

# YÖNETİMSEL MOTİVASYON: OKUL YÖNETİCİSİNİN KRİTİK ROLÜ

## MOTIVATION BY MANAGEMENT: THE CRITICAL ROLE OF THE SCHOOL ADMINISTRATOR

Dr. Fatih TÖREMEN  
Fırat Üniversitesi  
Eğitim Fakültesi

### ÖZET

*Bu çalışmada, ürünü insan olan bir sistemde yer alan okulda, kaliteyi yakalamak ve yüksek verime ulaşmak amacıyla okul yöneticilerinin öğretmen ve öğrencilerin motivasyonuna nasıl katkıda bulunabilecekleri tartışılmıştır. Bu amaçla motivasyon, yönetsel motivasyon kavramları ve motivasyon kuramları incelendikten sonra, okul yöneticisinin motivatör rolü ortaya konmaya çalışılmıştır.*

### ABSTRACT

*This study discusses how school managers can contribute towards the motivation of teachers and students in order to achieve high quality and productivity in school. For this purpose, following the investigation of the concepts of motivation and administrative motivation, the role of the school manager is emphasized.*

*Okul yöneticisinin fonksiyonu eğitim sistemimizin örgütlenmesinde orijinal bir konuma sahiptir.*

*O, hiyerarşide meslektaşlarının en üstünde bir konumda olmayıp, çoğu kez dersler aracılığıyla kendini ifade etme fırsatı bulamazken, aynı anda hem eğitimci hem de yönetici şapkasını başında beraberce taşır.*

### GİRİŞ

Yönetim kavramının tanımından hareketle okul yöneticisinin görevini, "okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını verimli bir biçimde kullanmak suretiyle, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak" şeklinde ifade etmek mümkündür. Okul yöneticisinin bu görevini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirebilmesi ve yönetim süreçlerinden olumlu sonuçlar alabilmesi, insan kaynaklarının istekli ve coşkulu olmasına bağlıdır. Bu istek ve coşku özellikle eğitimden elde edilen ürünün istek, irade ve bağımsızlık gibi soyut kavramlarla bütünleşmiş olan insan olması ve bu yönüyle diğer sistemlerin ürünlerinden farklı olması göz önüne alındığında daha da fazla önem taşımaktadır.

Öğretmen insan kaynaklarını işleyen kaynak, okul yöneticisi de işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yöneten kişidir. Eğitim yöneticisi hem işlenen insan gücü kaynağı olarak öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi, hem de işleyen insan gücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması (Çelik, 1997:22) ve örgütsel adanmışlık düzeyinin yüksek tutulması görevini yerine getirmede motivasyon gibi kritik bir role sahiptir. Öğretmen eğitim ve öğretim sürecinde kritik bir yere

sahip olan kişi olduğundan motivasyon düşüklüğü sonucunda kalitenin yakalanmasında ve okulun gelişmesinde önemli eksiklikler ortaya çıkacaktır.

Yönetim bilimi motivasyonu, performansı artırmada işlevsel bir araç olarak ele almaktadır. Çalışanların performanslarını yükseltmek amacıyla geliştirilmiş birçok strateji vardır. Bu stratejilerin hemen hepsi gayretini artırması için çalışanı "isteklendirme" yani güdüleme yolunu kullanır. Amaç, bu yolla çalışanın davranışında bir değişme yapmaktır (Sürekli ve Tevruz, 1997:33).

### Motivasyon

Motivasyon kavramı olarak, bireylerin algıladıkları durumun iyileşmesi ve ihtiyaçların yerine getirilmesine yönelik gerçek bir hamle (Dull, 1981:69), bireyleri davranışa sevk eden güdüleyici faktörler (Genç, 1987:269), davranışa enerji ve yön veren güçler (Bursalıoğlu, 1994:141), arzu, amaç, eğilim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, güdü gibi birçok kavramı çağrıştırmakla birlikte, bireyin içsel durumlarını açıklamaya çalışan fizyolojik ve psikolojik süreç (Sürekli ve Tevruz, 1997:40), davranışı harekete geçiren, davranışa yön kazandıran ve davranışın devamını sağlayan iç ve dış güçlerin toplamı (Gürsel,1997:143), işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci (Yüksel,1998:117), gibi tanımlarla ifade edilmektedir.

