



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERE GERİ  
BİLDİRİMLERİNİN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS**

**SIRRI BÜYÜKEMRE**

**İSTANBUL, 2024**



**FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ PROGRAMI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERE GERİ  
BİLDİRİMLERİNİN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS**

**SIRRI BÜYÜKEMRE  
(210511013)**

**Danışman  
(Dr. Öğr. Üyesi Nur Sılay)**

**İSTANBUL, 2024**

11/06/2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi tezli yüksek lisans programı öğrencisi :  
210511013 numaralı Sırrı BÜYÜKEMRE 'nın hazırladığı "Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere  
Geri Bildirimlerinin Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi"konulu Doktora Yeterlik tezi ile  
ilgili Tez Savunma Sınavı, 11/06/2024 günü saat 11:00'da yapılmış, sorulara alınan cevaplar  
sonunda adayın tezinin **Kabulüne Oy Çoğunluğu/Oy Birliği** ile karar verilmiştir.

Tez adı değişikliği yapılması halinde: Tez adının .....  
.....  
şeklinde değiştirilmesi uygundur.

| Jüri Üyesi                             |  | Karar |
|----------------------------------------|--|-------|
| 1. (Danışman) Dr. Öğr. Üyesi Nur Silay |  | Kabul |
| 2. Prof. Dr. Ali TAP                   |  | Kabul |
| 3. Prof. Dr. İ. Hakan Karaday          |  | Kabul |
| 4. ....                                |  | ..... |
| 5. ....                                |  | ..... |
| 6. (İkinci Danışman)*.....             |  | ..... |

\*2. Danışman varsa doldurulması gerekmektedir.

## ETİK BİLDİRİM

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bağlı olduğum üniversite veya bir başka üniversitedeki başka bir çalışma olarak sunulmadığını beyan ederim.

Sırrı Büyükemre



## TEŞEKKÜR

Tez süresi boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, hiçbir desteğini esirgemeyen saygıdeğer danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Nur SILAY 'a şükranlarımı sunarım.

Yüksek lisans eğitimim süresince ders aldığım kıymetli hocalarım Sayın Prof. Dr. İbrahim KOCABAŞ, Sayın Prof. Dr. Ali TAŞ, Sayın Prof. Dr. Tuncay AKÇADAĞ, Sayın Dr. Öğretim Üyesi Şebnem YAZICI ve Sayın Dr. Öğretim Üyesi Nihan SÖLPÜK TURHAN 'a; Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi çalışanlarına, sınıf arkadaşlarıma ayrı ayrı teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamım boyunca başarılarımı sürekli destekleyip yanımda olan, sevgilerini her zaman hissettiren beni bugünlere getiren aileme ve eşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sırrı Büyükemre

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERE GERİ BİLDİRİMLERİNİN MOTİVASYON VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Sırrı Büyükemre

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaktır. Çalışma, liderlik uygulamalarını çalışan motivasyonu ve memnuniyeti ile ilişkilendiren teorik çerçeveye dayandırılmıştır. Bu kapsamda araştırmanın çalışma grubunu 2022-2023 ve 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi ilkokul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapan 642 öğretmen oluşturmaktadır. Müdürlerin geri bildirim, motivasyon düzeyleri ve iş tatminine ilişkin algılarını ölçmek için tasarlanmış yapılandırılmış bir ölçek kullanılarak öğretmenlerden nicel veriler toplanmıştır. Bulgular, yöneticilerin geri bildirimlerinin doğası ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu durum; olumlu, yapıcı geri bildirim, daha yüksek düzeyde içsel motivasyon ve iş tatmini ile ilişkilendirilmiştir. Tersine, olumsuz veya yapıcı olmayan geri bildirim, düşük motivasyon ve iş tatminsizliğiyle bağlantılı olmuştur. Bununla beraber yapılan alan taramalarındaki veriler de bu sonuçları doğrulamış; öğretmenler kişiselleştirilmiş, düzenli ve gelişim odaklı geri bildirim tercihini ifade etmiştir. Ayrıca çalışma, geri bildirim sıklığı ve kalitesinin öğretmen tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynadığını ortaya çıkarmıştır. Düzenli ve anlamlı geri bildirim, mesleki gelişim ve işe bağlılığın artması için bir katalizör olarak görülürken, seyrek veya genel geri bildirimler genellikle yeterince takdir edilmeme ve ilgiden kopma duygularına yol açmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Okul, Müdür, Öğretmen, Motivasyon, Geri Bildirim

# **THE EFFECT OF SCHOOL ADMINISTRATORS' FEEDBACK TO TEACHERS ON MOTIVATION AND JOB SATISFACTION**

**Sırrı Büyükemre**

## **ABSTRACT**

This study investigates the effect of school principals' feedback on teacher motivation and job satisfaction. The study is based on the theoretical framework that links leadership practices with employee motivation and satisfaction. In this context, the study group of the research consists of 642 teachers working in official primary, secondary and high school levels affiliated with the Istanbul Directorate of National Education in 2022-2023 and 2023-2024. Quantitative data were collected from teachers using a structured scale designed to measure their perceptions of principals' feedback, motivation levels, and job satisfaction. The findings revealed a significant relationship between the nature of administrators' feedback and teacher motivation. This situation; Positive, constructive feedback has been associated with higher levels of intrinsic motivation and job satisfaction. Conversely, negative or unconstructive feedback has been linked to low motivation and job dissatisfaction. However, the data from the field surveys also confirmed these results; Teachers expressed a preference for personalized, regular, and growth-oriented feedback. Additionally, the study revealed that feedback frequency and quality play an important role in shaping teacher attitudes and behaviors. While regular and meaningful feedback has been seen as a catalyst for professional development and increased work engagement, infrequent or generic feedback has often led to feelings of underappreciation and disengagement.

**Keywords:** School, Principal, Teacher, Motivation, Feedback

## ÖN SÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik geri bildirimlerinin, öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatminine olan etkisini derinlemesine incelemektir. Eğitim alanında sürekli bir gelişim ve iyileştirme ihtiyacı göz önüne alındığında, okul yöneticilerinin geri bildirim süreçlerinin öğretmen performansı üzerindeki rolü hayati öneme sahiptir. Bu çalışma, eğitim liderliği ve öğretmen gelişimi arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, eğitim kalitesinin artırılmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tezin hazırlanma sürecinde karşılaştığım zorluklar, bana bu konunun karmaşıklığını ve önemini daha da net bir şekilde göstermiştir.

Haziran, 2024

Sırrı Büyükemre



# İÇİNDEKİLER

|                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------|-----|
| ÖZET .....                                                        | v   |
| ABSTRACT .....                                                    | vi  |
| ÖN SÖZ .....                                                      | vii |
| TABLolar LİSTESİ .....                                            | x   |
| KISALTMALAR .....                                                 | xi  |
| GİRİŞ .....                                                       | 1   |
| BİRİNCİ BÖLÜM .....                                               | 8   |
| 1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE .....                            | 8   |
| 1.1. ÖĞRETMEN MOTİVASYONU .....                                   | 8   |
| 1.1.1. Öğretmen Motivasyonunun Önemi .....                        | 11  |
| 1.1.2. Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörler .....           | 13  |
| 1.2. İŞ TATMİNİ .....                                             | 16  |
| 1.2.1. İş Tatmini Kavramı .....                                   | 16  |
| 1.2.2. İş Tatmininin Önemi .....                                  | 17  |
| 1.2.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....                        | 18  |
| 1.2.4. İş Tatmini Teorileri .....                                 | 20  |
| 1.2.5. Öğretmenlerde İş Tatmini .....                             | 22  |
| 1.3. GERİ BİLDİRİM ve EĞİTİM YÖNETİMİ .....                       | 24  |
| 1.3.1. Geri Bildirimin Tanımı ve Önemi .....                      | 27  |
| 1.3.2. Okul Müdürlerinin Geri Bildirim Rollerini .....            | 30  |
| 1.3.3. Geri Bildirimin İşlevi .....                               | 33  |
| 1.3.4. Geri Bildirim Türleri .....                                | 35  |
| 1.3.4.1. Doğrulayıcı Geri Bildirim .....                          | 35  |
| 1.3.4.2. Düzeltici Geri Bildirim .....                            | 35  |
| 1.3.4.3. Tanılayıcı Geri Bildirim .....                           | 35  |
| 1.3.4.4. Açıklayıcı (Ayrıntılayıcı) Geri Bildirim .....           | 36  |
| 1.3.4.5. Performans Geri Bildirimi .....                          | 36  |
| 1.3.5. Neden Geri Bildirim Verilir? .....                         | 36  |
| 1.4. İLGİLİ ÇALIŞMALAR .....                                      | 37  |
| 1.4.1. Geri Bildirim İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....          | 38  |
| 1.4.2. Öğretmen Motivasyonu İle İlgili Yapılan Araştırmalar ..... | 38  |
| 1.4.3. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....             | 39  |
| İKİNCİ BÖLÜM .....                                                | 41  |
| 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....                                        | 41  |
| 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ .....                                    | 41  |
| 2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ .....                       | 41  |
| 2.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve ARACI .....                          | 44  |
| 2.3.1. Kişisel Bilgi Formu .....                                  | 45  |
| 2.3.2. Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği (OMGBÖ) .....             | 45  |
| 2.3.3. Öğretmen Motivasyon Ölçeği (ÖMÖ) .....                     | 46  |
| 2.3.4. İş Tatmini Ölçeği (İTÖ) .....                              | 46  |
| 2.4. VERİLERİN TOPLANMASI .....                                   | 47  |
| 2.5. VERİLERİN ANALİZİ .....                                      | 47  |

|                                                                                                                                                          |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>                                                                                                                                | <b>49</b> |
| <b>3. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>                                                                                                                     | <b>49</b> |
| 3.1. DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİK BULGULARI .....                                                                                 | 49        |
| 3.2. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR .....                                                                                                         | 50        |
| 3.3. YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR .....                                                                                                              | 51        |
| 3.4. MEDENİ DURUMA İLİŞKİN BULGULAR .....                                                                                                                | 54        |
| 3.5. ÖĞRENİM DURUMUNA İLİŞKİN BULGULAR .....                                                                                                             | 55        |
| 3.6. MESLEKİ KIDEME İLİŞKİN BULGULAR .....                                                                                                               | 56        |
| 3.7. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERE YAPMIŞ OLDUKLARI GERİ<br>BİLDİRİMLERİN, ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU VE İŞ TATMİN<br>DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR ..... | 58        |
| <b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                                                                                                                 | <b>61</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                                                    | <b>78</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                                                                                                       | <b>87</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                                                                                                     |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....                                                                                                                                                | 41 |
| Tablo 2. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Frekans, Normallik ve Güvenilirlik Sonuçları .....                                              | 49 |
| Tablo 3. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmen Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları                      | 50 |
| Tablo 4. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmen Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....                 | 52 |
| Tablo 5. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları.....        | 54 |
| Tablo 6. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları ..... | 55 |
| Tablo 7. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları .....  | 57 |
| Tablo 8. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyutları Arası İlişkiye Ait Korelasyon Testi Sonuçları .....                                                       | 59 |

## KISALTMALAR

|                             |                                                                                    |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OMGBÖ</b>                | : Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği                                                 |
| <b>ANOVA</b>                | : Betimsel Varyans Analizi                                                         |
| <b>Max.</b>                 | : Maksimum Değer                                                                   |
| <b>Min.</b>                 | : Minimum Değer                                                                    |
| <b>N</b>                    | : Kişi Sayısı                                                                      |
| <b>ÖMÖ</b>                  | : Öğretmen Motivasyon Ölçeği                                                       |
| <b>İTÖ</b>                  | : İş Tatmini Ölçeği                                                                |
| <b>p</b>                    | : Anlamlılık Değeri                                                                |
| <b>SPSS</b>                 | : Statistical Pack age For The Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Paketi) |
| <b>SS</b>                   | : Standart Sapma Değeri                                                            |
| <b>t</b>                    | : t testi sonucu                                                                   |
| <b><math>\bar{x}</math></b> | : Aritmetik Ortalama                                                               |

## GİRİŞ

Okul yöneticilerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini irdelendiği araştırmanın bu bölümünde problem durumu, amaç ve alt amaçlar, önem, varsayımlar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

### Araştırmanın Problem Durumu

Eğitim öğretim süreçlerinin daha verimli ve etkili olmasında iletişimin önemli etkisi bulunmaktadır. İletişim sürecinin yanında kişiler işlerinde daha iyiye ulaşabilmek için geri bildirimlere ihtiyaç duyarlar (Garber, 2007). İş görenlerin performanslarını yeterli düzeyde gösterememelerinin nedeni, yaptıkları uygulamalar hakkında olumlu ya da olumsuz dönüt eksikliğidir (Caldwell, 2000). Olumlu bir dille iletilen geri bildirimler, hataların azalmasına, geliştirilecek kısımların tanımlanmasına veya kişilerin öz güven oluşturulmasına yardımcı olabilir. Bu yüzden istenilen performansı elde etmek için örgütlerde geri bildirimlerin yapıcı bir şekilde kullanıldığı bir geri bildirim mekanizmasının var olması oldukça önemlidir. Olumsuz bir dille eleştirel şekilde verilen geri bildirimlere karşı ise insanlar tepki oluşturarak, öfke duymalarına yol açabilir (Ashdown, 2014). İnsanlara eleştirel bir dil kullanılarak yapılan geri bildirimlerin kurumlarda çatışmalara sebep olduğu görülmektedir. Hatta eleştirilere maruz kalan insanların, onları eleştiren kişilerle gelecekte iş birliği yapma olasılıklarının daha düşük olacağı belirtilmektedir (Berry, Cadwell ve Fehrmann, 1993).

Okullarda yapılan denetimin amacı, öğretim sürecini geliştirerek öğrencilerin tam öğrenmesinin sağlanmasıdır. Okul müdürleri denetim süreci boyunca gözlemler yapmalı ve öğretmenle sürekli iletişim halinde kalarak geri bildirim sağlamalıdır. (Freiberg, 1987). Denetimin istenilen boyutta etkili hale gelebilmesi için, müdürlerin öğretmenlere yapıcı geri bildirimde bulunmaları ve rehber olmaları gerekmektedir. Öğretmenlere rehber olma ve yapıcı geri bildirim verme bir idarecinin sahip olması gereken teknik becerilerden bir tanesi olmalıdır (DiPaola ve Hoy, 2014).

Okul müdürlerinin vermiş oldukları geri bildirim üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde; müdürlerin öğretmenlere yeterli, tutarlı ve zamanında geri bildirim sağlamakta zorlandıklarını ortaya koymaktadır (Blase ve Blase, 1999). Bunun aksine öğretmenler ise

yaptıkları uygulamalarla ilgili olumlu ya da olumsuz durumlar hakkında bilgi almak ve gerekli iyileştirmeleri başlatmak için geri bildirimlere ihtiyaç duyarlar. Ayrıca eğitim süreçlerini denetleme görevi olan okul yöneticilerinin öğretmenlere dönüt sağlama sorumlulukları da bulunmaktadır (Khachatryan, 2015). Ülkemizde öğretmenlere resmi geri bildirim sağlama sorumluluğu okul müdürlerindir. Ancak yapılan araştırmalar neticesinde öğretmenler performansları hakkında okul müdürlerinden yeteri kadar geri bildirim alamadıklarını belirtmektedirler (Seyfarth ve Nowinski, 1987). Çünkü yapılan denetimlerin sembolik düzeyde kaldığı görülmektedir. Hem müdürler hem de öğretmenler, performansın değerlendirilmesi için geçerli nedenlerin olduğunu ve değerlendirmenin iyi yapılmasının etkililiği ve iletişimi arttırdığını kabul eder. Ne yazık ki çoğu zaman değerlendirme; öğretmenlere yardım etmeyen, destek olmayan ve yanlış anlaşılmalara neden olan evrak işi olmaktan öteye gitmemektedir. Öğretmenler kurumlarında yapılan denetimlerde çok az öğretmenin denetime tabii tutulduğu, yapılan denetimlerin yetersiz ve üstünkörü olduğunu belirtmişlerdir (DiPaola ve Stronge, 2003).

Kişiler doğasından dolayı daima bir şeyler isterler. Hayat boyu devam eden motivasyonun kaynağı olan bu istekler, insanın tatmin olmak için çalıştığı ihtiyaçlarıdır. Doğal olarak da harekete geçmelerinin en büyük nedenlerindendir (Eroğlu, 2010). Herhangi bir kurumda yönetici olarak çalışan kişilerin ise bilmesi gereken en önemli hususlardan biri bireyleri motive etmede kullanılan özendiricilerdir. Bu konuda ise öğretmenlerin okul yöneticilerinden çok büyük bir beklentileri yoktur. Motivasyonu etkileyen birçok etken bulunmakla beraber içlerinden en önemlisi, yöneticilerin çalışanlara karşı adil olması, tutumu ve davranışlarıdır. Liderin tutum ve davranışları, çalışanların motivasyonunu artırarak onları daha etkin ve verimli hale getirmekte kilit bir rol oynamaktadır (Önen ve Kanayran, 2015).

İş tatmini kısaca kişilerin işe ilişkin algılar olarak tanımlanmaktadır. İş tatmini düşük olan çalışanlar da işe karşı memnuniyetsizlik, kaygı durumu, işten kaçma ve örgütsel bağlılığın azalması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Gündüz ve Dedekorkut, 2014). İş tatmini yüksek olan çalışanların ise bu davranışları gösterme olasılığı oldukça düşüktür. Nitelik ve nicelik olarak yüksek performansa ulaşmak isteyen örgütlerin, çalışanların iş tatminlerini yükseltmesi gerekmektedir (Başaran, 2000).

Okullarda öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini etkileyen başlıca faktörler öğrenciler, veliler ve okul müdürleridir. Bu faktörlerin içinde okul müdürü merkezi bir konumda bulunmaktadır. Bu konumundan dolayı okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirimlerin iletişim sürecinin daha verimli olmasında oldukça önemli bir yeri vardır. Bu

bağlamda araştırmanın problem cümlesini; okul yöneticilerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisi nedir? Sorusu oluşturmaktadır. Bu araştırma ile, mevcut literatürde, müdür geri bildiriminin öğretmen mesleki yaşamının bu temel yönleri üzerindeki spesifik etkisini sıklıkla gözden kaçırılan bir boşluğu doldurmak amaçlanmaktadır.

#### Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemektir. Eğitim süreçleri incelendiğinde geri bildirim yalnızca öğretmen ve öğrenci arasında gerçekleşmemekte, okul yöneticileri ile öğretmenler arasında da gerçekleşmektedir. Okul müdürlerinden alınan olumlu ya da olumsuz geri bildirimlerin, potansiyel olarak öğretmenlerin moralini, iş tatminini ve öğretme-öğrenme sürecine katılma konusundaki genel motivasyonlarını etkilemektedir. Bu çalışmayla, okul müdürleri tarafından sağlanan geri bildirimın doğasını, sıklığını ve kalitesini incelemeyi ve geri bildirimın bu yönlerinin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini ile nasıl ilişkili olduğunu anlamayı amaçlamaktadır.

Bu genel amaç doğrultusunda şu alt problemlere cevap aranacaktır.

- Okul müdürlerinin öğretmenlere yapmış oldukları geri bildirimlerin, öğretmenlerin motivasyonları ve iş tatminlerine etkisi hangi düzeydedir?
- Okul müdürlerinin öğretmenlere yapmış oldukları geri bildirimlerin, öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, öğrenim durumu ve mesleklerindeki kıdemlerine göre anlamlı farklılık var mıdır?
- Öğretmenlerin iş tatminlerinde cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdem durumlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?
- Öğretmenlerin motivasyonlarında cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdem durumlarına göre anlamlı farklılık var mıdır?

#### Araştırmanın Önemi

Eğitim sürecinde öğrenmeyi etkileyen en önemli faktörlerden biri de geri bildirimdir. Geri bildirimın örgütlerin başarısı üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalar olumlu geri bildirimın çalışanların motivasyonunu ve performansını artırıcı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Hattie ve Timperley, 2007). Eğitim sürecindeki bu öneminden dolayı geri bildirim birçok araştırmacının araştırmalarına konu olan kavramlardan biri olmuştur. Diğer taraftan eğitim süreçlerinde geri bildirim yalnızca öğretmen ve öğrenci arasında olmamaktadır. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasında da gerçekleşmekte ve akademik başarının yanında olumlu okul ikliminin oluşmasında oldukça önemli bir yeri bulunmaktadır. Geri bildirim ve

geri bildirim bilgisinin verilmesi konusu yalnızca motivasyon değil iş tatmini ve performans ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Okul müdürü ve öğretmenler arasında gerçekleşen geri bildirim ve geri bildirim bilgisinin nasıl verildiği yönetici, çalışan ilişkisi ve örgütteki esenliği açısından önemlidir (Sparr ve Sonnentag, 2008). Öğretmenlerin kurumlarında performansını artırmak için onların çalışmalarını ve çalışmalarının çıktılarını odaklanmanın yanında süreç içerisinde yöneticilerin ve denetmenlerin nasıl araya girdikleri üzerine de odaklanmak gerekmektedir. Geri bildirim, bu süreçte var olan hataların düzeltilmesinin yanında iyi çalışmaların sürdürülebilirliğinin sağlanmasında etkisi oldukça fazladır. Law, Wong, ve Lee (2012) yapmış oldukları araştırmada geri bildirimlerin örgütlerin ve çalışanların performansını artırma ve sürdürülebilirliği sağlamak için önemli bir faktör olduğunu ifade etmektedirler.

Okul müdürlerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisi. Bu konu üzerine gözden kaçırılan fakat büyük önem taşıyan öğretmen ve okul yöneticileri arasındaki geri bildirim süreçlerinin alan yazına büyük katkı sağlayacağına inanılmaktadır:

- Öğretmenler eğitim sürecinin merkezinde yer almaktadır ve onların motivasyonu ve iş tatmini eğitimin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Eğitimin kalitesinin düşürülmesi ise bir milletin çöküşü demektir. Bu yüzden müdürlerin geri bildirimlerinin bu faktörleri nasıl etkilediğini anlamak, daha iyi öğretim uygulamalarına ve öğrenciler için daha iyi öğrenme sonuçlarına yol açabilmektedir.
- Bu araştırma, okul müdürlerinin örgütsel iklimi şekillendirmedeki rolü vurgulanarak eğitimsel liderlik literatürüne katkıda bulunmaya çalışmaktadır. Müdürlerden alınan etkili geri bildirimler hem öğretmen hem de öğrenci başarısı için gerekli olan destekleyici, işbirlikçi ve olumlu bir okul ortamını teşvik edebilir.
- Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlarında uzun süreli çalışmak yerine sürekli yer değişikliği yapmaları birçok eğitim sisteminde çözülmesi gereken bir sorundur. Bu durum genellikle yetersiz iş tatmini ve motivasyon düşüklüğünden kaynaklanmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, öğretmenlerin kurumlarında daha uzun süreli kalmasını sağlayacak öneriler içerebilir. Böylece yüksek personel değişim oranlarındaki yükseklikle ilişkili maliyetleri ve aksaklıkları azaltabilir.



- Bu araştırma, öğretmenlerin mesleki gelişiminde geribildirim rolünün önemine değinilecektir. Olumlu geri bildirim, etkili bir şekilde iletiildiğinde, profesyonel gelişim için güçlü bir araç olmaktadır. Öğretmenlerin geliştirilecek alanları belirlemesine yardımcı olur ve sürekli öğrenmeyi teşvik eder.

Geri bildirim süreci ifade edilirken mesajın alıcı tarafından ne şekilde alınıp yorumlandığını göstermekte ve alıcının bu mesaja olan tepkisini kaynağa aktarmaktadır. Böylece geri bildirim için, çift yönlü iletişim sürecinin oluşmasını zorunlu kıldığı söylenebilir. Geri bildirim eğitim sürecinde öğrenmeyi etkileyen önemli faktörlerden biridir. Bunu fark eden işinde başarılı birçok eğitimci geri bildirim, öğrenme sürecinde etkili bir yöntem olarak kullandıklarını söylemektedir. Eğitim süreçlerinde ise geri bildirim yalnızca öğretmen ve öğrenci arasında değil okul müdürleriyle öğretmenler arasında da gerçekleşmektedir. Buna göre öğretmenlerin okul yöneticileri ile kurdukları samimi, güvene dayalı etkili iletişim işlerini severek yapmalarını, işlerinde mutlu olmalarını, sınıfta öğrencilerine sağlıklı bilgi aktarımında bulunabilmelerini, öğrencileri ile etkili iletişim içine girebilmelerini etkileyen en önemli faktörlerden biri olmaktadır. (Çınkır, 2004). Yöneticilerin yapmış oldukları olumlu geri bildirimlerin iletişim sürecini desteklemekle birlikte olumsuz geri bildirimlerin ise alıcıda yöneticilerine ve kuruma karşı iletişim sürecinin bozulmasına neden olabilmektedir. Öğretmenlerin, olumsuz geri bildirimlerden olumsuz etkilendiklerine yönelik kanıtlar vardır (Morrison ve Milliken, 2000). Bu yüzden, çalışanlar olumsuz geri bildirim almaktan kaçınırlar, iletilen mesajı reddederek; mesajın hatalı olduğunu ve güvenilirliğinin sorgulanması gerektiğini düşünürler.

Yapılan araştırmayla kurum müdürlerinin geri bildirimlerinin etkilerine ilişkin somut kanıtlar sunması umulmaktadır. Bu araştırma, politika ve uygulama yapıcılara bilgi sağlayarak gerekli düzenlemelerin yapılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Eğitim yöneticilerine geri bildirim mekanizmalarını iyileştirmeleri sonucunda öğretmen performansını ve iş tatminini artırmaları için pratik öneriler sunması amaçlanmaktadır. Bu çalışma eğitim bağlamında geri bildirim çeşitli organizasyonel ortamlarda çalışan motivasyonunu ve memnuniyetini nasıl etkileyebileceğine dair içgörü sağlaması hedeflenmektedir. Yapılacak araştırmayla eğitim araştırmalarındaki kritik boşlukları ele alarak, eğitim liderleri için pratik çıkarımlar yapıp, etkili liderlik ve organizasyonel yönetime ilişkin alana katkıda bulunulması amaçlanmaktadır.

Okulların ve eğitim sistemlerinin hedeflerine ulaşması ve hedefler doğrultusunda performanslarını arttırması o kurumlarda yer alan öğretmenlerin öğretme etkililiklerine ve kişisel özverilerine bağlıdır. Toplumdaki bireyleri yetiştirerek topluma yararlı vatandaşlar yetiştirmeyi amaçlayan okullar sayesinde gelecek için doğru düşünen, etkili kararlar alabilen,

çeşitliliği hoşgörüyü karşılayıp zenginlik olduğunu ifade eden, toplum ve çevre sorunlarına duyarlı bireylerden oluşan bir toplum yaratılabilir. Bu toplumun oluşturulabilmesi için okuldaki eğitim öğretim etkinliklerinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi ve bunun olabilmesi için de kurumlarda yöneticilerin ve öğretmenlerin özverili çalışmaları gerekmektedir. Bu yüzden okul müdürlerinin öğretmenlere sağladığı geri bildirimlerin sağlıklı ve verimli çalışan bir sistemle öğretmenin motivasyonuna büyük ölçüde katkı sağlayacağı açık bir şekilde görülmektedir (Ayar, 2009). Öğretmenlerin okul yöneticileri ile kuracakları etkili iletişim ile hem motivasyonları artacak hem de işlerini severek yapmalarını, kurumlarında mutlu olmalarını, sınıflarda öğrencileriyle beraber iletişim içinde sağlıklı bilgi aktarımında bulunabilmelerini etkileyen nedenlerden biridir (Çınkır, 2004). Yapılacak çalışmada okul yöneticileri ile öğretmenler arasında gerçekleşen geri bildirim sürecinde yaşanan problem ve eksikliklerin belirlenecek olmasının bu noktada politika yapıcılara yol gösterici nitelikte olacağı düşünülmektedir.

#### Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmaların uygulanabilirliği bakımından araştırmanın ölçtüğü kapsam ve sınırlılıklarının önceden belirtilmesi oldukça önemlidir (Jupp, 2006). Bu araştırmanın kapsamı öncelikle okul müdürleri tarafından sağlanan geri bildirimler ile bunun sonucunda ortaya çıkan öğretmen motivasyonu ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi keşfetmeye odaklanmıştır. Bu yüzden, geri bildirimin sıklığı, kalitesi, yapıcılığı ve kişiselleştirme gibi çeşitli boyutlarının incelenmesini içerir, fakat araştırma bazı sınırlamalara tabidir. Eğitim sistemlerindeki kültürel, sistemik ve politika farklılıkları nedeniyle bulgular farklı coğrafi bölgelerde veya eğitim bağlamlarında çalışan öğretmenler için genelleştirilemeyebilir. Çalışma ağırlıklı olarak öğretmen algılarına ve bizzat bildirilen verilere dayandığından, yanıtlarda öznel yanlılık riski vardır.

Bunların yanı sıra araştırma 2022-2023 bahar ve 2023-2024 güz eğitim öğretim dönemleriyle ve İstanbul ili Çekmeköy, Sancaktepe ve Şile ilçelerinde çalışan resmi okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lise öğretmenleriyle sınırlıdır.

#### Varsayımlar

Araştırmaya katılan 600 öğretmenin araştırmada kullanılan ölçeklerdeki sorulara samimi, dikkatli ve doğru bir şekilde cevap verdikleri varsayılmaktadır.

#### Tanımlar

**Örgüt:** Önceden belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda bireylerin birleşerek birlikte çaba harcadıkları yapılar olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 1998). Bu kapsamda yapılan araştırmada ele alınan örgütler resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve liselerdir.

**Öğretmen:** Devletin eğitim ve öğretim hizmetlerini yerine getirmekle yükümlü olan özel bir ihtisas mesleğine sahip bireylerdir (Milli Eğitim Temel Kanunu, 1973). Bu araştırma İstanbul ili Çekmeköy, Şile ve Sancaktepe ilçelerinde resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademesinde çalışan öğretmenleri kapsamaktadır.

**Okul Yöneticisi:** Okullarda hedeflere yönelik yapılacak çalışmalarda gerekli yönetsel uygulamaların gerçekleştirilmesinden sorumlu olan kişilerdir (Özdemir, 2017).

**Geri Bildirim:** Örgütlerin hedeflerine ulaşmada ekip üyelerine yardım edecek ve eğitim-öğretim faaliyetlerinde yapmış oldukları çalışmalarını güçlendirecek veya etkili değişiklikler yapmalarını sağlamak amacıyla üstleri tarafından verilen performansla ilgili mesajlardır (Carlson, 1979).

**Motivasyon:** Bireyleri belirli bir amacı ya da hedefi gerçekleştirmek üzere harekete geçiren güç ve güdülerdir (Şahin, 2004).

**İş Tatmini:** Bireylerde, çalışma yaşamı veya söz konusu kişi ile çalıştığı işyeri koşulları arasındaki uyumun bir sonucu olarak ortaya çıkan memnuniyet duygusu ve kişinin işine karşı almış olduğu pozitif bir tutumlardır (Obeng, 2000).

# BİRİNCİ BÖLÜM

## 1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. ÖĞRETMEN MOTİVASYONU

Motivasyon kavramı kelime anlamı olarak eylemde bulunma, hedeflere doğru çabalama, isteklendirme, yüreklendirme, teşvik etme ve harekete geçme anlamlarına kullanılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010). Motivasyon kavramı Türkçe 'de ise kelime olarak güdüleme anlamında karşılık bulmaktadır (TDK, 1972). Başka bir deyişle kişinin bir nesneye karşı yoğun ve ısrarlı bir şekilde ilgilenme isteği olarak da anlaşılmaktadır. Motivasyon insan ve diğer canlılardaki güduları hedef doğrultusunda harekete geçiren ve davranışını belirleyen bir enerjidir. Kısaca motivasyonun insanların tüm davranışlarını doğrudan etkilediği söylenebilir. Ayrıca tanımlara baktığımızda motivasyonun iki önemli özelliği belirtilmektedir. Birincisi bireyleri belirli bir yönde davranış göstermeye yönelten enerji gücü olması, ikincisi ise hedefler doğrultusunda bireyleri harekete geçirmesidir (Şimşek, 2011).

