Normallik Dağılımı

Araştırmada kullanılacak hipotez testlerinin belirlenmesi için verilerin normallik analizi aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 4.17: Araştırmada Kullanılan Alt Boyutların Normallik Analizi
Çizelgesi

Boyutlar	Kolmogorov-Smimov		Shapiro-Wilk		Çarpıklık	Basıklık		
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	,121	317	,000	,958	317	,000	-,541	-,025
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	,110	317	,000	,958	317	,000	-,619	,370
Yöneticinin Motive Etme Yeteneği	,174	317	,000	,923	317	,000	-,137	,126
İçsel Motivasyon	,080	317	,000	,972	317	,000	,636	-852
Dışsal Motivasyon	,175	317	,000	,918	317	,000	-,961	1,135
Motive Olamama	,127	317	,000	,924	317	,000	,806	,222
Örgütsel Bağlılık	,081	317	,000	,969	317	,000	-,403	-,637

Çizelge 4.17'ye göre Kolmogorov-Smimov testinin sonuçları $p < 0,05$ 'den küçüktür. Bununla birlikte normallik testinin diğer bir kriteri olan çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile 1,15 arasında bulunması nedeniyle parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Buna göre araştırmada kapsamda bağımsız gruplar t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

4.6 Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine verdikleri cevapların ortalama puanları arasındaki araştırmak için Bağımsız Gruplara t-Testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

Çizelge 4.18: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	Kadın	198	3,65	,762	315	-1,457	,145
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	Erkek	119	3,78	,806			
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	Kadın	198	3,81	,713	315	-,257	,797
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	Erkek	119	3,83	,769			
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	Kadın	198	3,75	,852	315	-1,390	,165
Yöneticinin İçsel Motivasyon Dışsal Motivasyon Motive Olamama Örgütsel Bağlılık Yeterliliği	Erkek	119	3,90	,932			
İçsel Motivasyon	Kadın	198	4,44	,782	315	,485	,628
Dışsal Motivasyon	Erkek	119	4,40	,834			
Motive Olamama	Kadın	198	4,27	1,134	315	,701	,484
Örgütsel Bağlılık	Erkek	119	4,18	1,154			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	198	2,22	1,124	315	-2,794	,005*
Örgütsel Bağlılık	Erkek	119	2,58	1,108			
Örgütsel Bağlılık	Kadın	198	3,41	,901	315	-2,425	,015*
Örgütsel Bağlılık	Erkek	119	3,66	,890			

Çizelge 18'ye göre öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği, motive etme yeterliliği, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutlarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre motive olamama algılarında $t_{(315)}=-2,794$; $p<0,05$ olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre kadın öğretmenlerin motive olamama ortalama puanı (Ort=2,22) erkek öğretmenlerden (Ort=2,58) düşüktür.

Ayrıca öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarında $t_{(315)}=-2,425$; $p<0,05$ olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre kadın öğretmenlerin örgütsel bağlılık ortalama puanı (Ort=3,41) erkek öğretmenlerden (Ort=3,66) düşüktür.

4.7 Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine verdikleri cevapların ortalama puanları arasındaki ilişkiyi araştırmak için Bağımsız Gruplara t-Testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

Çizelge 4.19: Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Cinsiyet	N	\bar{X}	ss	sd	T	p
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	Lisans	284	3,70	,780	315	,323	,747
	Lisansüstü	33	3,66	,789			
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	Lisans	284	3,82	,748	315	-,067	,946
	Lisansüstü	33	3,82	,604			
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	Lisans	284	3,83	,888	315	,886	,376
	Lisansüstü	33	3,58	,850			
İçsel Motivasyon Dışsal Motivasyon Motive Olamama	Lisans	284	4,40	,794	315	-1,645	,101
	Lisansüstü	33	4,54	,840			
Örgütsel Bağlılık	Lisans	284	4,20	1,133	315	-1,668	,096
	Lisansüstü	33	4,55	1,171			
Motive Olamama	Lisans	284	2,37	1,134	315	-1,625	,559
	Lisansüstü	33	2,25	1,105			
Örgütsel Bağlılık	Lisans	284	3,48	,915	315	,315	,189
	Lisansüstü	33	3,70	,782			

Çizelge 19'a göre öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği, motiveetme yeterliliği, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, motive olamama ve örgütsel bağlılık algılarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

4.8 Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin medeni durumlarına göre Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine verdikleri cevapların ortalama puanları arasındaki ilişkiyi araştırmak için Bağımsız Gruplara t-Testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular çizelge 4.21'de gösterilmektedir.

Çizelge 4.20: Öğretmenlerin Medeni Durumlarına İlişkin Bulgular

Boyutlar	Medeni Durum	N	\bar{X}	Ss	Sd	t	p
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	Evli	216	3,73	,792	315	1,145	,253
	Bekar	101	3,63	,753			
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	Evli	216	3,86	,722	315	1,516	,131
	Bekar	101	3,73	,752			
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	Evli	216	3,86	,905	315	1458	,146
	Bekar	101	3,71	,832			
İçsel Motivasyon	Evli	216	4,45	,757	315	,707	,480
	Bekar	101	4,38	,889			
Dışsal Motivasyon	Evli	216	4,32	1,05	315	1,859	,064
	Bekar	101	4,06	1,27			
Motive Olamama	Evli	216	2,35	1,11	315	-,191	,848
	Bekar	101	2,37	1,17			
Örgütsel Bağlılık	Evli	216	3,54	,913	315	1,165	,244
	Bekar	101	3,41	,882			

Çizelge 20'a göre öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği, motive etme yeterliliği, içsel motivasyon, dışsal motivasyon, motive olamama ve örgütsel bağlılık algılarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

4.9 Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine verdikleri cevapların ortalama puanları arasındaki araştırmak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