Gösterdiği yüksek edim değerlendirilen birey, yüksek edim çabasını sürdürür (Başar, 1998:30). Dull'a göre (1981:69) motivasyon kavramının etkilendiği alan; bireysel değerler, geçmişte elde edilen başarılar, bireysel yaşamda model olarak alınan insan ve önemli duygusal

deneyimler gibi gerçek faktörlerdir. Peters & Waterman'a göre (1995:102), güdülemeyi inceleyen araştırmacılar, güdülenen kişilerde temel öğenin, kişinin kendisini başarılı hissetmesi olduğunu saptamışlardır. Bu başarının bir ölçüye dayalı olup olmaması pek önem taşımamaktadır. Geçmişteki kişisel başarıyla kurulan sıradan bir ilişki bile, insanları daha fazla çaba harcamaya, daha başarılı olmaya motive etmektedir.

Pratikte motivasyonu yüksek birey, eylem ve başarıyı amaç haline getirmiş olan bireydir. Motive olmuş birey, ihtiyaçları, değerleri ve yetenekleri konusunda hassas bir incelik elde etmiştir.

Motivasyonun konusu, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek, gerilime ve hayal kırıklığına uğramalarını önlemek ve organizasyonlarda, insandan en iyi şekilde yararlanmak için gerekli olan tedbirleri almaktır. İnsan kaynakları yönetimi açısından motivasyonun önemi büyüktür. Ancak yöneticinin diğer insanlara istenilen davranışı yaptırabilmek için çok çaba göstermesi gerekir.

Motivasyon teorisi, "insanlar eylemleri sonucunda ödüllendirildikleri davranışlarda bulunurlar" noktasından hareket ederek (Yüksel,1998:119), insanın toplam gücünü arttırmak, verimliliği sağlamak, iş yapma gücünü geliştirmek için gereklidir. Kısacası, motivasyon teorisi, insanın kişisel yetenek ve özellikler kazanmasını sağladığı için ve bunları daha da geliştirdiği için önemlidir (Eroğlu, 1982:187).

### **Yönetimsel Motivasyon**

Peters & Waterman (1995:83), verimliliğin çalışanları özendirmeye yönelik öğelerin iyi saptanmasına bağlı olduğunu ifade ederken, Braham, (1998:88), bireyin motivasyonunu artıracak unsurların; merak, kendini koruma, bir amacı yerine getirme, ödül ya da kazanç, eğlence beklentilerini karşılama, gelecek düşüncesi, zorunluluk ve keyif olduğunu ifade ettikten sonra, bir örgütte motive edilecek bireylerin bu unsurlardan hangisiyle donandığının bilinmesinin motivasyon açısından kritik bir önemi olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütlerde çalışanların çabalarını destekleyen ve onların motive olmalarını sağlayan iki temel araçtan bahsedilebilir. Bunlar; çalışanların örgüte güven duymaları ve görevi gerçekten motive olunmaya değer bulmaları (Peters and Waterman,1995:120) ve örgütteki uygulamaların adil olduğuna inanmalarıdır (Braham, 1998:90). Davranış bilimciler ihtiyaçların insanları motive ettiğini düşünürler. İnsanlar değiştikçe, değişimin de bir ihtiyaç olduğu görülmektedir. İnsanla ilgilenme yönetim mesleğinin önemli bir kısmı haline gelmekle birlikte, insanları olumlu bir yolda motive etmenin karmaşıklığı da gündemdedir.

Dull (1981:28), yönetimsel motivasyon kavramını şu

çerçevelerde ele almaktadır.

