Arslan, H., Göksoy, S. (2017).Hedef kuramı kapsamında beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17* (1), 32-47.
Geliş Tarihi: 22/02/2017 Kabul Tarihi: 21/03/2017

HEDEF KURAMI KAPSAMINDA BEKLENEN VE GERÇEKLEŞEN YÖNETİCİ DAVRANIŞLARI*

Hüseyin ARSLAN**
Süleyman GÖKSOY***

ÖZET

Araştırmanın amacı motivasyon kuramlarından hedef belirleme kuramı çerçevesinde okul yöneticisinden beklenen davranışlar ile gerçekleştirdikleri davranışları öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak belirleyebilmektir. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılmıştır. 2013-2014 eğitim öğretim yılında Sinop ve Düzce illerinde yüksek lisans yapan veya yüksek lisans mezunu 42 öğretmen katılımcı olarak belirlenmiştir. Araştırmada, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde nitel veri çözümleme tekniği olarak içerik analiz kullanılmıştır. Katılımcı öğretmenlerin çoğu, zor hedeflerin kolay hedeflere göre daha yüksek performans sağlayacağını ve zor hedefler için yüksek performans göstereceklerini ifade etmişlerdir. Araştırmanın bir diğer sonucuna göre katılımcılardan belirgin hedeflerin daha doğru olacağını ifade edenlerin sayısı belirsiz hedeflerin doğru olacağını söyleyenlerin yaklaşık olarak iki katıdır. Aynı zamanda, yöneticilerin zor hedef belirlediğinde bunları gerçekleştirmek için öğretmenler daha fazla gayret göstermektedirler. Hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına dair yöneticilerin geri bildirim yaparken sadece olumsuz değil olumlu ve öğretmeni motive edici geri bildirim de yapması gerektiğini, hedeflerin değerlendirilmesinde yöneticinin de yapıcı değerlendirmeleriyle öğretmenin yaptıklarını takdir etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına dair yöneticiden geri bildirip alınıp alınmadığı ve buna gerek olup olmadığına dair sorulan soruya katılımcıların yarısı dönüt aldıklarını, üçte biri dönüt alamadıklarını ancak buna gerek olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların sadece çok az bir kısmı geri bildirime gerek olmadığını belirtmişlerdir. Elde edilen araştırma sonuçları hedef kuramı teorisi ilkeleri ile paralellik göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, hedef belirleme kuramı, öğretmen

EXPECTED AND EXPERIENCED PRINCIPAL BEHAVIOURS WITHIN TARGET THEORY

ABSTRACT

The aim of the research is to determine the expected behaviours and currently experienced behaviours of the principals within the scope of target theory with the help of teachers' opinions. Qualitative research method, which enables detailed examination of a single case or several cases, was used in the research. Purposeful sampling method and accordingly maximum variation and criterion sampling techniques were conducted in determining the study group. The determination of the study group was based on voluntariness of the teachers. The study group consists of 42 teachers who either have been maintaining a master's degree program or have a master's degrree in Sinop and Düzce in 2013-2014 academic year. A semi-structured interview form developed by the researchers was used and content analysis was conducted as a qualitative data analysis technique in data analysis. The best part of the participant teachers stated that challenging targets would provide higher performances in comparison with the easier ones and that they would perform better for the challenging targets. Also the number of participants supporting the significant targets are two times more than the number of participants claiming that unspecified targets would be better. The research results demonstrate that when the principals set challenging targets, teachers spread more effort to accomplish them. The teachers state that principals should give positive and motivating feedback and that they should appreciate the teachers with constructive evaluations. The participants were asked whether they have received feedback on the targets. Half of them remarked that they have received feedback, while one-third of them stated that they have not received feedback and that they need to receive. Only a few of the participants regarded feedback as unnecessary. These research results are parallel with the principles of the theory.

Key Words: Motivation, target theory, teacher

**9. Eğitim Yönetimi Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.*

***Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, huseyarslan@mynet.com*
****Düzce Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, suleymangoksoy@duzce.edu.tr*

1.GİRİŞ

Motivasyon, bireyde davranışı uyandıran ve onu örgütün tümünün fayda göreceği yollara kanalize eden süreçler (Miner, 2008) bir kişinin çabalarının, belirli amaçlara ulaşabilmek maksadıyla kasti olarak yönlendirilmesi için harekete geçen ve kısmen kişinin içinden gelen güçler (Greenberg, 2011; (Lunenburg ve Ornstein, 2013) şeklinde tanımlanmıştır. Motivasyonla ilgili içerik ve buna dayalı olarak alt kuramlar ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, varlık-bağlılık büyüme kuramı, motivasyon hijyen kuramı) süreç kuramları ve buna dayalı olarak alt kuramlar (öz yeterlik kuramı, beklenti kuramı, eşitlik kuramı, hedef belirleme kuramı) geliştirilmiştir (Lunenburg ve Ornstein, 2013; Hoy, ve Miskel, 2012; Robbins ve Judge, 2012). Amaç yada hedef belirleme teorisi olarak adlandırılan bu kurama göre bireylerin sahip oldukları amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile onların gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişkinin olduğu belirlenmiştir (Koçel, 1999). Kuram, kişilerin belirlediği amaçların, onları bu amaçları başarmaya doğru motive ettiğini ileri sürer. Çünkü amaç kuramı, çalışanların, amaçları uğruna bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı tezi üzerine kurulmuştur. Bu teze göre çalışan, işinde kendisine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve bu amaçlara ulaşmaktan haz duyar. Bu haz da çalışanı kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye motive eder (Başaran, 2000; Tozkoporan, 2012). Amaç belirleme teorisine yönelik araştırma bulguları, belirgin, mücadele gerektiren ve geri bildirim sağlayan amaçların performans üzerinde etkileyici sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır (Robbins, Decenzo, Coulter 2013). Çünkü, amaç belirlendikten sonra, bireyin mevcut kapasitesini amaca ulaşmak için gerekli olan kapasite ile karşılaştıracaktır. Birey mevcut kapasitesi ile amaca ulaşamayacağını hissettiği anda, eğer o amaca daha fazla çaba sarf ederek ulaşabileceğine inanıyorsa çabalarını artıracaktır (Efil, 2006). Hedefler okul örgütlerinde ve idari uygulamada önemli bir etkiye sahiptir. Neredeyse her modern okulda yürürlükte olan bir hedef belirleme uygulaması vardır. Locke'e göre iş görenlerin işteki başarılarının belirleyici olarak onların kişisel amaçlarının da büyük bir önem taşıdığına dikkat çekmektedir. Bu nedenle, iş yerinde örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılanma ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Yargılar bireysel tepkilere yol açacak bir takım davranışın biçim ve yönünü belirleyecek bireysel amaçları belirleyecektir. Bu amaçlara göre davranışları da onun işleyişindeki başarılarını belirleyecektir. Dwin Locke'ın çalışmaları ile ortaya çıkan hedef belirleme (hedef koyma) kuramı aşağıdaki ilkelere dayanır (Locke ve Latham, 2002; Barutçugil, 2004; Eren, 2001).