Çizelge 4.21: Öğretmenlerin Hizmet Sürelerine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Yıl	n	\bar{X}	ss	sd	F	p	Fark
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	A. 0-5 Yıl	54	3,50	,774	3	4,535	,004*	D-A
	B. 6-10 Yıl	103	3,54	,762	313			D-B
	C. 11-15 Yıl	59	3,62	,834	316			
	D. 16 yıl ve +	101	3,92	,728				
	Toplam	317	3,70	,780				
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	A. 0-5 Yıl	54	3,71	,678	3	1,869	,135	
	B. 6-10 Yıl	103	3,77	,755	313			
	C. 11-15 Yıl	59	3,76	,734	316			
	D. 16 yıl ve +	101	3,96	,728				
	Toplam	317	3,82	,733				
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	A. 0-5 Yıl	54	3,73	,840	3	2,356	,072	
	B. 6-10 Yıl	103	3,73	,903	313			
	C. 11-15 Yıl	59	3,70	,945	316			
	D. 16 yıl ve +	101	4,00	,932				
	Toplam	317	3,81	,884				
İçsel Motivasyon	A. 0-5 Yıl	54	4,50	,710	3	1,433	,233	
	B. 6-10 Yıl	103	4,45	,858	313			
	C. 11-15 Yıl	59	4,36	,711	316			
	D. 16 yıl ve +	101	4,34	,830				
	Toplam	317	4,43	,801				
Dışsal Motivasyon	A. 0-5 Yıl	54	3,91	1,510	3	2,525	,058	
	B. 6-10 Yıl	103	4,44	,930	313			
	C. 11-15 Yıl	59	4,20	1,098	316			
	D. 16 yıl ve +	101	4,23	1,107				
	Toplam	317	4,24	1,141				
Motive Olmama	A. 0-5 Yıl	54	2,12	1,010	3	2,184	,090	
	B. 6-10 Yıl	103	2,52	1,230	313			
	C. 11-15 Yıl	59	2,17	,923	316			
	D. 16 yıl ve +	101	2,43	1,174				
	Toplam	317	2,36	1,130				
Örgütsel Bağlılık	A. 0-5 Yıl	54	2,34	,832	3	3,933	,009*	D-A
	B. 6-10 Yıl	103	3,40	,852	313			D-B
	C. 11-15 Yıl	59	3,40	,857	316			
	D. 16 yıl ve +	101	3,75	,878				
	Toplam	317	3,50	,904				

Çizelge 4.21'ye göre öğretmenlerin hizmet sürelerine göre değişime duyarlılık, müdürün motive yeteneği, içsel tatmin, dışsal tatmin ve motive olmama algılarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre öğretmenlerin hizmet sürelerine göre müdürün liderlik yeteneği algıları puan ortalaması ($F_{(3-313)} = 4,535$ $p < 0,05$) olmak üzere anlamlı farklılık bulunmuştur. Öğretmenlerin hizmet

sürelerine göre örgütsel bağlılıkları algıları puan ortalaması ($F_{(3-313)} = 3,933$ $p < 0,05$) olmak üzere anlamlı farklılık bulunmuştur.

Farklılıkların hangi ikili gruptan kaynaklandığını gösteren çoklu karşılaştırma Tukey ve Scheffe testleri yapılarak 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin müdürlerin liderlik yeteneğine ilişkin algılarının puan ortalaması (Ort=3,70) 0-5 yıl (Ort=3,50) ve 6-10 yıl arası (Ort=3,54) çalışanlardan yüksektir.

16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık algılarının puan ortalaması (Ort=3,75) 0-5 yıl (Ort=2,34) ve 6-10 yıl arası (Ort=3,40) çalışanlardan yüksektir

4.10 Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Kademesine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin görev yaptıkları okul kademesine göre Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine verdikleri cevapların ortalama puanları arasındaki araştırmak için Bağımsız Gruplara t-Testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir.

Çizelge 4.22: Öğretmenlerin Görev Yaptığı Okul Kademesine İlişkin Bulgular

Boyutlar	Kademe	N	\bar{X}	ss	sd	t	p
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	İlkokul	81	3,93	,733	315	3,144	,002*
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	Ortaokul	236	3,62	,781			
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	İlkokul	81	3,97	,741	315	2,246	,025*
İçsel Motivasyon	Ortaokul	236	3,76	,725			
Dışsal Motivasyon	İlkokul	81	4,00	,788	315	2,151	,032*
Motive Olamama	Ortaokul	236	3,75	,908			
Örgütsel Bağlılık	İlkokul	81	4,46	,757	315	,479	,632
	Ortaokul	236	4,41	,1046			
	İlkokul	81	4,29	1,046	315	,450	,653
	Ortaokul	236	4,22	1,173			
	İlkokul	81	2,18	1,006	315	-1,633	,104
	Ortaokul	236	2,42	1,166			
	İlkokul	81	3,78	,844	315	3,230	,001*
	Ortaokul	236	3,41	,906			

Çizelge 22'e göre öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre içsel motivasyon, dışsal motivasyon ve motive olamama algılarında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre yöneticinin liderlik yeterliliği algılarında $t_{(315)}=3,144$; $p<0,05$ olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin liderlik yeterliliğine yönelik algılarının ortalama puanı (Ort=3,93) ortaokul öğretmenlerine (Ort=3,62) göre yüksektir.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre yöneticinin değişime duyarlılık yeterliliği algılarında $t_{(315)}=2,246$; $p<0,05$ olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticilerinin değişime duyarlılık yeterliliği algıları ortalama puanı (Ort=3,97) ortaokul öğretmenlerine (Ort=3,76) göre yüksektir.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre yöneticinin motive etme yeterliliği algılarında $t_{(315)}=2,151$; $p<0,05$ olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği algılarının ortalama puanı (Ort=4,00) ortaokul öğretmenlerine (Ort=3,75) göre yüksektir.

Öğretmenlerin görev yaptığı okul kademesine göre örgütsel bağlılıkları algılarında $t_{(315)}=3,230$; $p<0,05$ olması nedeniyle anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre ilkokul kademesinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları algılarının ortalama puanı (Ort=3,78) ortaokul öğretmenlerine (Ort=3,41) göre yüksektir.

4.11 Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği İle Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları İlişkisine Yönelik Bulgular

Öğretmenlerin, Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları alt boyutlarının arasındaki ilişkilerine yönelik hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

4.11.1 Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddetini tespit etmek için yapılan testlerdir.

Korelasyon analizi iki ya da daha fazla değişkenin aralarındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini belirleyen testler olarak değerlendirilmektedir. Neden-sonuç

ilişkinde dayanmayan korelasyon katsayısı ilişkinin miktarını göstermektedir. Ayrıca iki değişken aynı yönde hareket ediyorsa “pozitif” ilişki ters yönlü hareket ediyorsa “negatif” ilişki olduğu anlaşılır. Araştırmacılar tarafından kesin bir kural olarak belirlenmemesine karşılık korelasyon katsayısının değerlendirilmesi aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 280):

- -1 ile 0,7 arası negatif kuvvetli,
- -0,7 ile 0,3 arası negatif orta,
- -0,3 ile 0 arası negatif zayıf
- 0 ile 0,3 pozitif zayıf
- 0,3 ile 0,7 pozitif orta
- 0,7 ile 1 pozitif kuvvetli

Korelasyon analizi ile Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterliliği, Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları alt boyutlarının arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyi anlamlı olarak test edilmektedir.