1. Çalışma grupları daha az verimli olmaktan, yüksek verime doğru yönlendirilmelidir,

2. İnsanların olayları dar çerçevede ele almaları onların verimliliklerini azaltmaktadır,

Yönetici insanlara hür bir çalışma atmosferinde, yapacakları işi kendi tarzlarında ve işin tüm yönlerini gözeterek yapmalarında yardımcı olabilir,

3. İş merkezli gözükten yöneticiler çalışanlardan daha az yararlanırlar,

4. Çalışanları birey ve insan olarak görmeyen yöneticiler, onlardan negatif sonuçlar almakla karşı karşıya kalırlar,

5. Pozitif motivasyon, negatif motivasyondan daha fazla arzu edilir.

Motivasyon, işgörenlerin değişme isteği olarak ele alınmalıdır. Bu aynı zamanda örgüt üyelerinin "daha fazla" (daha iyi kalite, daha verimli zaman) isteğinin ifadesidir. Motivasyonun yöneticilerin önemli bir sorumluluğu olduğu görülmektedir. Çelik(1999:152)'e göre ilham verici liderler, motivasyonu yükseltmeye ve canlı tutmaya çalışır, kendini izleyenlere iyimser bakış açısı kazandırır ve ilham verir. Coşkusal destek ve çekiçlikleri sayesinde işgörelere ilham verir ve onların birinci derecedeki motivasyonel beklentilerini karşılar.

Yönetimsel anlamda motive etme, yönetilenleri davranışsal olarak yönlendirmek ve örgütün hedeflerine ulaşmada enerjilerini hedeflere yönlendirmektir. İletişim eylem sağlayan güçlü bir motivasyon unsurudur.

### **Yönetimsel Motivasyon Kuramları**

Yönetimsel motivasyon kuramları genel açıdan, Mc Gregor'un "motivasyon sadece fizyolojik ve güven düzeyinde oluşur", sayılısına dayanan X kuramı, "motivasyon fizyolojik ve güven düzeylerinde olduğu kadar, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeylerinde de oluşur" düşüncesini savunan Y kuramı (Çelik, 1997:11), bizi motive eden özgüdüleyici bir yapımızın olduğu sayılısına dayanan (Çelik, 1997:12) Peters ve Waterman'ın çizdikleri genel çerçeve yanında, açıklayıcı modeller, içerik modelleri, süreç modelleri ve çağdaş modeller (Yüksel,1998:119), olmak üzere dört başlık altında ele alınabilir.

Açıklayıcı modeller, yönetimin işgörenleri nasıl motive edebileceğini açıklamaya çalışır. Yalnızca paranın bir teşvik unsuru olarak görüldüğü bilimsel yönetim modeli ve çalışma şartları, güvenlik ve grup çalışması gibi unsurlara dayanan insan ilişkileri modeli bu gruptandır.

İçerik modelleri, kişileri iş yaşamında motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırır ve insanları sahip oldukları ihtiyaç ve dürtülerin motive ettiği düşüncesine dayanır. Bunların en bilinenleri; insan ihtiyaçlarını bir

merdivenin basamakları gibi sıralayan, ihtiyaçları karşılanan insanların motive olabileceği düşüncesine dayanan, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi; sorumluluk, otonomi, kendine saygı ve kendini kanıtama fırsatları gibi içsel, fizyolojik, güvenlik ve sosyal ihtiyaçları karşılayan özellikleri ile fiziki çalışma şartları, ücret gibi etmenlerden oluşan dış etmenlere dayanan Herzberg'in ikili etmen kuramı ve tatmin edilmemiş ihtiyaçların motive edici unsurlar olduğu düşüncesine dayanan Aldenfer'in var olma-ilişki-gelişme (VIG) ihtiyaçları kuramıdır.