1- Zor hedefler kolay hedeflere kıyasla daha yüksek performansla sonuçlanır.
2- Belirgin hedefler "elinden geleni yap" gibi belirsiz hedeflere kıyasla daha yüksek performansla sonuçlanır.
3- Hedeflerin performansı etkilediği mekanizme ilginin ve eylemin yönlendirilmesi, çabanın harekete geçirilmesi, kararlılığın artırılması ve uygun performans stratejilerinin aranmasının motive edilmesinden oluşur.

Hedef belirlemenin işe yaraması için geri bildirim gereklidir ve başarı beklentisi ile başarı derecesi hedefe bağlılığı etkiler. Çünkü olumlu geribildirim başarı ve güven duygularını etkiler. Hedef kuramı, kurumsal açıdan ele alındığında, kurumlarda çalışan personele örgütlerde; kolay ulaşılabilir, belirsiz, geri bildirimi olmayan hedeflerden ziyade; zor anacak ulaşılabilir, belirgin ve çalışanlara sürekli geri bildirim sağlanan hedeflerin belirlenmesinin önem ve gerekliliğine dikkat çekmekte ve amaçları olanların, bunları

başarmak için amaçları olmayanlara göre daha fazla gayret gösterebildiklerini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kurumda yöneticilerin çalışanlardan yüksek verim elde edebilmeleri ve onları daha etkili ve verimli çalıştırabilmeleri için amaç kuramı önemli ipuçları sağlamaktadır. Şöyle ki hedefler teorisi, belirgin amaçların performansı artırdığını, kabullenildiği takdirde zor amaçların kolay amaçlara göre daha yüksek performans sonuçlarını verdiğini belirtmektedir (Robbins, Decenzo, Coulter 2013). Okullar, okulda performansı artırmak, profesyonel olarak büyümek ve değişmek için insanları motive etme becerisine sahip yönetsel liderlere ihtiyaç duyarlar. Bu amaca ulaşmak için okul yöneticileri temel motivasyon kuramlarını bilmeli ve uygulama kapasitesine sahip olmalıdırlar (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

1.1. Araştırmanın Amacı

Motivasyon süreç kuramlarından hedef belirleme kuramı çerçevesinde öğretmenler ile aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1- Motivasyon süreç kuramlarından hedef belirleme (hedef koyma) kuramı çerçevesinde okul yöneticisinden beklenen davranışlar nelerdir?
2- Motivasyon süreç kuramlarından hedef belirleme (hedef koyma) kuramı çerçevesinde okul yöneticilerinin gerçekleştirdikleri davranışlar nelerdir?

1.2. Araştırmanın Önemi

Yöneticinin temel görevi sistemi çalışır düzeyde tutmaktır. Sistemin çalışır düzeyde tutulması, örgütün amaçlarının ve hedeflerinin etkili biçimde gerçekleştirilmesiyle olanaklıdır. Bu amaca ulaşabilmek için yöneticinin insan ve madde kaynaklarını etkili ve rasyonel biçimde kullanması gerekir (Elma, 2014). Bu bağlamda okulda yönetici, öncelikle eğitimci ve diğer personel çok iyi tanımalı ve onlar için zor ancak ulaşabilecekleri hedefler belirlemekle işe başlamalı ancak hedeflerin işe-vuruk (belirgin), ölçülebilir olmalarına özen göstermelidir. Ayrıca yönetici yapacağı ölçme ve değerlendirme, gözlem ve denetimler ile de belirlenen hedeflere ne derce ulaşıldığının bilgisini çalışanlara aktarması gerekmektedir. Okul müdürünün hedef belirleme ile ilgili teorik bilgileri bilmesi ve bu konudaki teorik bilgileri uygulamaya aktarabilmesi; çalışanların motive olmalarına ve bunun sonucunda onların performanslarının artmasına neden olabilecektir. Bu kapsamda okul müdürlerinin hedef teorisini ne ölçüde okullarında uyguladıkları sorusunun cevabını, okullardaki yönetsel ve eğitimsel uygulamadan doğrudan etkilenen ve aynı zamanda okuldaki eğitimsel ve yönetsel uygulamaları doğrudan etkileyen öğretmenlerden alınması gerekli ve önemli bir unsur olarak görülmüştür. Alan yazında pek çok alan araştırması yapılmasına rağmen özellikle motivasyonun hakkında eğitimciler tarafından ilgili araştırmaların yapılmamış olması konunun araştırılmasındaki önem ve gereğini artırmıştır.

2. YÖNTEM

2.1.Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir süreç izlenir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 39). Nitel araştırma, nitel verilerin (kelimeler,

resimler, imgeler gibi sayısal olmayan veriler) toplanmasına dayalı araştırma yaklaşımı olarak tanımlanır. Nitel araştırmalarda en sık kullanılan veri toplama tekniği görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 119). Görüşme belirli bir araştırma konusu veya bir soru hakkında derinlemesine bilgi sağlamaktadır (Büyüköztürk, Akgün, Karadeniz, Demirel ve Kılıç, 2012: 150). Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (görgünbilim) kullanılmıştır. Fenomenoloji (görgünbilim), araştırmacının bir ya da daha fazla katılımcının bir fenomeni (olay, durum, kavram vs.) nasıl deneyimlediğini açıklamaya çalıştığı nitel araştırma yöntemidir. Fenomenoloji araştırma, daima insanların şeyleri nasıl deneyimlediklerini görmek için "onların kafalarının içindekini elde etme"ye çalışır (Christensen, Johnson, Turner, 2015). Araştırmada Motivasyon süreç kuramlarından hedef belirleme (hedef koyma) okul müdürleri açısından anlamı, yapısı ve özü derinliğine tanımlanmaya çalışılmıştır.