Çizelge 4.23: Alt Boyutların Birbiri İle İlişkinine Yönelik İlişkin Bulgular

	Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	İçsel Tatmin	Dışsal Tatmin	Motive Olmama	Örgütsel Bağlılık
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	1						
Yöneticinin Değişime Duyarlılık Yeterliliği	,809** ,000	1					
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,729** ,000	,707** ,000	1				
İçsel Motivasyon	,347** ,000	,392** ,000	,378** ,000	1			
Dışsal Motivasyon	,109 ,053	,111** ,000	,128** ,000	,341** ,000	1		
Motive Olmama	,021 ,000	-057 ,315	,000 ,994	,016 ,773	,067 ,233	1	
Örgütsel Bağlılık	,758** ,000	,725** ,000	,680** ,000	,440** ,000	,139* ,013	-,043 ,444	1

Çizelge 4.23’ye göre yöneticinin liderlik yeterliliği ile değişime duyarlılık yeterliliği arasında $p=0,00<0,05$, $r=,809$ olmak üzere pozitif ve kuvvetli, yöneticinin motive etme yeterliliği ile $p=0,00<0,05$, $r=,729$ olmak üzere pozitif kuvvetli, içsel motivasyon ile $p=0,00<0,05$, $r=,347$ olmak üzere pozitif orta

düzeyde ve örgütsel bağlılık ile $p=0,00<0,05$, $r= ,758$ olmak üzere pozitif ve kuvvetli bir ilişki vardır. Yöneticinin liderlik yeterliliği ile dışsal motivasyon ve motive olmama arasında bir ilişki tespit edilmemiştir.

Değişime duyarlılık ile yöneticinin motive etme yeteneği arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,707$ olmak üzere pozitif kuvvetli, içsel motivasyon ile $p=0,00<0,05$, $r= ,392$ olmak üzere pozitif orta yönlü, dışsal motivasyonla $p=0,00<0,05$, $r= ,111$ olmak üzere pozitif zayıf, örgütsel bağlılık ile $p=0,00<0,05$, $r= ,725$ olmak üzere pozitif kuvvetli bir ilişki vardır. Yöneticinin değişime duyarlılık yeterliliği ile motive olamama arasında ilişki bulunmamaktadır.

Yöneticinin motive etme yeterliliği ile içsel motivasyon arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,378$ olmak üzere pozitif orta, dışsal motivasyon ile $p=0,00<0,05$, $r= ,128$ olmak üzere pozitif düşük, örgütsel bağlılık ile $p=0,00 <0,05$, $r= ,680$ olmak üzere pozitif kuvvetli bir ilişki vardır. Müdürün motive yeteneği ile öğretmenlerin motive olamaması arasında ilişki tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin içsel motivasyonile dışsal motivasyon arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,341$ olmak üzere pozitif orta ve örgütsel bağlılıkları arasında $p=0,00<0,05$, $r= ,440$ olmak üzere pozitif orta düzeyde ilişki vardır. Öğretmenlerin içsel motivasyonu ile motive olamamaları arasında ilişki tespit edilmemiştir.

Öğretmenlerin dışsal motivasyonu ile örgütsel bağlılıkları arasında $p=0,00 <0,05$, $r= ,139$ olmak üzere pozitif zayıf düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin dışsa motivasyonları ile motive olamamaları arasında ilişki tespit edilememiştir.

Son olarak öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile motive olamamaları arasında ilişki tespit edilmemiştir.

4.11.2 Regresyon Analizi

Regresyon analizinde bağımlı değişkenlerin bağımsız değişkenler tarafından neden-sonuç ilişkisi açısından değişime neden olduğu bir başka ifade ile bağımlı değişkenleri etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır. Bağımlı değişkenler, bağımsız değişkenler tarafından açıklanan değişkenler olarak belli bir düzeyde nasıl değiştiği ve neye bağlı olarak değiştiğinin anlaşılması için yapılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 286).

Araştırmanın modeline uygun olarak öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılığı bağımlı değişkenleri okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ise bağımsız değişken olarak saptanmıştır. Aşağıda bağımlı değişkenlere yönelik olarak yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir.

Öğretmenlerin içsel motivasyonlarının; müdürün liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve müdürün motive etme yeterliliğinin ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.24: Öğretmenlerin İçsel Motivasyon Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	-,005	,097	-,005
Yöneticinin Değişime Duyarlılık yeterliliği	,276	,100	,252**
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,164	,071	,203**
Sabit	2,694	,223	

$R^2 = ,174$

Düz R= ,417

$F_{(3-313)} = 21,947$

**p<0,01

Çizelge 4.24'e göre çoklu regresyon analiz sonuçları anlamlıdır. ($F_{(3-313)} = 21,947$; $P < 0,01$). Düzeltilmiş R değeri ,417'dir. Bu sonuç, öğretmenlerin içsel motivasyonunun %41,7 oranındaki varyansın yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive etme yeterliliği tarafından açıklandığı göstermektedir. Ancak Çizelge 4.23'deki Beta katsayıları incelendiğinde tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine sokulduğu zaman öğretmenlerin içsel motivasyonlarının yöneticinin değişime duyarlılık yeterliliği birinci sırada ($\beta = ,252$, $p < 0,01$) ve ikinci sırada yöneticinin motive etme yeterliliğinin ($\beta = ,203$, $p < 0,01$) anlamlı katkısı vardır. Bağımsız değişkenlerden yöneticinin liderlik yeterliliğinin ise ($\beta = -,005$, $p > 0,01$) anlamlı katkısı yoktur.

Öğretmenlerin dışsal motivasyonlarının; yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive yeterliliğinin ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar çizelge 4.25'te gösterilmektedir.

Çizelge 4.25: Öğretmenlerin Dışsal Motivasyon Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	,019	,151	,013
Yöneticinin Değişime Duyarlılık yeterliliği	,052	,155	,033
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,122	,110	,095
Sabit	3,509	,345	

$R^2 = ,017$

Düz R = ,131

$F_{(3-313)} = 1,822$

$p > 0,01$

Çizelge 4.25'e göre çoklu regresyon analiz sonuçları anlamsızdır. Öğretmenlerin dışsal tatminine, yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive etme yeterliliğinin anlamlı katkısı yoktur.

Öğretmenlerin motive olamamalarının; yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive yeterliliğinin ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.26: Öğretmenlerin Motive Olamama Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	,256	,149	,184
Yöneticinin Değişime Duyarlılık yeterliliği	-,341	,154	-,222
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,029	,109	,023
Sabit	2,557	343	

$R^2 = ,017$

Düz R = ,131

$F_{(3-313)} = 1,822$

$p > 0,01$

Çizelge 4.26'e göre çoklu regresyon analiz sonuçları anlamsızdır. Öğretmenlerin motive olamamalarına, yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive etme yeterliliğinin anlamlı katkısı yoktur.

Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının; yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive yeterliliğinin ne kadar belirlediğini incelemek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda gösterilmektedir.