Süreç modelleri; motivasyonun bilişsel yönü ile motivatör unsurlar arasındaki ilişkilere dayanır ve davranışın nasıl ortaya çıktığı ve uygulandığı konusunda ilgilidir. Bu modeller; çekicilik, araçsallık ve beklenti olmak üzere üç ana kavramla ifade edilen Vroom'un ve başarı/tatmin ikilisine dayanan Porter/Lawler'in beklenti kuramı, klasik ve işlevsel olmak üzere ikiye ayrılan ve olumlu davranışları ortaya çıkarmak ve tekrarlanmalarını sağlamak için olumlu pekiştirme, bunlara son verme ve cezalandırma yönetmelerine dayanan olumsuz pekiştirme modellerinden oluşan pekiştirme modelleridir.

Çağdaş modeller, amaç belirleme kuramı da denen bu kuramlar bireysel amaç, değerlendirme, algılama ve yorumlamalara yer veren kuramlardır. İnsanların çalışmaları sonucu elde ettikleri değerler hakkında sahip oldukları adalet ve eşitlik duyguları onları daha sonraki çalışmaları için motive edebilir, düşüncesine dayanan eşitlik kuramı ve davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir, düşüncesine dayanan amaç kuramlarından oluşmaktadır.

### **Motivatör Olarak Okul Yöneticisi**

Öğretmenlerin çoğu şu anda elde ettikleri başarının daha fazlasını elde edebilirler. Bu ancak mesleki görevlerinde motive olmalarıyla gerçekleşebilir. Okul yöneticileri bu motivasyonun anahtarlarıdır. Okul müdürü öncelikle öğrencileri, öğretmenleri ve velileri çok iyi dinlemelidir. İcini dökme ve deşarj olma ilke ve kurallarının bilinerek uygulanması, motivasyon için iyi bir yatırım olacaktır. Okula canlılık kazandırmak, öğretmenlerin ve iletişim kurmak durumunda olduğu birimler arasında uyum ortaya koyacak ve işbirliği sergileyecek şekilde örgütlenmeye gidilmesinde, öğretmenlerin özgüvenlerinin artmasında, yeteneklerin ortaya çıkarılarak onların farkında olup daha fazla geliştirilmesinde, ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olmaları ve değerlerini yaşamalarında destek olmalarıyla mümkündür.

Benaych (1996:46)'e göre, yönetici olmak, şekillendirme endişesi taşımaksızın canlandırıcı ve coşku verici olmaktır. Naumovic, (1996:46) okul yöneticisinin gerçek sorumluluğunu kaçınılmaz üç fonksiyon üzerine yapılandırır: yönetimsel, eğitsel ve iletişim fonksiyonu.

Teknolojik araçların kullanımı dosyaların farklı şekilde işlenmesini gerektirse bile, yönetimsel fonksiyon fazla değişikliğe uğramamıştır. Aksine eğitsel ve ilişki kurma fonksiyonu inceden incele değişikliğe maruz kalmıştır. Okul yöneticisinin kadrosunun çalışmalarını canlı tutması ve yürütülecek etkinliklerle ilgili görüşlerini belirtebilmesi için eğitsel yeterliğini kanıtlanması gerekmektedir. Onun saygınlığı, aynı zamanda ilişki kurmadaki başarısına bağlıdır. Aslında yönetim bir otorite eylemi olmayıp zorla kabul ettirmekten ziyade ikna etmeye dayalıdır.

Okul yöneticisi okulun öğrenci velileriyle, ekonomi dünyasıyla, kültürel ve sportif kurumlarla olumlu ilişkiler içerisinde olması için çabalayıp öğrencilerin çeşitli hizmetlerden yararlanmasını sağlar. Dışardan bakınca ifadeler cazip ve coşku verici görülebilir. Oysa günümüzde okul yöneticileri eğitsel yeterlik kazandırmayan maddi işlerle uğraşmak durumundadırlar. Çoğu kez yöneticiler umduklarının üzerinde işle karşı karşıya kalmakla birlikte, bu konuda deneyimi olanların eğitim ve yönetim konusunda daha fazla başarı elde ettikleri görülmektedir (Odic, 1996:47).