2.2.Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Bu araştırmada ise ölçütlerimiz, öğretmenlerin yüksek lisans yapmış ya da yapıyor olmaları, değişik eğitim kademelerinde çalışıyor olmaları, değişik branşlarda olmaları ve en az 1 (bir) öğretim yılı aynı okulda görev yapmış olmalarıdır. Bu ölçütleri sağlayan öğretmenler ile görüşülerek gönüllülük esası temel alınmış ve çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu amaçla 2013-2014 eğitim öğretim yılında Sinop ve Düzce illerinde yüksek lisans yapan veya yüksek lisans mezunu 42 öğretmen katılımcı olarak belirlenmiştir. Araştırmada, araştırmacılar tarafından geliştirilmiş yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Çalışma grubundaki öğretmenlere hedef belirleme motivasyon kuramı çerçevesinde okul yöneticisinden beklenen ve gerçekleşen davranışları değerlendirilmesi istenmiştir. Çalışmada gönüllü öğretmenlere açık uçlu 8 soru yöneltilmiş ve cevaplamaları istenmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 1.
Öğretmenlerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Değişken		f	%
Yaş	20-30	13	31
	31-40	18	43
	41-50	11	26
Cinsiyet	Kadın	27	64
	Erkek	15	36
Kıdem	10 yıldan az	19	46
	11-20 yıl	23	54
Branş	Sınıf öğretmeni	12	29
	Matematik	9	21
	Fen ve Teknoloji	7	17
	İngilizce	5	12
	Türkçe	4	10
	Bilişim Tek.	3	7
	Sosyal Bilgiler	2	5

Araştırmaya katılan eğitimcilerin büyük bir oranı kadındır (%64). Katılımcıların en çoğunu sınıf öğretmenliği branşında çalışan öğretmenler (%29) oluştururken, en azı ise sosyal bilgiler branşındaki öğretmenlerden oluşmaktadır (%5). Yaş bakımından en büyük grubu ise 31-40 yaş (%43) oluşturmaktadır.

2.3.Veri Toplama Aracı

Fenomenolojik araştırma yöntemi, her katılımcıdan kendi fenomenal dünyasına odaklanmasını ve deneyimlerini (güncel ya da geçmiş) kendi terimleriyle tanımlamasını ister. Veri toplama yöntemi, açık uçlu sorularla derinlemesine görüşmedir ki bu genellikle katılımcıların kendi deneyimlerini yazmaları biçiminde kullanılır (Christensen, Johnson, Turner, 2015). Çalışmada araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formları görüşülen kişiye kendini ifade etme imkânı sağlamaktadır (Büyüköztürk, vd., 2012). İlgili literatür ve mevzuat taranmış, alandaki okul müdürü ve öğretmenler ve akademisyenler ile görüşmeler yapılmış ve bu görüşmelerden elde edilen bilgilere dayalı olarak sekiz açık uçlu soru oluşturulmuş, sekiz soruluk yarı yapılandırılmış görüşme formu hakkında, çalışma grubuna girmeyen yedi öğretmen ile iki akademisyenin görüşleri alınarak kapsam açısından yeterliliğinin kontrolü sağlanmış ve bazı kavramsal düzenlemelerden sonra görüşme formuna son hali verilmiştir. Araştırmanın inandırıcılığını arttırabilmek ve benzer ortamlar için aktarılabilir özelliklerini ortaya koyabilmek için görüşme formları iki ayrı araştırmacı tarafından analiz edilmiş, sonuçlara nasıl ulaşıldığı ayrıntılı olarak açıklanmış, veriler yorumlanırken eleştirel ve karşılaştırmalı analizlere yer verilmiş ve doğrudan alıntılarla birlikte sunulmuştur.

Görüşme formunda yer alan soru maddeleri aşağıda verilmiştir.

Okul yönetimde öğretmenler açısından ulaşılması zor/performansınızı zorlayan hedefler mi yoksa ulaşılması kolay hedefler mi belirlenmelidir?

Yöneticiler öğretmenler için zor hedefler belirlediğinde, sizler bunu başarmak için daha yüksek bir gayret/çaba gösterir, ulaşmak için yeni stratejiler geliştirir, ısrarcı olur musunuz?

Yöneticiler öğretmenlerden belli/belirlenmiş hedeflere göre çalışmalarını mı istemeli ve beklemeli yoksa öğretmenlerden ellerinden gelenleri yapmalarını mı istemeli/ beklemeli?

Yöneticiler öğretmenlerden somut, ölçülebilir hedefler göre mi; yoksa soyut, ölçülmesi zor hedeflere göre mi işler istemekte, vermekte ve beklemektedir?

Okuldaki hedefler belirlenirken okul yöneticiniz sizleri bu sürece katıyor mu, görüşünüzü alıyor mu? Buna gerek var mı? Uygulamada bunlardan hangisi yapılmaktadır?

Yöneticileriniz size çalışmalarınızın düzeyi/hedefe ulaşıp ulaşmadığınıza dair geri bildirim veriyor mu? Sizin yöneticinizden böyle bir beklentiniz var mı?

Yoksa siz hedeflere ulaşıp/ulaşmama konusunda kendi kendinizi mi değerlendiriyorsunuz/ değerlendirmelisiniz?

Okul yöneticiniz sizin için daha çok bireysel mi yoksa grupla mı ulaşacağınız hedefler belirler/belirlemelidir?

2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde nitel veri çözümleme tekniği olarak içerik analiz kullanılmıştır. Araştırmada araştırmacı "okul müdürünün amaç belirlemesine" yönelik sorduğu açık uçlu sorulara yaşadıkları deneyimleri hakkında düşünmelerini ve yazmalarını istemiştir. Yazılan bu ifadelerden "amaç belirleme kuramına" ilişkin belirgin/önemli ifadeler yazılanlardan çıkartılmaya çalışılmıştır. Bu ifadeler kelimesi kelimesine ya da olabildiğince katılımcıların kullandığı sözcüklere yakın bir biçimde yazıldı. Daha sonra verilerden belirgin sözcük grupları ve cümleleri çıkarıp, bu ifadelerin anlamları yapılandırıldı ve konularına göre düzenlendi. Görüşme sırasında öğretmenlerin izinleri alınmak suretiyle sorulara verdikleri cevaplarından yazılı notlar alınmıştır. Bu amaçla Sinop, Düzce illerinde yüksek lisans eğitimine devam eden öğretmenler ile yaklaşık bir buçuk saat yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Gizliliği sağlamak açısından katılımcılar öğretmenlere (Ö1, Ö2, .) kısaltması yapılarak belirtilmiş ve her bir katılımcıya numara verilmiştir. Daha sonra veriler temalara göre gruplandırılmış ve içerik analizi yapılmıştır. Temalar ilgili literatüre dayalı olarak belirlenmiş, kodlar çıkartılmış ve nitel araştırmaya uygun bir içerik çözümlemesi yapılmaya çalışılmış ve bulgular sunulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Bir araştırmanın geçerliği araştırma sonuçlarının ya da sonuçlardan yapılacak çıkarımların doğruluğuna ve sağlamlığına karşılık gelir (Christensen, Johnson, Turner, 2015). Nitel araştırmalarda güvenirlik önemli olan asıl soru ulaşılan sonuçların toplanan verilerle ne kadar tutarlı olduğudur (Merriam, 2013). Araştırma sonuçlarının geçerlik ve güvenirliğini artırmak için aşağıdaki stratejiler takip edip edilmiştir. Bulgular olduğu gibi yansıtılmıştır. Herhangi bir manipülasyon veya kontrol etme söz konusu olmamıştır. Daha fazla ve açıklayıcı bilgiler elde edilmesi için amaçlı örneklem metodu kullanılmış ve hedef kuramı hakkında bilgi elde etmek için çalışma grubu bilgi sağlayıcı nitelikte seçilmiştir. Çalışma grubundan elde edilen veriler evrene doğru ampirik bir genelleme için kullanılmamıştır. Araştırmacılar görüşmelerde, empatik duruş, hassasiyet, duyarlılık, farkındalık sergilemeye özen göstermiş ve tepki göstererek yargılamalardan katılımcıları anlamaya çalışmıştır. Verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanmasında iki araştırmacı birlikte çalışmış ve verilerin yorumlanması ve açıklanmasına yardımcı olması amacıyla çoklu açıklamalar ve bakış açıları kullanılmıştır.