Öğretmen motivasyonu, eğitim kurumlarının etkinliği ve başarısı için hayati önem taşıyan karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Öğretmenlerin alanlarında uzman ve öğretim için motive olmaları öğrencilerin öğrenmeye karşı motivasyonlarının geliştirilmesi ve canlandırılması yönüyle oldukça ilişkilidir (Viau, 2015). Öğretim bağlamında özerklik, öğretmenin öğretim yöntemleri ve karar verme üzerindeki kontrol duygusunu ifade etmektedir. Bu durum, yeterlilik, rollerinde etkili ve yetenekli hissetmeyi içerir; İlişkililik, öğrencilerle ve meslektaşlarla olan bağlantı duygusunu kapsar. Bununla beraber maaş, çalışma koşulları gibi faktörler ile motive edici faktörler arasında ayrım yapar. Bu faktörler, memnuniyetsizliği önleyebilirken, motive edici faktörler gerçek iş tatmini ve motivasyonuna ulaşmanın anahtarıdır. Bu kapsamda öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörler bulunmaktadır (Herzberg, 2017). Geri bildirim ve iletişimin niteliğini de içeren okul müdürünün liderlik tarzı, öğretmen motivasyonunu önemli ölçüde etkilemektedir. Büyüme ve beceri geliştirme fırsatları öğretmenler için çok önemli motivasyon unsurlarıdır. Destekleyici ve işbirlikçi bir çalışma ortamı daha yüksek motivasyonu teşvik eder. Başarıların takdir edilmesi ve adil ödül sistemleri, yüksek motivasyon seviyelerini korumak için önemlidir (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020).

Motivasyonu yüksek öğretmenler öğretim uygulamalarında daha alakadar, yenilikçi ve etkili olma eğilimindedirler. Öğretmen motivasyonu ile öğrenci başarısı arasında doğrudan pozitif bir ilişki vardır. Öğretmenlerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi motivasyonunu arttırmakla beraber öğrencilerin akademik başarısı üzerine olumlu etkisi bulunmaktadır (Büyükses, 2010). Bununla beraber motivasyona sahip öğretmenlerin meslekte kalma olasılıkları daha yüksektir, bu da işten ayrılma oranlarını azaltır. Öğretmen motivasyonu üzerine yapılan kapsamlı araştırmalara rağmen, müdür geri bildiriminin bu motivasyon üzerindeki spesifik etkisine odaklanmış çalışmaların eksikliği vardır. Bu bağlamda literatür taraması, öğretmen motivasyonunu anlamanın ve geliştirmenin önemini vurgulamaktadır. Bu araştırmanın keşfetmeyi amaçladığı önemli bir husus olan, öğretmen motivasyonunu etkileyen kritik bir faktör olarak müdür geri bildiriminin rolünün incelenmesine zemin hazırlamaktadır (Sürücü ve Ünal, 2018).

Öğretmenlerin motivasyonu farklı kültürel ve eğitimsel bağlamlara göre önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Araştırmalar, farklı bölgelerdeki kültürel değerlerin, toplumsal beklentilerin ve eğitim politikalarının, öğretmenleri neyin motive ettiğini ve rollerini nasıl algıladıklarını etkileyebileceğini göstermektedir (Akbaşlı, 2020). Bazı bağlamlarda iş güvenliği ve sosyal haklar gibi dışsal faktörler daha önemli bir rol oynayabilirken diğerlerinde kişisel tatmin ve öğrenci öğrenimi üzerindeki etki gibi içsel faktörler daha değerlidir. Çeşitlilik içeren bir grup olan öğretmenlerin çeşitli ihtiyaçları ve beklentileri vardır, bu da evrensel olarak etkili motivasyon stratejileri geliştirmeyi zorlaştırır. Bu kapsamda dış ödüller ile iç tatmin arasında doğru dengeyi bulmak, sürdürülebilir motivasyon için çok önemlidir (Akbaba, 2006). Bu bağlamda müdürler, liderlik tarzları, iletişimleri ve geri bildirim uygulamaları yoluyla öğretmen motivasyonunu etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Ampirik çalışmalar, ilham, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş ilgi ile nitelendirilen dönüşümcü liderlik stillerinin, daha yüksek düzeyde öğretmen motivasyonu ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermiştir. Müdürlerden gelen geri bildirimler yapıcı, spesifik ve destekleyici olduğunda öğretmen motivasyonunu önemli ölçüde artırabilir fakat literatür, tüm geri bildirim türlerinin eşit derecede etkili olmadığını da göstermektedir.

Geribildirim şekli, sıklığı ve uygunluğu motivasyon üzerindeki etkisini belirleyen önemli faktörlerdir. Genel olarak literatür taraması öğretmen motivasyonunu eğitimsel başarı için kritik bir faktör olduğunu göstermekte ve bu motivasyonu şekillendirmede müdür liderliğinin ve geri bildirimin önemli rolünü vurgulamaktadır. Mevcut araştırmalar genel motivasyon teorileri ve faktörleri hakkında değerli bilgiler sağlarken, özellikle değişen kültürel

ve eğitimsel bağlamlarda müdür geri bildiriminin spesifik etkisi üzerine daha odaklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu boşluk, mevcut araştırmanın uygunluğunu ve gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu kapsamda bu çalışma, öğretmen motivasyonunun nüanslarını, kültürel etkileri, motivasyonu artırmadaki zorlukları, müdür liderliğinin ve geri bildirimin özel rolünü keşfetmeyi daha derinlemesine ele almaktadır.

Abraham Maslow'un (1943) teorisi, bireylerin bir ihtiyaçlar hiyerarşisi tarafından motive edildiğini öne sürmektedir: fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme. Eğitim bağlamında bu teori, öğretmenlerin saygı ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzey motivasyon faktörlerini arayamadan önce temel ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğini öne sürmektedir (Çoban, 2021).

Öğretmede bu faktörler, maaş ve çalışma koşullarını içerebilirken motive edici faktörler tanınmayı, mesleki gelişimi ve öğretmenliğin içsel ödülleri içerebilir. Deci ve Ryan tarafından geliştirilen kendi kaderini tayin teorisi, üç temel ihtiyacı vurgulamaktadır: özerklik (kişinin eylemleri üzerinde kontrol), yeterlilik (yetenekli ve etkili hissetme) ve ilişkili olma (başkalarıyla bağlantı). Eğitim sektöründe, öğretmenlerin öğretim yöntemlerinde özerk, yeteneklerinde yetkin ve öğrencileriyle ve meslektaşlarıyla bağlantı halinde olduklarını hissettiklerinde motivasyonlarının arttığını öne sürmektedir (Vallerand, 2000). Bununla beraber Victor Vroom'un teorisi, motivasyonun bireyin çabasının performansa yol açacağı ve performansın da istenen sonuçlara yol açacağı beklentisinden etkilendiği fikrine dayanmaktadır. Öğretmenler için bu, çabalarının etkili öğretime ve öğrencileri için anlamlı sonuçlara yol açacağına inandıklarında motivasyonun daha yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Vroom, 2015).

Hedef belirleme teorisi ise Edwin Locke (1968) tarafından öne sürülen bu teori, spesifik ve zorlayıcı hedefler koymanın daha yüksek motivasyona yol açabileceğini öne sürmektedir. Eğitimde öğretmenler için hedef belirleme, belirli öğrenci performans kriterlerine, mesleki gelişim hedeflerine veya kişisel öğretim hedeflerine ulaşmayı içerebilir (Locke, 1968). Eşitlik teorisi değerlendirildiğinde John Stacey Adams (1963) tarafından geliştirilen bu teori, bireylerin çalışma ortamlarında adaletle motive olduklarını öne sürmektedir. Öğretmenler için, akranlarına kıyasla adil muamele, eşit kaynaklar ve dengeli iş yükü algıları motivasyon düzeylerini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu teoriler toplu olarak öğretmen motivasyonunu anlamak için kapsamlı bir çerçeve sağlar. Her teori, öğretmenleri mesleklerine katılmaya ve uzmanlaşmaya iten şeyin ne olduğuna dair benzersiz bilgiler sunmaktadır. Bu teorik perspektifleri anlamak, müdürlerin geri bildirimlerinin bu motive edici etkenlerle nasıl etkileşime girebileceğini ve etkileyebileceğini analiz etmek için önemlidir (Adams, 1976).

Kendi başına bir motivasyon teorisi olmasa da James MacGregor Burns (1978) tarafından önerilen ve daha sonra Bernard M. Bass (1997) tarafından genişletilen Dönüşümcü Liderlik Teorisi, eğitim ortamlarıyla ilgilidir. Bu teori, ilham veren, entelektüel olarak teşvik eden ve takipçilerine bireysel ilgi gösteren liderlerin motivasyonu önemli ölçüde artırabileceğini öne sürmektedir. Okullar bağlamında, dönüşümcü liderliği bünyesinde barındıran bir müdür, vizyon, teşvik ve destek sağlayarak öğretmenlerin motivasyonunu yükseltebilir (Bass, 2006).

Sosyal kavramsal teori ise Albert Bandura (1977) tarafından geliştirilen bu teori, motivasyonun gelişiminde gözlemsel öğrenmenin, sosyal deneyimin ve karşılıklı determinizmin rolünü vurgulamaktadır. Eğitim ortamlarında bu, öğretmenlerin motivasyonunun, akranlarının başarıları ve ödülleri gözlemlenmesinin yanı sıra okul içindeki sosyal etkileşimler ve kültür yoluyla etkilenebileceği anlamına gelmektedir. Bu teorilerin her biri, bireyleri işyerinde motive edebilecek çeşitli faktörlere ilişkin değerli bakış açıları sunmaktadır. Bu araştırma bağlamında, müdürlerin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonunu nasıl ve neden etkileyebileceğini anlamak için teorik bir çerçeve sağlamaktadır. Örneğin, dönüşümcü liderlik unsurları, Kendini Belirleme Teorisindeki içsel motivasyon faktörleriyle etkileşime girebilir veya anlamlı geri bildirim beklentisi, “Beklenti Teorisine” bağlanabilir. Bu araştırma, bu motivasyon teorilerinin eğitim ortamlarında geri bildirim sağlama uygulamasıyla kesişimini keşfederek, öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik etkili liderlik stratejilerine yeni bakış açıları katmayı amaçlamaktadır. Bu teorik temelleri anlamak, verileri analiz etmeye ve bu çalışmanın sonraki bölümlerindeki bulguları yorumlamaya yönelik incelikli bir yaklaşım geliştirmek için önemlidir (McLeod, 2011).

### **1.1.1. Öğretmen Motivasyonunun Önemi**

Öğretmen motivasyonunun önemi, bireysel eğitimcilerin ötesine geçerek öğrenci performansı, öğretmen tutma ve genel okul iklimi de dahil olmak üzere daha geniş eğitim ortamını etkilemektedir. Önemli miktarda araştırma, öğretmen motivasyonu ile öğrenci sonuçları arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Motivasyona sahip öğretmenlerin yenilikçi öğretim uygulamalarına katılma, öğrencilerine daha fazla bağlılık gösterme ve olumlu bir öğrenme ortamı geliştirme olasılıkları daha yüksektir; bunların tümü, öğrenci öğreniminin ve başarısının artmasına katkıda bulunur. Öğretmen motivasyonu, öğretmen tutmada kritik bir faktördür. Yüksek düzeyde motivasyon, eğitim sektöründe önemli zorluklar olan öğretmen tükenmişliği ve yıpranma olasılığını azaltmaktadır. Personel değişiminin azaltılması yalnızca istikrarlı bir öğretim gücünün sürdürülmesi açısından faydalı değildir, aynı zamanda yeni

öğretmenlerin işe alınması ve eğitilmesiyle ilgili mali ve organizasyonel maliyetlerin azaltılması açısından da faydalıdır. Motivasyona sahip öğretmenler mesleki gelişime daha yatkındır. Aktif olarak büyüme fırsatlarını ararlar, eğitim programlarına katılırlar ve yaşam boyu öğrenmeye katılırlar (Çakır, 2019).

Bu sürekli mesleki gelişim, eğitimdeki yeniliklere ayak uydurmak ve öğretim kalitesini artırmak için gereklidir. Öğretmen motivasyonu genel okul kültürünü olumlu yönde etkiler. Motive olmuş öğretmenler işbirlikçi, destekleyici ve dinamik bir çalışma ortamına katkıda bulunur ve bu da akranlarını motive edebilir ve olumlu bir okul iklimi yaratabilir. Motivasyon, öğretmenlerin refahı ve iş tatmini ile yakından bağlantılıdır. Motivasyona sahip öğretmenlerin iş tatmini yaşamaları, stres düzeylerinin azalması ve iş-yaşam dengesinin daha iyi olması, genel refahlarına katkıda bulunma olasılıkları daha yüksektir. Motive olmuş öğretmenler eğitim reformlarının uygulanmasında ve değişime uyum sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Genellikle yeni fikirlere daha açıktırlar, değişen eğitim taleplerine uyum sağlayabilirler ve okul iyileştirme girişimlerine katkıda bulunma konusunda proaktifler (İbiş ve Şenol, 2021).

Öğretmenler gelecek nesilleri şekillendirir ve motivasyonları, öğrencilere etkili bir şekilde ilham verme ve onları eğitme yeteneklerini doğrudan etkilemektedir. Motivasyona sahip öğretmenlerin öğrencilerine öğrenme sevgisini aşılama ve onları bilgili, ilgili ve yetenekli vatandaşlar olmaya hazırlama olasılıkları daha yüksektir. Genel olarak öğretmen motivasyonu etkili eğitimin temel taşıdır. Bu sadece bireysel olarak öğretmenlere fayda sağlamaz, aynı zamanda öğrenciler, eğitim kurumları ve genel olarak toplum için de geniş kapsamlı çıkarımlara sahiptir. Bu nedenle öğretmen motivasyonunu anlamak ve geliştirmek, eğitim liderleri ve politika yapıcılar için kritik bir odak noktasıdır. Bu araştırma, öğretmen motivasyonunu artırmada müdür geri bildiriminin rolünü inceleyerek bu çabaya katkıda bulunmaktadır. Motivasyona sahip öğretmenler genellikle eğitimsel yeniliklerin ön saflarında yer alır. Yeni öğretim metodolojilerini deneme, teknolojiyi etkili bir şekilde entegre etme ve eğitim uygulamalarının sürekli iyileştirilmesi için gerekli olan gelişen eğitim trendlerine uyum sağlama olasılıkları daha yüksektir (Kahraman ve Arastaman, 2022).

Değişim yönetimi bağlamında motive olmuş öğretmenler çok önemli bir rol oynamaktadır. Müfredat, politikalar veya öğretim stratejilerindeki değişikliklere daha açık olurlar ve değişimin aracıları olarak hareket ederek akranları ve öğrencileri için daha yumuşak bir geçiş sağlayabilirler. Motivasyonu yüksek öğretmenlerin toplumla etkileşime girme ve ebeveynlerin eğitime katılımını teşvik etme olasılıkları daha yüksektir. Bu katılım, öğrenciler için destekleyici bir öğrenme ortamı oluşturmak ve güçlü okul-toplum ilişkileri oluşturmak için hayati öneme sahiptir (Kaplan ve Cemaloğlu, 2020).



Motivasyona sahip öğretmenler, eğitimin genel kalitesine önemli ölçüde katkıda bulunan, yaşam boyu öğrenen kişilerdir. Kişisel ve mesleki gelişime olan bağlılıkları, en son eğitim araştırmaları ve en iyi uygulamalarla güncel kalmalarını sağlar ve böylece öğrencilere verilen eğitimin kalitesini arttırmaktadır. Küresel bağlamda öğretmen motivasyonu, özellikle kaliteli eğitimin sağlanmasında sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmanın ayrılmaz bir parçasıdır. Motivasyonlu öğretmenler, öğrencileri küresel zorlukların üstesinden gelmek ve sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmak için gereken bilgi ve becerilerle donatmada çok önemlidir (Türkdoğan ve Özgenel, 2021).

Öğretmen motivasyonunun psikolojik refah ve duygusal sağlık üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Motivasyona sahip öğretmenler daha düşük düzeyde stres ve tükenmişlik yaşarlar ve bu da daha sağlıklı, daha dengeli bir mesleki yaşama yol açar. Bu husus özellikle zorlu ve sıklıkla duygusal açıdan yorucu olan eğitim alanında önemlidir. Ayrıca birçok kurumda öğretmenden istenilen dersini anlatması ve hazır olan müfredatı aktarması beklenmektedir. Bu durum halihazırda öğretmenlik mesleğini sıradanlaştırmakta ve iç motivasyonun azalmasına neden olmaktadır. Kendi içinde bu sıradanlıktan çıkamayan öğretmen tükenmişlik yaşamaktadır. Öğretmen motivasyonunun genel önemi, okul müdürlerinden anlamlı ve yapıcı geri bildirimler de dahil olmak üzere etkili liderlik uygulamalarına olan ihtiyacın altını çizmektedir. Bu araştırma ilerledikçe, baskının nasıl yapıldığını açıklamayı amaçlamaktadır (Uzun, 2019).

### **1.1.2. Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörler**

Öğretmen motivasyonunu etkileyen faktörler, içsel ve dışsal faktörler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel faktörlerde, dışsal faktörlerde öğretmenlerin çalışma hayatları açısından oldukça önem arz etmektedir. Öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen içsel kaynakları meslektaşlarıyla olan iletişimleri, sosyal çevre ile olan ilişkiler, saygınlık, statü, kişisel gelişimi, mesleki gelişimi ve iş doyumuna ulaşp ulaşamadığı olarak sıralanabilmektedir. Özellikle öğretmenlerin bulunduğu kurumlarda iş birliği yaptığı meslektaşlarıyla ve yöneticileriyle olan ilişkileri motivasyonlarına direk etki etmektedir. Eğer ki örgüt içinde öğretmenler arasında ve öğretmenlerle idari kadro arasında olumlu ilişkiler bulunuyorsa, bu durum öğretmenlerin motivasyonlarının artırılmasında katkı sağlamaktadır. Yine içsel olarak önemli olan bir diğer motivasyon kaynağı ise, öğretmenlerin toplumsal alanda sahip oldukları değer, statü ve saygınlık bulunmaktadır. Öğretmenler çalıştıkları kurumlarda ne kadar düşüncelerine değer verilip, çevre tarafından saygı duyuluyorsa bu durumun öğretmenler üzerinde motivasyonu artırıcı bir etkisi bulunmaktadır. Bu etkenlerden yeterli doyum sağlandığında kendini

gerçekleştirme ve mesleki gelişimini sağlama öğretmenler tarafından motive edici unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Maslow'un teorisini öğretmenlerin iş doyumuna uyarlayacak olursak; temel ihtiyaçlarını tamamlamış, kendilerini devamlı yenileyen yani mesleki açıdan geliştirmeye çalışan bunların yanı sıra farklı öğretim teknikleri geliştiren öğretmen tüm bunların sonucunda iş doyumunu yeterli düzeyde ve yüksek motivasyon sahibi bir öğretmen olarak ortaya çıkmaktadır.

Öğretmenlerin motivasyon sağlayıcı dışsal etkenlerde ise üstleriyle olan ilişkileri, çalışma ortamları, fiziki çalışma koşulları ve aldıkları ücretin etkisi bulunmaktadır. Bunların yanında veli ve çevre ile olan etkileşimlere bağlı ortaya çıkan stres vb. etkenlerde bulunmaktadır. Öğretmenlerin yöneticileriyle olan iletişimleri motivasyonları açısından önemli bir faktördür. Öğretmenler düşüncelerine saygı gösteren, karar alırken şeffaf olan, çalışanlarına karşı hakkaniyetli davranan ve eleştirileri dikkate alan yöneticilerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini, tam tersi durumlarında motivasyonu olumsuz etkileyerek çatışmalara yol açabileceğini belirtmektedir (Herzberg, 1959).

Motivasyonu en çok etkileyen dışsal faktörlerden biri de çalışma koşulları ve ücret politikası olduğunu söylemek mümkündür. Öğretmenler çalışma koşullarının zorlayıcı olduğu şöyle ki ders yükü saatinin fazla olduğu, fiziki ortamın yetersiz olduğu ve tüm bunların yanında aldıkları ücretin yetersiz kaldığı durumlarda motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini söylemektedirler. Örgütteki ücret politikasının adil olması ve çalışma koşullarının iyileşmesi de çalışanları yaptıkları iş konusunda motive edici bir rol oynayacaktır. Son olarak velilerle ve diğer kişilerle girilen etkileşimden bahsetmek gerekirse söylenebilir ki; velilerle girilen daha olumlu ilişkiler de öğretmenlerin motivasyonunu olumlu bir şekilde etkilemektedir (Herzberg, 1959).

Öğretmenlerin ihtiyaçları birbirinden farklı olsa da araştırmalar sonucunda, okulda motivasyon ve iş doyumunda etkili olan bazı ortak faktörler tespit edilmiştir (Ataklı, 1996):

1. İyi ve herkese adil bir ödeme ile hakkettiği miktarın karşılanması,
2. Mesleğin statüsüne uygun çalışma koşulları,
3. Kendini geliştirme ve görevinde yükselme olanakları,
4. Mesleki başarıların ve iyi örneklerin takdir edilmesi,
5. Kişisel sorunların yöneticiler tarafından anlayışla karşılanması,

*İyi ve herkese adil bir ödeme ile hakkettiği miktarın karşılanması:* Tüm çalışanların olduğu gibi öğretmenlerinde herhangi bir işte çalışmalarının en önemli nedeni aldıkları ücret olduğu için yöneticilerin, çalışanlarının çalışma isteğini artırmak için ekonomik özendirme araçları kullanmalıdırlar. Her çalışan gibi öğretmenler de verdikleri emeğin karşılığında tatmin edici bir ücret almak isterler. H herkese adil ve tatminkâr miktarda olacak böyle bir ücret öğretmenleri motive edecek ve görevlerine olan bağlılıklarını arttıracaktır. Resmi okullarda 2024 yılı mart ayı itibarıyla öğretmenler için saatlik ek ders ücret miktarı 75,15 TL olup birçok öğretmen maaş karşılığı derse girmek istemekte, ek ders ücreti kazanacağı fazla ders yükü istememektedir (RG 2006/11350). Öğretmenlerin, aldığı ücret karşısında rahatsızlık duyması kendisini kötü hissetmesine ve iş veriminin düşmesine sebep olmaktadır (Fındıkçı, 1999). Ülkemizde öğretmenlere gösterdikleri performans sonucunda verilen ücret okul yöneticileri tarafından belirlenmediği için okul yöneticilerinin bu noktada ellerinden gelen herhangi bir şey olmamaktadır. Öğretmenlerin yöneticilerinden beklentileri hakkaniyetli olmaları ve adil ders yükü dağılımı yaparak, tüm öğretmenlere karşı eşit mesafede bulunmalarıdır.

*Mesleğin statüsüne uygun çalışma koşulları:* Günlerinin büyük bir kısmını okullarda geçiren öğretmenlerin kurumlarında fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortamın yaratılması oldukça önemlidir. Öğretmenlik mesleği düşünüldüğünde iyi çalışma koşulları; dersleri olmadığı zamanlarda dinlenebilecekleri modern bir oda, ders yapacakları sınıfın ısı, ışık bakımından uygun ve iyi havalandırılmış olması, ders için uygun araç gereçlerin sorunsuz olarak hazır bulunmasını beklemektedirler. Ayrıca öğretmenlere derslerinin olmadığı zaman aralıklarında dinlenebilecekleri rahat ortamlar sunmak ve kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan çalışma odaları hazırlamak, kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır. Bu çalışma koşulları kurumda çalışanların yönetici ve meslektaşlarıyla kurdukları iş ilişkileri, iletişim, çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler, kurumun kültürü ve değerleri ile ilgilidir (Fındıkçı, 1999). Tersi bir durumda çalışılan ortam tatmin edici düzeyde değilse bu öğretmeni huzursuz edip motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilir.

*Kendini geliştirme ve görevinde yükselme olanakları:* Adil ve hakkaniyetli kurallara dayanan bir yükselme sistemi; öğretmenlerin performansını arttırmaya, kendilerini mesleki açıdan geliştirmek için mücadele etmeye yönelten etkili bir teşvik unsurudur (Tortop, 1994). Öğretmenlere sunulacak yükselme ve gelişme olanakları onları daha fazla motive edecek, kendilerini gerçekleştirmek için emek harcayacaklardır. Çünkü günümüzde örgütte ilerleme olanaklarının iyi olması, ücret faktöründen daha fazla tercih edilir olmuştur (Küçüksayraç, 2013).

*Mesleki başarıların ve iyi örneklerin takdir edilmesi:* Örgütlerde çalışan her iş görenin dikkatli bir biçimde gözlemlenmesi, teşvik edilmesi ve örgüt hedeflerine katkılarından dolayı takdir edilmesi gerekmektedir. Her iş gören gibi öğretmenler de verdikleri emeğin karşılığında takdir edilmek, tanınmak, değer görmek isterler. Sessiz bir şekilde çaba harcamak yerine, yaptıklarının herkese duyurulmasını beklerler. Başarılı olmalarına rağmen öğretmenlerin takdir edilmemeleri onların motivasyonlarını düşürecek, kendilerini değersiz hissettirecek ve belki de onları eskisi gibi çaba sarf etmekten alıkoyacaktır. Okul yöneticileri abartılı olmamak koşuluyla öğretmenlerinin çalışmalarını izlemeli ve başarılı olanlara övgüde bulunmalıdır. Yöneticilerin bu tarz davranışları öğretmenleri yüceltecek ve davranışın devamlılığını sağlayacaktır (Çiçek, 2002).

*Kişisel sorunların yöneticiler tarafından anlayışla karşılanması:* Her insan gibi öğretmenlerin de okul içinde veya dışında kendilerine özgü problemleri vardır. Problemlerini paylaşamayan ve çözemeyen öğretmenlerin, motive olmalarını beklemek zordur. Okul yöneticilerinin güvene dayalı bir iletişim ortamı yaratmaları oldukça önemlidir. Çünkü bu tarz ortamlarda öğretmenler sıkıntılarını rahatça paylaşabileceklerdir. Öğretimsel lider olan yönetici; öğretmenlerinin sıkıntılarını dinlemeli, çözüm noktasında öğretmene yardımcı olmalı, öğretmenlerine anlayış göstermelidir. Sıkıntılarının dinlendiğini gören öğretmenler, kendilerine yardım edildiğini görecektir ve değerli olduklarını hissedeceklerdir. Bu da motivasyon düzeyinin artmasına katkı sağlayacaktır.

## 1.2. İŞ TATMİNİ

### 1.2.1. İş Tatmini Kavramı

Kurumlarda işlerin sağlıklı yürümesinde en önemli unsur insan faktörüdür. Kurumların daha performanslı ve etkili olabilmeleri, rekabet güçlerini koruyabilmeleri ancak çalışanlarının özverilerine demektir ki iş tatminlerine bağlıdır. İş tatmininin yönetim alanında popüler bir konu haline gelmesindeki temel neden, iş ile ilgili olumlu birtakım sonuçları elde etmenin, büyük ölçüde iş tatminini sağlamaya bağlı olmasının önemine değinerek, iş tatminini çalışanın beklentileri ile işin sunmuş oldukları arasındaki fark sonucunda ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlanmaktadır (Yousef, 1998).

İş tatmini genellikle iş görenlerin iş ortamındaki deneyim ve çalışma ortamlarında buldukları huzurun onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünmekle birlikte, birey yaptığı işten dolayı gerekli tatmini buluyorsa yaptığı işe, çalışma arkadaşlarına ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1991). İş tatmini görülemez ama hissedilebilir bir kavramdır. Bu yüzden duygusal yönü ağır basmaktadır ve çalışanlara yüksek motivasyon

sağlamaktadır. Yüksek motivasyonda kişinin görevini istekle ve coşkuyla yerine getirmesini sağlar. Özetle iş tatminini işe karşı geliştirilen doyum olarak kabul edersek iş tatminini kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tepki iken, örgütsel bağlılık, kişinin çalıştığı örgütlerinin bütününe karşı olan tutumlarını ifade eder (Luthans, 1994).

Öğretmenlerin iş tatminleri ile eğitimin kalitesi arasında doğru orantılı bir ilişki söz konusudur. İş doyumunu yüksek düzeyde olan öğretmenlerin görev aldıkları kurumlarda eğitim kalitesinin arttığı ayrıca iş arkadaşları, yöneticiler ve velilerle iyi ilişkiler içinde bulundukları gözlemlenmektedir (Michaelowa, 2002).

### **1.2.2. İş Tatmininin Önemi**

İş tatmini çalışanın yaptığı işten mutlu olmasını sağlayan bir olgudur. İş tatminini motive olmanın son aşaması olarak kabul edersek, motivasyonun sonucunda başarı ihtiyacının giderilmesiyle birlikte tatmin gerçekleşecektir. İş tatmini çalışanın işini, iş ortamını ve iş arkadaşlarını benimsemesi ve bunların hepsine karşı pozitif tutum geliştirmesi anlamına gelmektedir. İnsanların yaptıkları işlerden dolayı çeşitli başarı ve fayda elde etmesi ve bunun karşılığında da bir haz yaşaması gerekmektedir. Olumsuz durumunda ise kişi iş tatminine ulaşamadığında bireyin hem iş yaşamını hem de aile yaşamını olumsuz olarak etkileyebilmektedir.

İş hayatındaki bütün insanlar yaptıkları işten ve iş ortamından memnuniyet duymak isterler. Her çalışanın olduğu gibi öğretmenlerinde çalıştıkları kurumlardan memnuniyet duyması bireysel motivasyonlarını arttıracaktır. Öğretmenlerin işyerlerindeki memnuniyetlerini ve motivasyonlarını aldıkları ücret, yöneticileriyle arasındaki ilişkiler, kurumlar arası ilişkiler, çalıştıkları kurumla ilgili sorunlar gibi birçok faktör etkilemektedir. Yaptığı işten tatmin olan öğretmenler işin gerekliliklerinin yanında performansını arttıracığı için kurumun başarısını doğrudan etkisi olmaktadır. Ayrıca yapılan araştırmalar tarandığında öğretmenlerin iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığı da motivasyonları da artmaktadır (Karataş ve Güleş, 2010).

Öğretmenlerin iş doyumlarına yönelik yapılan araştırmalar göstermektedir ki öğretmenlerin iş tatminleri arttıkça hem performansları hem de etkililikleri artmaktadır. Araştırmadan çıkan sonuçlardan biri de iş tatmini yüksek öğretmenlerin çalışma arkadaşlarıyla bütünleşmeyi ve iş birliğini arttırdığıdır. Tersine durumlarda ise iş doyumsuzluğu yaşayan öğretmenlerin performansları düşmekte buna bağlı olarak da örgütlerde huzursuzluğa sebep olmaktadır (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu, 2009).

Okullarda eğitimin temel amacı eski kuşaktakilerin yaptıklarının tekrar edilmesi olmamalıdır. Yeni şeyler üretebilen, düşünebilen, dinamik yapılı kurumlar yaratılmalıdır. Bu durumun gerçekleşmesi içinse en önemli unsur olan öğretmenlerin motivasyonlarının yüksek, iş tatminlerinin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Çünkü öğretmenlerin yaptıkları işten memnuniyet duyması etkililiğini ve kurumlarına bağlılığını sağlamaktadır (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu 2009). Bu durumda direkt olarak öğretmenlerin performanslarının sürdürülebilirlik göstermesi anlamına gelmektedir. Herhangi bir memnuniyetsizlik hali ise kurumların olumlu iklimini bozmakta ve verimliliğini azaltabilmektedir. Öğretmenlerin işinden memnun olmalarının okul yöneticilerine de olumlu bir etkisi olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarının sağlanması, görevlerini yerine getirmelerinden duyulan memnuniyetin ifade edilmesi, iş yerinde alınan kararlara ve etkinliklere katılımında bulunmaları, iş memnuniyetlerini oldukça arttırmaktadır.

Okul ve okul yöneticileri açısından ele alındığında iş tatmini özellikle iki açıdan önem arz etmektedir. Her şeyden önce, tatmin olmuş bir okul yöneticisinin bulunduğu okullarda akademik ve sosyal başarısı için daha çok çabalayacağı, etkinlik ve verimlilik artışı ile örgüte katkı sunma oranının daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmaların diğer bir sonucu da iş tatmini sağlanmış kurumlarda çalışan okul yöneticileri uzun yıllar boyunca kurumunda kalmaya ve sürdürülebilir performans için çalışmaya devam ettikleri görülmektedir. Başka bir deyişle iş tatmini yüksek bir kurumda hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin tayin ve okuldan ayrılma gibi bir düşünceye kapılma ihtimali çok düşüktür. Böyle kurumlarda örgüte olan bağlılık oldukça fazla olmaktadır (Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu 2009). Kısaca gereksinim ve beklentilerin karşılanması öğretmenlerin iş doyumu düzeylerine pozitif yönde katkı sağlamakta, bu durum da öğretmenleri daha etkin kılmaktadır.