Bir okul yöneticisinin, okul içindeki öğelerden herhangi birinde öngördüğü eylem değişmesini sağlayacak iki yaklaşım olabilir:

1. Ceza yahut ödüle dayanan özendirme,

2. Moralin yükseltilmesi yoluyla, örgüt havasının değiştirilmesidir (Bursalıoğlu, 1994:142).

Okul yöneticilerinin motivasyon konusunda başarılı olabilmeleri için, okulda olumlu bir concept geliştirmiş olmaları, öğretmenler tarafından sevilip sayılmaları gerekir. Öğretmenler tarafından saygı görme, yöneticilerin mutlaka kazanmaları gereken bir olgudur. Bu saygı eğitsel çalışmaların sürdürülmesinde önemli bir durumdur. Bu anlamda yöneticilerin niteliklerinin sorgulanması gereği ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerden sevgi ve saygı görmek için gerekli ve yeterli niteliklere sahip olmaksızın, torpille ya da siyasi parti tercihlerine göre ataması yapılmış yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonuna ne derece katkıda bulunacakları düşündürücüdür.

Yöneticilerin negatif, kötümser ve eleştirel değil, pozitif, iyimser, yapıcı ve hümanist olmaları kuşkusuz öğretmenlerin motivasyonunda daha etkili olmalarında kritik öneme sahiptir. Motivatör yöneticiler öğretim aşamalarında bireysel başarı duygusunu kazandırma çabası içerisinde olup öğretmenleri eğitsel çalışmalardan ve oradan elde edecekleri başarılarından mutlu olmaları konusunda sürekli motive ederler. Bu unsur eğitimin kalitesi açısından ve okula adanmışlıkları açısından oldukça önemlidir. Özellikle hiçbir şey olamasam da bari öğretmen olurum, gibi olumsuz sayılıların geliştirildiği



ve ücret durumunun tatminkâr olarak kabul edilmediği, buna paralel olarak örgütsel adanmışlık düzeylerinin düşük görüldüğü (Celep, 1999:61) ülkemizde, öğretmenlerin yaptıkları işten mutlu olmaları ve zevk almaları için motivasyon önemli ve zorunlu bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul yöneticisinin motivatör rolü aşağıdaki faktörleri gerekli kılmaktadır:

Öğretmenlerin yeteneklerinin optimal anlamda değerlendirilmesine yardımcı olmak ve onların çaba ve başarılarını tasdik etmek,

Çalışmalarda ve genel anlamda iş hayatında coşkulu olup, bu coşkunun öğretmenlerce fark edilip, onlara yanıtına çabalamak,

Öğretmenlerle olan ilişkilerinde olumlu tavırlar geliştirmek, öğretmenlerin mutluluklarıyla ve mesleki gelişimleriyle ilgilenmek,

Bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmada öğretmenlere destek olup, başarılarında dönüt elde etmeleri için onlara yardımcı olmak (Dull, 1981:70).

Okul yöneticileri bir okulun kalite ve verimini artırmada motivasyon yoluyla çok şeyler yapabilirler. Öğretmenler yeni motivasyon eylemlerinin ve değişik örgütsel deneyimlerden ortaya çıkan yeniliklerin etkisiyle öğrenme ve değişme eğilimlidirler. Töremen (1999)'in yaptığı "Devlet liselerinde ve özel liselerde örgütsel öğrenme ve engelleri" konulu araştırmanın bulgularına göre, "Öğrenme ve gelişme çabalarının ödüllendirilmemesinin öğretmenlerin motivasyonunu bozduğu" önermesi bayan öğretmenlere göre erkek öğretmenlerde daha yüksek bir yüzde ile katılım bulurken, kıdem açısından ve çalışılan okul açısından anlamlı farkın olmadığı ve büyük oranda bu duruma katılımın olduğu görülmüştür. Motivasyon modeli, birincil ihtiyaçlar ile örgütsel deneyimler arasındaki karmaşık etkileşimin sonucudur. Okul yöneticileri, okul etkinliklerinin türlerine, okulun yapısına göre yönetsel stratejiler belirlemek durumundadırlar. Her dönemde ve herkese uygulanabilecek biricik yönetsel strateji yoktur (Dull, 1981:29).