3.BULGULAR

Araştırmada belirlenen sorulara ilişkin görüşmelerden elde edilen bulgular aşağıda tablolar halinde sunulmuştur.

Okul yönetimince öğretmenler açısından ulaşılması zor/performansınızı zorlayan hedefler mi yoksa ulaşılması kolay hedefler mi belirlenmelidir sorusuna ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2.
Okul Yönetimince Öğretmenler Açısından Ulaşılması Zor/Performansınızı Zorlayan Hedefler Mi Yoksa Ulaşılması Kolay Hedefler Mi Belirlenmelidir?

Kodlar	*f*
Ulaşılması kolay hedefler	10
Performansı zorlayan hedefler	11
Kolay olmasa da ulaşılabilir hedefler	8
Gerçekçi hedefler	4
Performansı zorlamayan hedefler	3
Kolaydan başlayıp zorlaşan hedefler	2
Hedefe göre değişen	2
Okulun şartlarına, kültürüne ve konuya uygun hedefler	1
Zor yada kolay olabilir, ama açık, somut ve ulaşılabilir hedefler	1

Çalışma grubunda bulunan katılımcılara *"Okul yönetimince öğretmenler açısından ulaşılması zor/performansınızı zorlayan hedefler mi yoksa ulaşılması kolay hedefler mi belirlenmelidir?*" temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 2 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu performansı zorlayan hedeflerin belirlenmesi gerektiği yönde (n=11) görüş belirtmişlerdir. En az görüş ise okulun şartlarına, kültürüne göre açık, somut ve konuya uygun hedefler belirlenmesi yönünde (n=1) görüş belirtmişlerdir.

Bazı katılımcıların bu konudaki görüşleri *"öncelikli olarak kolay hedefler belirlenmeli, hedefler gerçekleştirildikçe zorlaşarak ilerlenmelidir (Ö1)", "burada belirleyici olan hedeflerdir. İnanılan ve desteklenen bir hedefse performansta zorlanılabilir (Ö2)", "okulun şartlarına ve kültürüne uygun, veli profiline uygun hedefler verilmesini tercih ederim (Ö4)", "ulaşılması zor hedefler belirlenmelidir. Ancak bu demek değildir ki öğretmenlerden imkansız istensin. Zor ama başarılabilir hedefler belirlenmelidir (Ö5)", "performansımızı zorlamayan hedefler seçilmelidir."* şeklindedir.

Tablo 3.
Yöneticiler Öğretmenler İçin Zor Hedefler Belirlediğinde, Sizler Bunu Başarmak İçin Daha Yüksek Bir Gayret/Çaba Gösterir, Ulaşmak İçin Yeni Stratejiler Geliştirir, Israrcı Olur Musunuz?

Kodlar	*f*
Evet	27
Hayır	5
Ulaşılamayacak hedefler için yüksek çaba harcamam	2
Yöneticinin motive etmesine bağlı	3
Başarılabilir bir hedef için evet	2
Gerçekleşmeyecek hedefler için ısrarcı olmam	3

Katılımcılara *" Yöneticiler sizin için zor hedefler belirlediğinde, sizler bunu başarmak için daha yüksek bir gayret/çaba gösterir, ulaşmak için yeni stratejiler geliştirir, ısrarcı olur musunuz?"* temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların büyük bir çoğunluğu (n=27) yöneticilerin zor hedef belirlediğinde bunları gerçekleştirmek için daha fazla gayret gösterdikleri yönünde görüşlerini ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin doğrudan

alınan bazı görüşleri; *"Evet. Verilen sorumluluğu yerine getirmeye çalışırım (Ö7)", "hedefe ulaşmak için ısrarcı olurum; ancak hedefe ulaşamazsam kendime olan güvenim kaybolur ve motivasyonum düşer(Ö8)" yöneticinin söz konusu hedefe beni ne kadar motive ettiğine bağlı (Ö9)", "ulaşılamayacağını düşündüğüm hedefler için yüksek bir çaba harcamam. Öncelikle hedefin gerçekçi olması gerekir (Ö10)"* şeklindedir.

Tablo 4.
Yöneticiler Öğretmenlerden Belli/Belirlenmiş Hedeflere Göre Çalışmalarını Mı İstemeli Ve Beklemeli Yoksa Öğretmenlerden Ellerinden Gelenleri Yapmalarını Mı İstemeli/ Beklemeli?

Kodlar	*f*
Belirli hedeflere göre çalışmasını beklemeli	21
Ellerinden geleni yapmaları istenmelidir	11
Her ikisi de olabilir	8
Konuya göre değişmelidir	2

Öğretmenlere *"Yöneticiler sizlerden belirlenmiş hedeflere göre çalışmanızı mı istemeli, yoksa sizden elinizden gelenleri yapmanızı mı istemeli/beklemeli?"* temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 4 incelendiğinde öğretmenler yöneticilerin kendilerinden en çok (n=21) belirlenmiş hedeflere göre çalışmalarını beklerken, en az ise (n=2) konuya göre belirlenmiş hedefler beklemesi gerektiğini vurgulamışlardır. Katılımcılar bu konudaki görüşlerini; *"ellerinden geleni yapmaları istenebilir. Fakat tüm öğretmenlerden aynı performans beklenmemelidir (Ö10)", "bu durum konuya göre değişmelidir. Rutin belirlenmiş işlerde belli hedeflere göre hareket edilmeli fakat bu konuda esnek bir durum olmalı. Bazı konularda öğretmenlere bırakılmalıdır (Ö11)", "yöneticiler öğretmenlerden belli hedeflere göre çalışmalarını istemeli. Bunu isterken öğretmenlerin de fikrini almalı (Ö12)", "belirli hedefler mutlaka belirlenmeli, ama hedeflere ulaşma konusunda öğretmen çok fazla sıkılmamalıdır. Zaten çalışmak istemeyen hedef konsa da ısrarcı olunsa da bir şey yapmaz (Ö13)"* şeklinde açıklamışlardır.