### **1.2.3. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Çalışanların, işlerinden veya iş ortamlarından dolayı beklentilerinin karşılanmaması algısına kapılmasıyla iş tatminsizliği ortaya çıkmaktadır. Kurumların başarısı için önemli olan ait olma, biz olma duygusunun yeterli olmadığı örgütlerde olumlu performansın yakalanmasının zor olacağı gibi kişiler arası çatışmaların da yaşandığı bir iş ortamı kaçınılmaz olacaktır. İş tatminsizliği kişinin hem iş yaşamını hem sosyal yaşamını hem de aile yaşamını olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Yaşanan tatminsizliğin aileye ve sosyal hayata yansıdığı sıklıkla görülebilmektedir. Öte yandan iş tatminine ulaşamamış bir çalışan örgüt açısından sürekli olarak işinden şikâyet eden, sorun çıkaran, olumsuz davranış sergileyen ve beklenen verimi sağlayamayan çalışan anlamına gelmektedir (Açıkalın, 2011).

İş tatminsizliği bireylerin çalıştıkları kuruma karşı yeterli düzeyde bağlılık hissetmemesi, mutlu olamaması, kendini kötü hissetmesi ve bunların sonucunda olumsuz tavırlara sahip olmasıyla açıklanmaktadır. İşinden dolayı beklentilerinin karşılanmadığını düşünen kişi, çalıştığı kurumdan ayrılmayı, tayin istemeyi ya da iş fırsatları aramayı tercih edebilir. Öte yandan kaçmak yerine kimi çalışanlar amirleri ve çalışma arkadaşlarıyla tartışma gibi davranışlar gösterilebilir. Çalıştığı işten memnun olmayarak ve başka çaresi olmadan işine devam eden kişilerde ise stres, baş ağrısı, uyku bozukluğu, depresyon ve aile içinde sorunlar gözlenmektedir. İşinden memnun olmadığı için çevresine karşı olumsuz tavır sergiledikleri ve gözlemlenmektedir. Bu durum uzun vadede çalışanın hem işini hem de kendisini soyutlamasına ve kendine olan güvenini kaybetmesine sebep olmaktadır. Tüm bunların sonucundaysa kişinin hayatında aldığı bütün kararlarda hata yapma, agresif davranma ve pes etme gibi davranışları uyguladığı gözlenmektedir.

İş tatminsizliği sonucunda okullarda ortaya çıkan sorunlar ise;

*Devamsızlık:* Çalıştığı kurumundan yeteri derecede memnun olmayan öğretmenlerin ilk ve sık sık gösterdiği davranış devamsızlık olacaktır. O gün işe gitmek istemeyen öğretmen bunun için bahaneler üretecek ve rapor olarak devamsızlık yapacaktır. Devamsızlık, görevinde olması gereken zamanlarda çalışanların işinin başında olmamasıdır. İş tatminsizliği yaşayan öğretmenlerde bu durum hem kurumunu hem çalışma arkadaşlarını hem de öğrencilerini olumsuz etkilemektedir.

*Tayin veya Görevlendirme İsteme Sıklığı:* Okulunda iş tatminsizliği yaşayan öğretmenlerin tayin dönemlerinde ya da dönem içerisinde görevlendirme olarak yer değişikliği yapmalarıdır. Kurumunda mutsuz olan öğretmen ilk fırsatta yer değişikliğine başvuracak, bu durum diğer çalışanları ve öğrencileri olumsuz etkileyecektir. Sonuç olarak da kurumlarda öğretmen devir hızının artırmasına neden olmaktadır.

*Kuruma Karşı Yabancılaşma:* Öğretmenlerin yaşadıkları huzursuzluk ve mutsuzluktan dolayı kurumundan psikolojik olarak soğuması ve içine çekilmesi durumudur. Okula yabancılaşan öğretmen, işini yaşamının bir parçası olarak görmemekte ve yeteri kadar performans göstermemektedir. Bu öğretmenler kendilerine kurum dışında tatmin kaynakları aramaktadır. Kurumlarında yapılan ortak hiçbir aktiviteye katılmak istememektedir.

*İşten kaçma (Kaçınma):* Görev yaptığı kurumda iş tatminsizliği yaşayan öğretmenler yaptıkları işe karşı düşük verim sergilemekte ve görev tanımının dışında verilen işlerden kaçınmayı tercih etmektedir. Ayrıca tatminsizlik, öğretmenlerin psikolojik olarak sağlıklarını olumsuz yönde etkilemekte dolayısıyla etkinlik ve performansta düşüşe neden olmaktadır.

#### 1.2.4. İş Tatmini Teorileri

İş tatminini iş yapıcıların işlerine karşı gösterdiği genel tutumlarıdır, şeklinde tanımlamak mümkündür. Bireylerin hedefleri doğrultusunda yaptıkları işlerine karşı tutumu olumlu veya olumsuz olacağına göre, iş tatminini yapılan iş doğrultusunda oluşan olumlu ruh halidir şeklinde tanımlamak doğru olacaktır. Bunun yanında iş yapıcının işine karşı olumsuz tutumuna ise iş tatminsizliği ya da iş doyumsuzluğu demek mümkündür (Erdoğan, 1996). Öğretmenlerin yaşadıkları iş doyumu, yalnızca bireysel performanslarını ve huzurlarını değil, aynı zamanda eğitim sisteminin genel etkinliğini de etkileyen kritik bir faktördür. Öğretmenlerin çalıştıkları kurumlarındaki memnuniyet ve tatmin seviyesini öğretmenlerin iş doyumu olarak ifade edilmektedir. Öğretmenlerin yaptıkları işten dolayı memnuniyet düzeyleri çalışma ortamları, meslektaşları ve yöneticileriyle ilişkileri, aldıkları ücret, mesleki gelişim ve kendini geliştirme fırsatları gibi çeşitli boyutları kapsamaktadır. Öğretmenlerin iş tatminlerini etkileyen faktörler arasında iş ortamı, çalışma koşulları, yönetim desteği, ders yükü, özerklik düzeyi ve kendini geliştirme olanakları yer almaktadır. Ayrıca çalıştıkları yöneticilerin benimsemiş olduğu liderlik tarzı, meslektaş ilişkileri ve okul iklimi de öğretmenlerin iş doyumları üzerinde önemli rolü bulunmaktadır. Yüksek düzeyde iş tatmini yaşayan öğretmenlerde artan performansın yanında daha düşük devamsızlık ve azalan yer değişikliği isteği görülmektedir. Yüksek düzeyde memnuniyet hisseden öğretmenlerin öğretimlerinde kararlı, istekli ve etkili olma olasılıkları daha yüksektir; bu da öğrencilerin öğrenimini ve akademik başarılarını olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmaların başka bir sonucunda ise iş doyumu öğretmenlerin kişisel huzurlarını ve iş-yaşam dengesini önemli ölçüde etkilediğidir. İşlerinden dolayı memnuniyet düzeyi yüksek olan öğretmenlerde düşük düzeyde stres ve tükenmişlik hissi yaşamaktadır. Bu da genel zihinsel ve duygusal sağlığa katkı sağlayarak performanslarının artmasını katkı sunmaktadır (Yıldız ve Özdemir, 2021).

İş tatmininin öneminin farkında olan araştırmacılar iş doyum düzeyini arttıracak faktörleri anlamak ve açıklayabilmek adına çeşitli teoriler sunmuşlardır. Yapılan çalışmalar sonucu çıkan teoriler okul müdürlerinden alınan geri bildirimleri de içine katarak çalışma ortamının çeşitli yönlerinin öğretmenlerin iş tatminini nasıl etkileyebileceğini analiz etmek için bir öngörü oluşturmaktadır. Daha önce motivasyon bağlamında tartışıldığı gibi Herzberg'in teorisi iş tatmini için de geçerlidir. İşe karşı tutumlar, saygınlık hissetme, sorumluluk alma ve başarı tatma vb. faktörler iş tatmini için hayati önem taşıırken maaş, çalışma koşulları, meslektaş ilişkileri ve kurum politikası gibi faktörler iş tatminsizliğini önlemek için gerekli araçlardır (Yollu ve Korkmaz, 2021).



Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ise iş tatmininin, bir işin bireyin temel ihtiyaçlarını karşılama düzeyinden daha yüksek düzeydeki psikolojik ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına kadar etkilendiğini öne sürmektedir (Maslow, 1943). Belli bir düzeydeki gereksinimlerini karşılanan birey, bu gereksinimleriyle ilgili olan motivasyonunu kaybeder. Bundan sonra daha üst bir gereksinim ortaya çıkar ve güdüleyici gücü ortaya çıkar. Öğretmenler için bu durum, yalnızca finansal durumlar, ücret politikaları ve güvenlik değil, aynı zamanda kendini gerçekleştirmenin yanında kişisel gelişim fırsatlarının da sağlanması beklemektedir. İş özellikleri modeli bağlamında Hackman ve Oldham (1975) tarafından geliştirilen bu model, iş tatmininin, beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev önemi, özerklik ve geri bildirim dahil olmak üzere işin kendi özelliklerinden etkilendiğini öne sürmektedir. Öğretimde bu, öğretim yöntemlerinin çeşitliliği, eğitimsel rolün önemi, sınıfta özerklik ve üstlerden gelen yapıcı geri bildirim anlamına gelir. Eşitlik teorisinde ise John Stacey Adams (1963) tarafından önerilen bu teori, iş tatmininin, bireyin diğerlerine kıyasla kendisine ne kadar adil davranıldığını algılamasından etkilendiğini ileri sürmektedir. Eğitim ortamında bu, öğretmenlerin iş yükü, tazminat ve akranlarına göre tanınma konusundaki adalet algılarını içermektedir. Sosyal değişim teorisi bağlamında bu teori, iş memnuniyetinin, çalışan ile işveren arasındaki güven, karşılıklı saygı ve yükümlölük dahil olmak üzere sosyal alışverişten kaynaklandığını öne sürmektedir. Öğretmenler için bu, okul yönetimi ve meslektaşlarıyla olan ilişkinin doğasını da içermektedir. Bu iş tatmini teorilerini anlamak, bir öğretmenin profesyonel ortamının farklı yönlerinin, özellikle de müdürlerin geri bildiriminin rolünün genel iş tatminine nasıl katkıda bulunduğunu incelemek açısından çok önemlidir. Bu teorik çerçeve, liderlik uygulamalarının öğretmenlerin iş tatmini üzerindeki potansiyel etkisine ilişkin araştırmaya rehberlik etmektedir.

İki boyutlu iş tatmini modeli ise Paul E. Spector (1985) tarafından geliştirilen bu model, iş tatminini içsel ve dışsal tatmin olarak ikiye ayırmaktadır. İçsel tatmin, öğretim, mentorluk ve müfredat geliştirme gibi işin doğasından kaynaklanır. Dışsal memnuniyet maaş, çalışma koşulları ve politikalar gibi dış koşullarla ilgilidir. Bu modeli anlamak, öğretimin hangi yönlerinin iş tatminine en çok katkıda bulunduğunu belirlemeye ve buna göre aksiyon almaya yardımcı olmaktadır.

Duygusal olaylar teorisi incelendiğinde Howard M. Weiss ve Russell Cropanzano (1996) tarafından önerilen bu teori, işyerindeki belirli olayların nasıl farklı türde duygusal tepkilere neden olduğuna ve bunların iş tatminini nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Okullar

bağlamında geri bildirim alma, öğrencilerle ve meslektaşlarla etkileşimler ve idari kararlar gibi olaylar bir öğretmenin iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Bu teoriler toplu olarak öğretmenlik mesleğinde iş tatminine katkıda bulunabilecek faktörlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlar. Hem çalışma ortamı ve liderlik gibi dış faktörlerden hem de kişisel tutumlar ve duygusal tepkiler gibi iç faktörlerden etkilenen iş tatmininin karmaşıklığının altını çizmektedirler. Bu araştırma bağlamında bu teoriler, okul müdürleri tarafından sağlanan geri bildirimlerin öğretmen iş tatmininin çeşitli boyutlarını nasıl etkileyebileceğinin incelenmesinde etkilidir. Araştırma, bu teorik bakış açılarını uygulayarak, liderlik uygulamalarının öğretmenlerin genel iş tatminini etkileyebileceği incelikli yolları ortaya çıkarmayı ve böylece eğitim ortamının etkililiğine ve kalitesine katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

#### **1.2.5. Öğretmenlerde İş Tatmini**

Öğretmenlerin iş doyumu, yalnızca bireysel performanslarını ve bağlılıklarını değil, aynı zamanda eğitim sisteminin genel sağlığını ve etkinliğini de etkileyen kritik bir faktördür. Öğretmenlik, doğası gereği yüksek düzeyde duygusal emek ve kişisel yatırım içeren bir meslektir. Öğretmenlerin iş doyumu bu nedenle yalnızca maaş ve çalışma koşulları gibi geleneksel faktörlerden etkilenmez, aynı zamanda öğrenci başarısı, öğrencilerle ve meslektaşlarıyla ilişkiler gibi öğretimin duygusal ve psikolojik ödülllerinden de büyük ölçüde etkilenmektedir. Özellikle çocuklarla çalışıyor olmak öğretmenlerin iş tatminine katkı sağlayan bir faktördür. Okul yönetiminin, özellikle de müdürün desteği ve takdiri, iş tatmininin temel belirleyicileridir. Buna yapıcı geri bildirim, karar alma sürecine katılım ve çabaların takdir edilmesi de dahildir. Öğrencilerle olumlu ilişkiler, duygusal ve mesleki doyum sağlayarak iş tatminini önemli ölçüde artırabilir. İş yükü ile özel yaşam arasındaki denge çok önemli bir faktördür. Aşırı iş yükü ve kişisel hayata zaman ayıramamak iş tatminsizliğine yol açabilir. Büyüme, eğitim ve kariyer gelişimi fırsatları iş tatmininde önemli bir rol oynamaktadır. Olumlu, destekleyici ve işbirlikçi bir okul kültürü, daha yüksek iş tatminine katkıda bulunur (Abdurrezzak ve Üstüner, 2020).

Daha yüksek iş tatmini, daha düşük personel değişim oranlarıyla bağlantılıdır. Memnun öğretmenlerin meslekte ve mevcut okullarında kalma olasılıkları daha yüksektir. İş tatmini, daha etkili öğretim stratejileri, daha iyi sınıf yönetimi ve öğrenci öğrenimine daha fazla bağlılık dahil olmak üzere daha yüksek düzeyde öğretmen performansı ile ilişkilidir. İşinden memnun olan öğretmenlerin, öğrenci motivasyonunu, katılımını ve başarısını olumlu yönde etkileyen olumlu bir öğrenme ortamı yaratma olasılıkları daha yüksektir. Müdürlerden alınan geri

bildirimler öğretmenlerin iş tatmininde önemli bir faktör olabilir. Yapıcı, zamanında ve anlamlı geri bildirim güveni artırabilir, mesleki gelişimi teşvik edebilir ve başarı ve tanınma duygusuna katkıda bulunabilir. Farklı beklentileri dengelemek, öğretim sorumluluklarının yanı sıra idari görevleri yönetmek ve modern eğitim ortamının karmaşıklıklarıyla baş etmek, iş tatminini etkileyebilecek zorluklardır. Genel olarak öğretmenlerin iş tatmini öğrencilerle ve meslektaşlarla ilişkiler, idari destek ve mesleki gelişim fırsatları dahil olmak üzere bir dizi faktörden etkilenen karmaşık bir yapıdır. Bu araştırma, idari desteğin belirli bir yönünün öğretmenlerin iş tatminini nasıl etkilediğini daha fazla araştırmayı amaçlamaktadır. Bu dinamikleri anlamak, öğretmenlerin refahını, performansını ve kalıcılığını artıracak stratejiler geliştirmek için çok önemlidir. Öğretmenlerin okul politikalarına ilişkin algıları ve karar alma süreçlerine katılımları iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Okul yönetiminde, müfredat tasarımı ve politika uygulamasında özerklik ve temsil duygusu, daha yüksek memnuniyet düzeylerine yol açabilmektedir.

Öğretmenlerin statüleri ve saygınlıklarıyla ilgili sorunlar da iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Milli Eğitim sistemindeki sürekli mevzuat değişiklikleri ve yenilikler doğrultusunda artan iş yüküne karşın ücretlerin yeterli düzeyde olmamasının iş tatminini olumsuz etkilediği görülmektedir (Özdemir ve Özcan 2013). Sözleşmeli öğretmen olarak göreve başlayan öğretmenlerin tecrübeli öğretmenlere göre motivasyonlarının son derece yüksek olduğu görülmektedir. Öğrencileriyle buluşmanın hayali ve heyecanı ile görevlerine başlayan öğretmenler; aday öğretmenlik sürecinde karşılaştıkları sorunlar, maddi sıkıntılar, okul yönetimi ve meslektaşlarının destek eksikliği, müfredatın kendilerini sınırlandırması vb. nedenlerden dolayı iş tatminsizliği yaşamaya başlamaktadır. Örgütsel açıdan değerlendirildiğinde söz konusu sebeplerden dolayı öğretmenler; motivasyonlarını kaybedebilir, yetersiz olduğunu düşünebilir, görevlerini dahi bırakmak isteyebilirler.

Öğretmenlerin yaşadıkları iş tatmini branşlara göre de farklılık gösterebilmektedir. Yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre ilkökul sınıf öğretmenlerinin iş tatmininin diğer öğretmenlerin iş tatmininden daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Öte yandan uzun yıllar aynı işi yapan deneyimli öğretmenlerin ve yöneticilerin olumsuz davranışlarına maruz kalan öğretmenlerin iş tatminsizliği yaşadığı sonuçları ortaya çıkmıştır (Dalgan, 1998).

Eğitimde rekabet değil iş birliği esastır. Meslektaşlarla iş birliğine dayalı ve destekleyici bir ilişki, olumlu bir çalışma ortamına katkıda bulunarak iş memnuniyetini artırmaktadır. Okul içinde uyumlu bir topluluğun parçası olduğunu hisseden öğretmenlerin daha yüksek düzeyde memnuniyet yaşamaları muhtemeldir. Çabaların ve başarıların resmi ödüller, sözlü takdir veya kariyer ilerleme fırsatları yoluyla tanınması, iş tatmininin temel çekici gücüdür. Bu tanınma,

öğretmenlerin sıkı çalışmasını doğrular ve mesleki değer duygusuna katkıda bulunmaktadır. İş tatmini subjektif bir deneyimdir ve ölçümü zor olabilir. Kişisel beklentiler, yaşam koşulları ve öğretmenlik rolüne ilişkin bireysel algılar gibi çeşitli faktörler, memnuniyetin nasıl raporlanıp yorumlandığını etkileyebilir. Kültürel ve bölgesel farklılıklar iş tatminini etkileyebilir. Bir eğitim sisteminde veya kültürde yüksek değer verilen faktörler, diğerinde daha az önemli olabilir; bu da iş memnuniyetini anlamak ve geliştirmek için bağlama özgü yaklaşımlara olan ihtiyacın altını çizmektedir (Balcı ve Özkan, 2020).

Teknolojinin ve yenilikçi öğretim yöntemlerinin entegrasyonu iş tatminini etkileyebilir. Modern eğitim teknolojileriyle donatılmış ve bu teknolojiler konusunda eğitim almış öğretmenler, öğretimlerindeki etkinliğin ve katılımın artmasıyla daha fazla memnuniyet duyabilirler (Çakır, 2019). İşlerinden memnun olan öğretmenlerin eğitim reformlarına açık olma ve aktif olarak katılma olasılıkları daha yüksektir. Onların memnuniyeti, eğitimsel zorluklara karşı daha uyumlu ve yenilikçi bir yaklaşımı teşvik edebilmektedir.

Öğretmenlikteki uzun vadeli iş tatmininin, mevcut çalışma koşullarının ötesinde etkileri vardır; kariyer ömrünü, mesleki mirası ve eğitim sektörünün genel kalitesini etkilemektedir. Öğretmenlerin önemli bir kısmı maaşlarının yeterli düzeyde olmadığını düşünmektedir. Maaşlardan duyulan bu memnuniyetsizliğin öğretmenlerin iş tatminine ilişkin algısına olumsuz yansıdığı görülmektedir. Öğretmenler arasındaki iş tatmininin çeşitli yönlerini araştıran bu araştırma, müdür geri bildiriminin öğretmenlik mesleğinin bu önemli yönünü özellikle nasıl etkilediğine dair daha derin bir anlayış sağlamayı amaçlamaktadır. Bulguların, öğretmenlerin iş memnuniyetini artırmak için daha etkili liderlik uygulamaları ve politikaları geliştirmeye yönelik bilgiler sunması ve böylece eğitim ortamının genel olarak iyileştirilmesine katkıda bulunması beklenmektedir (İbiş ve Şenol, 2021).

### 1.3. GERİ BİLDİRİM ve EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitim bağlamında bir okul müdürünün rolü mentorluk, rehberlik ve öğretimsel liderlik alanlarına girerek idari görevlerin ötesine geçer. Bu liderlik rolünün kritik yönlerinden biri, öğretmen motivasyonunu ve iş tatminini önemli ölçüde etkileyen bir işlev olan öğretmenlere geri bildirim sağlamaktır. Okul müdürlerinden alınan etkili geri bildirim, öğretmenler için mesleki gelişimin temel taşıdır. Dönüt olarak da isimlendirilen geribildirim, söylediğimiz ve yaptığımız işlerle, bunların değerlendirmeleri üzerindeki etkilerinin arasındaki bağıdır. Bu yalnızca rutin değerlendirmeler veya genel yorumlar sunmakla ilgili değildir; yapıcı, spesifik ve hedefe yönelik bir iletişim sürecini de içermektedir. Bu tür geri bildirimler ideal olarak olumlu pekiştirme, öğretmenlerin güçlü yönlerini ve başarılarını vurgulama gibi yapıcı

eleştirinin bir karışımı olmalı ancak iyileştirme alanlarını cezalandırıcı olmaktan çok destekleyici bir şekilde belirlemelidir (Güteryüz, 2021). Geri bildirimin etkinliği, zamanında konuyla ilgili ve doğrudan gözlemlere dayandığında büyük ölçüde artar. Bu, müdürlerin okulun öğretme-öğrenme süreçlerine aktif olarak katılmalarını, sınıflarındaki benzersiz zorlukları ve fırsatları anlamalarını gerektirir. Okul yönetimi alanında geri bildirim, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve mesleki gelişim programlarının tasarlanması için kritik bir araç görevi görmektedir. Yöneticiler yapacakları düzenli gözlem ve denetimlerle sorumlu oldukları kurumlarda oluşan eksiklikleri tespit edebilirler. Böylece süreç sistematik bir şekilde eğitim programlarının eksikliklere göre uyarlanmasını sağlayarak mesleki gelişimin sadece genel bir uygulama değil, öğretim kalitesini artırmaya yönelik bir çaba olmasını da sağlayacaktır.

Denetimler sonrasında sergilenen performansın geri bildirim görüşmeleri uygulanan programların etkililiğinin belirlenmesinde çok önemlidir. Müdürlerin, öğretmenlerin yeni beceri ve metodolojileri uygulamalarına nasıl dahil ettiklerini gözlemlemeleri neticesinde de entegrasyon hakkında sözlü geri bildirimde bulunmaları gerekmektedir. Devam eden bu eğitim ve geri bildirim döngüsü, okullarda dinamik bir şekilde iyileştirme kültürünün yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Meral, 2016). Sağlıklı bir şekilde işleyen geri bildirim döngüsüyle öğretmenlerin sürece aktif olarak katılmaları ve değerlendirme sonuçlarına göre öğretim sürecinin tasarlanmasına olanak sağlayacaktır.

Geri bildirimin verilme şekli öğretmen motivasyonu üzerinde oldukça derin bir etkiye sahiptir (Uzun, 2019). Öğretmenin çabalarını takdir eden ve gelişim için net bir rehberlik sağlayan yapıcı geri bildirim, onların güvenini ve mesleki gelişime katılma isteklerini önemli ölçüde artırabilmektedir. Öte yandan, aşırı derecede eleştirel, belirsiz veya hiç olmayan geri bildirimler, öğretmenler arasında motivasyon kaybına ve küçümsenme hissine yol açabilmektedir. Öğretmenlerin iş doyumu, yöneticileri tarafından desteklendiğine ve değer verildiğine ilişkin algılarıyla yakından ilişkilidir. Müdürler anlamlı geri bildirim sağladığında ve öğretmenlerinin mesleki gelişimine yatırım yaptığında olumlu bir okul kültürü oluşmaktadır.

Etkili bir geri bildirim ve eğitim yönetim sisteminin uygulanması zorluklardan muaf değildir. Müdürler, idari sorumluluklarını sürekli öğretmen gözlemi ve geri bildirim ihtiyacıyla dengelemelidir. Ek olarak, geri bildirim yapıcı ve teşvik edici bir şekilde sunma konusunda da beceri sahibi olmaları gerekir; bu, eğitim ve deneyim gerektiren bir beceridir. Dahası, öğretmenlerin bireysel ihtiyaçları ve öğretme tarzlarındaki çeşitlilik, geri bildirim ve eğitime farklı bir yaklaşım gerektirmektedir. Yöneticilerin bu farklılıkları anlama ve yaklaşımlarını buna göre özelleştirme konusunda becerikli olmaları gerekmektedir. Sonuç olarak, okul müdürlerinin geri bildirim sağlama ve eğitimi yönetmedeki rolü, öğretmen motivasyonunu ve

iş tatminini şekillendirmede çok önemlidir. Etkili geri bildirim, hedeflenen mesleki gelişim için bir araç olarak kullanıldığında besleyici ve ilerici bir eğitim ortamı oluşturulabilecektir. Bu da yalnızca öğretmen performansını ve memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda öğrencilere sağlanan eğitimin genel kalitesine de katkıda bulunmasına yardımcı olacaktır. Kurumlarında eğitim liderleri olan yöneticiler, bu nedenle, gelişen bir eğitim topluluğunu teşvik etmek için geri bildirimlerinin ve eğitim yönetimi becerilerinin geliştirilmesine öncelik vermelidir (Urhan, 2018).

Geri bildirim ve eğitim yönetimi yoluyla okullarda mükemmellik kültürünü besleme yolculuğu çok yönlüdür. Liderler ve mentorlar olarak müdürlerin, geri bildirimin yeterlilik eleştirisinden ziyade büyüme fırsatı olarak görüldüğü bir ortam oluşturmaları gerekir (Oktan, 2023). Bu kültürel değişim hem geri bildirim sunumu hem de eğitim konusunda stratejik bir yaklaşım gerektirir. Geri bildirimin olumlu olduğu bir ortam yaratmak, açık iletişim ve güven tonunu belirlemekle başlar. Müdürler örnek olarak liderlik etmeli hem geri bildirim verme hem de geri bildirim alma konusunda istekli olduklarını göstermelidirler. Öğretmenleri görüşlerini ve endişelerini dile getirmeye teşvik etmek ve onları aktif olarak dinlemek, daha kapsayıcı ve açık bir ortamı teşvik edebilir. Düzenli personel toplantıları, birebir oturumlar ve anonim geri bildirim mekanizmaları bunun başarılmasında etkili olabilir. Ayrıca başarıları kutlamak ve geri bildirimlere dayalı iyileştirmeleri takdir etmek çok önemlidir. Öğretmenler çabalarının ve ilerlemelerinin somut bir şekilde takdir edildiğini gördüklerinde, geri bildirimin değeri güçlenir ve onları sürece daha aktif bir şekilde katılmaya motive eder.

Geri bildirim dayalı olarak öğretmenler için, onların özel ihtiyaçlarına ve kariyer hedeflerine odaklanan bireyselleştirilmiş öğrenme planları geliştirilebilir. Öğretmenleri akranlarını gözlemlemeye ve işbirlikçi öğrenme deneyimlerine katılmaya teşvik etmek, daha çeşitli geri bildirimler sağlayabilir ve destekleyici bir uygulama topluluğu geliştirebilir. Çevrimiçi mesleki gelişim kursları, dijital gözlem araçları ve geri bildirim uygulamaları gibi eğitim ve geri bildirim için teknolojiye yararlanmak, erişilebilirliği ve sürekli öğrenmeyi geliştirebilir. Geri bildirim ve eğitim yönetiminin etkinliği sürekli olarak değerlendirilmelidir. Bu sadece öğretmen performansına bakmayı değil aynı zamanda öğretmen moralini, iş tatminini ve işte kalma oranlarını da ölçmeyi içerir. Bu girişimlerin hem bireysel hem de okul çapındaki etkisini ölçmek için anketler, röportajlar ve performans ölçümleri kullanılabilir (Özdemir, 2014).

Okul müdürlerinin ayrıca ortaya çıkabilecek zorluklara karşı hazırlıklı olmaları gerekmektedir. Bu, geri bildirim karşı direncin üstesinden gelmeyi, çeşitli sorumlulukları dengelemek için zamanı etkili bir şekilde yönetmeyi ve tüm personel için mesleki gelişim

### 1.3.1. Geri Bildirimin Tanımı ve Önemi

İletişim süreci ise kaynak, alıcı, kanal, mesaj ve geri bildirim süreçleri şeklinde gelişmektedir. Bir iletişim süreci öncelikle kaynağın bir mesaj oluşturarak bu mesajı alıcılara onların anlayacağı şekilde kodlaması ile başlamaktadır. Alıcıların ise kaynak tarafından kodlanmış olan bu mesajları çözümleyebilecek yetenekte olmaları gerekmektedir. Alıcılar kaynağın gönderdiği mesajları alarak bunları tekrar kaynağa geri bildirim olarak göndermektedirler. Sağlıklı bir iletişim süreci böylece tamamlanmış olmaktadır.



---

## GERİ BİLDİRİM

Bu sürecin en son unsuru ise geribildirimdir. Geribildirim alıcının gelen mesaja tepkisidir. Geribildirim ile alıcının, gönderilen mesajları alıp almadığı, nasıl algıladığı, beklenen davranışı gösterip göstermeyeceği hakkında bilgi sahibi olunmaktadır (Eroğlu, 2011). Shannon ve Weaver modeli geribildirimden yoksun olduğu için eleştirilmiş ve bu iletişim modeline geribildirim unsurunu ekleyen Defleur olmuştur (McQuail ve Windahl, 2010). Bu sayede anlamlar arasında uyuma erişme olanağını artırır yani gönderilen mesajın anlaşılıp anlaşılmadığı öğrenilir. Geribildirim sayesinde iletişim tek yönlülükten kurtulur ve “çift yönlü” bir süreç haline gelir (Koçel, 2011; Cüceloğlu, 2000; Güz ve ark., 2002). Mesajın etkisi ve etkinin nasıl olduğu ancak geribildirim aracılığıyla anlaşılabilir. İletişimin etkinliği ve başarısıysa, kaynağın gönderdiği mesaj doğrultusunda gösterilen davranış ve tavır değişikliğine bağlıdır.

Geri bildirim, mesleki gelişim için önemli bir etkidir. Öğretmenlerin neyi iyi yaptıklarını ve nerede iyileştirmeye ihtiyaç duyduklarını anlamalarına yardımcı olarak gelişmiş öğretim uygulamalarına yol açmaktadır. Dinamik eğitim alanında sürekli öğrenme ve adaptasyon çok önemlidir (Saçlı, 2021). Geri bildirim, öğretmenlerin profesyonel olarak gelişmesi ve büyümesi için gerekli rehberliği sağlamaktadır. Öğretmenler geri bildirimle dayalı olarak uygulamalarını iyileştirdiğinde, bu durum öğrencinin öğrenmesini ve başarısını doğrudan etkilemektedir. Etkili öğretim stratejileri daha iyi öğrenci katılımını ve anlayışını teşvik eder. Düzenli, yapıcı geri bildirim kültürü, destekleyici ve işbirlikçi bir okul ortamına katkıda bulunmaktadır. Tüm personeller arasında açık iletişimi ve sürekli gelişmeyi teşvik eder. Tüm bu özellikleriyle geri bildirim, öğretmenlerin kendi öğretim stilleri ve yaklaşımları hakkında daha bilinçli olmalarına yardımcı olmaktadır. Bu farkındalık kişisel ve mesleki gelişim için çok önemli olmaktadır.