Çizelge 4.27: Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Regresyon Analiz Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	Beta
Yöneticinin Liderlik Yeterliliği	,462	,073	,399**
Yöneticinin Değişime Duyarlılık yeterliliği	,314	,,75	,255**
Yöneticinin Motive Etme Yeterliliği	,214	,054	,209**
Sabit	-,224	,168	

R²= ,629

Düz R= ,793

F₍₃₋₃₁₃₎ = 177,156

**P<0,01

Çizelge 4.27'ya göre çoklu regresyon analiz sonuçları anlamlıdır. (F₍₃₋₃₁₃₎ = 177,156; P<0,01). Düzeltmiş R değeri ,629'dir. Bu sonuç, öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının %62,9 oranındaki varyansın yöneticinin liderlik yeterliliği, değişime duyarlılık yeterliliği ve motive etme yeterliliği tarafından açıklandığı göstermektedir. Çizelge 4.24'deki Beta katsayıları incelendiğinde tüm bağımsız değişkenler regresyon analizine sokulduğu zaman öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarını birinci sırada yöneticinin liderlik yeterliliği (β=,399, p<0,01), ikinci sırada yöneticinin değişime duyarlılık yeterliliği (β=,255, p<0,01) ve üçüncü sırada ise yöneticinin motive etme yeterliliğinin (β=,209, p<0,01) anlamlı katkısı vardır.

4.12 Hipotezlerin Özet Tablosu

Araştırmaya ilişkin hipotez sonuçları özet çizelgesi aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 4.28: Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ile öğretmenlerin motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kısmen Kabul
Okul yöneticisinin liderlik yeterliliği ile öğretmenlerin içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Okul yöneticisinin liderlik yeterliliği ile öğretmenlerin dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
Okul yöneticisinin liderlik yeterliliği ile öğretmenlerin motive almamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği ile öğretmenlerin içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği ile öğretmenlerin dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği ile öğretmenlerin motive almamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
Okul yöneticisinin motive etme yeterliliği ile öğretmenlerin içsel motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul

Çizelge 4.28: (devam) Hipotez Testlerinin Sonuçları

	Hipotezler	Sonuç
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliği ile öğretmenlerin dışsal motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin motive yeterliliği ile öğretmenlerin motive olmamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır	Red
H₂	Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin motive yeterliliği ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H₃	Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğinin öğretmenlerin motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Kısmen Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliğinin öğretmenlerin içsel motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliğinin öğretmenlerin dışsal motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliğinin öğretmenlerin motive olamamalarına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliğinin öğretmenlerin içsel motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliğinin öğretmenlerin dışsal motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliğinin öğretmenlerin motive olamamalarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliğinin öğretmenlerin içsel motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliğinin öğretmenlerin dışsal motivasyonlarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
	Okul yöneticisinin motive etme yeterliliğinin öğretmenlerin motive olamamalarına anlamlı bir etkisi vardır.	Red
H₄	Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin liderlik yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır	Kabul
	Okul yöneticisinin değişime duyarlılık yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
	Okul yöneticisinin motive yeterliliğinin öğretmenlerin örgütsel bağlılığına anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H₅	Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Kısmen Kabul
H₆	Öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Red
H₇	Öğretmenlerin medeni durumlarına göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Red
H₈	Öğretmenlerin hizmet süresine göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Kısmen Kabul
H₉	Öğretmenlerin okulda görev yaptığı kademeye göre yöneticilerinin inovasyon yeterliliği, motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları farklıdır.	Kısmen Kabul

Çizelge 4.28'ye göre H₂ ve H₄ hipotezlerinin kabul edilmesine, H₁, H₃, H₅, H₈ ve H₉ hipotezlerinin kısmen kabul edilmesine ve H₆ ve H₇ hipotezlerinin ise reddedilmesine karar verilmiştir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin; yenilikçi yönetici davranışları karşısında kendi motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiğini belirlemek için yapılmıştır.

Araştırmada öncelikle İnovasyon, “Eğitim Örgütlerinde Yenilik ve Yenilikçi Okul Yöneticileri”, Motivasyon kavramı, “İnovatif Okul Yönetimi ile Öğretmenlerin Motivasyonu İlişkisi” ve Örgütsel Bağlılık kavramı, “İnovatif Okul Yönetimi ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı İlişkisi” ile ilgili kuramsal bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırmada hipotez testlerinin yapılabilmesi için öncelikle kullanılan Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği, Öğretmenlerin Motivasyon Ölçeği ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Ölçeklerinin faktör analizleri ile geçerlilik ve güvenilirlik testleri ve regresyon analiz çalışmaları yapılmıştır. Yapılan bu test ve analiz sonuçlarına göre aşağıda ifade edilen sonuçlar elde edilmiştir:

5.1 Sonuçlar

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değerlendirme yapıldığında; kadın öğretmenlerin yenilikçi yöneticiler karşısında motive olamama durumu erkek öğretmenlerden daha geride olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumun kadın çalışanların daha detaycı ve ilişkiye odaklı olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Erkeklerin ise sonuç odaklı oldukları belirtilmektedir. Aynı şekilde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre; örgütsel bağlılıklarının daha az olduğu tespit edilmiştir. Fakat bulunan bu sonuçların aksine yapılan bazı araştırmalarda erkeklerin örgüte kadınlardan daha az bağlı olduğu sonuçları yer almaktadır. Bazı araştırmalarda ise cinsiyete bağlı değişim görülememiştir (Ağca ve Ertan, 2008: 393). Öğretmenlerin öğrenim durumlarına ve medeni durumlarına baktığımızda; inovatif uygulamalar açısından herhangi bir ilişki veya etki bulunamamıştır. Bu sonuçta medeni durumun ve öğrenim

durumunun, yöneticinin yenilikçi olması ile ilgili ortak bir durumun varlığı söz konusu olmadığı anlamı çıkarılabilir. Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre ise inovatif yönetim tarzının örgütsel bağlılık ile arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. 16 yıl ve üzeri hizmet süresi olan öğretmenlerin, müdürlerinin yenilikçi olması onların örgütsel bağlılığına ilişkin algılarını etkilemektedir. Fazla çalışma süresi olan öğretmenlerin örgüte bağlılığı 0-5 yıl ve 6-10 yıl arası çalışanlardan fazla bulunmuştur. Bu durum şöyle açıklanabilir; işgörenlerin bir kurumda bulunma süreleri arttıkça örgütsel bağlılığı da artmaktadır. Bunun nedeni çalışanların iş yerinde buldukları zaman ilerledikçe gelirleri veya kıdemi artacağı dolayısıyla ;bu beklenti kuruma bağlılığı artacak ve ayrılma isteği oluşmayacaktır. Çünkü ayrılma maliyet olarak bireye geri dönecektir. Genç yeni başlayan birey için bu maliyet uzun süre çalışana göre daha az olacaktır. Bu sebeple kurumdan kopması daha kolay olacaktır. Yani uzun yıllar çalışan bireyin ayrılma düşünesi daha az süreli çalışana göre zayıflayacak ve kuruma bağlılık pozitif yönde artacaktır diyebiliriz. Yapılan araştırma ilkökul ve ortaokul öğretmenleri üzerinde uygulanmıştır. Bu açıdan sonuçları değerlendirdiğimizde ilkökul öğretmenlerinin yenilikçi yönetim karşısında motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının ortaokul öğretmenlerine göre daha yüksek olduğu bulundu. Bu sonucun elde edilmesinde ilkökul öğretmenlerinin, kendilerinin sorumlu olduğu tek bir sınıfları olması, kendi sınıfındaki öğrenci ve velilerle olan ilişkilerinin ortaokul öğretmenlerine göre daha yoğun olması, okulda daha fazla vakit geçirmeleri gibi durumlar etkili olmuş olabilir.