Tablo 5.
Yöneticiler Öğretmenlerden Somut, Ölçülebilir Hedefler Göre Mi; Yoksa Soyut, Ölçülmesi Zor Hedeflere Göre Mi İşler İstemekte, Vermekte Ve Beklemektedir?

Kodlar	*f*
Somut, ölçülebilir, görülebilir	25
Soyut, ölçülmesi zor	6
Bazen ölçülebilir bazen de ölçülmesi zor	2
Reklamın yapılmasını sağlayan hedefler	2
Her ikisi de	7

Katılımcılara *"Yöneticiler sizden somut, ölçülebilir hedefler göre mi; yoksa soyut, ölçülmesi zor hedeflere göre mi işler istemekte, vermekte ve beklemektedir?"* temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 5'e göre araştırmaya katılan öğretmenler, yöneticilerin kendilerinden somut, ölçülebilir ve görülebilir hedeflere göre işler beklediğini *(n=25)* açıklamışlardır. Katılımcılardan 6'sı yöneticilerin kendilerinden soyut, ölçülmesi zor işler beklediğini ifade ederken 7 katılımcı da yöneticilerin kendilerinden hem soyut hem de somut hedeflere göre iş

beklediklerini ifade etmişlerdir. Katılımcılardan 2'sinin bu konudaki görüşü ilginçtir. Bu katılımcılar yöneticilerin kendilerinden reklama yönelik hedefler istediğini/beklediğini belirtmişlerdir. Katılımcılar bu soruya ilişkin görüşlerini şu şekilde dile getirmişlerdir. "*Öğretmenlerden somut, sıkıntı yaratmayacak kolay ulaşılabilir hedefler istemektedirler (Ö10)", "genelde ders başarısı için somut, Milli Eğitim sınavlarından netler yükseldiyse başarılı gibi (Ö11)", " bazen somut ölçülebilir hedeflere göre, bazen de ölçülmesi zor hedeflere göre işler istemekte ve vermektedir (Ö14)", "genellikle ölçülmesi zor hedefler istemekte, ölçülemediği için de kimin performansının daha iyi olduğunu anlayamamaktadır. Yöneticilere kesinlikle hedef belirleme konusunda eğitim verilmeli (Ö16)", "genel itibariyle öğrenciye kazandırılan kazanımlar arka plana atılıp, somut, görülebilir ve reklam kokan çalışmalara yer verilmesi isteniyor (Ö18)", "hem somut hem soyut hedefler beklenmekte ancak eğitim somut veriler veren soyut bir süreçtir. Süreçte beklenilen ve belirtilen hedefler soyut olduğu için somut bir çıktı ile değerlendirme yapmak doğru değildir (Ö20)"* şeklindedir.

Tablo 6.
Okuldaki Hedefler Belirlenirken Okul Yöneticiniz Sizleri Bu Sürece Katıyor Mu, Görüşünüzü Alıyor Mu? Buna Gerek Var Mı? Uygulamada Bunlardan Hangisi Yapılmaktadır?

Kodlar	*f*
Evet Katıyor	8
Katmıyor Ancak Katmalı	12
Bir Görev Verilecekse Görüş Soruluyor	2
Bu Sürece Hem İdareci Hem Öğretmen Gereksiz Olarak Bakıyor	2
Sadece Zorunlu Durumlarda Alıyor	2
Alınan Kararları Açıklama Ve Kabul Ettirme	3
Hedef Belirlerken Değil Sınırlı Konularda Görüş Alma	2
Bazen	4
Hedefler Ortak Belirlenmeli	4
Bazen Katıyor Ama Gerek Var	3

Öğretmenlere *"Okuldaki hedefler belirlenirken okul yöneticiniz sizleri bu sürece katıyor mu, görüşünüzü alıyor mu? Buna gerek var mı? Uygulamada bunlardan hangisi yapılmaktadır?"* temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 6 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu(n=12), yöneticilerin hedef belirlerken kendilerini sürece katmadıklarını oysaki katmaları gerektiği yönde görüşlerini ifade etmişlerdir. Bazı katılımcılar da yöneticilerin kendilerine zorunlu hallerde veya bir görev verecekse görüşlerini aldıklarını (n=2) ifade etmişlerdir. Katılımcıların bu konuya ilişkin görüşlerini; *"bu sürece bizi katmıyorlar ancak bizlerin de görüşü alınmalı (Ö21)", "görüş almak zorunda olduğu durumlarda alıyor. Yoksa kendi isteğine göre belirliyor. Hedef gerçekleştirecek öğretmen olduğu için öğretmenin görüşüne başvurulması önemli (Ö23) , "katıyor ama yeteri kadar değil. Formalite icabı diyebiliriz. Kesinlikle gerek var ama bu sürece hem idare hem öğretmenler gereksiz bir formalite olarak bakıyor (Ö25)" , "evet katıyor. Ve kesinlikle her yönetici bu sürece katmalı. Süreci işletecek olan öğretmen ise karar verme kısmında yetki almalı. Örneğin okulumuzda stratejik plan hazırlanmasında bütün öğretmenlerin görüş ve fikirleri alındı (Ö27)" , "pek çok paydaşın bir arada bulunduğu okul kurum olarak ortak karar almalıdır. Karar sürecine katılan bireyler uygulamada daha gönüllü ve aktif olacaktır.*

Ancak kurumumda bu kararlar daha çok dile getirme ve kabul ettirme biçiminde oluyor (Ö28)" şeklinde ifade etmişlerdir.

Tablo 7.
Yöneticileriniz Size Çalışmalarınızın Düzeyi/Hedefe Ulaşıp Ulaşmadığınıza Dair Geri Bildirim Veriyor Mu? Sizin Yöneticinizden Böyle Bir Beklentiniz Var Mı?