Olumlu geribildirim öğretmenler için önemli bir motivasyon kaynağı olabilir. İyi uygulamaları güçlendirir ve güveni artırır, bu da daha yüksek iş tatminine yol açabilir. Geri bildirim, öğretmenlerin ek desteğe ihtiyaç duyduğu alanları belirler ve ilgili mesleki gelişim programlarının geliştirilmesine rehberlik eder. Genel olarak geri bildirim, eğitimsel liderliğin ve öğretmen gelişiminin önemli bir bileşenidir. Bunun önemi yalnızca öğretmen performansını arttırmakta değil, aynı zamanda okul ortamında sürekli gelişim, iş birliği ve mesleki gelişim kültürünü teşvik etmede de yatmaktadır. Etkili geri bildirim, daha iyi öğretim uygulamalarına



yol açar ve sonuçta öğrenci öğrenme çıktılarına ve bir bütün olarak eğitim topluluğuna fayda sağlar (Yavuz ve Karadeniz, 2009).

Anlık faydaların ötesinde, eğitim ortamında geri bildirimin kapsamı ve etkisi diğer bazı önemli alanlara da uzanır. Bu daha geniş sonuçları anlamak hem müdürler hem de eğitimciler için geri bildirimin gücünden tam olarak yararlanabilmeleri açısından önemlidir. Geri bildirim öğretmenler arasında yansıtıcı uygulamayı teşvik eder. Eğitimcileri öğretim yöntemlerini, sınıf yönetimi stratejilerini ve öğrencilerle olan etkileşimlerini eleştirel bir şekilde analiz etmeye teşvik eder (Yıldırım, 2015). Bu yansıtıcı uygulama, kişinin öğretim felsefesi ve metodolojileri hakkında daha derin bir anlayışa yol açtığı için mesleki gelişimin temel taşıdır. Çeşitli öğretmenlere sağlanan kolektif geri bildirim, bir okulun öğretim yaklaşımının genel olarak güçlü ve zayıf yönlerine dair değerli bilgiler sunabilir. Müdürler bu bilgiyi, yeni öğretim yöntemlerinin uygulanmasını isteyerek, müfredatın gözden geçirilmesi veya öğretme ve öğrenmeyi etkileyen sistemik sorunların ele alınması olsun, okul çapındaki stratejilere bilgi vermek için kullanabilirler.

Geri bildirim okul kültürünün bir parçası olduğunda öğretmenler arasındaki iş birliğini geliştirebilir. Özellikle eşler arası geri bildirim, topluluk duygusunu ve ortak amacı teşvik eder. Öğretmenler birbirlerinin deneyimlerinden ve içgörülerinden öğrenebilirler ve bu da daha uyumlu ve destekleyici bir mesleki ortamın oluşmasını sağlar. Geri bildirim, öğretmenlerin mesleki gelişimini kişiselleştirmede etkili olabilir. Her öğretmenin özel ihtiyaçlarını, güçlü yönlerini ve gelişim alanlarını anlayarak mesleki gelişim daha etkili bir şekilde uyarlanabilir. Bu kişiselleştirilmiş yaklaşım, mesleki gelişimin anlamlı ve etkili olmasını sağlayarak öğretmenlik uygulamalarında daha anlamlı gelişmelere yol açar. Etkili geri bildirim uygulamasındaki zorluklar bağlamında önemine rağmen, çeşitli zorluklar eğitim ortamlarında geri bildirimin etkililiğini engelleyebilir. Bununla beraber sorumluluklarının çokluğu göz önüne alındığında, müdürler kapsamlı ve düşünceli geri bildirim sağlamak için yeterli zamanı ayırmayı zor bulabilirler (Yıldız ve Özdemir, 2021).

Bir okulun başarısı büyük ölçüde müdürünün etkililiğine bağlıdır. Tüm müdürler, etkili geri bildirim sağlamak için gerekli eğitime veya becerilere sahip olmayabilir. Bu, yapıcı bir şekilde iletişim kurma yeteneğini, öğretim uygulamalarını doğru bir şekilde gözlemleme ve değerlendirme yeteneğini içerir. Ayrıca öğretmenlerin geri bildirimde açıklığı farklılık gösterebilmektedir. Bazıları eleştiri karşısında kendilerini tehdit altında hissedip, morallerinin bozukluğu yaşayabilmekte, bazıları ise geri bildirimde açık olabilir ve kendini gelişme fırsatı yakalayabilmektedir.

Okul kültürü, geri bildirimin nasıl algılandığı ve uygulandığı konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Geri bildirimi olumsuz ya da formalite olarak gören bir kültürde, geri bildirimin etkinliği sınırlı olacaktır. Ayrıca müdürler, etkili, yapıcı geri bildirimin nasıl sağlanacağı ve geri bildirimin mesleki gelişim için bir araç olarak nasıl kullanılacağı konusunda sürekli eğitim almalıdır. Okullar geri bildirimin profesyonel gelişimin olumlu ve ayrılmaz bir parçası olarak görüldüğü bir kültür yaratmaya çalışmalıdır (Yıldızhan, 2023).

Öğretmenlerin endişelerini ve görüşlerini ifade etme konusunda kendilerini güvende hissettikleri açık iletişim hatları oluşturmak, geri bildirimin etkinliğini artırabilir. Akran geri bildirimini, öz değerlendirmeyi ve öğrenci geri bildirimini birleştirmek, daha kapsamlı bir görünüm sağlayabilmekte ve yalnızca müdürün geri bildiriminden kaynaklanan baskıyı azaltabilmektedir (Yollu ve Korkmaz, 2021). Genel olarak geri bildirim, özü itibarıyla eğitim sektöründe büyüme ve gelişme için güçlü bir araçtır. Etkisi bireysel öğretmen performansının ötesine geçerek okul kültürünü, öğretim kalitesini ve sonuçta öğrenci başarısını etkilemektedir. Geri bildirimin etkili bir şekilde uygulanması beceri, zaman ve destekleyici bir ortam gerektirir. Müdürler, zorlukların üstesinden gelerek ve geri bildirimin gücünden yararlanarak okullarını daha yüksek mükemmellik ve başarı düzeylerine taşıyabilir.

### **1.3.2. Okul Müdürlerinin Geri Bildirim Roller**

Okul müdürlerinin geri bildirim sağlamadaki rolü çok yönlüdür. Okul yöneticileri eğitim kurumlarının işleyişi ve gelişmesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Müdürler sadece idari liderler değil aynı zamanda okullarındaki mesleki gelişim için pedagojik rehberler, mentorlar ve katalizörlerdir. Geri bildirim rolleri birkaç temel alana ayrılabilir. Müdürler genellikle sınıf uygulamalarını gözlemleme ve öğretmenlere geri bildirim sağlama rolünü üstlenmektedir. Bu, öğretim yöntemlerinin, sınıf yönetiminin ve ders sunumunun etkililiğinin değerlendirilmesini içermektedir (Pişmek, 2023).

Geri bildirim yoluyla müdürlerin, kanıta dayalı öğretim uygulamalarının ve yenilikçi öğretim stratejilerinin benimsenmesini teşvik edebilmesi mümkündür. Ayrıca her öğretmenin benzersiz güçlü yönleri ve geliştirilecek alanları olduğu kabul edilirse, kişiselleştirilmiş geri bildirim, belirli mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemlidir (Güleryüz, 2021). Müdürler, öğretmenler arasında gelişim zihniyetini teşvik eden mentorlar olarak hizmet etmektedir. Öğretmenlerin geri bildirimi bir eleştiri olarak değil, mesleki gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak görmelerine yardımcı olurlar. Bununla beraber geri bildirim süreci sürekli ve müdürler öğretmenlere sürekli destek ve rehberlik sağlar. Bu, düzenli kontrolleri,

mesleki hedeflerle ilgili tartişmaları ve geri bildirimin uygulanmasında yardımı içerebilmektedir.

Tüm bunlarla beraber geri bildirim, müdürlerin personelinin mesleki gelişim ihtiyaçlarını belirlemesine yardımcı olarak ve etkili eğitim programlarına yol açar. Ayrıca eğitim sonrası geri bildirim, mesleki gelişim programlarının etkililiğinin değerlendirilmesi ve öğrenmenin uygulamaya dönüştürölmesinin sağlanması açısından çok önemlidir. Müdürler, öğretmenlerin kendilerini değerli hissettikleri, fikirlerini ve endişelerini paylaşmaya teşvik edildiğı açık iletişim kültürünü teşvik etmek için geri bildirimi kullanmalıdırlar. Müdürler, akran geri bildirimini ve işbirlikçi öğretim stratejilerini teşvik ederek, destekleyici ve işbirlikçi bir öğretim ortamını teşvik edebilir. Bununla beraber etkili geri bildirim, öğretim uygulamalarının geliştirilmesine doğrudan katkıda bulunur ve bu da öğrencinin öğrenmesini ve başarısını artırır. Ayrıca müdürler, geri bildirimin okulun daha geniş amaç ve hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar, böylece eğitime odaklanmış ve tutarlı bir yaklaşım sürdürürler. Müdürler genellikle anlamlı geri bildirim sağlamak da dahil olmak üzere idari görevlerini öğretimsel liderlik rolleriyle dengelemek için çabalarlar (Meral, 2016).

Etkili geri bildirim, gözlem, iletişim ve koçlukta belirli beceriler gerektirir. Müdürlerin bu konuda yetkinliklerini daha da geliştirmesi gerekebilmektedir. Farklı öğretmenlerin farklı ihtiyaçlarına ve deneyimlerine yönelik geri bildirim sağlamak zorlu olabilir, incelikli ve bireyselleştirilmiş bir yaklaşım gerektirir (Uzun, 2019). Bununla beraber geri bildirimlerini ve liderlik becerilerini geliştirmek için müdürlerin eğitimine yatırım yapmak çok önemlidir. Ayrıca düzenli gözlem programları ve geri bildirim oturumları gibi yapılandırılmış geri bildirim sistemlerinin uygulanması, süreci daha sistematik ve etkili hale getirebilir. Tüm bunlarla beraber geri bildirimin düzenli olarak arandığı, verildiğı ve olumlu bir şekilde alındığı bir ortamın geliştirilmesi, geri bildirimin başarısı için esastır.

Okul müdürlerinin geri bildirim sağlamadaki rolü, bir okulun eğitim ortamını şekillendirmede çok önemlidir. Öğretim liderleri, mentorlar, mesleki gelişim kolaylaştırıcıları ve kültür oluşturucular olarak üstlendikleri çoklu roller sayesinde müdürler, öğretim uygulamalarını etkilemek, mesleki gelişimi artırmak ve sonuçta öğrenci sonuçlarını iyileştirmek için eşsiz bir fırsata sahiptir. Geri bildirimlerinin etkinliğı, eğitimin genel kalitesi üzerinde kalıcı bir etkiye sahip olabilmekte ve bu da bunu liderlik rollerinin önemli bir yönü haline getirebilmektedir (Urhan, 2018).

Bir müdürün geri bildiriminin etkisi, doğrudan öğretmen-müdür ilişkisinin ötesine geçerek okulun işleyişinin ve kültürünün çeşitli yönlerine nüfuz eder. Bu etkiyi en üst düzeye

çıkarmak için müdürler ek stratejiler ve bakış açıları benimseyebilmesi de mümkündür. Öğretmenleri geri bildirim sürecinin bir parçası olarak öz değerlendirme yapmaya teşvik etmek, onların kendi öğretim uygulamalarını eleştirel olarak değerlendirme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Geri bildirimin ardından yapılan yapılandırılmış tartışmalar, öğretmenlerin uygulamaları üzerinde düşünmelerine ve geri bildirim öğretimlerine nasıl entegre edecekleri konusunda düşünmelerine yardımcı olabilir (Oktan, 2023).

Öğrenci performans verilerine dayalı geri bildirimler özellikle etkili olabilir. Öğretimin etkililiği ve geliştirilebilecek alanlar hakkında daha objektif tartışmalar yapılmasına olanak sağlamaktadır (Özdemir, 2014). Sınıf gözlem kontrol listeleri ve öğrenci geri bildirim anketleri gibi araçları kullanmak, geri bildirim için daha zengin ve daha kapsamlı bir temel sağlayabilir. Müdürler, öğretmenleri mesleki gelişim çalıştaylarına liderlik etmek veya yeni öğretmenlere mentorluk yapmak gibi liderlik rollerini üstlenmeye teşvik etmek için geri bildirim kullanabilir. Her öğretmenin kendine özgü güçlü yönlerini kabul ederek, müdürler sorumlulukları öğretmenleri güçlendirecek ve liderlik becerilerini geliştirecek şekilde devredebilir.

Tüm öğretmenler arasında geri bildirimde tutarlılık ve adalet sağlamak, özellikle çeşitli öğretim kadrosuna sahip büyük okullarda zorlu bir iştir. Diğer sorumlulukları yönetirken ayrıntılı, kişiselleştirilmiş geri bildirim sağlamak için zaman bulmak birçok müdür için önemli bir zorluktur (Türkdoğan ve Özgenel, 2021). Bazı öğretmenler, özellikle yerleşik öğretim uygulamalarında önemli değişiklikler öneriyorsa geri bildirimde dirençli olabilir. Öğretmenlerin de birbirlerine geri bildirimde bulunduğu işbirlikçi geri bildirim modellerinin uygulanması, yükün paylaşılmasına ve farklı bakış açılarının sağlanmasına yardımcı olabilir. Müdürlere yönelik düzenli eğitim ve mesleki gelişim fırsatları, geri bildirim ve eğitimsel liderlik sağlamadaki en iyi uygulamalar konusunda onları güncel tutabilir.

Geri bildirimin cezai bir önlem olarak değil, başarı için bir araç olarak görüldüğü bir okul kültürünü teşvik etmek, bunun etkililiği açısından esastır. Sonuç olarak okul müdürlerinin geri bildirim sağlamadaki rolü dinamiklidir ve geleneksel denetim uygulamalarının çok ötesine uzanan geniş bir yelpazedeki faaliyetleri kapsar. Müdürler, bu çeşitli rolleri etkili bir şekilde üstlenerek öğretmen performansını önemli ölçüde artırabilir, mesleki gelişimi teşvik edebilirler.

Çünkü geri bildirim biçimlendirici değerlendirmenin önemli bir parçasıdır. Böylece olumlu, üretken ve dinamik bir okul kültürü yaratabilirler (Tekin, 2023).

Bu süreçteki zorluklar önemsiz değildir ancak stratejik planlama, sürekli mesleki gelişim ve açık iletişime ve sürekli iyileştirmeye değer veren bir okul ortamının teşvik edilmesi yoluyla çözülebilir. Bu tür çabalar sayesinde müdürler, geri bildirimlerinin hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin eğitim deneyimleri üzerinde derin ve kalıcı bir etkiye sahip olmasını sağlayabilirler. Okul müdürlerinin çalışma arkadaşlarına geri bildirim verme konusunda yaptıkları hatalar aşağıdaki gibi listelenebilmektedir (Weitzel, 2004).

- Yapılan geri bildirimlerin yapılan eylemlerden çok bireyleri yargılaması, kişisel eleştiri içermesi,
- Geri bildirim anlaşılmaz olması, genellemeler içermesi veya net olmaması,
- Geri bildirimle verilecek olan mesajın direk sorumlusunun aksine başkaları üzerinden verilmesi,
- Alıcıya olumsuz geri bildirim ya da düzeltmeler verilirken olumlu mesajların arasına sıkıştırılması sonucu dönütün etkililiğinin kaybolması,
- Geri bildirim verilirken tüm çalışanlarla birlikte genelleme yapılarak verilmesi sonucu mesajın asıl alıcıya ulaşmaması,
- Geri bildirim gereğinden çok uzun olması sonucunda verilecek mesajın net ve açık olarak anlaşılmaması,
- Geri bildirim rehber olmak ve örgüt için gerekli düzenlemeleri içermesinin yerine üstü kapalı bir tehdit olarak algılanması,
- Geri bildirim verilirken gereksiz mizah kullanılması,
- Geri bildirim bir ifade değil, bir soru biçiminde olmasıdır.

### 1.3.3. Geri Bildirimin İşlevi

- Geri bildirim davranışı kontrol eder. Eğer okullarda okul müdürü tarafından yeterli ve doğru dönüt sağlandığında öğretmenlerin davranışları sürekli kontrol edilmeye gerek kalmadan sürece uygun olarak işlemeye devam edecektir. Hedefe, amaca yönelik verilen geri bildirimler performansı da olumlu yönde etkilemektedir. Özellikle çalışma dönemi içinde, somut veri veya objektif gözleme dayalı geri bildirimler anlık verildiğinde, gelişim planı ile de desteklenerek takip edildiğinde, öğretmenlerin kurumlarına bağlılığına da olumlu katkı sağladığı çok nettir. Çünkü geri bildirim, başkalarının bizi

nasıl gördüğünü öğrenmemizi sağlayarak davranışlarımızı kontrol etmemizi sağlamaktadır (Voss, 2002).

- Geri bildirim bilinçli çalışmaya yardımcı olmaktadır. Zamanında uygulanan, eleştirel olmayan ve doğru dönütler ile öğretmen kendi çalışmaları hakkında bilgi sahibi olur. Doğru yaptığı uygulamalar desteklenir ve yanlış uygulamaları düzeltme imkânı yakalar. Geri bildirim detaylara dikkat edilmeden, yeterince önemsenmeden, zaman ayrılmadan verildiğinde, şöyle ki pozitif değil de negatif etki yaratacak şekilde verildiğinde, karşımızdaki kişi savunma refleksi ile hareket edecek, hayal kırıklığı, motivasyon kaybı ve hatta kurumlarda çatışmaya kadar gidebilecek sorunlara yol açacaktır.
- Olumlu geri bildirim teşvik edicidir. Bu doğrultuda yapılan dönütler öğretmeni hem cesaretlendirir hem de yaptığı uygulamanın sürdürülebilirliğini arttırmaktadır. Geri bildirim sırasında kullanılan ifadeler, somut veriler, eleştiri veya uyarı niteliğinde değil de yapıcı ve teşvik edici olmalıdır.
- Geri bildirim sorun gidermeye yardımcı olur. Olumlu geri bildirim, iyi yapılmış bir davranış için övgü veya takdirdir. Güveni, motivasyonu ve memnuniyeti arttırabilir. Olumsuz geri bildirim ise iyileştirilmesi gereken bir davranış için eleştirmeden, düzeltme veya rehber olmaktır. Düzeltilmesi gereken boşlukları, hataları ya da problemleri vurgulayabilir. Böylece her iki durumda da kurumdaki sorunları gidermekte oldukça etkilidir.
- Geri bildirim hem çalışanların hem de yöneticilerin motivasyonu artırır. Olumlu, düzenli ve yapıcı geri bildirim çalışanların mesleki açıdan kendilerini geliştirmelerine olanak sağlarken kurumlarda olumlu iklimin sağlanmasına yardımcı olur. Böyle kurumlarda geri bildirim hem çalışanların hem de yöneticilerin motivasyonlarını arttırarak örgüt hedeflerine ulaşmada birlikte hareket etmelerine olanak sağlamaktadır.
- Geri bildirim öz değerlendirmeye yardımcı olur. İyi yapılmış geri bildirim ile öğretmenlerin kendi öz değerlendirmesini yaparak çalışmalarını bu yönde ilerlemelerine olanak sağlamaktadır.
- Geri bildirim geleceğe odaklı ve olumludur. Eleştiri yapmak ise geçmişe odaklanmayı ve yargılamayı içinde barındırır. Bu yüzden kurumlarda yapılan geri bildirimler örgütlerin olumlu şekilde devam etmeleri için gereklidir. Geri bildirim, nasihat etmek, övmek, yargılamak ya da suçlamak

değildir. Bir amaca ulaşmak için nelerin değişmesi gerektiğine ilişkin rehber olmaktır (Wiggins, 2012).

- Geri bildirim hem geri bildirimi alan hem de verenin etkisinin artmasına yol açar.
- Geri bildirim, çalışma ortamıyla özdeşleşmeye ve mesleki gelişimi planlamaya yardımcı olur.
- Geri bildirim, kararların kalitesini doğru bir şekilde değerlendirmeye ve yargılamaya yardımcı olur.

#### **1.3.4. Geri Bildirim Türleri**

Geri bildirim kavramı kurumların başarılı olması için üzerinde çok fazla durulmuş ve çok şekilde tanımlanmıştır. Araştırmacılar yoğunlukla geri bildirim kavramını doğrulayıcı geri bildirim, tanılayıcı geri bildirim, düzeltici geri bildirim, açıklayıcı geri bildirim ve performans geri bildirim olarak beşe ayırmıştır (Schimmel, 1988)

##### **1.3.4.1. Doğrulayıcı Geri Bildirim**

Doğrulayıcı geri bildirimin doğru ve yanlış olmak üzere iki temel yanıtı vardır. Yoğunlukla yapılan çalışmanın doğru olduğunu belirtmek için evet, doğru, devam edebilirsiniz gibi yanıtlar verilirken yanlış yapılan çalışmalar için ise hayır, burada hatanız var, yanlış lütfen tekrar yapınız şeklinde geri bildirim verilmektedir. Bu geri bildirim çeşidinde doğru yanıtlar pekiştirilirken; yanlış cevaplar için hiçbir etkisi olmadığı bilinmektedir. Çünkü herhangi bir düzeltme ve rehberlik içermemektedir (Karaman, 2010).

##### **1.3.4.2. Düzeltici Geri Bildirim**

Düzeltici geri bildirimi doğrulayıcı geri bildirimden ayıran en büyük özelliği doğrunun onaylanmasının yanında hataların ve yanlış yapılan uygulamaların düzeltilmesinin amaçlanmasıdır. Motivasyon açısından dikkat edilmesi gereken bir yöntem olup öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri açısından oldukça önemli görülmektedir. Yanlış uygulandığı zaman iş gören ve işveren arasında çatışmalara sebep olabilmektedir. Yoğunlukla öğrenci öğretmen arasında kullanılan geri bildirim türüdür (Karaman, 2010).

##### **1.3.4.3. Tanılayıcı Geri Bildirim**

Tanılayıcı dönüt direkt yanıtlara odaklanmak yerine neden hata yapıldığıyla ve yanlışla ilgili bilgi edinmemizi sağlar. Asıl amaç neden sorusuna cevap aramaktır (Karaman, 2010).

Yöneticiler açısından kurumlarında olan sorunların çözümüyle ilgilenmekte ve sorunun kaynağına ulaşip çözümünün sağlanmasında etkili bir yöntemdir.

#### 1.3.4.4. Açıklayıcı (Ayrıntılayıcı) Geri Bildirim

Açıklayıcı geri bildirim en önemli özelliği yanıtın doğru olduğu zamanlarda da verilerek gelişimin sağlanmasının amaçlanmasıdır. Doğru yapılan çalışmaları pekiştirerek sürdürülebilir olması için motive eder. Önceki yapılan çalışmalar ile bağlantılar kurarak yeni bilgi ve çalışmalara olanak sağlar (Karaman, 2010).

#### 1.3.4.5. Performans Geri Bildirimi

Performans geri bildirim, “beceri ve davranışın diğerleri tarafından da uygulanabilir olmasını ve sürdürülebilirliği sağlamak için süreçlere ve sonuçlara ilişkin bilgi sunma yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Montenson ve Witt, 1998). Performansa dayalı geri bildirim diğerlerinden ayıran en önemli özelliği somut geri dönüşleri sağlamasıdır. Geri bildirim performansa dayalı ve gözlemlenebilir olduğundan sayısal bir geri bildirim niteliği taşır ve değerlendirmesi diğer geri bildirim türlerinden çok daha kolaydır (Hammond, 1999). Okullarda gerek öğretmenler ve öğrenciler arasında gerekse de yöneticiler ve öğretmenler arasında performansa dayalı geri bildirimin sağlanması eğitimde kalite ve niteliği artırmaktadır (Scheeler, Ruhl ve McAfee, 2004).

#### 1.3.5. Neden Geri Bildirim Verilir?

Geri bildirim süreciyle birlikte iletişim süreci tekrarlanmış ve hatalardan arınarak sağlıklı bir iletişim sağlanmış olur. Çünkü geribildirim sürecinde geri bildirilen mesaj kodlanır, iletilir, karşı tarafça alınır, kod çözülür ve tepki oluşturulur. Tüm süreç sağlıklı işlediği takdirde iletişim süreci sağlıklı bir şekilde tamamlanacak ve kişiler arası etkileşim sağlanabilecektir. Kişilerin yaşadıkları sorunlarda ya da sergiledikleri hata durumlarında yeniden hedefe odaklamak ve hatalarından ders çıkarmalarını sağlamak için geri bildirim etkili bir yoldur. Geri bildirim başarıya ulaşma yolunda eksik kalan kısımları göstermek, doğru öğrenmeleri deneyimleme sürecidir. Tüm bu sürecin oluşabilmesi için “Geri bildirim neden verilir?” sorusuna verilebilecek cevapları aşağıdaki gibi sıralanabilmektedir (Coffey, Curtis, Cook ve Hynsaker, 1994).

- İletişim sürecinin etkililiğini arttırıp kendi kendini kontrol eden bir mekanizma haline gelmesi için geri bildirim verilmektedir.



- Teşvik etmek için iş görenlere geri bildirim verilir. Geri bildirim çalışmalarında daha fazla çaba göstermelerine, performanslarını arttırmaya yardımcı olmak için kullanılmaktadır.
- Performansı geliştirmek, iyi örneklerin devamının sağlanması için geri bildirim verilir. Çünkü geri bildirimin amacı çalışanların bir sonraki ve gelecekteki değerlendirmelerde daha iyisini yapmasının amaçlanmasıdır.
- Kişilerin güçlü ve zayıf olduğu yönlerini belirlemek ve bu konuda rehber olmak için geri bildirim verilir. Kurumlarda performansın artırılabilmesi için kişilerin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olması ve buna göre performans göstermesi örgütlerin faydasına olmaktadır.
- Düzgün ve ciddi olarak verilen her geri bildirim ufkumuzu açarak bizi doğru hedeflere yönlendirmektedir.
- Çalışanların yaptıkları iş sırasında edindikleri eksik ya da yanlış bilgileri düzeltmek için geri bildirim verilmelidir.
- Geri bildirim takım çalışmasının ilk şartıdır. Örgütün iş birliği ve uyum içinde ilerleyebilmesi için geri bildirim verilmelidir.
- Örgütlerin amacını, etkilerini ve türlerini anlamaya yardımcı olmak için geri bildirim verilmelidir.
- Geri bildirim kurum yöneticilerinin performans değerleriyle hedeflediği sonuçlar arasındaki farkı görmelerini sağlamaktadır.
- Performansı ve başarıyı arttırmak için geri bildirim verilir. Geri bildirimler ile daha iyiye ulaşmak için ne yapılması gerektiği sorusuna cevap bulunmaktadır.
- Geri bildirimler yeni bilgiler, yeni yaklaşımlar ve çözümlerin aranması üzerinde uyarıcı bir etkisi bulunmaktadır.
- Etkili geribildirim çalışanların kendi denetimlerini, öz yeterliğini ve hedefe odaklılığını artırmaktadır.

#### 1.4. İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Okul yöneticilerinin yapmış oldukları geri bildirimlere yönelik öğretmen algıları, öğretmen motivasyonları ve iş tatminleri ile ilgili literatür incelendiğinde üzerinde araştırma yapılmış birçok çalışmaya rastlanılmaktadır. Bu bölümde geri bildirim, öğretmen motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalara yer verilmektedir.

#### **1.4.1. Geri Bildirim İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Kırbaç, Balı ve Macit (2017) yapmış olduğu “Eğitim Sisteminde Geri Bildirim ile İlgili Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmalarında öğretmen görüşlerine dayalı olarak eğitim sisteminde geri bildirimin incelenmesi amaçlamışlardır. Eğitim sisteminde geri bildirimin işlevi hakkında görüş bildiren öğretmenlerin çoğunun geri bildirim ihtiyacı duyduklarını, eksikleri görmeye yardımcı olduğunu ve motivasyonlarının artmasına katkı sağladığını ifade ederek geri bildirimin önemini belirtmişlerdir.

Uygur ve Sümerli (2015) “Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim” süreçleri üzerine yapmış oldukları çalışmalarında geri bildirimin sürekli ve hızlı bir değişim süreci içinde bulunan kurumlar için önemini ortaya koyarak “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” ortaya çıkarmışlardır. Ortaya çıkardıkları “360 Derece Performans Değerlendirme Sistemi” tek bir kişi tarafından değil farklı ve birçok kaynak tarafından geri bildirimi içermektedir.

Erdem (2011) araştırmasını yapmış olduğu “İletişim Sürecinde Geri Bildirimin Önemi ve İletişime Katkısı” çalışmasında geri bildirimin konuşmacının mesajını hedef kitlenin tepkilerine göre ayarlama imkânı vermesinin yanında konuşmayı sıkıcı ve monoton olmaktan çıkardığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca hedef kitlenin iletişime katıldığı duygusuna kapılmasını sağlayarak, hedef düşüncelerin alındığının farkına varılmasına yardımcı olacağını belirtmiştir.

Özalp ve Kaymakçı (2022) “Türkiye’de Eğitim Bilimleri Alanında Geri Bildirim Üzerine Yapılmış Lisansüstü Tezlerin Analizi” çalışmalarında ülkemizde araştırılması yapılmış tezlerin analizlerini yaparak, geri bildirimin her kurumda başarıya doğrudan etkisi bulunduğunu tekrar etmişlerdir. Bununla birlikte araştırmaya konu olan çalışmaların birçoğunda öğretmen motivasyonu ile okul müdürlerinin geri bildirim tutumları arasında anlamlı bir ilişki görülmüştür.

#### **1.4.2. Öğretmen Motivasyonu İle İlgili Yapılan Araştırmalar**

Demir (2018) yapmış olduğu “Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dili İle Öğretmen Motivasyonunun İncelenmesi” çalışmasında okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi anlamlandırmanın amaçlamıştır. Araştırmanın sonucuna göre okul yöneticilerin kullanmış oldukları motivasyonel dil ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra yapmış olduğu çalışmada kurumlarında motivasyon dil düzeyi yüksek olan okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarının diğer kurumlardan daha yüksek olduğunu belirtmiştir.

Çalış (2012) tarafından Kocaeli ili Gölcük İlçesinde gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasında, öğretmenlerinin motivasyon düzeyleri arasında yaşa, cinsiyete, mesleki kıdeme ve medeni duruma göre anlamlı bir fark bulunmamış, yönetici tutumlarında da arasında yaşa, cinsiyete, mesleki kıdeme ve medeni duruma göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bunların yanında yöneticilerin tutumlarıyla öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tezcan (2006) tarafından yapılmış olan “Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi” konulu araştırmasında elde ettiği sonuçlara göre; yöneticilerin liderlik türlerinin öğretmen motivasyonu etkilediğini ve aralarında olumlu bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özgün ve Başar (2018) “Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi” konusu ile ilgili Malatya İlinde yapmış oldukları çalışmada öğretmenlerin bakış açılarına göre motivasyon düzeylerinin belirlenmesini amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucu olarak ise sadece araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin çalışılan yıl değişkenine göre motivasyonlarında anlamlı bir farklılık bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Kılıç (2019) tarafından Erzurum ilinde gerçekleştirilen “Okul Yöneticilerinin Otantik Liderlikleri İle Öğretmenlerin Motivasyon Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmanın nicel kısmına 649 öğretmen, nitel kısmına ise 11 öğretmen katılım sağlamıştır. Araştırmanın verilerine göre okul yöneticilerinin liderlik türlerinden olan otantik liderliği ile öğretmen motivasyonu ve iş tatmin düzeyi arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

#### **1.4.3. İş Tatmini İle İlgili Yapılan Çalışmalar**

Bilir (2007) tarafından yapılan “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisinin İncelenmesi” isimli yüksek lisans tezinde öğretmenlerin iş tatmini ile okul yönetiminin lider davranış biçimleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi hedeflemiştir. Araştırmanın sonucu olarak dönüşümcü liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarına göre iş tatmini ve öğretmen motivasyonu açısından daha olumlu bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir.

Akkan (2008) tarafından yapılan “Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini” isimli yüksek lisans tez çalışmasında öğretmenlerin iş tatmin durumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada, Araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin iş tatminlerinin; serbestlik, değişiklik, sosyal konum, ahlaki değerler, etik kurallar, yeteneklerini kullanma, yükselme imkânı, sorumluluk alma, çalışma şartları, iş

arkadaşları ve ücret skalası gibi değişkenlere bağlı olarak değiştiği tespit edilmiştir. Bunun yanında araştırmacı; öğretmenlerin iş tatminlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve tecrübe değişkenlerine göre anlamlı, pozitif bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir.