Demografik özellikler dışında yapılan analiz sonuçlarında; Okul yöneticilerinin inovasyon yeterliliği ile öğretmenlerin motive olması, özellikle de içsel motivasyonu arasında anlamlı ilişki ve etki tespit edilmiştir. Çalışanların motive olmasını sağlayan birçok etken bulunmaktadır. Örneğin; yerinde ve zamanında verilen ödüller, dışsal ve içsel pekiştireçler, (ücret, terfi, ödül başarıyı övme, başarılı kişiyi övme, ona sevgi ve saygı gösterme), çalışma ortamı, liderlik özellikleri vb. durumları sayabiliriz. Araştırmamız sonucunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde, yöneticinin kişisel özellikleri ve uygulamaları konusunda çalışanı motive etmesi açısından değerlendirirsek, yönetici özelliklerinden olan yenilikçilik motivasyonu sağlama konusunda önemli derecede etkilidir, diyebiliriz. Buradan hareketle yöneticilerin faydalı değişiklikleri ve yenilikleri

yapmasının önemli olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca yeniliğin önünde gördükleri engelleri kaldırmaları, kişileri yenilik ortamına hazırlamaları ve onları değişimin parçası haline getirmeleri gerekmektedir. Bulduğumuz bu sonuçları doğrulayan diğer bir sonuç; inovatif faaliyetlere yönelik çalışan motivasyonunun; çoğunlukla ortalamanın yukarısında olduğu belirlenmiş ve motivasyonu olumlu yönde etkilediği sonucudur (Ekiyor & Arslantaş, 2015:132).

Araştırma konumuzun diğer bir önemli değişkeni örgütsel bağlılıktır. Kurumları ayakta tutan en önemli paydaş kurum çalışanlarıdır. Bu çalışanları kurumlarda uzun süre örgüte bağlı bir biçimde istihdam ettirmek önemlidir. Çünkü örgüte bağlılık gösteren çalışanlar; örgütün misyon, vizyon ve amaçlarını benimseme, bunu yaparken istekli olma, ekstra çalışma ve kurumda kalma yönünde ve benzeri eylemlerde bulunma eğilimi gösterirler. Ayrıca örgütle özdeş hale gelerek, örgütün hedeflerini ve değerlerini benimseyip, örgütün gelir elde etmesi için gayret içinde olurlar. Sadakat gösterir ve örgütün başarısı için elinden geleni yaparlar. Bu derecede öneme sahip çalışanların örgütte tutulması, örgütler açısından hayati önem sahiptir. Bu noktada yöneticiler çok dikkatli davranmalı ve süreci doğru bir şekilde yönetmelidirler. Yöneticiler çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum ve çalışma süresi gibi özelliklerine dikkat etmelidirler. Onların kurumda daha huzurlu ve verimli çalışabilmeleri için yüksek düzeyde çaba göstermeli, ceza yerine ödülü daha çok kullanmalıdırlar. Çünkü ödül, yapılan olumlu davranışın tekrarını sağlar. Fakat baskı, yıldırma, zorlama ve ceza yöntemlerini kullanan yöneticilere karşı çalışan davranışları düzelmez, aksine çalışanın geçici olarak davranışı bastırılabilir. Ayrıca çalışan kurumla ve liderle zıtlık yoluna gidilebilir. İlk fırsatta da kurumdan uzaklaşma, işten kaytarma gibi olumsuz davranışlara yönelebilecektir. Bu nedenle yöneticiler cezayı mecbur kalmadıkça kullanılmamalıdır. Yenilikçi yöneticiler olumlu örgüt ortamı oluşturmalı ve farklı görüş ve düşünceleri önemsemelidirler. Yöneticiler tarafından bir diğer dikkat edilmesi gereken konu, çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit edip bu duruma göre hareket etmeleridir. Burada bağlılık açısından dikkat edilmesi gereken ve önemli derecede yapılan hatalardan biri; yöneticilerin çalışanları işleyen bir makinenin parçası olarak görmesidir. Ancak unutulmamalıdır ki çalışanların

duyguları ve iş dışında bir dünyası bulunmaktadır. Onlar iyi dinlenmeli ve onların sorunlarına önem verilmelidir. Görülüyor ki örgütsel bağlılığı sağlamada yöneticilere büyük iş düşmekte ve yöneticilerin birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özelliklerin başında yenilikçilik yönetim özellikleri gelmektedir. Analiz sonuçlarımız da bu özelliklerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu bulguya benzer bir sonuç da Gürsel tarafından; (2017: 140)‘örgüt çalışanlarının örgütsel bağlılıkları çoğaldıkça, çalıştıkları örgütlerin yenilik yönetimiyle alakalı algıları da karşılıklı bir biçimde artış gösterir’ sonucu bulunmuştur. Bu bağlamda yenilikçi özellikler taşıyan yöneticilerin çalışanları örgüte bağlama konusunda başarılı olabilecekleri sonucunu çıkarabiliriz. Araştırma ışığında; Yenilikçi yöneticiler çağa, bilime, gelişen dünyaya ayak uydurmalı ve kendilerini sürekli geliştirmelidirler. Kurumlarında yapacakları yenilikler kurum ve paydaşları için yararlı olmalıdır. Aynı zamanda eğitim kurumlarında çalışan yenilikçi yöneticiler, yönetimde karar alırken mutlaka öğretmenleri de sürecin içine dahil etmeli ve onları yeniliklerin bir parçası haline getirmelidir. Bu sağlandığında elde edilen zarar da yarar da birlikte üstlenilmiş olunabilir. Bunun yanında kendisinin önemsendiğini hisseden öğretmenler yeniliği içselleştirebilir, daha fazla motive olabilir ve örgüte bağlılığı daha da artabilir. Bu gibi konulara önem veren eğitim yöneticilerinin başarılı olma olasılığı fazladır. Çünkü yöneticilerin İnovatif olmalarının öğretmenlerin motivasyonlarına ve örgütsel bağlılıklarına pozitif yönde etki yaptığı söylenebilir.