Okul yöneticileri alınan kararlardan olumlu yönde etkilenen öğretmenlerin aynı şeyleri yapmak için fırsat aradıklarını görürler. Öğretmenleri karar sürecine katmakla onların algılama, davranış ve başarılarında gelişmelerin olacağını görecektirler. Okul yöneticisinin iletişim ve bilgilendirme rolünün yanında, eğitsel deneyimi, eğitime olan inancı, diyalog yönü, okulla okula destek olan kurumlar arasında sıkı bir bağın oluşmasına ve öğrenciyi yapılanmış çevresel güçlerin olumsuz yönlerinden korumaya çabalaması da öğretmenlerin motivasyonunu artıran ve örgüte olan güvenlerini sağlamlaştıran unsurlar arasındadır.

Okul yöneticisinin motivasyon konusunda göz önünde bulundurması gereken noktalar şunlardır:

1. Okuldaki tüm öğretmenlerle ilgili birtakım bilgilere sahip olmalı,
2. Öğretmenlerin özgüvenini korumalarına yardımcı olmalı,
3. İyi bir dinleyici olmak için çaba sarf etmeli,
4. Öğretmenlere gelişmeleri için fırsat vermeli,
5. Eğitim-öğretim etkinliklerinin iyileştirilmesi için personele tercihler hazırlamalı,
6. Öğretmenlere sorumluluk vermekten kaçınmamalı,
7. Öğretmenlere çalışmalarında daha fazla başarı için uygun bilgiler vermeli,
8. Öğretmenlerin paradigmalarını, düşüncü şekillerini, amaçlarını anlamaya çalışmalı,
9. Eğitim politikaları ve eğitimle ilgili çıkan değişiklikler konusunda bilgi vermeli,
10. Eğitimle ilgili çalışmalarda olumlu coşku ve davranış için örnek teşkil etmeli,
11. Öğretmenlere yardımcı ve destek olmalı,
12. Öğretmenlere yaptığı işin önemli olduğunu hissettirmeli,
13. Öğretmenlere karşı dürüst ve açık olmalı.
14. Negatif motivasyondan ziyade pozitif motivasyonu tercih etmeli,
15. Öğretmenlerin yetenek ve kabiliyetlerini ortaya çıkarmaya ve onları kullanmalarına yardım etmeli,
16. Öğretmenlerle karşılıklı saygı, değer ve bağlılık oluşturmali,
17. Öğretmenlerin ilgi, istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeli,
18. Problem çözme ve karar alma süreçlerinde aktif olmalı, bir okul lideri olarak girişimci ve çalışkan olmalıdır (Dull, 1981:28-29).

## SONUÇ

İnsanları iş yaşamında motive etmenin çok çeşitli yolları olduğu söylenebilir. İyi yönetici iş yaşamında bunları ayrı ayrı veya birlikte uygulayabilir. Kendini ve karşısındaki bireyi iyi tanıyan yönetici, farklı bireyler üzerinde, farklı durumlarda farklı motive etme kuramları uygulamalarından yararlanabilir.

Kalite yönelimli, başarıya odaklanmış bir okuldaki en önemli öge, motive edilmiş bir öğretim kadrosudur. Ebeveynlerin ekonomik durumu, öğrencilerin kalitesi, okul binalarının nitelikleri, eğitsel kaynakların nitelik ve nicelikleri ve çevrenin kalitesi gibi diğer unsurlar da şüphesiz eğitim açısından önemlidir. Fakat öğrencilerini kritik düşünmeye yönlendirmede ve başarıya ulaşmada motive olmuş bir öğretim kadrosu başarılı ve kaliteli bir

okulu sıradan bir okuldan ayıran en önemli öğedir. Geleceğin eğitim yöneticileri kadrolarını motive eden ve eğiten liderler olacaktır. Öğretmen eğitim ve öğretim sürecinde en kritik yere sahip olan kişi olduğundan motivasyon düşüklüğü sonucunda eğitim-öğretimde kalitenin yakalanmasında ve okulun geliştirilmesinde önemli eksiklikler ortaya çıkacaktır.