Bulut (2012) tarafından “Lider Üye Etkisinin Yöneticiye Güven Ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada yöneticiye güvenmenin iş tatmin düzeyine etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmanın sonucuna göre öğretmenler birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin yetkinliklerine inanmakta ve yöneticilerine karşı güven duymaktadırlar. Güven duygusu ile iş tatmin düzeyi arasında ise olumlu bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Yani öğretmenlerin okul yöneticilerine güven düzeylerinde yaşanan artışların iş tatmin düzeylerinde de artışı beraberinde getirdiğini belirtmiştir.

Balci (1985) “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” isimli doktora çalışmasında okul yöneticilerinin iş tatmin düzeyini ve iş tatmin düzeyini etkileyen etkenlerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre ise okul yöneticilerinin iş tatminsizliği yaşadıklarını belirtmiştir. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre iş tatmin düzeylerinde farklılık olmadığını tespit etmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkındaki bilgiler yer almaktadır.

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışma, okul yöneticilerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkisini incelemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemlerinden korelasyonel (ilişkisel) tarama modeli kullanılmıştır. Korelasyonel tarama yöntemi; iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve derecesini araştırmayı amaçlayan araştırma modelidir. Tarama yoluyla ortaya çıkan ilişkiler gerçek bir neden sonuç ilişkisi olarak yorumlanamaz; ancak o yönde bazı ipuçları vererek bir değişkenin durumu hakkında bilgi edinilmesi halinde diğer değişkenin kestirilmesine yardım edebilir (Karasar, 2020). Çalışmada geri bildirim verilip verilmeme durumlarına karşı motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkilerini gözlemlemek cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenleri ele alınmıştır.

#### 2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ ve ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini 2023-2024 eğitim öğretim yılında İstanbul'da görev yapan 160.485 öğretmen oluşturmaktadır (<https://istanbul.meb.gov.tr>, 19.02.2024). Evrenin tamamına ulaşma olanağı olmadığı için evrenden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Örneklem grubu tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir.

Bu çalışmanın örneklem grubunu ise, 2022-2023 ve 2023-2024 eğitim öğretim dönemlerinde İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmî kurumlarında okul öncesi, ilkökul, ortaokul ve lise kademelerinde görev yapmakta olan 600 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma grubunun demografik özelliklerine ait bilgiler Tablo 1' de sunulmuştur.

**Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

| Değişkenler    | Düzy        | N   | %    |
|----------------|-------------|-----|------|
| Cinsiyetiniz   | Kadın       | 304 | 50,7 |
|                | Erkek       | 296 | 49,3 |
| Yaş Aralığınız | 25 ve Altı  | 288 | 48   |
|                | 26-34       | 125 | 20,8 |
|                | 35-42       | 125 | 20,8 |
|                | 43 ve üzeri | 62  | 10,3 |

|                                 |                 |     |      |
|---------------------------------|-----------------|-----|------|
| <b>Medeni Durumunuz</b>         | Evli            | 333 | 55,8 |
|                                 | Bekar           | 264 | 44,2 |
| <b>Öğrenim Durumunuz</b>        | Lisans          | 449 | 74,8 |
|                                 | Lisansüstü      | 151 | 24,2 |
| <b>Mesleğinizdeki Kıdeminiz</b> | 0-5 yıl         | 134 | 22,3 |
|                                 | 6-10 yıl        | 253 | 42,2 |
|                                 | 11-15 yıl       | 139 | 23,2 |
|                                 | 16 yıl ve üzeri | 74  | 12,3 |

Araştırma için seçilen örneklem grubunda farklı eğitim seviyeleri, farklı ders alanlarındaki öğretmenleri ve çeşitli sosyo-ekonomik ve kültürel arka planlara sahip İstanbul ili Çekmeköy ilçesinden 18, Sancaktepe ilçesinden 10 ve Şile ilçesinden 7 okul bulunmaktadır. Üç ilçenin milli eğitim müdürlüğünden elde edilen rakamlara göre Çekmeköy’de 3378 Öğretmen, Sancaktepe’de 4564, Şile’de 364 Öğretmen görev yapmaktadır. Bu ilçelerde sosyoekonomik ve sosyokültürel bakımdan çok farklı insanların yaşadığı bilinmektedir. Araştırmanın yapıldığı bu ilçelerde en üst gelir grubuna ait insanların çocuklarının devam ettiği okullar olduğu gibi en alt gelir düzeyine sahip insanların çocuklarının devam ettiği okullar bulunmaktadır.

Evrenin tamamına ulaşmanın zor olmasından dolayı örnekleme yoluna gidilmiş ve örnekleminin oluşturulmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem büyüklüğünün saptanması için ise aşağıdaki formül kullanılmıştır (Özdamar, 2003):

**N:** Evren birim sayısı,

**n:** Örneklem büyüklüğü

**P:** Evrendeki X’in gözlenme oranı,

**Q (1-P):** X’in gözlenmeme oranı

**Z $\alpha$  :**  $\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$  için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

**d=** Örneklem hatası

**$\sigma$ =** Evren standart sapması

t  $\alpha, sd$  = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir ( $sd = n-1$ ). t $\alpha, sd$  kritik değerleri  $sd = n-1$  5000 olduğunda Z $\alpha$  değerlerine eşit alınabilir.

Evrenin varyansının bilinmesi halinde kullanılabilecek olan formül ise aşağıda verilmiştir.

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z\alpha}{(N - 1) \cdot d^2}$$

Yapılan hesaplamalar ve gözlemler doğrultusunda araştırma bölgesinden belirlenmiş olan öğretmenlerin 642 kişiden sağlıklı işaretlenmiş anketler halinde dönüş alınabilen 600 kişinin bu araştırmanın çalışma grubu için yeterli olduğu görülmüştür. Örneklem; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi ve mesleki kıdem gibi demografik faktörler açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu çeşitlilik ve araştırmanın İstanbul ilinde yapılıyor olması sonuçlarının geniş bir öğretmen kitlesine genellenebilir olmasını sağlayacaktır.

Tablo 1 incelendiğinde cinsiyet değişkenine göre çalışmaya katılan öğretmenlerin %50,7'sini kadın öğretmenlerin, %49,3'ünü erkek öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir. Yani araştırmaya katılan öğretmenlerin 304'ünü kadın öğretmenler, 296'sını ise erkek öğretmenler oluşturmaktadır.

Yaş değişkenine göre bakıldığında ise araştırmaya katılan katılımcılar az deneyimli öğretmenlerden deneyimli öğretmenlere kadar geniş bir yaş aralığı temsil edilmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %48'i 25 yaş ve altı, %20,8'i 26-34 yaş arasını, %20,8'i 35-42 yaş arasını ve %10,3'ü 43 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. Demek ki araştırmaya katılan öğretmenlerin 288'i 25 ve altı, 125'i 26-34 yaş arasını, 125'i 35-42 yaş arasını ve 62'si 43 yaş ve üzerini oluşturmaktadır.

Medeni durum değişkenine göre tablo incelendiğinde ise katılımcıların %44,2'sini bekar ve %55,8'ini de evli öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Yani araştırmaya katılan öğretmenlerden 264'ü bekar öğretmen, 333'ü evli öğretmen ve 3 öğretmende soruya cevap vermemiştir.

Araştırmada lisans mezunlarından doktora derecesine sahip öğretmenlere kadar çeşitli eğitim seviyeleri bulunmaktadır. Çalışmaya katılan öğretmenlerden %74,8'i Lisans mezunu, %22,5'i Yüksek Lisans mezunu ve %2,7'si Doktora mezunu olduğu görülmektedir. Şöyle ki katılımcı öğretmenlerin 449'u Lisans mezunu, 135'i Yüksek Lisans mezunu ve 16'sı Doktora mezunu öğretmenlerden oluşmaktadır.

Tablo 1'e bakıldığında kariyerlerinin başında olan öğretmenlerden uzun yıllarını eğitime adanmış öğretmenlere kadar farklı kıdem seviyeleri yer almaktadır. Araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerden %22,3'ünün mesleki kıdemi 0-5 yıl, %42,2'sinin mesleki kıdemi 6-

10 yıl, %23,2'sinin mesleki kıdemi 11-15 yıl ve %12,3'ünün mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Şöyle ki araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerden 134'ü kariyerinin başında olan 0-5 yıllık öğretmenleri, 253'ü 6-10 yıllık tecrübeye sahip öğretmenleri, 139'u 11-15 yıllık tecrübeye sahip öğretmenleri ve 74'ü 16 yıl ve üzeri deneyime sahip öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Genel olarak örneklem, evrenin temsiliyetini en iyi şekilde sağlamak için dengeli bir dağılım göstermektedir. Bu temsiliyet, araştırmanın bulgularının geniş bir öğretmen kitlesine uygulanabilir ve genelleştirilebilir olmasını sağlamaktadır.

### 2.3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ ve ARACI

Bu araştırmada araştırmacının kendisi tarafından oluşturulan kişisel bilgi formunun yanında üç farklı veri toplama aracı kullanılmıştır. Araştırma için özel olarak tasarlanmış anket formu, öğretmenlerin iş tatmini, mesleki gelişim, öğrenci etkileşimi ve okul müdürlerinden aldıkları geri bildirimlerle ilgili görüşlerini toplamak amacıyla kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek soruları alan uzmanları tarafından hazırlanmıştır. Bu süreç, soruların araştırma konusunu yansıtmaya ve ölçme amacına uygun olmasını sağlamıştır. Araştırmacılar tarafından hazırlanan ve bu araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik katsayıları, Cronbach's Alfa ve iki yarı test istatistik teknikleri kullanılarak hesaplanmıştır. Her iki analizin sonucu da kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir oldukları sonucunu ortaya koymuştur. Elde edilen tüm sonuçlar değerlendirildiğinde, bu araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir ölçekler olduğu söylenebilir. Ölçekler, katılımcıların kolaylıkla yanıtlayabileceği şekilde tasarlanmıştır. Ölçeklerdeki sorular likert ölçeğe uygun biçimde beşli olarak derecelendirilmiştir. Ölçeklerde, her soruda ifade edilen görüşe katılma derecelerinin: 1. Hiç katılmıyorum, 2. Katılmıyorum, 3. Kararsızım, 4. Katılıyorum, 5. Tamamen katılıyorum olarak belirlenip işaretlenmesi istenmiştir.

Anket formunun birinci kısmı ise katılımcıların cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim düzeyi ve mesleki kıdem bilgilerini içerir. Bu kapsamda anketler, İstanbul ili Çekmeköy, Sancaktepe ve Şile ilçelerinde bulunan toplam 35 okulda görev yapan öğretmenlere Google Forms ve basılı formatlarda dağıtılmıştır. Bununla beraber katılımcılara anketin amacı, nasıl doldurulacağı ve verilerin nasıl kullanılacağı hakkında kısaca yönergeler verilmiştir. Ayrıca katılımcıların gizliliğine ve verilerin etik standartlara uygun olarak kullanılmasına özen gösterilmiştir.



### 2.3.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmada katılımcı olan öğretmenlere araştırmacı tarafından hazırlanan ve 5 maddeden oluşan “Kişisel Bilgi Formu” uygulanmıştır. Hazırlanan bu formda araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, öğrenim durumu ve mesleklerindeki kıdemle ilgili sorular yöneltilmiştir. Kişisel bilgi formu araştırmacı tarafından hazırlanarak ekte (Ek-1) sunulmuştur.

### 2.3.2. Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği (OMGBÖ)

Araştırmaya katılan öğretmenlerin birlikte çalıştıkları okul yöneticilerinin geri bildirim algılarını tespit etmek için Balcı ve Özkan (2020) tarafından geliştirilen “Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği” uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanması ile ilgili ölçeğin geliştiricilerinden izin alınarak ekte (Ek-5) sunulmuştur.

Ölçek maddeleri, etkili geri bildirimin nasıl olması gerektiğine ve etkili geri bildirim veren okul yöneticisi davranışlarının neler olduğunu belirlemek amacıyla yazılmıştır. Okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarına ilişkin yapılmış olan araştırmalar, ders gözlemleri ve geri bildirim üzerine yapılan çalışmalar ile öğretmen müdür iletişimine yönelik çalışmalar incelenerek araştırmacılar tarafından 52 madde yazılmıştır. Bu 52 madde içerisinde 43 madde seçilerek kapsam geçerliği için 7 alan uzmanından görüş alınmıştır. Uzmanlardan alınan görüşler neticesinde gerekli düzeltmeler yapılarak 35 maddeye indirilen ölçek formu uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ölçeğin son hali önce 363 ortaokul öğretmenine uygulanmış ve elde edilen verilerle açımlayıcı faktör analizi yapıp ölçeğin yapı geçerliği test edilmiştir. AFA sonucunda ölçekten 1 madde atılmış ve kalan 34 maddenin iki alt boyut altında toplandığı görülmüştür. Ölçek beşli likert tipinde olarak (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum biçiminde hazırlanmıştır. Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeğinde olumsuz (tersten kodlanan) madde bulunmamaktadır.

Elde edilen değerlerin uyum indeks ölçütlerine göre iyi ve kabul edilebilir düzey aralıklarında olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik katsayısı, Cronbach’s Alfa ve iki yarı test istatistik teknikleri kullanılarak hesaplanmıştır. Her iki analizin sonucu da ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Elde edilen tüm sonuçlar değerlendirildiğinde, bu araştırma kapsamında geliştirilen Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir

ölçek olduğu söylenilebilir (Balcı ve Özkan, 2020). Okul müdürü geri bildirim ölçeği ekte (Ek-2) sunulmuştur.

### **2.3.3. Öğretmen Motivasyon Ölçeği (ÖMÖ)**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin geri bildirimlerinden dolayı motivasyon algılarını tespit etmek için Yıldız ve Taşgın (2020) tarafından geliştirilen “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” uygulanmıştır. Öğretmenlerin kurumlarındaki iş motivasyonlarının belirlenmesi amacıyla geliştirilmiş olan motivasyon ölçeğinin hem ilgili alan yazın hem de yapılan istatistiki analizler açısından uygun bir ölçme aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kapsam geçerliliği ve güvenilirliği için 10 alan uzmanından görüş alınmış ve ölçeğe son hali verilmiştir. Bu araştırmadan elde edilen ölçeğin, tüm kademedeki devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını araştırmak için kullanılabileceği söylenebilir (Yıldız ve Taşgın, 2020). Ölçeklerin uygulanması ile ilgili ölçeğin geliştiricilerinden izin alınarak ekte (Ek-5) sunulmuştur.

“Öğretmen Motivasyon Ölçeği” 28 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde olarak (1) Hiç katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen katılıyorum biçiminde hazırlanmıştır. Öğretmen motivasyon ölçeği ekte (Ek-3) sunulmuştur.

### **2.3.4. İş Tatmini Ölçeği (İTÖ)**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin okul müdürlerinin geri bildirimlerinden dolayı iş tatmini algılarını tespit etmek için Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından geliştirilen “İş Tatmini Ölçeği” uygulanmıştır. Ölçeklerin uygulanması ile ilgili ölçeğin geliştiricilerinden izin alınarak ekte (Ek-5) sunulmuştur. Geliştirilen ölçek maddeleri 253 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, ölçekte bulunan maddelerin faktör yükleri 0,841 ile 0,932 arasında değişmektedir ve açıklanan toplam varyans %77,99 olarak tespit edilmiştir. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre iş tatmini ölçeği (Ki-kare / serbestlik değeri: 2,00; RMSEA: 0.06; NFI: 0.99; NNFI: 0.99; CFI: 0.99; GFI: 0.98 ve AGFI: 0.95) 5 madde ve tek faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin içsel tutarlılığı 0,929 olarak hesaplanmıştır ve madde-toplam korelasyonlarının 0,756 ile 0,886 arasında değiştiği görülmüştür. Sonuç olarak analizler, iş tatmini ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Bunun yanında ölçeğin, Türkiye’deki çalışanların iş tatmini ölçmek için uygun bir araç olduğu tespit edilmiştir (Başol ve Çömlekçi, 2020).

“İş Tatmini Ölçeği” 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçek beşli likert tipinde olarak (1) Kesinlikle katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle katılıyorum biçiminde hazırlanmıştır. İş tatmini ölçeği ekte (Ek-4) sunulmuştur.

#### 2.4. VERİLERİN TOPLANMASI

Nicel verilerin toplanmasına başlamadan önce ölçekleri geliştiren bilim insanlarıyla görüşülerek izinler alınmış ve alınan ölçek kullanım izinleri ekte sunulmuştur.

Nicel veri toplama araçlarını geliştiren kişilerden alınan izinlerin ardından ölçek araçlarını uygulayabilmek için İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Etik Kurulundan izinler alınmıştır. İzinler alındıktan sonra veri toplama sürecine başlanmıştır. Veriler toplanırken hem fiziki olarak baskı alınıp öğretmenlere ölçekler dağıtılmış ve uygulanmıştır, hem de Google Forms yardımıyla 642 öğretmene ulaşılmış sonuç olarak toplam 600 öğretmenin yaptığı yanıtlar üzerinden araştırma için veriler elde edilmiştir.

Araştırmaya katılmaya gönüllü İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise kademelerindeki okullarda çalışan öğretmenlere araştırmacı tarafından hazırlanan Kişisel Bilgi Formu, Balcı ve Özkan (2020) tarafından geliştirilen “Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği”, Yıldız ve Taşgın (2020) tarafından geliştirilen “Öğretmen Motivasyon Ölçeği” ve Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından geliştirilen “İş Tatmini Ölçeği” uygulanmıştır.

#### 2.5. VERİLERİN ANALİZİ

Bu çalışmada elde edilen nicel veriler lisanslı SPSS 25 paket programı ile analiz edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılımdan gelme durumları araştırılırken çarpıklık basıklık katsayılarından yararlanılmış olup, Tabachnik ve Fidell (2013)’ e göre skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri -1.50 ile +1.50 arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir olması durumunda değişkenlerin normal dağılımdan geldiği belirtilmiştir.

Güvenilirlik için iç tutarlılık katsayısı Cronbach’s Alpha test istatistiğinden yararlanılmış olup, Güvenirlik katsayısı  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  (güvenilir değil);  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  (düşük güvenilirlikte);  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  (oldukça güvenilir) ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  (yüksek derecede güvenilir) olarak belirlenmiştir (Kalaycı, 2008). Dikkate alınarak güvenilirlik sonuçları verilmiştir.

Gruplar arasındaki farklılıklar incelenirken değişkenlerin normal dağılımdan gelmeleri nedeniyle t ve ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde farklılık olması durumunda

varyansların homojenliği varsayımı dikkate alınarak Tukey testi ile farklılıklar hesaplanmıştır. Sürekli değişkenler arasında ilişki bakılırken pearson korelasyon testlerinden yararlanılmıştır. Sonuçlar yorumlanırken anlamlılık düzeyi olarak 0,05 kullanılmış olup;  $p < 0,05$  olması durumunda anlamlı bir farklılığın olduğu,  $p > 0,05$  olması durumunda ise anlamlı bir farklılığın olmadığı belirtilmiştir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu araştırma okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirimlerin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerine etkisini incelemek amacıyla yürütülmüştür. Bu anlamda birtakım bulgular elde edilerek araştırmanın bu bölümünde çalışmadan elde edilen verilere ait tablolar ve bu tablolara ait yorumlar yer almaktadır.

#### 3.1. DEMOGRAFİK BİLGİLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİK BULGULARI

Araştırma için uygulanan ölçeklere katılım sağlayan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımı Tablo 1’de yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin Frekans, Normallik ve Güvenirlik Testi sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyutlarına İlişkin Frekans, Normallik ve Güvenilirlik Sonuçları**

| Değişken                           | Ort.   | Min   | Maks   | SS    | Çarpıklık | Basıklık | Cronbach's Alpha |
|------------------------------------|--------|-------|--------|-------|-----------|----------|------------------|
| İşlev                              | 44,28  | 17,00 | 81,00  | 15,81 | 0,438     | -0,999   | 0,963            |
| Süreç                              | 45,61  | 17,00 | 82,00  | 15,19 | 0,459     | -0,812   | 0,951            |
| Okul Müdürleri Geri Bildirim Ölçek | 89,89  | 34,00 | 159,00 | 30,34 | 0,450     | -0,960   | 0,977            |
| Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim   | 39,67  | 20,00 | 50,00  | 5,68  | -0,677    | -0,044   | 0,832            |
| Okul Yönetimi                      | 43,58  | 18,00 | 55,00  | 6,52  | -0,937    | 0,437    | 0,876            |
| Öğretim Süreci ve Öğrenciler       | 27,71  | 10,00 | 35,00  | 4,08  | -0,624    | 0,117    | 0,801            |
| Öğretmen Motivasyon Ölçek          | 110,96 | 54,00 | 140,00 | 14,96 | -0,817    | 0,087    | 0,933            |
| İş Tatmin Ölçek                    | 18,31  | 5,00  | 25,00  | 4,04  | -0,297    | -0,145   | 0,873            |

İşlev düzeylerinin 17-81 değerleri arasında  $44,28 \pm 15,81$  ortalama, süreç düzeylerinin 17-82 değerleri arasında  $45,61 \pm 15,19$  ortalama ve okul müdürleri geri bildirim ölçek düzeylerinin 34-159 değerleri arasında  $89,89 \pm 30,34$  ortalama ile dağıldığı görülmektedir.

Mesleki doyum ve kişisel gelişim düzeylerinin 20-50 değerleri arasında  $39,67 \pm 5,68$  ortalama, okul yönetimi düzeylerinin 18-55 değerleri arasında  $43,58 \pm 6,52$  ortalama, öğrenim süreci ve öğrenciler düzeylerinin 10-35 değerleri arasında  $27,71 \pm 4,08$  ortalama ve öğretmen motivasyon ölçek düzeylerinin 54-140 değerleri arasında  $110,96 \pm 14,96$  ortalama ile dağıldığı görülmektedir. İş tatmin ölçek düzeylerinin ise 5-25 değerleri arasında  $18,31 \pm 4,04$  ortalama ile dağıldığı görülmektedir.

Ölçek düzeylerinin normalliği için çarpıklık-basıklık katsayılarından yararlanılmıştır. Tabachnik ve Fidell (2013)' e göre skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri -1.50 ile +1.50 arasında ise normal dağılım olduğu kabul edilir. Varsayımına göre ölçek düzeylerinin normal dağılım gösterdiği, karşılaştırma ilişki testlerinde parametrik tekniklerin uygulanacağı görülmüştür.

Ölçeklerin güvenilirliği için iç tutarlılık katsayısı Cronbach's Alpha test istatistiği incelenmiştir. Güvenirlik katsayısı  $0,00 \leq \alpha < 0,40$  (güvenilir değil);  $0,40 \leq \alpha < 0,60$  (düşük güvenirlkte);  $0,60 \leq \alpha < 0,80$  (oldukça güvenilir) ve  $0,80 \leq \alpha < 1,00$  (yüksek derecede güvenilir) olarak belirlenmiştir (Kalaycı, 2008). Varsayımına göre ölçek ve düzeylerinin yüksek dereceli güvenilir olduğu görülmektedir.

### 3.2. CİNSİYET DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre katılımcılara uygulanan geri bildirim, öğretmen motivasyonu, iş tatmini ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının toplam puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3'de sunulmuştur.

**Tablo 3. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmen Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları**

| Değişken                           | Kategori | Cinsiyet |       | t testi |        |
|------------------------------------|----------|----------|-------|---------|--------|
|                                    |          | Ort.     | SS    | t       | p      |
| İşlev                              | Kadın    | 44,66    | 13,65 | 0,599   | 0,55   |
|                                    | Erkek    | 43,89    | 17,76 |         |        |
| Süreç                              | Kadın    | 45,68    | 13,66 | 0,113   | 0,91   |
|                                    | Erkek    | 45,54    | 16,64 |         |        |
| Okul Müdürleri Geri Bildirim Ölçek | Kadın    | 90,35    | 26,68 | 0,368   | 0,713  |
|                                    | Erkek    | 89,43    | 33,72 |         |        |
| Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim   | Kadın    | 37,93    | 6,38  | -8,06   | 0,001* |

|                              |       |        |       |        |        |
|------------------------------|-------|--------|-------|--------|--------|
|                              | Erkek | 41,47  | 4,17  |        |        |
|                              | Kadın | 41,07  | 7,27  |        |        |
| Okul Yönetimi                | Erkek | 46,16  | 4,36  | -10,43 | 0,001* |
|                              | Kadın | 26,44  | 4,76  |        |        |
| Öğretim Süreci ve Öğrenciler | Erkek | 29,00  | 2,70  | -8,123 | 0,001* |
|                              | Kadın | 105,44 | 17,17 |        |        |
| Öğretmen Motivasyon Ölçek    | Erkek | 116,63 | 9,38  | -9,934 | 0,001* |
|                              | Kadın | 17,58  | 4,27  |        |        |
| İş Tatmin Ölçek              | Erkek | 19,05  | 3,66  | -4,528 | 0,001* |

\* $p < 0,05$ ;  $t = \text{bağımsız örneklem } t \text{ testi}$

Kadınlar ve erkekler arasında işlev boyutunda anlamlı bir fark yoktur ( $t = 0,599$ ,  $p = 0,55$ ). Kadınlar ve erkekler arasında süreç değişkeninde anlamlı bir fark yoktur ( $t = 0,113$ ,  $p = 0,91$ ). Kadınlar ve erkekler arasında okul müdürleri geri bildirim ölçeğinde anlamlı bir fark yoktur ( $t = 0,368$ ,  $p = 0,713$ ).

Kadınlar ve erkekler arasında mesleki doyum ve kişisel gelişimde anlamlı bir fark vardır ( $t = -8,06$ ,  $p = 0,001$ ). Kadınlar, bu ölçekte erkeklere göre daha düşük bir ortalama değere sahiptir. Kadınlar ve erkekler arasında okul yönetiminde anlamlı bir fark vardır ( $t = -10,43$ ,  $p = 0,001$ ). Kadınlar, bu ölçekte erkeklere göre daha düşük bir ortalama değere sahiptir.

Kadınlar ve erkekler arasında öğretim süreci ve öğrencilerde anlamlı bir fark vardır ( $t = -8,123$ ,  $p = 0,001$ ). Kadınlar, bu ölçekte erkeklere göre daha düşük bir ortalama değere sahiptir. Kadınlar ve erkekler arasında öğretmen motivasyon ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $t = -9,934$ ,  $p = 0,001$ ). Kadınlar, bu ölçekte erkeklere göre daha düşük bir ortalama değere sahiptir. Kadınlar ve erkekler arasında iş tatmin ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $t = -4,528$ ,  $p = 0,001$ ). Kadınlar, bu ölçekte erkeklere göre daha düşük bir ortalama değere sahiptir.

### 3.3. YAŞ DEĞİŞKENİNE İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre katılımcılara uygulanan geri bildirim, öğretmen motivasyonu, iş tatmini ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının toplam puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için anova testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4’de sunulmuştur.

**Tablo 4. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmen Yaş Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişken                              | Kategori             | Yaş    | ANOVA |       |        |      |
|---------------------------------------|----------------------|--------|-------|-------|--------|------|
|                                       |                      | Ort.   | SS    | F     | p      | Fark |
| İşlev                                 | 25- <sup>(1)</sup>   | 42,12  | 13,35 | 4,469 | 0,004* | 1<2  |
|                                       | 26-34 <sup>(2)</sup> | 48,06  | 16,51 |       |        |      |
|                                       | 35-42 <sup>(3)</sup> | 45,39  | 17,63 |       |        |      |
|                                       | 42+ <sup>(4)</sup>   | 44,47  | 19,37 |       |        |      |
| Süreç                                 | 25- <sup>(1)</sup>   | 42,96  | 12,70 | 7,98  | 0,001* | 1<2  |
|                                       | 26-34 <sup>(2)</sup> | 50,68  | 15,74 |       |        |      |
|                                       | 35-42 <sup>(3)</sup> | 46,17  | 16,89 |       |        |      |
|                                       | 42+ <sup>(4)</sup>   | 46,60  | 18,33 |       |        |      |
| Okul Müdürleri<br>Geri Bildirim Ölçek | 25- <sup>(1)</sup>   | 85,08  | 25,49 | 6,285 | 0,001* | 1<2  |
|                                       | 26-34 <sup>(2)</sup> | 98,74  | 31,41 |       |        |      |
|                                       | 35-42 <sup>(3)</sup> | 91,56  | 33,86 |       |        |      |
|                                       | 42+ <sup>(4)</sup>   | 91,06  | 36,98 |       |        |      |
| Mesleki Doyum ve<br>Kişisel Gelişim   | 25- <sup>(1)</sup>   | 38,07  | 6,26  | 17,09 | 0,001* | 1<2  |
|                                       | 26-34 <sup>(2)</sup> | 40,46  | 5,30  |       |        | 1<3  |
|                                       | 35-42 <sup>(3)</sup> | 41,77  | 3,55  |       |        | 1<4  |
|                                       | 42+ <sup>(4)</sup>   | 41,31  | 4,97  |       |        | 1<4  |
| Okul Yönetimi                         | 25- <sup>(1)</sup>   | 41,63  | 7,15  | 19,6  | 0,001* | 1<2  |
|                                       | 26-34 <sup>(2)</sup> | 44,58  | 6,00  |       |        | 1<3  |
|                                       | 35-42 <sup>(3)</sup> | 45,60  | 4,82  |       |        | 1<4  |
|                                       | 42+ <sup>(4)</sup>   | 46,56  | 4,37  |       |        | 1<4  |
| Öğretim Süreci ve<br>Öğrenciler       | 25- <sup>(1)</sup>   | 26,44  | 4,45  | 20,21 | 0,001* | 1<2  |
|                                       | 26-34 <sup>(2)</sup> | 28,55  | 4,03  |       |        | 1<3  |
|                                       | 35-42 <sup>(3)</sup> | 28,93  | 2,64  |       |        | 1<4  |
|                                       | 42+ <sup>(4)</sup>   | 29,42  | 2,89  |       |        | 1<4  |
| Öğretmen<br>Motivasyon Ölçek          | 25- <sup>(1)</sup>   | 106,13 | 16,78 | 22,47 | 0,001* | 1<2  |
|                                       | 26-34 <sup>(2)</sup> | 113,60 | 13,69 |       |        | 1<3  |
|                                       | 35-42 <sup>(3)</sup> | 116,30 | 9,02  |       |        | 1<4  |



|                 |                      |        |       |       |        |     |
|-----------------|----------------------|--------|-------|-------|--------|-----|
|                 | 42+ <sup>(4)</sup>   | 117,29 | 10,19 |       |        |     |
|                 | 25- <sup>(1)</sup>   | 17,56  | 4,22  |       |        |     |
|                 | 26-34 <sup>(2)</sup> | 19,02  | 3,78  |       |        | 1<2 |
| İş Tatmin Ölçek | 35-42 <sup>(3)</sup> | 18,85  | 3,56  | 6,712 | 0,001* | 1<3 |
|                 | 42+ <sup>(4)</sup>   | 19,27  | 4,07  |       |        | 1<4 |

\* $p < 0,05$ ;  $F = \text{Anova testi}$ ;  $F_{ark} = \text{Tukey testi}$

Yaş grupları arasında işlev değişkeninde anlamlı bir fark vardır ( $F = 4,469$ ,  $p = 0,004$ ). Post hoc test sonuçlarına göre, 25 yaş altındaki grup (1) ile 26-34 yaş grupları (2) arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ). Yaş grupları arasında süreç değişkeninde anlamlı bir fark vardır ( $F = 7,98$ ,  $p = 0,001$ ). Post hoc test sonuçlarına göre, 25 yaş altındaki grup (1) ile 26-34 yaş grupları (2) arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ). Yaş grupları arasında okul müdürleri geri bildirim ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $F = 6,285$ ,  $p = 0,001$ ). Post hoc test sonuçlarına göre, 25 yaş altındaki grup (1) ile 26-34 yaş grupları (2) arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ).