Bu araştırmanın her aşamasında yapılan çalışmalar ve ulaşılan analiz sonuçları ışığında araştırmacılara aşağıdaki öneriler sunulabilir:

5.2 Öneriler:

- Yapılan araştırma resmi devlet okullarını içermektedir. Bunun haricinde “İnovatif Yöneticiler İçin Çalışanların Algılarını belirlemek konusunda vb. konularda diğer kamu kurumlarında ve özel kurumlarda da araştırmalar yapılarak hem literatüre hem de uygulamaya katkı sağlayabilir.
- Öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılığını arttırmak için; İnovatif yöneticilerle iletişim, işbirliği, bilgi alışverişi vb. halde olunup ve onların uygulamaları diğer yöneticiler tarafından takip edilebilir.

- Motivasyonu düşük olan okullar tespit edilerek gereken önlemler alınabilir.
- Örgütsel bağlılığın düşük olduğu okullar tespit edilerek gerekli tedbirler alınabilir.
- Okullarda örgüte bağlı ve işine motive olan öğretmenler için özendirici tedbirler (ödül, terfi vb.) hayata geçirilebilir.
- Öğretmenlerin temel motivasyon kaynakları belirlenip gerekli önlemler alınabilir.
- Yeniliğe kapalı okullarda yeniliğin önündeki engellerin kaldırılabilceği ifade edilebilir.
- Yenilik planı içerisinde olan yöneticiler plana personeli de dahil edebilir ve onların fikir ve görüşlerini alabilir.
- Ülkeye, eğitim-öğretime, personele, öğrencilere, velilere vb. tüm paydaşlara yarar sağlayacak değişim ve yenilikleri yapmak için okullarda özel proje ekipleri oluşturulabilir.

6. KAYNAKLAR

- Adıgüzel O.** (2012). İşle İlgili Stres, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliğinin Beklenen Personel Devri Üzerine Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Uygulama, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(3): 163-169.
- Ağca V. & Ertan H.** (2008). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Demografik Özelliklerine Bağlı Olarak Değişmesi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22: 389-408.
- Arslan H. & Şener Konuk, D.** (2012). Hemşirelikte Yeni ve Önemli Bir Kavram, Girişimcilik, İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale. Hemşirelik Dergisi, 20: 140-145.
- Aslan H. & Kesik F.** (2016). Yenilikçi Okul Ölçeğinin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 22 (4): 463-482.
- Bakır A. A.** (2013). Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Balay R.** (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Barutçugill.** (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Başaran İ. E.** (2000). Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü, 3. Baskı, Feryal Matbaası, Ankara.
- Bayram L.** (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Sayıştay Dergisi, 59: 125-139.
- Beycioğlu K. & Aslan M.** (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7(1):153-173, <http://efdergi.yyu.edu.tr>.
- Bülbül T.** (2012). Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Educational Sciences: Theory & Practice - 12(1), Kış/Winter Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti. s.157-175
- Çolakoğlu Ü.; Ayyıldız T.; Cengiz S.** (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği, Anatolia/Turizm Araştırmaları Dergisi, 20 (1): 77-89.
- Demirkaya H. & Zengin R.** (2014). Hizmet İnovasyonu ve Bir Uygulama Örneği, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırma Dergisi (EJOİR), 2(1): 106-116.
- Demirkol A.Y.** (2014). Eğitim Kurumlarında Örgütsel Bağlılık: Meslek Yüksekokulları Üzerine Bir Araştırma, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, Uluslararası E-Dergi, 4(1).

- Demirtaş H.;Üstüner M.; Özer N.** (2007). Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunların Öğrenci ve Okul İle İlgili Değişkenler Açısından İncelenmesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 51: 421-455.
- Doğan N. &Doğan S.** (2014). Birinci Tür Hata'nın Kontrolü ve Adımsal (Stepwise) Çoklu Karşılaştırma Testleri” Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi, 4(1): 28-33.
- Doğan S. &Kılıç S.** (2007).Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi, Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 29: 37-61.
- Duran C. & Saraçoğlu M.** (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi, 16(1): 62.
- DurnaU.** (2002). Yenilik Yönetimi, Ankara, Nobel Yayınları,
- Ekiyor A. &Arslantaş S.** (2015). Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6(2): 113-136.
- ElçiŞ.**(2006). İnovasyon; Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, İstanbul,NovaYayınları.
- Eral G. &Vehid E. H.** (2013).Nicel Verilerin Yer Aldığı Bağımsız ve Bağımlı Gruplarda Uygulanan İstatistiksel Yöntemler, Çocuk Dergisi, 13(4): 138-140
- Eraslan F.** (2014). Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin İnovasyon Yeterlilikleri, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Sakarya.
- Eren E.** (2008).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren E.** (2013). Yönetim ve Organizasyon, 11. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren E.** (2014). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ertürk M.** (2013). Yönetim ve Organizasyon, 2. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Güleş H. & Bülbül H.** (2004).Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı,Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Gülova A. A. & Demirsoy Ö.** (2012).Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, Business andEconomicsResearchJournal, 3(3): 49-76.
- Güney S.** (2015).Davranış Bilimleri, 9.Baskı, Ankara, Nobel Akademik Yayınları.
- Güney S.** (2011).Örgütsel Davranış, İstanbul, Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürsel Ü.** (2017). Örgütsel Bağlılık ve Yenilik Yönetimi İlişkisi,Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi. 140.
- Gürbüz S. ve Şahin F.** (2017) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Ankara, Seçkin Kitapevi.
- Hair J. F.;Anderson R. E.; Tatham R. L.; Black W.C.** (1998). Multivariate Data Analysis (Fifth Edition). United States: Prentice-HaallInc.
- HodgettsM. R.** (1999). Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, (C. Çetin, E. Mutlu, Çev.) İstanbul, Beta Basım Yayın.
- İbicioğluH.** (2000).Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi, 15(1): 13-22.
- İnce M. & Gül H.** (2005).Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık Ankara, Çizgi Yayınevi.
- İrge N. T.**(2016).The Role Of Leader-MemberInteractionRegardingTheEffect Of TrustIn Manager On Motivation Of TheStaff: An