Okul yöneticisinin motivasyon konusunda şu hususları göz önünde bulundurması gerekir:

Okuldaki tüm öğretmenlerle ilgili birtakım bilgilere sahip olmalı, onların özgüvenini himaye ettirmeli, sorumluluk vermekten kaçınmamalı, paradigmalarını, düşünüş şekillerini, amaçlarını anlamaya çalışmalı, eğitim politikaları ve eğitimle ilgili çıkan değişiklikler konusunda bilgi vermeli, onlara yardımcı ve destek olmalı, yaptıkları işin önemli olduğunu hissettirmeli, onlara karşı dürüst ve açık olmalıdır. Öğretmenlerin yetenek ve kabiliyetlerini ortaya çıkarmaya ve onları kullanmalarına yardım etmeli, onların ilgi, istek ve ihtiyaçlarıyla ilgilenmeli, girişimci ve çalışkan olmalıdır.

Öğrenen ve öğrenme zevk ve coşkusunu öğretmenlere ve çevresine yaymaya çabalayan, kendini geliştiren ve kendini geliştirmeyi bir örgüt kültürü haline getirmeye çalışan, yeniliklere açık, bilgiye ulaşma yollarını kolaylaştıran bir okul yöneticisi doğal olarak öğretmenlerin motivasyonunu artıracaktır.

#### KAYNAKÇA

- Başar, H., *Eğitim Denetçisi*. Pegem Yayınları, 4. Basım, Önder Matbaacılık, Ankara, 1998.
- Braham, J.B., *Öğrenen Bir Organizasyon Yaratmak*. (Çev: Ali Tekcan) Rota Yayınları, Etkin Yönetim Dizisi. 18 İstanbul, 1998.
- Bursalıoğlu, Z., *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Dav-*

*ranış*. PEGEM Yay. No:9 Ankara, 1994.

- Celep, C., "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı", *Eğitim ve Bilim*. Nisan, 1999.
- Çelik, V., *Okul Kültürü ve Yönetimi*. Pegem. Ankara, 1997.
- Çelik, V., *Eğitimsel Liderlik*. Pegem. Ankara, 1999.
- Dull, W. L., *Supervision: School Leadership Handbook*. Bell and Howell Company, Ohio, 1981.
- Eroğlu, F., "Türk Kültüründe Motivasyon". *İşletme Dergisi*, Atatürk Üniversitesi Basımevi. Erzurum, Cilt: 5 Sayı:3-4, 1983.
- Genç, N., "Amaçlara Göre Yönetim ve Motivasyon". *İşletme Dergisi*, Atatürk Üniversitesi Basımevi. Erzurum, Cilt: 7 Sayı:1-2, 1987.
- Gürsel, M., *Okul Yönetimi*, Çizgi Kitabevi Yayınları. Konya, 1997.
- Naumovic, V., "Diriger une école", *Education & Management*. Septembre, 1996.
- Odic, J.L., "Diriger une école", *Education & Management*. Septembre, 1996.
- Peters, J. T., & Waterman R. H., *Yönetme ve Yükseltme Sanatı*. (Çev: Selami SARGUT). Altın Yay.2. Basım, Kasım. 1995.
- Sürekli, D., ve Tevruz, S., "Davranış Düzeltmede Güdü Teorilerinin Katkısı", *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, Türk Psikologlar Derneği. Şelale Matbaası, 2. Baskı, Ankara, 1997.
- Töremen, F., *Devlet Liselerinde ve Özel Liselerde Örgütsel Öğrenme Ve Engelleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ, 1999.
- Yüksel, Ö., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Gazi Kitabevi, İkinci Baskı, Ankara, 1998.