Yaş grupları arasında mesleki doyum ve kişisel gelişimde anlamlı bir fark vardır ( $F = 17,09$ ,  $p = 0,001$ ). Post hoc test sonuçlarına göre, 25 yaş altındaki grup (1) ile diğer yaş grupları arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ,  $1 < 4$ ). Yaş grupları arasında okul yönetiminde anlamlı bir fark vardır ( $F = 19,6$ ,  $p = 0,001$ ). Post hoc test sonuçlarına göre, 25 yaş altındaki grup (1) ile diğer yaş grupları arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ,  $1 < 4$ ). Yaş grupları arasında öğretim süreci ve öğrencilerde anlamlı bir fark vardır ( $F = 20,21$ ,  $p = 0,001$ ). Post hoc test sonuçlarına göre, 25 yaş altındaki grup (1) ile diğer yaş grupları arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ,  $1 < 4$ ). Yaş grupları arasında öğretmen motivasyon ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $F = 22,47$ ,  $p = 0,001$ ). Post hoc test sonuçlarına göre, 25 yaş altındaki grup (1) ile diğer yaş grupları arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ,  $1 < 4$ ).

Yaş grupları arasında iş tatmin ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $F = 6,712$ ,  $p = 0,001$ ). Post hoc test sonuçlarına göre, 25 yaş altındaki grup (1) ile diğer yaş grupları arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ,  $1 < 4$ ).

### 3.4. MEDENİ DURUMA İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre katılımcılara uygulanan geri bildirim, öğretmen motivasyonu, iş tatmini ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının toplam puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 5’de sunulmuştur.

**Tablo 5. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Medeni Durum Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin T-Testi Sonuçları**

| Değişken                           | Kategori | Medeni Durum |       | t testi |        |
|------------------------------------|----------|--------------|-------|---------|--------|
|                                    |          | Ort.         | SS    | t       | p      |
| İşlev                              | Evli     | 43,85        | 17,36 | -0,767  | 0,444  |
|                                    | Bekar    | 44,82        | 13,60 |         |        |
| Süreç                              | Evli     | 45,59        | 16,43 | -0,044  | 0,965  |
|                                    | Bekar    | 45,64        | 13,49 |         |        |
| Okul Müdürleri Geri Bildirim Ölçek | Evli     | 89,44        | 33,11 | -0,42   | 0,674  |
|                                    | Bekar    | 90,46        | 26,48 |         |        |
| Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim   | Evli     | 41,19        | 4,82  | 7,464   | 0,001* |
|                                    | Bekar    | 37,76        | 6,11  |         |        |
| Okul Yönetimi                      | Evli     | 45,45        | 5,33  | 8,067   | 0,001* |
|                                    | Bekar    | 41,22        | 7,11  |         |        |
| Öğretim Süreci ve Öğrenciler       | Evli     | 28,79        | 3,27  | 7,343   | 0,001* |
|                                    | Bekar    | 26,34        | 4,58  |         |        |
| Öğretmen Motivasyon Ölçek          | Evli     | 115,42       | 11,75 | 8,379   | 0,001* |
|                                    | Bekar    | 105,32       | 16,62 |         |        |
| İş Tatmin Ölçek                    | Evli     | 18,68        | 3,84  | 2,508   | 0,012* |
|                                    | Bekar    | 17,84        | 4,25  |         |        |

\* $p < 0,05$ ;  $t$ =bağımsız örneklem t testi

Evli ve bekar bireyler arasında işlev değişkeninde anlamlı bir fark yoktur ( $t = -0,767$ ,  $p = 0,444$ ). Evli ve bekar bireyler arasında süreç değişkeninde anlamlı bir fark yoktur ( $t = -0,044$ ,  $p = 0,965$ ). Evli ve bekar bireyler arasında okul müdürleri geri bildirim ölçeğinde anlamlı bir fark yoktur ( $t = -0,42$ ,  $p = 0,674$ ).

Evli ve bekar bireyler arasında mesleki doyum ve kişisel gelişimde anlamlı bir fark vardır ( $t = 7,464$ ,  $p = 0,001$ ). Bekar bireyler, evli bireylerden daha düşük bir ortalama değere sahiptir. Evli ve bekar bireyler arasında okul yönetiminde anlamlı bir fark vardır ( $t = 8,067$ ,  $p = 0,001$ ). Bekar bireyler, evli bireylerden daha düşük bir ortalama değere sahiptir. Evli ve bekar bireyler arasında öğretim süreci ve öğrencilerde anlamlı bir fark vardır ( $t = 7,343$ ,  $p = 0,001$ ). Bekar bireyler, evli bireylerden daha düşük bir ortalama değere sahiptir. Evli ve bekar bireyler arasında öğretmen motivasyon ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $t = 8,379$ ,  $p = 0,001$ ). Bekar bireyler, evli bireylerden daha düşük bir ortalama değere sahiptir.

Evli ve bekar bireyler arasında iş tatmin ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $t = 2,508$ ,  $p = 0,012$ ). Evli bireyler, bekar bireylerden daha yüksek bir ortalama değere sahiptir.

### 3.5. ÖĞRENİM DURUMUNA İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre katılımcılara uygulanan geri bildirim, öğretmen motivasyonu, iş tatmini ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının toplam puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için anova testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişken                              | Kategori                  | Öğrenim Durumu |       | ANOVA |        |      |
|---------------------------------------|---------------------------|----------------|-------|-------|--------|------|
|                                       |                           | Ort.           | SS    | F     | p      | Fark |
| İşlev                                 | Lisans <sup>(1)</sup>     | 44,26          | 15,58 | 0,481 | 0,619  | -    |
|                                       | Lisansüstü <sup>(2)</sup> | 43,90          | 16,37 |       |        |      |
| Süreç                                 | Lisans <sup>(1)</sup>     | 45,68          | 15,22 | 0,082 | 0,921  | -    |
|                                       | Lisansüstü <sup>(2)</sup> | 45,25          | 15,29 |       |        |      |
| Okul Müdürleri<br>Geri Bildirim Ölçek | Lisans <sup>(1)</sup>     | 89,94          | 30,27 | 0,24  | 0,787  | -    |
|                                       | Lisansüstü <sup>(2)</sup> | 89,16          | 30,61 |       |        |      |
| Mesleki Doyum ve<br>Kişisel Gelişim   | Lisans <sup>(1)</sup>     | 39,37          | 5,87  | 2,966 | 0,052  | -    |
|                                       | Lisansüstü <sup>(2)</sup> | 40,72          | 5,11  |       |        |      |
| Okul Yönetimi                         | Lisans <sup>(1)</sup>     | 42,89          | 6,81  | 10,19 | 0,001* | 1<2  |
|                                       | Lisansüstü <sup>(2)</sup> | 45,62          | 5,29  |       |        |      |
| Öğretim Süreci ve<br>Öğrenciler       | Lisans <sup>(1)</sup>     | 27,40          | 4,29  | 5,348 | 0,005* | 1<2  |
|                                       | Lisansüstü <sup>(2)</sup> | 28,70          | 3,28  |       |        |      |

|                              |                           |        |       |       |        |     |
|------------------------------|---------------------------|--------|-------|-------|--------|-----|
| Öğretmen<br>Motivasyon Ölçek | Lisans <sup>(1)</sup>     | 109,66 | 15,71 | 6,964 | 0,001* | 1<2 |
|                              | Lisansüstü <sup>(2)</sup> | 115,04 | 12,12 |       |        |     |
| İş Tatmin Ölçek              | Lisans <sup>(1)</sup>     | 18,07  | 4,00  | 3,483 | 0,031* | 1<2 |
|                              | Lisansüstü <sup>(2)</sup> | 19,11  | 4,17  |       |        |     |

\* $p < 0,05$ ;  $F = \text{Anova testi}$ ;  $F_{ark} = \text{Tukey testi}$

Öğrenim durumları arasında işlev değişkeninde anlamlı bir fark yoktur ( $F = 0,481$ ,  $p = 0,619$ ). Öğrenim durumları arasında süreç değişkeninde anlamlı bir fark yoktur ( $F = 0,082$ ,  $p = 0,921$ ). Öğrenim durumları arasında okul müdürleri geri bildirim ölçeğinde anlamlı bir fark yoktur ( $F = 0,24$ ,  $p = 0,787$ ).

Öğrenim durumları arasında mesleki doyum ve kişisel gelişimde anlamlı bir fark vardır ( $F = 2,966$ ,  $p = 0,052$ ). Ancak,  $p$  değeri 0,05'ten biraz yüksek olduğu için istatistiksel anlamlılık düzeyi belirsizdir. Öğrenim durumları arasında okul yönetiminde anlamlı bir fark vardır ( $F = 10,19$ ,  $p = 0,001$ ). Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ). Öğrenim durumları arasında öğretim süreci ve öğrencilerde anlamlı bir fark vardır ( $F = 5,348$ ,  $p = 0,005$ ). Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ). Öğrenim durumları arasında öğretmen motivasyon ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $F = 6,964$ ,  $p = 0,001$ ). Lisans mezunları ile yüksek lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ).

Öğrenim durumları arasında iş tatmin ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $F = 3,483$ ,  $p = 0,031$ ). Lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ).

### 3.6. MESLEKİ KIDEME İLİŞKİN BULGULAR

Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre katılımcılara uygulanan geri bildirim, öğretmen motivasyonu, iş tatmini ölçekleri ve bu ölçeklerin alt boyutlarının toplam puanlarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi için anova testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 7'de sunulmuştur.

**Tablo 7. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyut Puanlarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşmasına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları**

| Değişken                           | Kategori                 | Mesleki Kıdem |       | ANOVA |        |      |
|------------------------------------|--------------------------|---------------|-------|-------|--------|------|
|                                    |                          | Ort.          | SS    | F     | p      | Fark |
| İşlev                              | 0-5 Yıl <sup>(1)</sup>   | 40,78         | 16,99 | 3,089 | 0,027* | 1<2  |
|                                    | 5-10 Yıl <sup>(2)</sup>  | 45,57         | 13,77 |       |        |      |
|                                    | 10-15 Yıl <sup>(3)</sup> | 44,37         | 17,04 |       |        |      |
|                                    | 15 Yıl+ <sup>(4)</sup>   | 46,04         | 17,01 |       |        |      |
| Süreç                              | 0-5 Yıl <sup>(1)</sup>   | 42,95         | 16,02 | 2,5   | 0,059  | -    |
|                                    | 5-10 Yıl <sup>(2)</sup>  | 46,71         | 13,96 |       |        |      |
|                                    | 10-15 Yıl <sup>(3)</sup> | 44,94         | 15,73 |       |        |      |
|                                    | 15 Yıl+ <sup>(4)</sup>   | 47,93         | 16,19 |       |        |      |
| Okul Müdürleri Geri Bildirim Ölçek | 0-5 Yıl <sup>(1)</sup>   | 83,73         | 32,49 | 2,856 | 0,036* | 1<2  |
|                                    | 5-10 Yıl <sup>(2)</sup>  | 92,28         | 27,09 |       |        |      |
|                                    | 10-15 Yıl <sup>(3)</sup> | 89,31         | 31,90 |       |        |      |
|                                    | 15 Yıl+ <sup>(4)</sup>   | 93,97         | 32,64 |       |        |      |
| Mesleki Doyum ve Kişisel Gelişim   | 0-5 Yıl <sup>(1)</sup>   | 41,33         | 5,82  | 20,32 | 0,001* | 1<2  |
|                                    | 5-10 Yıl <sup>(2)</sup>  | 37,78         | 5,76  |       |        |      |
|                                    | 10-15 Yıl <sup>(3)</sup> | 41,61         | 3,94  |       |        |      |
|                                    | 15 Yıl+ <sup>(4)</sup>   | 39,50         | 5,90  |       |        |      |
| Okul Yönetimi                      | 0-5 Yıl <sup>(1)</sup>   | 45,30         | 6,66  | 16,59 | 0,001* | 1<2  |
|                                    | 5-10 Yıl <sup>(2)</sup>  | 41,53         | 6,71  |       |        |      |
|                                    | 10-15 Yıl <sup>(3)</sup> | 45,48         | 5,08  |       |        |      |
|                                    | 15 Yıl+ <sup>(4)</sup>   | 43,89         | 6,08  |       |        |      |
| Öğretim Süreci ve Öğrenciler       | 0-5 Yıl <sup>(1)</sup>   | 28,67         | 4,28  | 12,59 | 0,001* | 1<2  |
|                                    | 5-10 Yıl <sup>(2)</sup>  | 26,58         | 4,29  |       |        |      |
|                                    | 10-15 Yıl <sup>(3)</sup> | 28,73         | 2,90  |       |        |      |
|                                    | 15 Yıl+ <sup>(4)</sup>   | 27,89         | 3,98  |       |        |      |
| Öğretmen Motivasyon Ölçek          | 0-5 Yıl <sup>(1)</sup>   | 115,30        | 14,92 | 20,08 | 0,001* | 1<2  |
|                                    | 5-10 Yıl <sup>(2)</sup>  | 105,89        | 15,75 |       |        |      |
|                                    | 10-15 Yıl <sup>(3)</sup> | 115,82        | 10,05 |       |        |      |

|                 |                          |        |       |       |       |   |
|-----------------|--------------------------|--------|-------|-------|-------|---|
|                 | 15 Yıl+ <sup>(4)</sup>   | 111,28 | 14,68 |       |       |   |
|                 | 0-5 Yıl <sup>(1)</sup>   | 18,63  | 4,05  |       |       |   |
|                 | 5-10 Yıl <sup>(2)</sup>  | 17,92  | 4,20  |       |       |   |
| İş Tatmin Ölçek | 10-15 Yıl <sup>(3)</sup> | 18,59  | 3,91  | 1,318 | 0,268 | - |
|                 | 15 Yıl+ <sup>(4)</sup>   | 18,50  | 3,69  |       |       |   |

\* $p < 0,05$ ;  $F = \text{Anova testi}$ ;  $F_{ark} = \text{Tukey testi}$

Mesleki kıdeme göre işlev değişkeninde anlamlı bir fark vardır ( $F = 3,089$ ,  $p = 0,027$ ). 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ). Mesleki kıdeme göre süreç değişkeninde anlamlı bir fark vardır ( $F = 2,5$ ,  $p = 0,059$ ). Ancak,  $p$  değeri 0,05'ten biraz yüksek olduğu için istatistiksel anlamlılık düzeyi belirsizdir. Mesleki kıdeme göre okul müdürleri geri bildirim ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $F = 2,856$ ,  $p = 0,036$ ). 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-10 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı bir fark vardır ( $1 < 2$ ).

Mesleki kıdeme göre mesleki doyum ve kişisel gelişimde anlamlı bir fark vardır ( $F = 20,32$ ,  $p = 0,001$ ). 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-10 yıl ve 10-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ). Mesleki kıdeme göre okul yönetiminde anlamlı bir fark vardır ( $F = 16,59$ ,  $p = 0,001$ ). 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-10 yıl ve 10-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ). Mesleki kıdeme göre öğretim süreci ve öğrencilerde anlamlı bir fark vardır ( $F = 12,59$ ,  $p = 0,001$ ). 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-10 yıl ve 10-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ). Mesleki kıdeme göre öğretmen motivasyon ölçeğinde anlamlı bir fark vardır ( $F = 20,08$ ,  $p = 0,001$ ). 0-5 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-10 yıl ve 10-15 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı farklar vardır ( $1 < 2$ ,  $1 < 3$ ). Mesleki kıdeme göre iş tatmin ölçeğinde anlamlı bir farklılık yoktur ( $F = 1,318$ ,  $p = 0,268$ ).

### 3.7. OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERE YAPMIŞ OLDUKLARI GERİ BİLDİRİMLERİN, ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU VE İŞ TATMİN DÜZEYLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Okul müdürlerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonu ve iş tatminine etkisinin incelenmesi kapsamında yapılan analiz sonuçları Tablo 8'de yer almaktadır.

**Tablo 8. Geri Bildirim, İş Tatmini ve Öğretmen Motivasyonu ve Bu Ölçeklerin Alt Boyutları Arası İlişkiye Ait Korelasyon Testi Sonuçları**

| Değişken                                       | İstatistik | İşlev   | Süreç   | Okul<br>Müdürleri<br>Geri<br>Bildirim<br>Ölçek | Mesleki<br>Doyum<br>ve<br>Kişisel<br>Gelişim | Okul<br>Yönetimi | Öğretim<br>Süreci ve<br>Öğrenciler | Öğretmen<br>Motivasyon<br>Ölçek | İş<br>Tatmin<br>Ölçek |
|------------------------------------------------|------------|---------|---------|------------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------|------------------------------------|---------------------------------|-----------------------|
| İşlev                                          | r          | 1       |         |                                                |                                              |                  |                                    |                                 |                       |
|                                                | p          |         |         |                                                |                                              |                  |                                    |                                 |                       |
| Süreç                                          | r          | ,916**  | 1       |                                                |                                              |                  |                                    |                                 |                       |
|                                                | p          | 0,001*  |         |                                                |                                              |                  |                                    |                                 |                       |
| Okul<br>Müdürleri<br>Geri<br>Bildirim<br>Ölçek | r          | ,980**  | ,978**  | 1                                              |                                              |                  |                                    |                                 |                       |
|                                                | p          | 0,001*  | 0,001*  |                                                |                                              |                  |                                    |                                 |                       |
| Mesleki<br>Doyum ve<br>Kişisel<br>Gelişim      | r          | -,101** | -,085** | -,095**                                        | 1                                            |                  |                                    |                                 |                       |
|                                                | p          | 0,013*  | 0,038*  | 0,020*                                         |                                              |                  |                                    |                                 |                       |
| Okul<br>Yönetimi                               | r          | -,143** | -,116** | -,133**                                        | ,777**                                       | 1                |                                    |                                 |                       |
|                                                | p          | 0,001*  | 0,001*  | 0,001*                                         | 0,001*                                       |                  |                                    |                                 |                       |
| Öğretim<br>Süreci ve<br>Öğrenciler             | r          | -0,043  | -0,024  | -0,034                                         | ,764**                                       | ,738**           | 1                                  |                                 |                       |
|                                                | p          | 0,297   | 0,553   | 0,400                                          | 0,001*                                       | 0,001*           |                                    |                                 |                       |
| Öğretmen<br>Motivasyon<br>Ölçek                | r          | -,112** | -,090** | -,103**                                        | ,927**                                       | ,932**           | ,885**                             | 1                               |                       |
|                                                | p          | 0,006*  | 0,028*  | 0,011*                                         | 0,001*                                       | 0,001*           | 0,001*                             |                                 |                       |
| İş Tatmin<br>Ölçek                             | r          | ,163**  | ,172**  | ,171**                                         | ,416**                                       | ,400**           | ,421**                             | ,447**                          | 1                     |
|                                                | p          | 0,001*  | 0,001*  | 0,001*                                         | 0,001*                                       | 0,001*           | 0,001*                             | 0,001*                          |                       |

\* $p < 0,05$ ;  $r$ =korelasyon testi

Öğretmen motivasyon ölçek düzeyleriyle işlev, süreç ve okul müdürleri geri bildirim ölçek düzeyleri arasında ters yönlü ve sırasıyla ( $r = -0,112$ ,  $r = -0,090$  ve  $r = -0,103$ ) olmak üzere gücü zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır

( $p<0,05$ ). Öğretmen motivasyon düzeyleri arttıkça işlev, süreç ve okul müdürleri geri bildirim düzeyleri azalmaktadır.

İş tatmin ölçek düzeyleriyle işlev, süreç ve okul müdürleri geri bildirim ölçek düzeyleri arasında aynı yönlü ve sırasıyla ( $r=0,163$ ,  $r=0,172$  ve  $r=0,171$ ) olmak üzere gücü zayıf istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). İş tatmin düzeyleri arttıkça işlev, süreç ve okul müdürleri geri bildirim düzeyleri artmaktadır.

İş tatmin ölçek düzeyleriyle öğretmen motivasyon düzeyleri arasında ise aynı yönlü gücü orta ( $r=0,447$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmüştür ( $p<0,05$ ). İş tatmin düzeyleri arttıkça öğretmen motivasyon düzeyleri de artmaktadır.

Bu ölçek verileri, katılımcıların genel olarak işlerine ve öğrencilerle olan etkileşimlerine olumlu yaklaşıtlarını göstermektedir. Çoğunluk, iş tatmininden ve öğrencilerle geçirilen zamandan memnuniyet duymakta gibi görünmekte fakat bazı sorulara kararsızım yanıtı verenlerin yüksek oranı, belirsizlikleri ve belki de bazı konularda tatmin olmamalarını işaret edebilir. Bu analiz, veri setinin genel bir özetini sunmakta ve önemli eğilimleri ortaya koymaktadır. Özellikle öğretmenlerin iş tatmini, mesleki gelişim ve öğrenci etkileşimi ile ilgili sorulara verdikleri yanıtların derinlemesine incelenmesi, katılımcıların bu konulardaki genel eğilimlerini daha iyi anlamamızı sağlayacaktır.



## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### Tartışma

Bu araştırma okul yöneticilerinin yapmış oldukları geri bildirimin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki etkilerine yönelik ilişkinin incelenmesini amaçlamıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel taramanın kullanıldığı araştırmada veriler ölçeklerle elde edilmiştir. Elde edilen veriler sonucunda oluşturulan bulgular literatürdeki diğer araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

### Geri Bildirim

Okul müdürlerinin öğretmenlere yönelik yapmış oldukları geribildirim ile ilgili bulgulara göre öğretmenlerin, işlev ve süreç alt boyutlarında “katılmıyorum” düzeyinde düşünceye sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin okul müdürleri tarafından yeterli düzeyde geri bildirim almadıklarını sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular benzer bir araştırmada Bergin ve diğerleri (2017) verdikleri eğitim sonrası okul müdürlerinin ders gözleminde yaptıkları değerlendirmelerin ve geri bildirimlerin yeterli düzeyde olmadığı ve geliştirilmesi gerekliliği üzerinde durmuşlardır. Başka bir araştırma da ise Balyer (2013) müdürlerin; öğretmenlerin derslerini yeterli düzeyde takip etmediklerini, yaptıkları denetimlerin yetersiz kaldığı ve sadece yapmak için yapıldığı bunun sonucunda da yeterli düzeyde yapıcı geri bildirimlerde bulunmadıklarını ortaya koymuştur. Bunun sonucu olarak da öğretmenlerin yaptıkları uygulamalarda eksikliklerini gideremediğini belirtmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara bakıldığında, en önemli çıkarım olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin tamamının geri bildirim ihtiyacı duyduğunu, katılımcıların çoğunun sistemde geri bildirim mekanizmasının eksik ve fazlasıyla yetersiz olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenler geri bildirimin önemi konusunda farkındalığa sahip oldukları hatta okul yöneticileri tarafından geri bildirim bekledikleri fakat okul yöneticilerinin bu konuda çok fazla çaba göstermedikleridir. Öğretmenler okul müdürlerinin meslekleri ve kurumlarının başarısı için yeterli bilgi ve deneyimlerin olması gerektiğini düşünmektedir. Bu doğrultuda okul yöneticileri, öğretmenlerin profesyonel gelişimini desteklemek için geri bildirim süreçlerini daha

fazla iyileştirebilir ve bu şekilde öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir. Yapılan gözlemler ve araştırma neticesinde, okul müdürlerinin geri bildirimlerinin öğretmenler için önemli bir destek kaynağı olabileceğini göstermektedir. Literatür incelendiğinde öğretmenler, var olan sistemde okul müdürünün eğitim-öğretim yılı içerisinde bir kez derse girmesinin verimli olmadığını, çünkü ellerine yeterli geri bildirim ulaşmadığını sürecin bir kereye mahsus değil sürekli bir sistem dahilinde olması gerektiğini bildirmektedir (Kırbaç ve Balı 2017).

Yapılan araştırmayla çıkan bulgular okul müdürlerinin geri bildirim verme uygulamalarını gözden geçirmeleri gerektiğini düşündürmektedir. Geri bildirim, öğretmenlerin performanslarını geliştirmelerine yardımcı olması için tasarlanmıştır fakat öğretmenler geri bildirim kapsamlı ve alakalı olmadığına inanıyorsa, bu amaçlara ulaşmak zor olacaktır. Bulgular, okul müdürlerinin geri bildirim verme konusunda eğitim almasının faydalı olabileceğini düşündürmektedir. Yapılacak eğitimler ile okul müdürlerinin etkili geri bildirim verme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabilecektir.

Yapılan araştırma bulgularına göre öğretmenler geri bildirim dönemi boyunca yalnızca bir kere müdürlerinin derse girdiklerini ve yapılan gözlem sonuçlarının kendileriyle paylaşmadıklarını belirtmişlerdir. Okul yöneticilerinin yalnızca eğitim öğretim işleriyle uğraşması gerekmektedir. Böylece daha çok gözlem yapacak ve sonuçlarıyla ilgili öğretmenlerle birebir görüşmeler düzenlemesinin faydası olacaktır. Geri bildirim dönemi süresince sürekli ve sistematik olarak verilmesi gerekmektedir. Böylelikle doğru ya da hatalı yapılan çalışmaların çıktıları etkilemeden düzeltilmesine olanak sağlamaktadır. Geri bildirimlerin düzenli ve bir sistem dahilinde performanstan sonra verilmesi, toplu geri bildirim yerine bireysel görüşmeler dahilinde dönütlerin yüz yüze bildirilmesi öğretmen motivasyonunu ve performansını arttırmaktadır (Kurt, 2017).

Araştırmaya katılan öğretmenler birlikte görev yaptıkları okul yöneticilerinin geri bildirimlerinin ileri çalışmalarına yön verdiği ve performans gelişimlerinde rehber oldukları konusunda büyük ölçüde olumsuz düşüncelere sahiptir. Bu sonucun çıkmasının en büyük sebebi öğretmenlerin yöneticilerine güvenmemesidir. Öğretmenler mevcut sistemde ataması yapılan yöneticilerin yeterli bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşünmemektedir.

Bulgulardan yapılan çıkarıma göre, öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu, okul müdürlerinin ders gözlemlerinde veri toplama araçlarını kullanmadığını düşünmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin öğretmen performansını değerlendirme konusunda yetersiz kaldıklarını düşündürmektedir. Bu sorunun çözümü için okul müdürlerinin, ders gözlemlerinde veri toplama araçlarını daha etkin bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu araçlar, okul müdürlerinin öğretmen performansını daha doğru, objektif ve şeffaf bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olacaktır. Özellikle form, çizelge ve rubrik gibi araçlar, okul müdürlerinin öğretmen performansını daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirmelerine ve şeffaf olmalarına olanak sağlamaktadır. Bu araçlar, öğretmenin ders planlaması, öğretim yöntemleri, öğrenci katılımı, sınıf yönetimi gibi farklı yönlerini değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Literatürdeki başka araştırmalarda da öğretmenlerin idarecilerinden aldıkları geri bildirimlerin yazılı ve önceden belirlenmiş kriterler ya da ölçekler tarafından yapılan değerlendirmelere göre yapılması halinde ciddiye aldıkları diğer türlü hiçbir veriye dayanmayan söylemlerin kendileri için pek bir anlam ifade etmediğini belirtmektedir (Bourget, 1999).

Ölçekler sonucu elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin olumsuz eleştirilerinde özenli bir dil kullanmasının, öğretmenlerin okul müdürlerine karşı güven ve saygı duygularını geliştirmede önemli bir rol oynayabileceğini düşündürmektedir. Özenli bir dil kullanmak, öğretmenlerin eleştirinin amacını anlamasına ve eleştiriden öğrenmesine yardımcı olabilmektedir. Yöneticiler tarafından verilen geri bildirimler özenli bir dil kullanarak olabildiğince yapıcı ve geliştirici olmalıdır (Overall & Sangster, 2006). Ayrıca, okul müdürlerinin öğrencilerini desteklediğini ve onlara değer verdiğini göstermesine yardımcıdır fakat bu verilerin dikkatli bir şekilde yorumlanması önemlidir. Ankete katılan öğretmenlerin 600 kişiyle sınırlı olmasından dolayı tüm öğretmenler için geçerli olup olmadığını söylemek güçtür. Ayrıca, ölçeklerin soruları açık uçlu olmadığı için, öğretmenlerin "katılıyorum" veya "katılmıyorum" cevabını verme nedenleri tam olarak anlaşılamamaktadır fakat genel olarak bu veriler okul müdürlerinin olumsuz eleştirilerinde özenli bir dil kullanmasının önemli bir davranış olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin kullandığı motivasyonel dilin diğer çalışanların etkileşimi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle olumlu okul iklimi

için iletişimin zorunlu olduğu yani takım çalışmalarının sıklıkla yapıldığı okullarda okul yöneticileri ve öğretmenlerin etkileşiminin kaliteli olması gerekmektedir. Bu etkileşimin kaliteli olmasında ise, okul idarecilerinin özenli bir dil kullanarak çalışanlarından en yüksek verimi alması için oldukça önem arz etmektedir (Ertürk, 2022).

Sonuç olarak bu çalışma bağlamında okul müdürleri tarafından sağlanan geri bildirimin doğası ile öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, olumlu, yapıcı geri bildirim, öğretmenlerin kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettikleri bir ortamı teşvik ederek motivasyonun artmasına yol açtığı görünmektedir. Tersine olumsuz veya yapıcı olmayan geri bildirimin, daha düşük iş tatmini ve motivasyon düzeyleriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Araştırma, okul müdürlerinin verdiği geri bildirimin tarzı ve kalitesinin öğretmen motivasyonunu ve iş tatminini doğrudan etkilediğine dair önemli kanıtlar sunmaktadır. Okul liderlerinin çalışanlarına yapıcı, spesifik ve düzenli geri bildirim sağlama konusunda becerikli olmalarının gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu sadece çalışma ortamını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda motive olmuş ve tatmin olmuş öğretmenlerin rollerinde daha etkili olma olasılıkları daha yüksek olduğundan, potansiyel olarak eğitimin genel kalitesini de artırmaktadır. Çünkü motivasyon ve buna bağlı olarak öğretmen performansı okulların etkililiğinde önemli bir role sahiptir. Etkili okullarla ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde; özellikle öğretmene vurgu yapıldığı görülmektedir (Mackenzie, 1983; Lezotte, 1985; Good ve Brophy, 1986; Bickel, 1990; Şişman, 2002).

### **Motivasyon**

Yapılan araştırmada kullanılan öğretmen motivasyonu ölçeğine ait bulgulara göre öğretmenlerin, “mesleki doyum ve kişisel gelişim” ve “okul yönetimi” alt boyutlarında “katılıyorum” düzeyinde motivasyona sahip oldukları; “öğretim süreci ve öğrenciler” alt boyutu ile ölçek toplam puanında ise “tamamen katılıyorum” düzeyinde motivasyona sahip oldukları tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin yaptıkları işe ait motivasyonlarının yüksek düzeyde olduğunu ifade etmek mümkündür. Ortaya çıkarılan bu sonuç Demir (2018) ve Çalış (2012) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Yaptıkları araştırmada “öğretim süreci ve öğrenciler” alt boyutunda öğretmenlerin yüksek

derecede motivasyona sahip olmaları araştırmamızdaki sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Yapılan araştırmamızda yüksek ortalama değerine ait “öğretim süreci ve öğrenciler” alt boyutu göstermektedir ki öğretmenlerin mesleklerine karşı duydukları haz ve öğrenciler ile olan pozitif ilişkilerinin bir sonucudur. Ölçeğin tamamında tespit edilen öğretmen yüksek motivasyonunda, çalışma koşullarının rahatlığı, çalışma saatlerinin esnek olması, eğitime ve öğretmeye dayalı kurulan bağ, öğrencilerin sevgilerini hissetmeleri ve mesleğin statüsünün etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmanın bulgularına göre okul müdürlerinin iletişim becerilerinin olumlu ve pozitif olması öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişkinin genel dağılımı incelendiğinde, öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonu arasında yüksek düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu çıkarımı yapılmaktadır. Ortaya çıkarılan bu sonuç Koçak ve Doğan (2014) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Güneş (2007) ise yaptığı araştırmada okullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinden gerek iletişim gerekse motivasyon becerileri bakımından beklentilerinin oldukça yüksek olduğunu belirterek okul yöneticilerinin bu konuda kendilerini geliştirmeleri, adil olmaları ve öğretmenlerin beklentilerini dikkate almalarının gerekliliği hakkında önerilerde bulunmuştur.