Kodlar	*f*
Dönüt veriyor	9
Dönüt vermiyor, verilmesi gerekir	14
Dönüt vermiyor, verilmesine gerek yok	6
Olumlu dönüt yapmayıp sadece eksikler olduğunda uyarırlar	4
Bazıları dönüt veriyor, bazıları vermiyor	4
Öğretmen motive edilmeli, başarısını artıracak moral sağlanmalı	3
Sınav sonuçlarına göre hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına yönelik dönüt veriyorlar	2

Çalışma grubunda bulunan katılımcılara *"Yöneticileriniz size çalışmalarınızın düzeyi/hedefe ulaşıp ulaşmadığınıza dair geri bildirim veriyor mu? Sizin yöneticinizden böyle bir beklentiniz var mı?"* temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 7 incelendiğinde yöneticilerin katılımcıların çalışmalarının hedefe ulaşıp ulaşmadığı konusunda öğretmenlere çoğunlukla (n=20) dönüt vermediği gözükmektedir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerden 14'ü dönüt verilmesi gerektiğini savunurken 6'sı dönüt verilmesine gerek olmadığını ifade ederek tezat bir durumu vurgulamaktadır. Bu durumun dönütün sağlıklı verilmediği, tabloya göre dönütlerin eksiklikler ile sınav sonuçlarında verildiği durumu düşünüldüğüne dönüde ait olumsuz bakış açısı ile açıklandığı söylenebilir.

Katılımcıların hedefe ulaşma konusunda yöneticilerin kendilerine dönüt verip vermediğine ait doğrudan alınan görüşleri ise *"yöneticiler daha doğrusu idareciler hedefe ulaşıp ulaşılmadığına dair olumlu dönüt yapmazlar. Yapılması gereken görevler eksik olduğunda sadece uyarmayı görev bilirler (Ö29)" , "ger bildirim veriyor. Ancak daha önce çalıştığım bir çok idareciden geri bildirim alamadım. Bize kesinlikle olumlu ve olumsuz eleştiri yapmalılar. Ancak bunun sınırını iyi ayarlamalılar (Ö30)" , "geri bildirim vermiyor. Gerek yok. (Ö31)" , "maalesef bir dönüt verilmiyor. En ufak bir başarıda dahi motive edilmiyor (Ö32)" , "veriyorlar. Fakat bu dönütlerin karşılığında mutlaka öğretmen motive edilmeli, başarısını artıracak moral ve motivasyon sağlanmalıdır (Ö33)"* şeklindedir.

Tablo 8.
Hedeflere Ulaşıp/Ulaşmama Konusunda Kendi Kendinizi Mi Değerlendiriyorsunuz/ Değerlendirmelisiniz?

Kodlar	*f*
Kendim öz değerlendirme yapıyorum	18
Kendim kendimi değerlendirmeliyim	4
Yönetici tarafından yapıcı değerlendirmeler yapılmalıdır	7
Hem idareci hem öğretmen tarafından yapılmalı	6
Objektif olmak şartıyla başka biri değerlendirmeli	3
Zümre öğretmenleriyle birlikte değerlendiriyoruz	1
Arkadaşlarımdan yardım almak isterim	1
Bazen çalışma arkadaşlarımdan yardım alıyorum	2

Çalışma grubunda bulunan öğretmenlere "S*iz hedeflere ulaşıp/ulaşmama konusunda kendi kendinizi mi değerlendiriyorsunuz/ değerlendirmelisiniz?*" temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 8 incelendiğinde öğretmenlerin çoğunluğu *(n=18)* hedeflere ulaşma konusunda öz değerlendirme yaptıklarını, bazıları öz değerlendirme yapması *(n=4)* gerektiğini, bazıları da hedeflere ulaşma konusunda değerlendirmenin objektif olmak koşuluyla başka biri tarafından *(n=3)* yapılması gerektiğine, bazı katılımcılar da hedeflere ulaşma konusunda yöneticilerin yapıcı değerlendirme yapmasına *(n=7)* vurgu yapmışlardır. Katılımcıların bu soruya ilişkin bazı görüşlerini ise şöyle sıralayabiliriz; "*Hedeflere ulaşma konusunda genelde kendi değerlendirmemi kendim yapıyorum. Değerlendirmenin hem idarecinin hem de öğretmenin kendi tarafından yapılmalı diye düşünüyorum (Ö34)", "evet. Kazanımları değerlendirirken sınıf mevcudunun üçte ikisini baz alıyorum (Ö35)", "kendi kendime değerlendirmeye çalıştığım zamanlar da oldu. Yönetici tarafından yapıcı değerlendirme yapılmalıdır (Ö36)", "objektif olmak şartıyla başka birinin değerlendirmesi iyi olabilir (Ö37)", "hedeflere ulaşmama konusunda kendimi olumlu ya da olumsuz değerlendiriyorum. Bunu yapmazsam hatalarımı görüp kendimi geliştiremem. Tabiri caizse nalıncı keseri gibi sürekli kendine yontmamalı öz eleştiri mutlaka yapmalıdır (Ö38)"* şeklindedir.

Okul yöneticiniz sizin için daha çok bireysel mi yoksa grupla mı ulaşacağınız hedefler belirler/belirlemelidir sorusuna ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9.
Okul Yöneticiniz Sizin İçin Daha Çok Bireysel Mi Yoksa Grupla Mı Ulaşacağınız Hedefler Belirler/Belirlemelidir?

Kodlar	*f*
Bireysel	12
Grupla ulaşılabilecek hedefler belirlenmeli	9
Hem bireysel hem de grupla	6
Konuya bağlı olarak değişmeli	5
Bireysel hedeflere daha zor, grup hedeflerine daha kolay ulaşılabilir olmalı	2
Bazen bireysel bazen grupla	5
Grupla ulaşılabilecek hedefler belirler	3

Katılımcı öğretmenlere "*Okul yöneticiniz sizin için daha çok bireysel mi yoksa grupla mı ulaşacağınız hedefler belirler/belirlemelidir?*Temel sorusu yöneltilmiş, verilen cevaplara ilişkin özel ve önemli görülen kısımlar çalışma grubunda yer alan kişilerin kendi ifadeleri ile aşağıda özetlenmiştir. Tablo 9 incelendiğinde katılımcılar ilk sırada yöneticilerin hedeflere ulaşma konusunda bireysel hedefler belirlemesi *(n=12)* gerektiğine vurgu yaparken ikinci sırada ise yöneticilerin hedef belirlerken grupla ulaşılabilecek *(n=9)* hedefleri belirlemesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. Katılımcıların bazıları ise hedeflerin bazen bireysel bazen de grupla ulaşılabilecek hedefler olması gerektiğini belirtirken, bazı katılımcılar da bireysel hedeflere daha zor, grup hedeflerine daha kolay ulaşılabilir olması gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Katılımcıların bu soruya ilişkin görüşleri; "b*ireysel hedefler belirlemelidir. Kendimi en iyi bu şekilde ifade edebilirim. Grup içi çalışmalarda da uyumlu olurum. Ancak fikir belirtmede pasif kalabilirim (Ö39)", "branşım gereği hedeflerim hem bireysel hem de grupla olmak zorunda. İkisi*ni *de kullanıyorum (Ö40)", "grupla ulaşacağımız hedefler olursa tüm öğretmenler süreçte*

etkin olur ve daha fazla başarı artar (Ö41)", "grupla ulaşılacak hedefler belirlenmeli. Bireysel hedefler zaten bir yönetici tarafından değil, kişinin kendinden kaynaklanır. Yöneticiler grup hedefleri ile kurum kültürünü kişilerarası iletişimi sağlayabilir (Ö42), "çalışılan konuya göre değişkenlik gösterir." şeklindedir.