- Applied Example With Different Analysis Techniques, IBB International Refereed Academic Social Sciences Journal, Istanbul, Turkey s. 54-76.
- İrge N. T.** (2016). Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Doktora Tezi, İstanbul.
- Karasar N.** (2010). Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, Nobel Yayınevi.
- Keser A.** (2006). Çalışma Yaşamında Motivasyon, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul.
- Koç H. & Topaloğlu M.** (2012). İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi, 2. Baskı, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Koçel T.** (2013). İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Krzanowski W.J.** (2007). Statistical Principles And Techniques In Scientific And Social Investigations. United State: Oxford University Press
- Kurt A.** (2016). Yönetici İnovasyon Yeterliliği ve Okul Kültürü İlişkisi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Kurt T.** (2005). Hezberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25 (1): 286-299.
- Kurtuluş Z.** (2010). Bilim ve Sanat Merkezine Devam Eden Üstün Yetenekli Çocukların Ailelerine Verilen Bilgisayar Temelli Eğitimin Aile Bireylerinin Aile İlişkilerini Algılamalarına ve Çocukların Mükemmeliyetçilik Düzeylerine Etkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- McKillup S.** (2012). Statistics Explained: An Introductory Guide For Life Scientists (Second Edition). United States: Cambridge University Press.
- Mentor P.** (2009). İnovasyon Yapmak, Harvard Business School Press, İstanbul, Optimist Yayınları.
- Naktiyok A.** (2004). İç Girişimcilik, İstanbul, Beta Basım Yayın.
- Oslo Kılavuzu.** (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, 3. Baskı, Paris, OECD ve Eurostat.
- Ömür Y. E.** (2014). Lise Yöneticilerinin Yenilik Yönetim Becerileri İle Okullardaki Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına Yönelik Yönetim Becerileri İle Okullardaki Örgütsel Öğrenme Mekanizmalarına Yönelik Öğretmen Görüşleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetim ve Denetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bolu.
- Önen M. S. & Kanayran H. G.** (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, Birey ve Toplum, 5(10): 52-53.
- Özdevecioğlu M.** (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2): 113-130.
- Özkaya O. M.; Kocakoç İ. G.; Karaa E.** (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması Yönetim ve Ekonomi, C.B.Ü, 13(2): 77-96.
- Özsoy S. A.; Ergül Ş.; Bayık A.** (2004). Bir Yükseköğretim Kurumunda Çalışanların Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6 (2).
- Robbins S. & Coulter M.** (2002). Management, 8. Baskı, Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu Z. & Tüz M.** (2005). Örgütsel Psikoloji, Bursa, Ezgi Yayınları.

- Semerci A.S.** (2005). İş Motivasyonu ve Sonuçları: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Uzman Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Şimşek Ş.**(2005).Yönetim ve Organizasyon, Konya, Günay Ofset.
- Taş S.**(2007). Eğitimde Yenileşmenin Önündeki Engeller (Dört Köşe Tekerlekler,SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, 17: 183-192.
- Türker M.** (2014). Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları ve Motivasyon Seviyeleri İlişkisi, Melikşah Üniversitesi, 2.Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı, 791-802.
- Tremblay A.M.;Blanchard, M.C.; Taylor S.; Pelletier G. L;Villeneuve M.** (2009).“WorkExtrinsicandIntrinsicMotivationScale: Its Value forOrganizationalPsychologyResearch”, CanadianJournal of BehaviouralScience, 41(4): 213-226.
- UzkurtC.**(2010). İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır? Dosya, Ankara Sanayi Odası Yayın Organı, Temmuz/Ağustos s. 37-51.
- ÜstünerM.** (2009). Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 10 (1).
- Tanrıverdi H.;& Alkan M. (2018)** Analyzing of theRelationshipsamongEntrepreneurs' Entrepreneurship, Innovation, InnovativeThinkingand Level of Innovative Entrepreneurship.s.22.
- Türk Dil Kurumu Resmi Web Sayfası.**
(2018).http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5bd59f4979cc17.74400745, (24.12.2018).
- Yıldız K.** (2012).Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlilikleri,AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12(2):177-198.
- Yüksel G.** (2007).Öğrenme İçin Motivasyon; Sınıf Yönetimi, Ekinoks Yayınları, Ankara.
- Zerenler M.;TürkerN.;Şahin E.**(t.y). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi, s.654-667.

EKLER

Ek 1: Anket

Ek 2: Etik Kurulu Onayı

Ek 1: Anket

Değerli Meslektaşım,

Bu çalışma “Yenilikçi (İnovatif) Yönetim Özellikleri Gösteren Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Anketlere vereceğiniz cevaplar yalnızca bu araştırma için kullanılacak, hiçbir kişiye veya kuruma verilmeyecek farklı bir amaç için kullanılmayacaktır. Araştırma kapsamında ad, soyad, çalışılan kurum bilgileri gibi özel bilgiler verilmesine gerek duyulmamaktadır. Sorulara vereceğiniz tarafsız, objektif, samimi ve gerçekçi yanıtlarınız araştırmanın amacına ulaşmasına büyük katkı sağlayacaktır. Araştırmaya verdiğiniz destek ve bilime sunduğunuz katkı için teşekkür ederim.

Rafet CANSU
İstanbul Aydın Üniversitesi

ÖN BİLGİ FORMU

Cinsiyetiniz:

Kadın () 2. Erkek ()

Öğrenim Durumunuz:

Lisans () 2. Lisansüstü ()

Medeni Durumunuz:

Evli () 2. Bekar ()

Hizmet Süreniz:

0-5 yıl () 2. 6-10 yıl ()

3. 11-15 yıl () 4. 16 yıl ve üstü ()

Görev Yaptığınız Okul Kademesi:

İlkokul () 2. Ortaokul ()

1. BÖLÜM

Soru Numarası	YÖNETİCİ İNOVASYON YETERLİLİĞİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Okulumuzda değişim sürecinde çalışanlara farklı yeteneklerini sergileme ortamı sunulur.					
2	Okulumuzda rekabet yerine işbirliğinin en iyi verimlilik yolu olduğu kabul görülür.					
3	Okulumuzun yöneticileri değişime olan ihtiyacı net olarak açıklar.					
4	Okulumuzun yöneticileri çalışanların yenilikleri benimsemesini özendirir.					
5	Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar ve uygulamalar birbiri ile tutarlıdır.					
6	Değişim sürecinde okulumuzda alınan kararlar mevcut etik ve ahlaki ölçütlere uygundur.					
7	Okulumuzun yöneticileri yapılan değişikliklerin takibi konusunda duyarlılık gösterir.					