Eğitim liderleri olarak müdürler, öğretmenlerinin moralini ve mesleki gelişimini şekillendirmede çok önemli bir role sahiptir. Bununla beraber bulgular, duygusal zekâ eğitiminin liderlik programlarına entegre edilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Öğretmenlerin deneyimlerini anlamak ve onlarla empati kurmak, geri bildirimin kalitesini ve buna bağlı olarak öğretmen memnuniyetini ve motivasyonunu artırabilmektedir. Ayrıca çalışma, geri bildirimde yukarıdan aşağıya bir yaklaşımdan, geri bildirimin iki yönlü bir yol olduğu hem müdürlerin hem de öğretmenlerin karşılıklı büyümeyi amaçlayan bir diyaloga dahil edildiği sürekli iyileştirme kültürüne geçişi savunmaktadır. Eğitim sürecinin iyileştirilmesi önemlidir. Bununla beraber öğretmenliğin dinamik doğası, eğitimcilerin yalnızca bilgi vermesini değil aynı zamanda uygulamalarında sürekli gelişmelerini de gerektirir. Müdürlerden gelen geri bildirimler etkili bir şekilde iletildiğinde bu profesyonel büyüme için çok önemli bir araç görevi görür. Geri bildirimin işlevi hakkında görüş bildiren

öğretmenlerin çoğunun eksikleri görmeye, bir kısmının motivasyon sağlamaya, farkında olmaya ve verim sağlamaya çalışmaya yaradığını ifade etmişlerdir. Geri bildirim hakkında literatür incelendiğinde bu bulguya benzer şekilde geri bildirimin motivasyonu etkilediği ifade edilmiştir (Çelen, 2010; Scheeler, 2004; Bourget, 1999).

### **İş Tatmini**

Araştırma bulguları incelendiğinde, iş tatmini ölçeği toplam puanında ve “içsel doyum” ile “dışsal doyum” alt boyutlarında öğretmenlerin “katılıyorum” düzeyinde iş tatminine sahip oldukları tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, Balcı (2004), Yavuz (2009), Keser (2010), Öztürk (2012) ve Bulut (2012) tarafından yapılan çalışmalar ile örtüşmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş tatmini düzeyleri yüksek düzeydedir. Bu bulgu, Özdayı (1991) ve Buluç’un (2009) yaptıkları araştırmaların bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Buna göre öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri göz önünde bulundurulduğunda, öğretmenlik mesleğinin istenilerek ve sevilerek yapılan bir meslek olduğu söylenebilir. Bunun yanında öğretmenlerin devlete bağlı eğitim kurumlarında görev yapmaları, bunun dışındaki iş olanaklarının sınırlı olması, özel kurumlardaki maaş dengesizliği gibi nedenlerin de bu bulgunun ortaya çıkmasında etkili olduğu düşünülebilir.

Araştırmada her iki alt boyut da “katılıyorum” düzeyinde çıkmış olmakla birlikte “içsel doyum” ile “dışsal doyum” alt boyutları arasında önemli sayılabilecek bir farklılık bulunmaktadır. Bulgulara göre, öğretmenlerin içsel doyumları dışsal doyumlarına göre daha yüksek seviyededir. Bu sonuç Evkaya (2019), Akkaya (2015) ve Göktaş (2007) tarafından ortaya konulan sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Eroğlu (2010), görevin yerine getirilmesi sürecinde hissedilen tatmini içsel tatmin, işin sonunda elde edilen ücret ile hissedilen tatmini ise dışsal tatmin olarak tanımlamıştır. Bu tanım dikkate alındığında öğretmenlerin öğrenciler ve öğretim süreçleri ile ilgili olarak iş tatminleri daha yüksek düzeyde hissettiklerini ifade etmek mümkündür. Motivasyon ile ilgili sonuçlarda da buna benzer bir sonuç ortaya çıkmış, motivasyon ölçeğinde “öğretim süreci ve öğrenciler” alt boyutunda diğer alt boyutlardan daha yüksek bir puan tespit edilmiştir. Öğretmenlerin yüksek içsel tatmine sahip olmalarında, öğrencilerle aralarında oluşan sevgi bağı ile ülkenin ve dünyanın geleceğini imar ediyor olma hissinin etkili olduğu; dışsal tatminde yaşanan görece

düşüklüğün ise takdir edilip ödüllendirilme, terfi ve ücret sistemlerinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Öğretmenlerin geribildirimle ilgili ihtiyaçlarını ve endişelerini ifade edebilecekleri kanalların oluşturulması, daha açık ve etkili bir geribildirim kültürünün oluşmasını sağlayabilmesi mümkündür. Geri bildirimin öğretmen performansı ve memnuniyeti üzerindeki etkisini düzenli olarak izlemeye ve değerlendirmeye yönelik sistemlerin uygulanması, geri bildirim stratejilerinin ince ayarının yapılmasına yardımcıdır. Hem yöneticilerden hem de öğretmenlerden sürekli geribildirimi teşvik eden ve değer veren bir okul kültürünün geliştirilmesi, daha olumlu ve üretken bir eğitim ortamına katkıda bulunabilmesiyle olanaklıdır. Çünkü geri bildirim her öğretim kademesinde ve kurumlarda başarıya doğrudan etki eden bir etkidir (Hattie & Timperley, 2007).

Öğretmenler arasında meslektaş geri bildiriminin teşvik edilmesi faydalı olabilir. Bu yalnızca destekleyici bir topluluğu teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda çeşitli bakış açılarına da olanak tanıyarak iş tatminini ve motivasyonu artırma potansiyeline sahiptir. Akran ve meslektaş geri bildirimlerinin bireylerde meydana gelen sorunları etkili bir biçimde önleyebilmektedir. Bu sayede meslektaşlar arasındaki iş birliğiyle kurumların performansları ve verimlilikleri büyük ölçüde artmaktadır (Qu ve Yang, 2010). Öğretmenlerin kendi deneyimleri ve müdürün geri bildiriminden duydukları memnuniyet hakkında anonim olarak geri bildirimde bulunabilecekleri düzenli anketlerin uygulanması, bunun etkililiğini ve iyileştirilmesi gereken alanları anlamada yardımcıdır. Müdürler, geri bildirimlerini her öğretmenin bireysel ihtiyaçlarına ve koşullarına göre uyarlamaya teşvik edilmelidir. Bu kişiselleştirilmiş yaklaşım, geri bildirimin alaka düzeyini ve etkisini artırabilmekle mümkündür. Geri bildirimi takdir ve ödül sistemleriyle bütünleştirmek öğretmenleri daha da motive edebilmek anlamına gelmektedir. Bu bağlamda geri bildirimde dayalı iyileştirmeleri veya başarıları kabul etmek ve ödüllendirmek, olumlu davranışları ve sonuçları güçlendirebilmesi mümkündür. Jimenez ve diğerleri (2018) ile Cabestrero ve diğerleri (2018) tarafından yürütülen çalışmalarda ise okul yöneticisi tarafından verilen geri bildirimlerin bir ödül sistemiyle birleştirilmesiyle kurumlarda performans ve başarı motivasyonunu arttırdığını ifade etmişlerdir.

Bu dinamiği farklı kültürel bağlamlarda keşfetmek, kültürel normların ve değerlerin geri bildirimin öğretmen motivasyonu ve memnuniyeti üzerindeki etkisini nasıl etkilediğini ortaya çıkarabilmektedir. Müdürler aracılığıyla öğretmenlere iletilen performans geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonunu ve iş tatminini nasıl etkilediğinin incelenmesi, okullardaki geri bildirim ortamına daha bütünsel bir bakış sunabilmektedir. Geri bildirim süreçlerini kolaylaştırma ve geliştirmede teknolojinin rolünü araştırmak, özellikle giderek dijitalleşen öğrenme ortamlarında anlamlı olabilmektedir. Sonuç olarak bu çalışma, okul müdürlerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonunu ve iş tatminini şekillendirmedeki kritik rolünü vurgulamaktadır. Eğitim liderleri olarak müdürler, okulun iklimi ve kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkili geri bildirim yalnızca öğretmenlerin gelişmesini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda daha olumlu ve üretken bir eğitim ortamına da katkıda bulunmasını sağlayacaktır. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, öğretmen motivasyonunu ve memnuniyetini artırmayı ve sonuçta öğrenciler için daha iyi eğitim sonuçlarına yol açmayı amaçlayan daha fazla araştırma ve pratik müdahaleler için bir temel oluşturmaktadır.

Ebeveynler ve yerel paydaşlar da dahil olmak üzere daha geniş okul topluluğunun okul liderliği hakkında geri bildirim sağlamada katılımını teşvik etmek, müdürün okul ortamı üzerindeki etkisine ilişkin daha kapsamlı bir görüş sunabilir. Öğretmenlere yönelik mesleki gelişim programları, geri bildirimin nasıl alınacağı, yorumlanacağı ve buna göre hareket edileceğine ilişkin modüller içermelidir. Bu, daha dayanıklı ve uyarlanabilir bir öğretim iş gücünün oluşturulmasına yardımcı olabilir. Bu çalışma, yöneticilerin geri bildirimlerinin etkisine dair somut veriler sağlayarak eğitimsel liderlik ve öğretmen motivasyonu konusundaki bilgi birikimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Farklı geri bildirim türlerinin öğretmen tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğine dair incelikli bir anlayış sunarak literatürdeki bir boşluğun doldurulması hedeflenmektedir. Tüm bunlarla beraber belirtmek gerekir ki bir okul müdürünün rolü idari görevlerin ötesine uzanır hem öğretmenler hem de öğrenciler için olumlu ve teşvik edici bir ortam oluşturmayı kapsar. Müdürler tarafından sağlanan geri bildirimin kalitesi yalnızca öğretmen gelişimi için bir araç değil aynı zamanda öğretmen motivasyonunu ve iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilecek önemli bir unsurdur. Bu çalışma, eğitim liderliğinde etkili iletişim



becerilerine olan ihtiyacın altını çizmekte ve gelişen bir eğitim ekosistemi yaratmada yapıcı geri bildirimin önemini vurgulamaktadır. Sonuçta eğitimde mükemmellik arayışı, geri bildirimin yalnızca bir değerlendirme mekanizması değil aynı zamanda büyüme ve gelişme için bir katalizör olduğu iş birliğine dayalı bir çabadır.

Son söz olarak bu çalışma, okul müdürlerinin geri bildirimlerinin öğretmenlerin motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki derin etkisinin altını çizmektedir. Eğitim bağlamında geri bildirimin nasıl iletildiği ve alındığına dair incelikli bir anlayışa duyulan ihtiyacın altını çizmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, eğitimsel liderlik ve öğretmen motivasyonunun karmaşık dinamikleri hakkında değerli bir bakış açısı sağlamakta, öğretmen memnuniyetini ve dolayısıyla eğitimin genel kalitesini artırmak için bir yol haritası sunmaktadır. Eğitim ortamları gelişmeye devam ettikçe etkili geri bildirimin ve pozitif liderliğin rolü giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu çalışma, eğitimsel liderlik alanında gelecekteki araştırmalara ve pratik uygulamalara temel oluşturmakta ve eğitim reformu ve gelişimi için bir yol gösterici sunmaktadır.

### **Sonuç**

Mevcut araştırma, okul yöneticilerinin geri bildirimlerinin öğretmen motivasyonuna ve iş tatminine etkisinin incelenmesi amacıyla yürütülmüştür. Bu bağlamda birtakım sonuçlara ulaşılmış ve dört alt madde halinde listelenmiştir.

### **Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Yapmış Oldukları Geri Bildirimlerin, Öğretmenlerin Motivasyonu ve İş Tatmin Düzeylerine İlişkin Sonuçlar**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin geri bildirimde bulunma davranışlarına dair bulgulara baktığımızda, “işlev” ve “süreç” alt boyutlarında ve ölçek toplam puanında “katılmıyorum” düzeyinde sonuçların olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç Kara (2018) ve Kırbaç (2017)’in elde ettiği veriler ile benzerlik göstermektedir. Yani araştırma sonucuna göre öğretmenler okul yöneticileri tarafından yeterli düzeyde geri bildirim alamadıklarını belirtmektedirler. Kırbaç ve Macit (2017)’in yaptıkları araştırmaya göre geri bildirim öğretmenlere mesleki bilgi ve becerilerini geliştirebilecekleri fırsatlar oluşturmak, öğretmenlerin mesleki hedeflerine ilişkin bir iletişim ortamı sunmak ve objektif bilgiler sağlamak amacıyla kullanılmaktadır. Fakat kurumlarda geri bildirim süreçleri sağlıklı olarak çalışmamakla beraber denetimin sadece yapılmak için yapıldığıdır. Bu yüzden

okullarda geri bildirim verme süreci daha sistematik hale getirilmelidir. Dönem boyunca hiç olmayan veya birkaç kez yapılan değerlendirmeler yerine öğretmenlerin ihtiyaç duydukları her an, şeffaf ve sistematik halde uygulanmasıyla hem bireysel performanslar hem de kurum verimliliklerini arttırabilecektir.

Yapılan araştırmayla eğitim kurumlarında görevli okul yöneticileri ve öğretmenlerin geri bildirim kavramına ilişkin görüşleri yüksek oranda olumlu olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenler motivasyonlarının ve performanslarının artması için okul yöneticilerinden olumlu dönütler beklediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Güleriyüz (2021) tarafından yapılan araştırmaya göre yapılan geri bildirim görüşmelerinin bireysel, yüz yüze ve olumlu dil kullanılarak gerçekleştirilmesinin geri bildirim etkisini arttırmaktadır. Bu yüzden okul yöneticileri öğretmenlere değişken aralıklarda fakat sürekli bir şekilde olumlu geri bildirim vermeleri gerekmektedir. Okul yöneticileri tarafından verilen geri bildirimlerin öğretmenlerin motivasyonları üzerinde oldukça önemli etkisi bulunmaktadır. Olumlu yapıcı geribildirim öğretmenlerin motivasyon ve performansını arttırarak, yöneticilerine karşı güven duymasını sağlamaktadır. Olumsuz eleştirel dille gerçekleştirilen geri bildirimlerin ise kişiler arası çatışma yaşama ihtimalini arttırarak, örgüte zarar verecek davranışlar sergilenmesine yol açabilecektir.

Araştırmaya katılım sağlayan öğretmenlerin algılarına göre okul yöneticilerinin geri bildirim düzeyleri arttıkça motivasyonlarının buna bağlı olarak azalmaktadır. Bu sonuç okul yöneticilerin yapmış oldukları geri bildirimlerde olumlu bir dil kullanmamalarından dolayı ortaya çıktığı söylenebilir. Çünkü aynı öğretmenler geri bildirim öneminin farkında olup yeterince geri bildirim alamadıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuç Kırbaç (2017), ve Ertürk (2016)'ün elde ettiği veriler ile benzerlik göstermektedir. Bunun aksine Macit (2017) araştırmaya göre kurumlarında olumlu geri bildirim alan öğretmenlerin çalıştıkları okul ve öğrencilerine yönelik olumlu tutum sahibi oldukları ve yaptıkları işten dolayı zevk almaktadırlar. Elde edilen bu sonuca göre öğretmenlerin tutumlarının olumlu yönde gelişmesi için olumlu dönüt verme oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere verecekleri geri bildirimleri dönem başında planlaması, ölçek kriterlerini öğretmenlerle birlikte sene başı toplantılarında belirlemesi ve dönem içinde

kararlılıkla uygulamaya koymas4 öğretmenlerin kurumlarına karşı olumlu tutumlarına önemli katkı sağlayacaktır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirim düzeylerinin artmasıyla iş tatmin düzeylerinin buna bağlı olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından geri bildirim aldıkları için kendilerini değerli görmeleriyle açıklanabilir. Bu sonuç Yakupoğlu (2021), Balci (2004), ve Gündoğdu (2018)'nın elde ettiği veriler ile benzerlik göstermektedir. Balci (2004) yaptığı araştırmaya göre; okul yöneticileri tarafından verilen geri bildirimlerin öğretmenlerin iş tatmini üzerinde oldukça önemli etkisi bulunmaktadır. Olumlu yapıcı geri bildirimle öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri artarken, eleştirel ve şikâyet olarak gerçekleştirilen geri bildirimlerin iş tatmin düzeyine olumsuz etkisinin bulunmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre; öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arttıkça iş tatmin düzeylerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Yavuz (2009), Balci (2004), ve Çermik (2001)'in elde ettiği veriler ile benzerlik göstermektedir. Yavuz (2009)'un yaptığı araştırmada öğretmen motivasyon seviyesinin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. İnsanların motivasyon seviyeleri arttıkça bilgi ve kültür seviyeleri artmakta, hayata ve olaylara karşı bakış açıları değişerek iş tatmin düzeyleri olumlu etkilenmektedir. Yapılan çalışmada olumlu geri bildirim kullanırken özenli dil kullanmanın ve geri bildirimün uygunluğunun öğretmenleri pozitif yönde etkilediğine ulaşılmıştır. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkileyerek öğretmenlere değer verdiklerini göstermekte bu da iş tatmin düzeyini arttırarak motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir.

#### **Okul Müdürlerinin Öğretmenlere Yapmış Oldukları Geri Bildirimlerin, Öğretmenlerin Cinsiyeti, Yaşı, Medeni Durumu, Öğrenim Durumu ve Mesleki Kıdemlerine İlişkin Sonuçlar**

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirim algılarının cinsiyet değişkenine ilişkin sonuçlara baktığımızda; geri bildirim ölçeği toplam puanı ve “işlev”, “süreç” alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirimlerin algılanmasında, kadın öğretmenler ile erkek öğretmenler arasında bir farklılık bulunmamaktadır. Bu sonuç Kırbaç vd. (2017), Kara vd. (2018), ve Kantos (2013)'un elde ettiği veriler ile

benzemektedir. Bu sonucun çıkmasının nedeni olarak öğretmenlerin okul yöneticilerinden yeterli düzeyde geri bildirim alamadıklarını söyleyebiliriz. Kantos (2013)'un yapmış olduğu çalışmaya göre; öğretmenler okul müdürleri tarafından yeterince denetime tabi tutulmadıklarını ve geri bildirimlerin bireysel olarak geri bildirimde bulunulmasından çok okul kurallarıyla sınırlı kaldığı yönündedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirim algılarının yaş değişkenine ilişkin sonuçlara bakıldığında geri bildirim ölçeği toplam puanı ve “işlev”, “süreç” alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirimlerin algılanmasında, öğretmenlerin yaş değişkeni arasında bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirim algılarının medeni durum değişkenine ilişkin sonuçlara baktığımızda; geri bildirim ölçeği toplam puanı ve “işlev”, “süreç” alt boyutların hiçbirinde anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirimlerin algılanmasında, evli ve bekâr öğretmenlerin algısı benzer seviyelerdedir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirim algılarının öğrenim durumu değişkenine ilişkin sonuçlara baktığımızda; geri bildirim ölçeği toplam puanı anlamlı bir farklılık tespit edilirken, “işlev” ve “süreç” alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirimlerin algılanmasında, lisansüstü eğitim düzeyine sahip öğretmenler lisans düzeyinde eğitim düzeyine sahip öğretmenlerden puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. “İşlev” ve “süreç” alt boyutlarında ise eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit etmemişlerdir.

Öğretmenlerin okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirim algılarının mesleki kıdem değişkenine ilişkin sonuçlara baktığımızda; geri bildirim ölçeği toplam puanı ve “işlev”, “süreç” alt boyutlarının tümünde anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yani okul müdürlerinin yapmış oldukları geri bildirimlerin algılanmasında mesleki kıdeme göre deneyimsiz öğretmenlerin daha deneyimli öğretmenlere göre daha net algılanmaktadır.

## **Öğretmenlerin İş Tatminlerinde Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu ve Mesleki Kıdemlerine İlişkin Sonuçlar**

İş tatmini toplam puanının cinsiyet değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Bulut (2012) ve Gürsel (2016) tarafından elde edilen sonuçlarla anlamlı farklılık oluşması yönü ile benzerlik göstermektedir. Yani sonuçlara göre erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlere göre iş tatminlerinin daha yüksek seviyede sonucuna ulaşılmıştır. Sonucun bu şekilde çıkmasının nedeni erkek öğretmenlerin öğretmenliği sadece bir meslek olarak görmeleriyle kadın öğretmenlerin öğretmenliği meslek olarak görmenin yanında farklı anlamlar katması olabilmektedir.

İş tatmini ölçeği toplam puanlarının yaş değişkenine göre sonuçları incelendiğinde, ölçek toplam puanlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Verilere göre göreve yeni başlamış öğretmenlerin daha deneyimli öğretmenler arasında iş tatmin düzeylerinin benzer olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

İş tatmini puanlarının medeni durum değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında, anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yani evli ve bekâr öğretmenlerin iş tatmini seviyeleri birbirlerine yakın durumdadır. Bununla birlikte iş tatmininin evli ve bekârlar üzerinde etkisinin farklı olması ihtimali de ayrıca değerlendirilmelidir. Medeni durum değişkenine göre elde edilen bu sonuç, Eriş (2019) ve Evkaya (2019) tarafından elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir.

İş tatmini puanlarının öğretmen öğrenim durumu değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında, ölçek toplam puanına göre anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Verilere göre lisans mezunu öğretmenlerin ölçek toplam puanına göre iş tatmini olma durumları yüksek lisans mezunu öğretmenlerden daha yüksek seviyededir. Bu sonuç, Eriş (2019) tarafından ortaya konulan sonuçlarla örtüşmektedir. Lisans mezunu öğretmenlerin iş tatmini durumlarının daha yüksek, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin ise daha düşük olmasının sebebinin iş tatminini tanımı ile ilgili olduğu söylenebilir. İş tatmini, bireyin beklentilerinin çalıştığı iş tarafından karşılanma durumuna göre değişiklik göstermektedir. Yüksek lisansın, öğretmenlerin beklentilerin arttırmış olma ihtimali ve okulların bunu karşılayamıyor olmasının iş tatmininde düşmeye sebep olabilecek bir etken olduğu değerlendirilebilir. Bu konu

kapsamlı bir şekilde ele alınması gereken ve yasal düzenlemenin gerektirdiği bir alandır.

İş tatmini puanlarının mesleki kıdem değişkenine göre sonuçlarına bakıldığında, ölçek toplam puanında ve alt boyutlarda anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Elde edilen sonuç, Gürsel (2016) ve Evkaya (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

### **Öğretmenlerin Motivasyonlarında Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum, Öğrenim Durumu ve Mesleki Kıdemlerine İlişkin Sonuçlar**

Araştırmada öğretmenlerin motivasyonlarının cinsiyet değişkenine göre hem motivasyon toplam puanında hem de “mesleki doyum ve kişisel gelişim”, “okul yönetimi”, “öğretim süreci ve öğrenciler” olmak üzere tüm alt boyutlarda anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yani kadın öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin erkek öğretmenlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen, kadınların motivasyonlarının daha yüksek olduğu yönündeki anlamlı farklılık; Güleriyüz (2017) ve Ateş (2018) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Güleriyüz (2017)’ün yaptığı araştırmada buna sebep olarak kadın öğretmenlerin mesleklerinde beklentilerinin daha az olması iş tatmin düzeylerini olumlu etkileyerek motivasyon arttırdığı söylenebilirken, erkek öğretmenlerin beklentilerinin daha yüksek oluşu tatminsizliğe yol açarak motivasyonlarının düşmesine sebep olabilmektedir.

Öğretmenlerin motivasyonlarının yaş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlara göre, öğretmen motivasyon seviyelerinde yaşa bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç Oral vd. (2010) tarafından yapılan çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Çıkan sonuçlar neticesinde göreve yeni başlamış öğretmenlerin motivasyonlarının daha deneyimli olan öğretmenlere göre daha yüksek olduğudur. Göreve yeni başlamış öğretmenlerdeki istek, arzu ve heyecanın çıkan sonuçlara göre nedeni olduğunu söyleyebiliriz.

Öğretmenlerin motivasyonlarının medeni durum değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin sonuçlara bakıldığında; öğretmenlerin motivasyon seviyelerinde evli-bekâr olmaya bağlı olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu sonuç Çiçek (2005) tarafından yapılan çalışma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Sonuçlara göre evli öğretmenlerin motivasyonlarının bekar öğretmenlerden daha

yüksek olduğudur. Bunu evli olan öğretmenlerin daha anlayışlı ve sabırlı olmalarıyla açıklayabilirken bekar olan öğretmenlerin beklentilerinin daha yüksek olmalarına bağlayabiliriz.

Öğretmenlerin motivasyonlarının öğrenim durumlarına göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlara göre; motivasyon ölçeği toplam puanı ile “okul yönetimi” ve “öğretim süreci ve öğrenciler” alt boyutlarında gruplar arasında istatistiksel anlamlılık düzeyi belirsizdir. Ateş ve Buluç (2018) yaptıkları çalışmada hiçbir alt boyutta ve ölçek toplamında öğretmenlerin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır ve bu yönü ile araştırmamız ile kısmen örtüşmektedir.

Öğretmenlerin motivasyonlarının mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşmasına ilişkin sonuçlara göre; öğretmenlerin motivasyon seviyelerinde belirlenmiş olan mesleki kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yani meslekte daha deneyimli olan öğretmenlerin daha az deneyimli olan öğretmenlere göre motivasyonunu belirgin bir şekilde etkilediğini söyleyebiliriz. Öğretmenler mesleki kıdemlerine göre deneyimsiz öğretmenlerin motivasyonlarının daha deneyimli öğretmenlere göre yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu veriler Çalış (2012) ve Güleriyüz (2017)’ün elde ettiği sonuçlar ile benzerlik göstermektedir. Daha deneyimli öğretmenler yaşadıkları tecrübe ve olaylar motivasyon üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilecekken, mesleğine yeni başlayan öğretmenlerin heyecanla işe başlamaları motivasyonun canlı kalmasının sebebi olarak değerlendirilebilir.

### **Öneriler**

Bu bölümde araştırmanın sonuç ve tartışma kısmından yapılan çıkarımlar ile araştırmaya ve uygulamaya yönelik olarak geri bildirim kavramını geliştirmek için çeşitli öneriler verilmiştir.

### **Politika Yapıcılara Öneriler**

- Yapılan araştırma sonucu okul yöneticilerinin geri bildirim becerilerinin örgüt üzerinde olumlu etkileri mevcuttur. Yöneticilerin seçimi yapılırken iletişim yeteneğine sahip olmalarına ve geri bildirim becerisi kazanmış kişiler arasından seçilmesine dikkat edilmesi daha uygun olabilir.

- Eğitim kurumlarına atanacak yöneticilerinin yeterlilikleri artırılmalı, yüksek lisans ve doktora yapmalarının desteklenmesi eğitime olumlu yönde katkı sağlayacaktır.
- Politika uygulayıcıların okullarda iç ve dış denetime odaklanması eğitimin niteliği açısından önemlidir. Özellikle MEB'den bağımsız denetim kurumlarınca kurumların denetimlerinin zorunlu olması, denetim firmalarının liyakat sistemine göre seçilmesi oldukça pozitif katkı yaratacaktır. İç denetimde geri bildirim sistemlerinin oluşturulması, dış denetimde nitelikli bağımsız denetimin olması ve toplamda bu iki denetim sistemini sınavan dış ve ikinci bir geri bildirim sisteminin getirilmesi kalite ve işlevsellik açısından faydalar sağlayacaktır.

#### **Uygulayıcılara Yönelik Öneriler**

- Müdür geri bildiriminin öğretmen motivasyonu ve iş tatmini üzerindeki uzun vadeli etkisini anlamak için gelecekteki araştırmalar, değişikliklerin halihazırdaki okul yöneticileri tarafından takip edilmeleri sağlanmalıdır.
- Eğitim kurumları okul yöneticileri için etkili iletişim ve geri bildirim tekniklerine odaklanan düzenli eğitim oturumları düzenlemelidir.
- Bu araştırmada mevcut bulgular ve sonuçlara göre öğretmenlere verilecek geri bildirimler dönem başı toplantılarda öğretmenlerle birlikte planlanmalıdır. Her okulun bu doğrultuda taslak plan dahilinde kendi kriterlerini belirleyerek denetim planları hazırlaması fayda sağlayacaktır. Böylece öğretmenler işe dahil edildiği için kendilerini değerli hissedecek ve uygulama konusunda herhangi bir sorun yaşanmayacaktır.

#### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler**

- Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Çekmeköy, Sancaktepe ve Şile ilçelerinde resmi okul öncesi, ilkokul, ortaokul ve lise okullarında görev yapan öğretmenler oluşmaktadır. Aynı çalışma Türkiye



ölçeğinde veya farklı bölgelerde yapılabilir. Ayrıca aynı bölgede farklı zaman aralığında yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir.

- Çalışmanın evreni genişletilerek özel veya kamu okullarının tüm kademelerinde uygulanabilir.
- Sonraki araştırmacılar tarafından konunun daha kapsamlı şekilde ele alınması için nitel yöntemli veya karma yöntemli araştırmalar yapılarak sonuçları karşılaştırılabilir.



## KAYNAKÇA

- Abdurrezzak, S. Üstüner, M.** (2020). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı ve İçsel Motivasyonun Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(1), 151-168.
- Adams, J. S.** (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and, Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S., & Freedman, S.** (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43-90.
- Akbaba, S.** (2006). Eğitimde motivasyon. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Akbaşlı, S., Diş, O., & Durnali, M.** (2020). İlkokul Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Pamukkale University Journal Of Education*, 49, 564-581.
- Alkaya, A., & Saçlı, E.** (2021). Eğitim, sağlık ve ar-ge harcamalarının işgücü verimliliğine etkisi: OECD ülkelerinde panel regresyon analizi.
- Ararat, C., & Tekin, C.** (2023). Vector Optimization with Stochastic Bandit Feedback. In *International Conference on Artificial Intelligence and Statistics* (pp. 2165-2190).
- Arslanoğlu, Ş.** (2016). Lise Müdürlerinde Liderlik, Liderlik Düzeylerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Konya İli Örneği), *Yüksek Lisans Tezi*, 1 – 129.
- Atış, Ç., Ekici, Ü., Gül, N. & Zengin, C.** (2023). Okul Müdürlerinin İş Motivasyonu, *Ulusal Eğitim Dergisi*, Cilt 3, Sayı 9, 1 – 31.
- Ayar, Z., & Ekşi, G. Y.** (2019). The perceptions of internet-based simulations among EFL learners. In *11TH International Congress on Research in Education*, 24-26 OCTOBER 2019.
- Balcı, S., & Özkan, H.** (2020). Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 395-413.

- Balyer, A.** (2013). Okul müdürlerinin öğretimin kalitesi üzerindeki etkileri. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2(2), 181-214.
- Bandura, A.** (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bass, M. Bernard.** (1997) “The Ethics of Transformational Leadership”, Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship
- Bass, M. Bernard.** (1999) “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 8 (1).
- Bass, B. M., & Riggio, R. E.** (2006). Transformational leadership. Psychology press.
- Başol, O. ve Çömlekçi, MF** (2020). İş tatmini performansının uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* , 1 (2), 17-31.
- Bergin vd.** (2007). “Benchmarking in the Hospitality Industry: An Important but Misinterpreted Concept”, Australian Journal of Hospitality Management, Vol. 7, No. 2.
- Bourget, E.** (1999). Global patterns of macroinvertebrate biomass in marine intertidal communities. *Marine Ecology Progress Series*, 185, 21-35.
- Burns, M. G.** (1998), *Leadership*, Harper-Row, Newyork.
- Büyükses, L.** (2010). Öğretmenin iş ortamındaki motivasyonunu etkileyen etmenler (Doctoral dissertation, SDÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
- Cabestrero, R., Quirós, P., Santos, O. C., & Ferri, F. J.** (2018). Some insights into the impact of affective information when delivering feedback to students. Behaviour & Information Technology, 37(12), 1252-1263.
- Carlson, J. S., & Wiedl, K. H.** (1979). Toward a differential testing approach: Testing-the limits employing the Raven matrices. Intelligence, 3(4), 323-344.
- Chan, M., Ji, S. M., Liaw, ... & Lee, A. S. G.** (2012). Association of common genetic variants with breast cancer risk and clinicopathological characteristics in a Chinese population. Breast cancer research and treatment, 136, 209-220.
- Coffey, R. E., Cook, C. W., & Hunsaker, P. L.** (1994). Management and organizational behavior. (No Title).