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırmada, hedef belirleme motivasyon kuramı çerçevesinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklenen davranışları ile gerçekleşen davranışların neler olduğu incelenmiştir. Araştırmanın sonuçları Locke ve Latham'ın (2002) ortaya koyduğu hedef kuramının ilkelerine göre incelenmiştir. Katılımcı öğretmenlerin çoğu, zor hedeflerin kolay hedeflere göre daha yüksek performans sağlayacağını ve zor hedefler için yüksek performans göstereceklerini ifade etmişlerdir ki bu sonuç birinci ilke ile paralellik göstermektedir. Kaldı ki, müdürlerden öğretim ve öğrenme ile ilgili daha fazla sorumluluk almaları ve okula düşük motivasyonla gelen öğrenci ve öğretmenleri güdüleyerek öğrenmenin gerçekleşmesini sağlamaları beklenmektedir (Grogan ve Andrews, 2002; Salazar, 2007; Akt: Gündüz ve Balyer, 2013).

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre katılımcılardan belirgin hedeflerin daha doğru olacağını ifade edenlerin sayısı belirsiz hedeflerin doğru olacağını söyleyenlerin yaklaşık olarak iki katıdır. Bu sonuç da kuramda belirtilen ikinci ilkeyle örtüşmektedir. Araştırmada hedeflere ulaşmada yöneticinin öğretmeni motive etmesiyle ilgili olarak doğrudan soru bulunmamasına rağmen katılımcılar zor hedeflere ulaşmada yüksek performansın gösterilmesini, hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına dair yöneticilerin geri bildirim yaparken sadece olumsuz değil olumlu ve öğretmeni motive edici geri bildirim de yapması gerektiğini, hedeflerin değerlendirilmesinde yöneticinin de yapıcı değerlendirmeleriyle öğretmenin yaptıklarını takdir etmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç üçüncü ilke ile paralellik göstermektedir. Hedeflere ulaşılıp ulaşılmadığına dair yöneticiden geri bildirip alınıp alınmadığı ve buna gerek olup olmadığına dair sorulan soruya katılımcıların yarısı dönüt aldıklarını, üçte biri dönüt alamadıklarını ancak buna gerek olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların sadece çok az bir kısmı geri bildirime gerek olmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlar da dördüncü ilke ile paralellik göstermektedir. Araştırmanın diğer sonuçlarına bakılacak olursa yöneticilerin öğretmenleri hedef belirleme sürecine kattığını az sayıda öğretmen ifade etmiş, çoğunluk ise bu sürece katılmadıklarını ancak hedeflerin birlikte hazırlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların yarıya yakını hedeflere ulaşma konusunda kendi değerlendirmelerini yaptıklarını, kalan yarısının bir kısmı yönetici tarafından değerlendirildiklerini, diğer kısmı ise hem kendilerinin hem de yöneticilerinin değerlendirme yaptıklarını ifade etmiştir. Hedeflerin bireysel olarak mı yoksa grupla mı ulaşılacak hedefler olması gerektiği sorusuna yine çeşitli cevaplar veren katılımcıların üçte birine yakını bireysel hedefler belirlenmesi gerektiğini, bundan biraz daha az katılımcı grupla ulaşılacak hedefler verilmesi gerektiğini, kalan kısmı da her iki şekilde de olabileceğini ifade etmişlerdir.

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, araştırmada yüksek lisans yapan ya da yüksek lisansını bitirmiş sınırlı sayıda farklı branştan öğretmen ile görüşmeler gerçekleştirilerek hedef kuramı kapsamında beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışları incelenmiştir. Yapılan araştırmalar eğitim düzeyinin bireylerin psikolojik niteliklerini etkileyebileceğini göstermektedir (Öztürk ve Ulusoy, 2008; Şahin, Barut ve

Ersanlı, 2013a, 2013b). Örneğin, Öztürk ve Ulusoy (2008) tarafından hemşireler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, yüksek lisans yapan ve yapmakta olan hemşirelerin eleştirel düşünme becerilerinin lisans düzeyinde eğitim alan öğrencilerden daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu nedenle araştırma çalışma grubunun genel olarak öğretmenlerin sahip olduğu eğitim düzeyinden daha yüksek bir eğitim düzeyine (Örn. Lisansüstü) sahip olması, beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışlarını, muhtemelen beklentilerini farklılaştırarak, nasıl değerlendirdiklerini etkileyebilir. İlerleyen çalışmalarda, bu araştırmada ele alınmayan farklı branşlardaki öğretmenlerin ve lisans düzeyinde eğitim alan öğretmenlerin ve aynı zamanda eğitimin vazgeçilmez bir parçası olan öğrencilerin beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışlarına ilişkin değerlendirmeleri hedef kuramı açısından incelenebilir. Sonuç olarak, bu araştırmada öğretmenlerin hedef belirleme motivasyon kuramı çerçevesinde öğretmenlerin okul yöneticilerinden beklenen davranışları ile gerçekleşen davranışların neler olduğu incelenmiş ve yukarıda belirtilen bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular doğrultusunda, uygulayıcılar olarak okul yöneticilerine; hedefleri belirleme sürecine öğretmenleri de katmaları, hedefler belirlenirken bireysel ulaşılabilecek hedeflerin yanında grup dinamiklerini ortaya çıkaracak, somut, ölçülebilir hedefler belirlemeleri, ulaşılması kolay hedeflerin yanında performansı zorlayan hedefler de belirlemeleri, ancak bu hedeflere ilişkin öğretmenleri motive etmesi ve yapıcı değerlendirmelerle geri bildirimde bulunmaları, ayrıca değerlendirmeyi hem yönetici olarak kendileri yapmaları hem de öğretmenlerin kendilerini değerlendirmelerine fırsat vermesi ve bunu yaparken de meslektaşlarıyla işbirliği yapmalarını sağlamaları önerilebilir.