8	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarına geri bildirimini aksatmadan yerine getirir, iletişimin kopmasına izin vermez.					
9	Okulumuzun yöneticileri çalışanların ortak bir çözüm yolu etrafında birlikte çalışması için takım çalışmasını destekler.					
10	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde çalışanlarla sık sık yüz yüze iletişime geçer.					
11	Okul ve çevre arasında etkili bir iletişim sistemi mevcuttur.					
12	Değişim sürecinde okulumuzdaki kişilerarası iletişimden çoğu insan memnundur.					
13	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde okul çevresine duyarlılık gösterir.					
14	Okulumuzun yöneticileri değişim sürecinde sağlam bir vizyona sahiptir.					
15	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını çok iyi tanır ve kimin hangi yöntemle işi çözebileceğine karar verir.					
16	Okulumuzun yöneticileri çalışanlarını etkileyip, harekete geçirme gücüne sahiptir.					
17	Okulumuzda alınacak değişim kararlarında çalışanların sürece aktif olarak katılmaları sağlanır.					
18	Okulumuzun yöneticileri okula yeni gelen çalışanların okul kültürüne ve değişim sürecine uyum sağlaması için yol gösterici bir rol oynar.					
19	Okulumuzun yöneticileri, okul gelişimi için liderliği paylaşır ve çalışanları güçlendirir.					
20	Okulumuzun yöneticileri çalışanların kariyerlerinde yükselme hedeflerini destekleyen uygulamalara ağırlık verir.					
21	Okulumuzun yöneticileri başarı ile tamamlanan görevler sonucunda kişiyi takdir eder.					
22	Okulumuzun yöneticileri çalışanları değişim hedefleri doğrultusunda motive etmek için gerekli çabayı gösterir.					
23	Okulumuzun yöneticileri işinde başarılı olanları takdir ederler.					
24	Okulumuzun yöneticileri işimle ilgili zor durumları çözmekte bana yardımcı olurlar					
25	Okulumuzun yöneticileri başarılı çalışmalar yapanları ödüllendirirler.					

2. BÖLÜM

Soru Numarası	NİÇİN BU İŞTE ÇALIŞMAKTASINIZ?	Çok Aykırı	Oldukça Aykırı	Biraz Aykırı	Biraz Uygun	Oldukça Uygun	Çok Uygun
26	Belirli bir hayat tarzını yaşamak üzere seçtiğim iş olduğu için	1					
27	Bana gelir sağladığı için.	2					
28	Ben de kendime bu soruyu soruyorum, bana işimle ilgili görevleri çekip çeviremiyormuşum gibi geliyor.	3					
29	Çalışırken yeni ya da farklı şeyler öğrenmek haz verdiği için.	4					
30	Beni ben yapan şeylerin önemli bir parçası olduğu için.	5					
31	Çünkü yaptığım işte başarılı olmak isterim yoksa kendimi mahcup hissederim.	6					
32	Kariyer hedeflerime ulaşmamı sağlayacağı için.	7					
33	Mücadele şevki verdiği ve zorluklarla uğraşmaktan keyif aldığım için	8					
34	Para kazanmamı sağladığı için.	9					
35	Seçtiğim yaşam tarzının bir parçası olduğu için.	10					
36	Çünkü işimde çok iyi olmak istiyorum yoksa hayal kırıklığına uğrarım.	11					
37	Ben de bilmiyorum neden çalıştığımı; elverişsiz koşullarda çalışmamız isteniyor.	12					
38	Çünkü ben kazanan olmalıyım.	13					
39	Seçtiğim önemli hedeflere ulaşmamı sağlayan bir iş olduğu için.	14					
40	Zor görevleri başardığımda yaşadığım tatmin duygusu için.	15					
41	Güvence sağladığı için.	16					
42	Bilmiyorum, bizden hep daha fazlası bekleniyor.	17					
43	Çünkü bu iş hayatın bir parçası.	18					

3. BÖLÜM

Soru Numarası	ÖĞRETMENLER İÇİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğu Zaman	Her Zaman
44	Okulumda planlama, örgütleme ve yürütme işlerine katıldığım için kendimi bu okula daha bağlı hissediyorum.					
45	Okulumda hakim olan yüksek düzeydeki güven duygusu görevimi bu kadar uzun süre devam ettirmeme neden olmaktadır.					
46	Bu okulda yönetimin bir parçası olduğuma dair güçlü bir duygu yaşıyorum.					
47	Bu okulda mesleki gelişme olanaklarının oluşu beni buraya bağlı kılıyor.					
48	Bu okulda doğru işler doğru kişilere verildiği için kendimi bu okula bağlı hissediyorum.					
49	Okulumun istikrarlı ve gelişmeyi hedefleyen bir yapısının olduğunu düşünüyorum.					
50	Kendimi tamamen bu okulun bir parçası olarak hissediyorum.					
51	Okul müdürümüzün çabalarına destek ve cesaret veriyor olması, kendimi bu okula daha yakın hissetmemi sağlıyor.					
52	Adil ve düşünceli yönetimi nedeniyle kendimi bu okulla büyük ölçüde özdeşleştiriyorum.					
53	Yönetimin bir parçası olduğum hissi benim bu okuldan ayrılmamı engelliyor.					
54	Herhangi bir parasal kazanç düşünmeksizin bu okulda ders saatleri dışında da çalışabilirim.					
55	Kişinin kim olduğundan ziyade performansının objektif olarak değerlendirilmesi benim bu okula bağlı olmamı sağlıyor.					
56	Yöneticilerimizin karar alırken, problem çözerken bizleri işbirliğine tevsik etmeleri kendimi buraya bağlı hissetmemi sağlıyor.					
57	Üstlerim yapmış olduğum işleri takdir ettikleri için kendimi bu okula büyük ölçüde bağlı hissediyorum.					
58	Okulumda var olan özgürlük ve sorumluluk dengesinin, beni gerçekten bu okula bağladığını düşünüyorum.					
59	Bu okulda dikkate alındığımı, hesaba katıldığımı düşündüğüm için kendimi buraya bağlı hissediyorum.					
60	Önerilerim okul yönetimince dikkate alındığı için kendimi buraya bağlı hissediyorum.					

Ek 2: Etik Kurulu Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 21/03/2019-1676



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 88083623-020
Konu : Rafet CANSU Etik Onayı Hk.

Sayın Rafet CANSU

Tez çalışmanızda kullanmak üzere yapmayı talep ettiğimiz "Yönetici İnovasyon Yeterliliği Ölçeği", "Çalışanların Motivasyon Ölçeği" ve "Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği" konulu anketleriniz İstanbul Aydın Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 11.03.2019 tarihli ve 2019/04 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Ragıp Kutay KARACA
Müdür

Evrak Doğrulamak İçin : <https://evrakdogrula.aydin.edu.tr/en/Vision/Dogrula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEL9YT3K>

Adres: Beşyol Mah. İnönü Cad. No:38 Sefaköy , 34295 Kağıtçıkömece / İSTANBUL
Telefon: +90 212 444 1 428
Elektronik Ağ: <http://www.aydin.edu.tr/>

Bilgi için: NESLİHAN KUBAL
Unvanı: Enstitü Sekreteri



Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Rafet CANSU
Doğum Tarihi ve Yeri : 12.07.1983 / İskenderun
E-posta : rafetcansu@hotmail.com
Öğrenim Durumu
Lisans: : Celal Bayar Üniversitesi
Sosyal Bilgiler Öğretmenliği 2001-2005
Lise: : Buca Sultan Alparslan Anadolu Lisesi
1997-2000
Mesleki Deneyim
Milli Eğitim Bakanlığı : Öğretmen (2007-2012)
Müdür Yardımcısı (2012-2018)
Şube Müdürü (2018-)