- Calis, E.** (2012). The use of translation in EFL classes as L2 learning practice. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5079-5084.
- Çakır, H.** (2019). Hayat boyu öğrenme kurum müdürlerinin öğretimsel liderlik rolleri: bir karma yöntem araştırması (Master's thesis, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü/Temel Eğitim Anabilim Dalı).
- Çakır, Ç.** (2019). Dağıtılmış Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgütsel Kimliğin Rolü. *Turkish Studies – Educational Sciences*, Volume 14 Issue 4, 1189-1209.
- Çelen, B., Kariv, S., & Schotter, A.** (2010). An experimental test of advice and social learning. *Management Science*, 56(10), 1687-1701.
- Çınkır, Ş.** (2004). Okulda etkili öğretmen-öğrenci ilişkisinin yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 1-12.
- Çoban, G. S.** (2021). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme basamağında gizil yetenekler. *European Journal of Educational and Social Sciences*, 6(1), 111-118.
- Çulha, Y.** (2017). Okul Psikolojik Danışmanlarının Müdürlerinin Liderlik Stillerini Algıları İle Kendi İş Doyumu Ve Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, 1- 176
- Demir, S.** (2018). Okul yöneticilerinin motivasyonel dili ile öğretmen öz yeterliği arasındaki ilişki üzerine bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 177-183.
- Doğan, S., & Koçak, O.** (2014). Okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri ile öğretmenlerin motivasyon düzeyleri arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(2), 191-216.
- Erdoğan, O., Sezgin, F. & Koçak, D.** (2023). Okul Müdürlerinin Akış Deneyimi Yaşama Durumlarının İncelenmesi. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi (Akef) Dergisi*, 5(3), 976-998.
- Ergin, Y.D.** (2019). Okul Öncesi Öğretmenlerinin Yöneticilerinde Algıladıkları Liderlik Stilleri ile Kendi Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 1- 109

- Ertürk, R.** (2022). The Relationship between School Administrators' Empowering Leadership Behaviors and Teachers' Perceptions of Organizational Citizenship. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 6(1), n1.
- Göksu, S., Ok, O., Uyduran, İ. M., Karakaş, N. & Yalçın, A.** (2023). “Ortaokul Öğretmenlerinin İş Motivasyonunu Etkileyen Unsurların Belirlenmesi”, *International Academic Social Resources Journal*, (E-Issn: 2636- 7637), Vol:8, Issue:51; Pp:3120.
- Güteryüz, G.** (2021). Okul Müdürlerinin İletişim Becerilerinin Örgütsel Araçların Gerçekleşmesine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, 1 – 34
- Gunes, A.** (2007). Concentration, competition, efficiency and profitability of the Turkish banking sector in the post-crises period. *Banks & bank systems*, (2, Iss. 3), 106.
- Hall, A., Miguel, A., & Weitzel, K.** (2015). Providing feedback to learners in outpatient and ambulatory care practice settings. *Currents in Pharmacy Teaching and Learning*, 7(3), 348-356.
- Hammond, M.** (1999). The phonology of English: a prosodic optimality theoretic approach: a prosodic optimality-theoretic approach. Oxford University Press, UK.
- Hattie, J., & Timperley, H.** (2007). The power of feedback. *Review of educational research*, 77(1), 81-112.
- Herzberg, F.** (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Hodgetts, R. M., Luthans, F., & Lee, S. M.** (1994). New paradigm organizations: From total quality to learning to world-class. *Organizational Dynamics*, 22(3), 5-19.
- Horbelt, W., Timmer, J., & Voss, H. U.** (2002). Parameter estimation in nonlinear delayed feedback systems from noisy data. *Physics Letters A*, 299(5-6), 513-521.
- İbiş, Y. Şenol, M.** (2021). The Effects Of Transformational Leadership Style On Distance Education. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi Kuram Ve Uygulama*, 4(3), 193.
- İbiş, Y., & Şenol, M.** (2021). Uzaktan eğitimde dönüşümcü liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 4(3), 193-207.
- Jiménez, G., Ongena, S., Peydró, J. L., & Saurina, J.** (2014). Hazardous times for monetary

- policy: What do twenty-three million bank loans say about the effects of monetary policy on credit risk-taking?. *Econometrica*, 82(2), 463-505.
- Jupp, V.** (2006). The Sage dictionary of social research methods. The SAGE Dictionary of Social Research Methods, 1-352.
- Kahraman, G. Arastaman, G.** (2022). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliği ile Öğretmenlerin Öznel İyi Oluşları Arasındaki İlişki: Korelasyonel Bir Çalışma. *E-Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 564-580.
- Kanunu, M. E. T.** (1973). Resmî gazete. Yayın Tarihi, 24, 1973.
- Kaplan, V. Cemaloğlu, N.** (2020). Okul Yöneticilerinin Politik Beceri Düzeylerinin Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi. *International Journal Of Management And Administration*, 4(8), 382-397.
- Kaplan, V., & Cemaloğlu, N.** (2020). Öğretmenlerin Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Research in Education And Society*, 7(2).
- Karaderili, Ü.M.** (2022). İlkokul Müdürlerinin İş Motivasyonları, Yüksek Lisans Tezi, 1 – 130.
- Karasar, N.** (2005) *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karataş, S., & Güleş, H.** (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74.
- Kaya, B., Ateş, S., Yildirim, K., & Rasinski, T.** (2020). Effect of Feedback on Turkish Fourth-Grade Elementary School Students' Fluent Writing Skills. *Eğitim ve Bilim*, 45(201).
- Kayalı, B., Balat, Ş., Kurşun, E., & Karaman, S.** (2019). Effective and Qualified Feedback in Graduate Education. *Journal of Instructional Technologies and Teacher Education*, 8(1), 10-20.
- Kırbaç, M., & Bah, O.** (2017). Eğitim sisteminde geri bildirim ile ilgili öğretmen görüşleri. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 4(7), 57-74.
- Koçel, T.** (1998). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları. İstanbul-1999.

- Korkmaz, B.** (2021). Okullarda örgütsel adaletin tükenmişlik, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi: Bir meta analiz çalışması (Master's thesis, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kurt, S. Ç.** (2017). Bir Harmanlanmış Öğrenme Deneyimi. İlköğretim Online, 16(2).860-886. doi: 10.17051/ilkonline.2017.
- Locke E.A. and Latham G.P.** (2006). “New Directions In Goal-Setting Theory”. Current Directions in Psychological Science, 15(5), 265-268.20
- Locke, E. A.** (1968). Toward a Theory Of Task Motivation And Incentives. Organizational Behavior and Human Performance 3(2).
- Maslow, Abraham H.** (1943). A Theory of Human Motivation. Psychological Review. s. 50. c.4: 370-396.
- McLeod, S.** (2011). Albert Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi. Basitçe Psikoloji.
- Meral, Ü.** (2016). Demografik Faktörlerin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Alan Araştırması (Gaziantep İli Nizip İlçesi), Yüksek Lisans Tezi, 1 – 99
- Michaelowa, K.** (2002). Teacher job satisfaction, student achievement, and the cost of primary education in Francophone Sub-Saharan Africa (No. 188). HWWA.
- Mortenson, B. P., & Witt, J. C.** (1998). The use of weekly performance feedback to increase teacher implementation of a prereferral academic intervention. School Psychology Review, 27(4), 613-627.
- Oktan, M., Kuur, S., Şentürk, S., Çelenk, O. & Ünal, G.** (2023). “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Motivasyon ile İlgili Yapılan Bilimsel Çalışmalarda Elde Edilen Sonuçların İçerik Analizi” International Social Sciences Studies Journal, (E-Issn:2587-1587) Vol:9, Issue:108; Pp:5457- 5474
- Overall, L., & Sangster, M.** (2006). Assessment: A practical guide for primary teachers. Bloomsbury Publishing.
- Ökten, S.** (2023). Pandemide Türkiye'nin Dijital Diplomasi ve Dijital Halkla İlişkiler Örnekleri: [www.covid19turkey.com](http://www.covid19turkey.com) ve [www.turkiyestopscovid.com](http://www.turkiyestopscovid.com). İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi, (63), 88-115.

- Özdemir, N., & Kavak, Y.** (2017). *Akademik başarı kısılacındaki okul yöneticileri*. Pegem Akademi Yayıncılık: Ankara.
- Özdemir, Y.T., Kartal, E.S. & Yirci, R.** (2014). Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları, Turkish Journal Of Educational Studies, 1 (2), 1 – 26
- Özkalp, E., & Kirel, Ç.** (2010). *Örgütsel davranış* (4. baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Pişmek, N., Pişmek, Ü. & Akyüz Çömez, S.** (2023). “Okul İklimi ve Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631x) 9(75):4429-4457.
- Pousthomis, M., Anagnostopoulou, E., Panagiotopoulos, I., Boubekri, R., Fang, W., Ott, F., & Viau, G.** (2015). Localized magnetization reversal processes in cobalt nanorods with different aspect ratios. Nano Research, 8, 2231-2241.
- Ricciardi, A., & Bourget, E.** (1999). Global patterns of macroinvertebrate biomass in marine intertidal communities. Marine Ecology Progress Series, 185, 21-35.
- Saçlı, B.** (2021). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algılarının İş Doyumları Aracılığıyla Motivasyonlarına Etkisi: Alanya İlçesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi, 1 – 176
- Scheeler, M. C., Ruhl, K. L., & McAfee, J. K.** (2004). Providing performance feedback to teachers: A review. Teacher education and special education, 27(4), 396-407.
- Schimmel, B. J.** (1988). Patterns in students' selection of feedback in computer based instruction.
- Song, B., Xi, N., Yang, R., Wai, K., Lai, C., & Qu, C.** (2010). On-line sensing and visual feedback for atomic force microscopy (afm) based nano manipulations. In 2010 IEEE Nanotechnology Materials and Devices Conference (pp. 71-74). IEEE.
- Sparr, J. L., & Sonnentag, S.** (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. European journal of work and organizational psychology, 17(2), 198-225.



- Sürücü, A., & Ünal, A.** (2018). Öğrenci motivasyonunu artıran ve azaltan öğretmen davranışlarının incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 8(14), 253-295.
- Şahin, A.** (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 523-547.
- Tekin, F.Y.** (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Algıları, Motivasyon Düzeyleri ve Performansları: Bir Yapısal Eşitlik Modellemesi, Doktora Tezi, 1- 182
- Türkdoğan, M. Özgenel, M.** (2021). Öğretmenlerin Yaratıcı Düşünme Eğilimleri ile Okul İklimi Arasındaki İlişki. *E-International Journal Of Educational Research*, 12(1), 190-213.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K.** (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of quality management*, 5(2), 247-272.
- Uluyol, A. G. Ç., & Karadeniz, Ş.** (2009). Bir harmanlanmış öğrenme ortamı örneği, öğrenci başarısı ve görüşleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 6(1), 60-84.
- Urhan, F.** (2018). Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerine Etki Eden Değişkenlerin Analizi, Yüksek Lisans Tezi, 1- 120
- Uzun, T., Ayık, A., & Özdem, G.** (2019). İlkokullarda Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin İş Motivasyonu Arasındaki İlişkiler. *Ulusal Eğitim Akademisi Dergisi*, 3(1), 26-40.
- Vallerand, R. J.** (2000). Deci and Ryan's self-determination theory: A view from the hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Psychological inquiry*, 11(4), 312-318.
- Vroom, V., Porter, L., & Lawler, E.** (2015). Expectancy theories. In *Organizational Behavior* 1 (pp. 94-113). Routledge.
- Wiggins, G.** (2012). Seven keys to effective feedback. *Feedback*, 70(1), 10-16.
- Yavuz, C. Karadeniz, B.C.** (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi, 1- 13.

- Yazıcıoğlu, Koç, & Hatipoğlu** (2009). Öğretmenlerin İş Doyum Algıları ile Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.
- Yıldırım, O.** (2015). Okul Müdürlerinin Mesleki Yeterlikleri ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 1- 132.
- Yıldız, A., & Özdemir, T. Y.** (2021). Pozitif algı düzeyi ile motivasyon arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine bir çalışma. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 11(2), 771-789.
- Yıldız, E., Şimşek, Ü., & Hakan, A. R. A. Z.** (2016). Dolaşım Sistemi Konusunda Eğitsel Oyun Yönteminin Kullanılmasının Öğrencilerin Akademik Başarı ve Fen Öğrenimi Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(36).
- Yıldız, İ.** (2021). Özel Eğitim Kurumu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkide İş Motivasyonunun Aracılık Rolü, Yüksek Lisans Tezi, 1- 129.
- Yıldız, V. A., & Taşgın, A.** (2020). Öğretmen Motivasyon Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenirlilik Çalışması. *Uluslararası Türkçe Edebiyat Kültür Eğitim (TEKE) Dergisi*, 9(4).
- Yıldızhan, S.** (2023). “Okullarda Öğretmen Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi: Altındağ İlçesi Örneği”, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631x) 9(73): 4023-4034.
- Yollu, S. Korkmaz, M.** (2021). Öğretmen Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Otantik Liderlik Davranışları ile Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayeleri Arasındaki İlişki. *Cappadocia Journal Of History and Social Sciences*, 17(17), 186-208.
- Qu, Q., & W., Yang,** (2010). Orphan nuclear receptor TLX activates Wnt/ $\beta$ -catenin signalling to stimulate neural stem cell proliferation and self-renewal. *Nature cell biology*, 12(1), 31-40.
- Yousef, D. A.** (1998). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International journal of Manpower*, 19(3), 184-194.

## EKLER

### Ek-1: Kişisel Bilgi Formu

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Saygıdeğer Meslektaşım;</p> <p>Aşağıdaki anketin amacı hazırlamakta bulunduğum yüksek lisans tezi için bilimsel bilgi toplamaktır. Anket bölüm 1, bölüm 2 ve bölüm 3 olarak üç bölümden oluşmaktadır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel amaçlar doğrultusunda gruplandırılarak, yalnızca bu araştırmada kullanılacaktır. Bu yüzden anketin Herhangi bir yerine isim ve kimliğinizle ilgili bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşması anketteki ifadelere vereceğiniz cevaplara bağlı olduğundan, cevaplarınızın gerçek anlamda tutum ve görüşlerinizi yansıtmaları çok önemlidir.</p> <p>Ankette yer alan sorularının tümünü içtenlikle yanıtlamanızı ve gereken özeni göstermenizi diler, ilgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.</p> <p style="text-align: right;">Sırrı BÜYÜKEMRE<br/>Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi<br/>Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi</p> |                                                                                                                                                 |
| Cinsiyetiniz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> Kadın<br><input type="checkbox"/> Erkek                                                                                |
| Yaşınız                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> 25 ve altı<br><input type="checkbox"/> 26-34<br><input type="checkbox"/> 35-42<br><input type="checkbox"/> 42 ve üzeri |
| Medeni Durumunuz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <input type="checkbox"/> Evli<br><input type="checkbox"/> Bekar                                                                                 |
| Öğrenim Durumunuz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> Lisans Mezunu<br><input type="checkbox"/> Yüksek Lisans Mezunu<br><input type="checkbox"/> Doktora Mezunu              |
| Mesleki Kıdeminiz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <input type="checkbox"/> 0-5<br><input type="checkbox"/> 6-10<br><input type="checkbox"/> 11-15<br><input type="checkbox"/> 16-üzeri            |

**Ek-2: Okul Müdürü Geri Bildirim Ölçeği (OMGBÖ)**

| <b>OKUL MÜDÜRÜ GERİ BİLDİRİM ÖLÇEĞİ</b>         |                                                                                  | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------------|-------------|---------------------|
| <b>Okul müdürümün verdiği geri bildirimler;</b> |                                                                                  |                  |              |                    |             |                     |
| 1                                               | İleriki çalışmalarına yön verir.                                                 | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 2                                               | Önemsenecek kadar değerlidir.                                                    | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 3                                               | Öğretim sürecindeki performansıyla ilgili detaylı açıklamaları içerir.           | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 4                                               | Yaptığım çalışmaları objektif şekilde yansıtır.                                  | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 5                                               | Mesleki gelişim için beni teşvik eder.                                           | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 6                                               | Öğrencilerin akademik başarılarının yükseltilmesinde bana yardımcı olur.         | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 7                                               | Öğretimsel ihtiyaçlarıma uygun önerileri içerir.                                 | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 8                                               | Dersin akıcı bir şekilde işlenmesine destek olur.                                | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 9                                               | Güçlü yönlerimi açıklar.                                                         | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 10                                              | Zayıf yönlerimi açıklar.                                                         | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 11                                              | Performansım hakkında öz değerlendirme yapmamı sağlar.                           | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 12                                              | Yeni öğretim stratejilerini araştırma isteği oluşturur.                          | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 13                                              | Derste ki davranışlarımın öğrenciler üzerindeki etkisini fark etmemi sağlar.     | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 14                                              | Öğrenci kaynaklı istenmeyen davranışların üstesinden gelmemde bana yardımcı olur | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 15                                              | Sınıf içi olumlu öğrenme ortamı oluşturmada bana yardımcı olur.                  | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |

|    |                                                                                          |   |   |   |   |   |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 16 | Öğrencilerle etkili iletişim kurmama yardımcı olur.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Öğretim etkinliğini yönetme sürecini geliştirmede bana yol gösterir.                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|    | <b>Okul müdürüm,</b>                                                                     |   |   |   |   |   |
| 18 | Uzmanlık alanımla ilgili konularda geri bildirim verirken görüşümü alır.                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19 | Geri bildirim vermeden önce güven atmosferi oluşturmaya çalışır.                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20 | Etkili öğretim uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahiptir.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 21 | Geri bildirimlerini kanıtlanabilir verilere dayandırır.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22 | Dersim ile ilgili beklentilerini önceden açıklar.                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 23 | Önceden belirlenen başarı standartları kapsamında geri bildirimde bulunur.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Geri bildirim verirken yaptığım tüm çalışmaları dikkate alır.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Verdiği geri bildirimlerin işe yarayıp yaramadığını takip eder.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Ders gözleminde form, çizelge ve rubrik gibi veri toplama araçlarını kullanır.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Olumsuz eleştirilerinde özenli bir dil kullanır.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Olumlu davranışları pekiştirici dönütlerde bulunur.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Aldığım geri bildirimler sonrasında yapacağım çalışmalar için bana yeterli zamanı tanır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Uygulanabilir önerilerde bulunur.                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Geri bildirim yüz yüze görüşerek verir.                                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Geri bildirim görüşmelerinde kendimi ifade etmeme olanak tanır.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Eğitim uygulamalarım hakkında zamanında geri bildirim verir.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Yüz yüze görüşmelerde aktif dinleme stratejilerini kullanır.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Ek-3: Öğretmen Motivasyon Ölçeği (ÖMÖ)**

| ÖĞRETMEN MOTİVASYON ÖLÇEĞİ |                                                                                       | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|--------------------|-------------|---------------------|
| 1                          | Öğrencilerle ilgili sorumluluk almak, bana kendimi değerli hissettiriyor.             | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 2                          | Kişisel gelişimime katkı sunduğunu düşündüğüm için, öğretmenlikten keyif alıyorum.    | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 3                          | Mesleki anlamda somut başarı hedeflerimin olması beni motive ediyor.                  | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 4                          | Mesleki gelişimim için eğitimsel kitaplar okumak beni mutlu ediyor.                   | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 5                          | Mesleki gelişimim için kurs, eğitim vb. etkinliklere katılmaktan keyif alıyorum.      | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 6                          | Mesleğimle ilgili yeni bilgiler edinmekten keyif alıyorum.                            | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 7                          | Hizmet içi eğitimlere katılarak kendimi geliştirmekten keyif alıyorum.                | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 8                          | Meslektaşlarımdan deneyimlerinden yararlanmak hoşuma gidiyor.                         | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 9                          | Kültürel birikimimi artırdığı için, öğretmenliği keyifle yapıyorum.                   | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 10                         | Meslektaşlarımdan bana saygı duyması, beni motive ediyor.                             | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 11                         | Okul yönetimi eğitimle ilgili yenilikçi fikirlerimi desteklediği için mutlu oluyorum. | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 12                         | Okul yönetiminin öğretmenlere yönelik yapıcı tutumu, bana güven veriyor.              | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 13                         | Okul yönetiminin, mesleki açıdan deneyimli olduğunu gördüğüm için mutlu oluyorum.     | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 14                         | Okul yöneticilerinin, işini severek yaptığını görmek beni mutlu ediyor.               | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |

|    |                                                                                                 |   |   |   |   |   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 15 | Başarılı olduğum konularda okul yönetimi tarafından takdir edilmek beni mutlu ediyor.           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Okul yönetiminin yaratıcı-özgün fikirler sunması beni mutlu ediyor.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | Okul yönetimi, yaşadığım sorunların çözümünde destek olduğu için mutlu oluyorum.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24 | Okul yönetiminin yeterli bilgi ve donanıma sahip olduğunu gördüğüm için mutlu oluyorum.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25 | Okul yönetiminin çözüm odaklı hareket etmesinden memnunum.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26 | Okul yönetimi öğretmenlerle iş birliği içinde hareket ettiği için motive oluyorum.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 27 | Okul yöneticilerinin eğitime yönelik yapıcı tutumu, okula olan sevgimi artırıyor.               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | Öğrencilerle okul dışı etkinliklere (gezi, yemek vb.) katılmak, bana keyif veriyor.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Öğrencilerin öğrenme düzeylerine katkı sunduğu için, ders içi etkinlikleri keyifle uyguluyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | Çocuklara yeni bir şeyler öğretmenin eğlenceli olduğunu düşünüyorum.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Öğrencilerin sevgisini hissettiğim için mutlu oluyorum.                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32 | Öğrencilerim başarı elde ettiğinde, kendim başarmışım gibi mutlu oluyorum.                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33 | Öğrencilerimle vakit geçirmek bana keyif veriyor.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 34 | Öğrencilerin bazı olumlu değerleri (dürüstlük, saygı vb.) kazanmaları, beni mutlu ediyor.       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**Ek-4: İş Tatmini Ölçeği (İTÖ)**

| İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ |                                 | Hiç Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kısmen Katılıyorum | Katılıyorum | Tamamen Katılıyorum |
|-------------------|---------------------------------|------------------|--------------|--------------------|-------------|---------------------|
| 1                 | İşimi severek yaparım.          | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 2                 | Mutluluğu işimdeyken buluyorum. | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 3                 | Mevcut işimden memnunum.        | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 4                 | İşimi keyifli buluyorum.        | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |
| 5                 | İş yerimde zaman iyi geçiyor.   | 1                | 2            | 3                  | 4           | 5                   |



## Ek-5: Ölçek İzinleri

**Öğretmen Motivasyon Ölçeği Kullanım İzni Hakkında** Harici Gelen Kutusu x

Sirri Buyukemre Değerli Hocam, Ben Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi ... 28 Şub

**Adnan T/** 28 Şubat Sal 09:47  
Alıcı: ben v

Sırrı Hocam Merhabalar,  
Tabiki ölçeğimizi atıf vererek kullanabilirsiniz. Ekte ölçek formunu gönderiyorum.  
Ölçekle ilgili soracağınız herhangi birşey olursa her zaman ulaşabilirsiniz.  
Çalışmalarınızda kolaylıklar ve başarılar dilerim.

Sirri Buyukemre , 28 Şub 2023 Sal, 09:43 tarihinde şunu yazdı:  
...

**OKUL MÜDÜRÜ GERİ BİLDİRİM ÖLÇEĞİ KULLANIMI HAKKINDA** Harici Gelen Kutusu x

Sirri Buyukemre Değerli Hocam, Ben Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Sırrı ... 13 Şub

**Habib ÖZ** 13 Şubat Pzt 22:16  
Alıcı: ben v

Sayın Sırrı büyükemre;  
Okul müdürü geri bildirim ölçeğini yapacağınız çalışmada kullanmanızdan memnuniyet duyar başarılar dilerim  
Prof Dr Habib ÖZ  
Gaziantep Üniversitesi

13 Şub 2023 Pzt 10:19 tarihinde Sirri Buyukemre şunu yazdı:  
...

**OKUL MÜDÜRÜ GERİ BİLDİRİM ÖLÇEĞİ KULLANIMI HAKKINDA** Harici Gelen Kutusu x

Sirri Buyukemre Değerli Hocam, Ben Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Sırrı ... 13 Şub

**Suphi Hoca** 13 Şubat Pzt 10:36  
Alıcı: ben v

Sayın hocam,  
Geliştirdiğimiz "Okul müdürü geri bildirim ölçeğini" atıf yapıp kaynakçada belirtmek şartıyla yapacağınız tez çalışmasında kullanabilirsiniz.  
Başarılar dilerim.

13 Şub 2023 Pzt 10:21 tarihinde Sirri Buyukemre şunu yazdı:  
...

## İş Tatmini Ölçeği Hakkında

Harici

Gelen Kutusu x

**Sirri Buyukemre**

Değerli Hocam, Ben Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans ... 30 Kasım Per 22:22 (

**Oğuz BA!**

30 Kasım Per 23:15 (9 saat önce)

Alıcı: ben ▾

Merhaba,

Ölçeği kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

iPhone'umdan gönderildi

## İş Tatmini Ölçeği Hakkında

Harici

Gelen Kutusu x

**Sirri Buyul**

Değerli Hocam, Ben Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans ... 30 Kasım Per 22:22 (

**Oğuz BA**

Merhaba, Ölçeği kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim. iPhone'umdan gönderildi > Sirri Buyukemre <sirri.b... 30 Kasım Per 23:15

**M. Fatih Çöi**

30 Kasım Per 23:28 (9 saat önce)

Alıcı: ben, Oğuz ▾

Merhaba,

Elbette, kolaylıklar.

**Sirri Buyukemre**

Değerli Hocam, Ben Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans öğrencisi ... 28 Şubat Sal 09:42 ☆

**Ad**

IN Sirri Hocam Merhabalar, Tabiki ölçeğimizi atıf vererek kullanabilirsiniz. Ekte ölçek formunu gönderiyorum. Ölç... 28 Şubat Sal 09:47 ☆

**V**

**IZ**

28 Şubat Sal 10:42 ☆ ↩ ⋮

Alıcı: ben ▾

Merhabalar Sirri Bey,

Ölçek formu ve boyutlardaki maddelere ilişkin özet bilgiler word dosyasındadır. Makaleyi edinmişsiniz zaten. Ölçeğimizi kaynakçada göstererek kullanabilirsiniz. Çalışmalarınızda başarılar dilerim. Saygılarımla

28 Şub 2023 Sal 09:43 tarihinde Sirri Buyukemre <

şunu yazdı:

\*\*\*

## Ek-6: Etik Kurul İzinleri



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-59090411-44-98917445  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Sırrı BÜYÜKEMRE)

15.03.2024

FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Valilik Makamının 14.03.2024 tarihli ve 98844715 sayılı oluru.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni konulu ilgi (b) oluru ve kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir.

İlgi (a) genelgenin 28. maddesinde; "Araştırma uygulama izni alan kamu kurum ve kuruluşları, uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları ve araştırmacılar tamamladıkları bilimsel araştırma ile ilgili sonuç raporlarını, izni aldıkları ilgili birime çalışma bitiminden itibaren 30 gün içerisinde göndereceklerdir." ifadesi yer almaktadır.

Olur gereğince işlem yapılması ve araştırma sonuç raporunun ekte sunulan örneğe göre Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi hususlarında gereğini arz ederim.

Ayşe Nur ÇALIKÇI  
İl Millî Eğitim Müdürü a.  
Şube Müdürü

Ek:  
1- Valilik Oluru (1 Sayfa)  
2- Rapor Örneği  
3- Ölçekler

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul  
Telefon : 0312 304 30 30  
E-posta : [iletisim@istanbul.gov.tr](mailto:iletisim@istanbul.gov.tr)  
Kep Adresi : [iletisim@istanbul.gov.tr](mailto:iletisim@istanbul.gov.tr)

Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meh-ehys>  
Bilgi İçin :  
Unvanı :  
İnternet Adresi : [www.istanbul.gov.tr](http://www.istanbul.gov.tr)

İletmeni





T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-59090411-20-98844715  
Konu : Anket ve Araştırma İzni (Sırrı BÜYÜKEMRE)

14/03/2024

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.01.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.  
b) Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Rektörlüğünün 02.01.2024 tarihli ve 63854 sayılı yazısı.  
c) Müdürlüğümüz Araştırma ve Anket Komisyonunun 12.03.2024 tarihli tutanağı.

Araştırma Konusu : Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Geri Bildirimlerinin Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi  
Araştırma Türü : Anket  
Araştırma Yeri : Çekmeköy, Sancaktepe  
Araştırma Yapılacak Kişiler : Yönetici, Öğretmen  
Araştırmanın Süresi : 2023 - 2024 Eğitim ve Öğretim Yılı

Yukarıda bilgileri verilen araştırmanın; 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi, öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması, bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılmaması ve araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüze gönderilmesi, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde, ilgi (a) genelge esasları dâhilinde uygulanması kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Medet EKŞİ  
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR

Mustafa KAYA  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek:

- 1- İlgi (b) Yazı ve Ekleri (7 Sayfa)
- 2- İlgi (c) Tutanak (1 Sayfa)
- 3- Araştırma Geri Bildirim Formu (1 Sayfa)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Adres : Binbirdirek Mah. İmran Öktem Cad. No: 1 Sultanahmet Fatih İstanbul Belge Doğrulama : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Telefon : E-posta : [eb.gov.tr](mailto:eb.gov.tr) Bilgi İçin : Aydın BALTA  
Kep Adresi : Unvanı : VHKİ  
İnternet Adresi : <http://>

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://pnrkicaran.meb.gov.tr/adresinden> [dd4e-a384-3ab8-h081-707h](https://pnrkicaran.meb.gov.tr/adresinden) kodu ile teyit edilebilir.

93529163/4

| İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü ANKET ARAŞTIRMA KOMİSYONU DEĞERLENDİRME FORMU                                                                                                                                                                                                                                                   |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          |                               |                          |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>ARAŞTIRMA SAHİBİNİN</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          |                               |                          |                          |
| Adı Soyadı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |                          | Sırrı BÜYÜKEMRE                                                                                   |                          |                          |                               |                          |                          |
| Kurumu / Üniversitesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                          |                          | Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi                                                            |                          |                          |                               |                          |                          |
| Araştırma Yapılacak İller                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                          |                          | İstanbul                                                                                          |                          |                          |                               |                          |                          |
| Araştırma Yapılacak Eğitim Kurumu ve Kademesi                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                          |                          | yönetici, öğretmen,,,,,,                                                                          |                          |                          |                               |                          |                          |
| Araştırmanın Konusu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |                          | Okul Yöneticilerinin Öğretmenlere Geri Bildirimlerinin Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi |                          |                          |                               |                          |                          |
| Üniversite / Kurum Onayı                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                          |                          | Var                                                                                               |                          |                          |                               |                          |                          |
| Veri Toplama Araçları                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                          |                          | Anket                                                                                             |                          |                          |                               |                          |                          |
| MEB 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı 2020/2 Genelge Kapsamında Araştırma, Yarığma ve Sosyal Etkinlik İznilerinde Dikkat Edilecek Hususlar                                                                                                                                                                                        |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          |                               |                          |                          |
| Maddeler                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Uygun                    | Uygun Değil              | Maddeler                                                                                          | Uygun                    | Uygun Değil              | Maddeler                      | Uygun                    | Uygun Değil              |
| 2020/2 Genelgenin 1. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 2. Maddesi                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 3. Maddesi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 4. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 5. Maddesi                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 6. Maddesi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 7. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 8. Maddesi                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 9. Maddesi  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 10. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 11. Maddesi                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 12. Maddesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 13. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 14. Maddesi                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 15. Maddesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 16. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 17. Maddesi                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 18. Maddesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 19. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 20. Maddesi                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 21. Maddesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 22. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 23. Maddesi                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 24. Maddesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 25. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 26. Maddesi                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 27. Maddesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 28. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 28. Maddesi                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 30. Maddesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 31. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 32. Maddesi                                                                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2020/2 Genelgenin 33. Maddesi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2020/2 Genelgenin 34. Maddesi                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |                                                                                                   |                          |                          |                               |                          |                          |
| <b>KOMİSYON GÖRÜŞÜ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          |                               |                          |                          |
| Veri toplama araçlarının eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması ve araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla yürütülmesinde bir sakınca bulunmamaktadır <input type="checkbox"/> / bulunmamaktadır <input checked="" type="checkbox"/> |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          |                               |                          |                          |
| Komisyon Kararı                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          | Oybirliğiyle Alınmıştır.      |                          |                          |
| <b>KOMİSYON</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          |                               |                          |                          |
| Açıklama:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          | Ünvan-Adı Soyadı-İmza         |                          |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          | (8.03.2024) Üye:              |                          |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          | (8.03.2024) Üye:              |                          |                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                          |                          |                                                                                                   |                          |                          | (8.03.2024) Üye:              |                          |                          |