KAYNAKÇA

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi. kariyer yayıncılık iletişim*, Eğitim Hizmetleri, Ltd. Şti. 1. Baskı, İstanbul

Başaran, İ., E. (2000). *Örgütsel davranış-insan üretim gücü*, 3. Basım, Feryal Matbaası, Ankara.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 11. basım). Ankara: Pegem Akademi.

Christensen,L.,B, Johnson, R.,B, Turner, L.,A (2015). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz.* (Çeviri Editörü: Ahmet Apay) Ankara, Anı Yayınları.

Efil, İ. (2006). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. 8. Baskı, Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.

Elma. C. (2014). *Yönetsel etkililiğin bir göstergesi olarak yetki devri*. C. Elma ve K. Demir (Ed.), Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar(Genişletilmiş 4. Baskı), (193-214). Ankara: Anı Yayıncılık.

Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi*, Betaş Yayıncılık, Genişletilmiş 7. Baskı, İstanbul.

Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*, 10TH Ed.Upper Saddle Riğver, NJ: Prentice Hall,

Gündüz, Y. ve Balyer, A. (2013). Gelecekte okul müdürlerinin gerçekleştirmeleri gereken roller. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (3), 45-54.

Hoy, Wayne K. ve Miskel, G. Cecil (2012), *Educational administration, theory, research and practice*, (Çeviri Editörü: Selahattin Turan) Ankara, Nobel Yayınları 7. Baskı.

Locke E., A.ve Latham, G., P.(2002, Bulding a practically useful theory of goal setting and task motivation. *The American Psychologist*, 57, No.9.

Lunenburg Fred, C., ve Ornstein, Allan C. (2013). *Educational administration*(Eğitim Yönetimi Çeviri Editörü: Gökhan Arastaman), Ankara, Nobel Yayınları 6. Baskı.

Merriam, S. B. (2013). *Qualitative research and case study applications in education* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Yayınevi

Miner, J., B. (2008). *Organizational behavior 5: from unconscious motivation to role motivated leadership*, New York: M.E. Sharpe.

Öztürk, N. ve Ulusoy, H. (2008). Lisans ve yüksek lisans hemşirelik öğrencilerinin eleştirel düşünme düzeyleri ve eleştirel düşünmeyi etkileyen faktörler. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*, 1(1), 15–25.

Robbins S., P. ve Judge, T. A (2012). *Örgütsel davranış*, (Çeviri Editörü: İnci Erdem) Ankara, Nobel Yayınları 14. Baskı.

Robbins, S., P. Decenzo, D., A, Coulter, M. (2013). *Fundamentals of management* (Çeviri Editörü: Adem Öğür) Ankara, Nobel Yayınları 13. Baskı.

Şahin, E., Barut, Y. ve Ersanlı, E. (2013a). Parental education level positively affects self-esteem of Turkish adolescents. *Journal of Education and Practice*, 4(20), 87–97.

Şahin, E., Barut, Y. ve Ersanlı, E. (2013b). Sociodemographic variables in relation to social appearance anxiety in adolescents. *The International Journal of Social Sciences*, 15(1), 56–63.

Tozkoparan, G. (2012). *Motivasyon süreç kuramları*, Liderlik ve Motivasyon (Editör: Celalettin Serinkan) Ankara, Nobel Yayınları 3. Baskı.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Yin, R. K. (2003). *Case study research. design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA.: Sage.

EXTENDED ABSRACT

1. Introduction

Motivation is defined as processes that set individuals in motion and canalize them to useful ways for organization (Miner, 2008) and as individual's internal power that purposely activates individuals' efforts in order to achieve some goals (Greenberg, 2011; (Lunenburg ve Ornstein, 2013).Target theory comes up with that there is a relationship between the accessibility level of targets that individuals have and motivation - performance that they will show (Koçel, 1999). According to this theory, individual feels pleasure from determining proper goals for himself in his own duty, struggling for goals and achieving the goals. This pleasure motivates the individual to achieve his own goals, too (Başaran, 2000; Tozkoporan, 2012). After determining goals, individual will compare his available capacity with necessary capacity to achieve goals. As soon as individual feels that he will not be able to achieve goals with his available capacity, he will increase his effort if he believes that he will achieve goals with much more effort (Efil, 2006). Targets are pretty important in school organizations and administrations. Feedback is necessary for useful targets and success expectation and success level effects commitment to targets. Positive feedback effects success and trust. Schools need administrative leaders who have the ability to motivate people in order to increase performance, to develop and to change professionally. Principals must know basic motivation theories and have capacity to put them into practice (Lunenburg ve Ornstein, 2013). Information about target theory that principals has and the ability to put the theoretical information into practice that principals has will be able to cause that employees feel motivated and increase their performance. The aim of the research is to determine the expected behaviors and currently experienced behaviors of the principals within the scope of target theory with the help of teachers' opinions. The expected and currently experienced behaviors of the principals were studied in detail within the scope of target (targeting) theory of motivation process theories.

2. Method

Qualitative research method, which enables detailed examination of a single case or several cases, was used in the research. Purposeful sampling method and accordingly maximum variation and criterion sampling techniques were conducted in determining the study group. The determination of the study group was based on voluntariness of the teachers. The teachers were selected with the provision that they either have been doing or have completed a master's degree, that they have been working in various educational stages, that they vary by their branches and that they have been working in the same institution for at least 1 (one) year. The study group consists of 42 teachers who either have been maintaining a master's degree program or have a master's degree in Sinop and Düzce provinces in 2013-2014 Academic year. A semi-structured interview form developed by the researchers was used and content analysis was conducted as a qualitative data analysis technique in data analysis.

3. Findings, Discussion and Results

Research results were examined according to the principles of target theory asserted by Locke and Latham (2002). The best part of the participant teachers stated that challenging

targets would provide higher performances in comparison with the easier ones and they would perform better for the challenging targets. Also the number of participants supporting the significant targets is two times more than the number of participants claiming that unspecified targets would be better. The research results demonstrate that when the principals set challenging targets, teachers spread more effort to accomplish them. The teachers state that principals should give positive and motivating feedback and that they should appreciate the teachers with constructive evaluations. The participants were asked whether they have received feedback on the targets. Half of them remarked that they have received feedback, while one-third of them stated that they have not received feedback and that they need to receive. Only a few of the participants regarded feedback as unnecessary. These research results are parallel with the principles of the theory. It can be suggested that principals should integrate teachers into the targeting process and that they should set concrete and measurable group targets as well as individual ones in order to reveal group dynamics. They should produce challenging targets with easier ones and should motivate the teachers providing them with constructive feedback. Besides, they should carry out the evaluation process as principals, but they should enable teachers to make self-evaluation. They should provide cooperation among teachers in the self-evaluation process.