uNiv.

KKTC

YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ

EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EGİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

KKTC'DE ÖZEL EGİTİM MERKEZİ YÖNETİCİ DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ, ÖGRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNE İLİŞKİN DURUM DEGERLENDİRMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ BASMACI

Lefkoşa

Ocak, 2013

ueRP-~'{

KKTC
YAKIN DOGU ÜNİVERSİTESİ
EGİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EGİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

KKTC'DE ÖZEL EGİTİM MERKEZİ YÖNETİCİ DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ, ÖGRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNE İLİŞKİN DURUM DEGERLENDİRMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ALİ BASMACI
20103176

Danışman Öğretim Üyesi: Doç. Dr. Gökmen DAGLI

Lefkoşa

Ocak, 2013

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Biimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Ali BASMACI'nın "KKTC'de Özel Eğitim Merkezi Yönetici Düşünce ve Davranışlarının, Öğretmen lerin Motivasyonuna Etkisine ilişkin Durum Değerlendirmesi" başlıklı tezi ..... Ocak 2013 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı İmza

Başkan: ...'{):).o.,.. Df:.. -~föe,·. ~-\:t~~- ...~\ ....%11".....

Üye:.'i,c([)oc;,,Lc. ..... o~HA~....0.P.V~.....

Üye:.. \:n~.I~.L....G~ ..~h.....

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. ./ ... ./2013

Prof. Dr. Cem BİROL

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Eğitim örgütleri bireylerin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulur. Hafif düzeyden en ağır düzeye kadar zihinsel engelli bireylerin eğitim ihtiyacını karşılamak için kurulan eğitim kurumları da özel eğitim merkezleridir. Tüm eğitim kurumlarında olduğu gibi Özel eğitim merkezlerinde de verimin yükseltilmesi, başarının sağlanması ve öğretmenlerin iş doyumuna ulaşabilmeleri için örgüt içerisinde motivasyonu sağlayan bir ortamın oluşturulması son derece önemlidir. Böylesi bir ortamın sağlanması işi ise yöneticilere düşmektedir.

Bu araştırmada özel eğitim merkezlerinde; yönetici düşünce ve davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkileri incelenmek istenmiştir. Bu doğrultuda özel eğitim merkezlerindeki yönetici ve öğretmenlerle görüşülmüş; yöneticilerin hangi düşünce ve davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerinde etkili olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlara göre de özel eğitim merkezi yönetici ve öğretmenlerine yararlı olacağı düşünülen öneriler sunulmuştur.

Çalışma verilerinin sağlanmasında görüşme önerimi kabul eden ve zaman ayırıp sorularımı içtenlikle yanıtlayan özel eğitim merkezi yönetici ve öğretmenlerine teşekkür ederim.

Araştırmanın hazırlanmasında yardım ve yönlendirmeleriyle yol gösteren ve hep moral veren yaklaşımıyla destek olan tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Gökmen DAÖLl'ya en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam sırasında bana destek olan öğretmen arkadaşlarım; Mahmut TEMİR, Bülent SÜMER, Hasan YAZICI, İsmet KILIÇ ve Mehmet DABAN' a teşekkür ederim.

Eğitim yaşamımda ve bu günlere gelmemde önemli paya sahip sevgili anneme, babama, kardeşlerime; çalışmamı bitirebilmem için her türlü desteği sağlayan ve sabır gösteren sevgili eşim Emel BASMACI' ya çok teşekkür ediyorum.

Ali BASMACI

Lefkoşa,2013

ÖZET

KKTC ÖZEL EGİTİM MERKEZİ YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANJŞLARININ ÖGRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEGERLENDİRİLMESİ

BASMACI, Ali

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökmen DAGLI

Ocak 2013, 157 sayfa

Bu araştınnanm amacı; KKTC' deki özel eğitim merkezi yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmaktır. Öğretmenlerin motivasyonlarında yönetici düşünce ve davranışlarının etkisini belirlemeye yönelik, nitel veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazulanan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Araştırma verileri KKTC Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi'ne bağlı özel eğitim merkezlerinde görev yapan 24 öğretmen ve 6 yöneticiden görüşme yoluyla elde edilmiştir.

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre; Öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden en önemli yönetici davranışları: yöneticinin başarılı çalışmaları fark etmesi ve her türlü takdiri; yöneticinin öğretmenlere kibar, saygılı ve arkadaşça yaklaşımları; okuldaki kuralların, görevlerin açık ve net bir şekilde belirlenmesi ve tutarlılıkla uygulanması; kararlara katılım olanağı verilmesi; yöneticinin eğitim materyallerini sağlamadaki çabasının öğretmen motivasyonunda etkili olduğu saptanmıştır. Aynca özel eğitim merkezlerinde yöneticinin; -önem sırasına göre- fiziki yapının yeterliliği ve bu konudaki çabaları, öğretmen-veli anlaşmazlıklarında uzlaştırıcı tavrı, öğretmenin ailesi veya özel yaşamıyla ilgili hal hatır sorması ve öğretmenler için sosyal etkinlikler düzenlenmesi de öğretmenlerin motive edilmesine katkı sağlayacağı saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, Öğretmenler, Yöneticiler, Eğitim Kurumlarında Motivasyon.

SUMMARY

THE EVALUATİON OF THE EFFECT OF THE TRNC PRjVATE EDUCATİON CENTER MANAGERS THOUGHTS AND BEHAVİOURS ON THE MOTİVATİON OF TEACHERS.

BASMACI, Ali

Near East University, Master's thesis, Education Management, Supervision, Economy and Planning. Januaıy 2013, 157 pages.

Assistant: Doç. Dr. Gökmen DAGLI

The aim of this research is to find out the effect of the thoughts and behaviours of the. Private education center managers in TRNC on the motivation of teachers with the thoughts of teachers and managers. This research was made in the model of quality research. As the means of collecting data to explain the effect of the managers' thoughts and behaviours on the motivation of teachers, half constructed interview forms were used by the rearcher. The research data was obtained from 24 teachers and 6 managers working at private education centers of the TRNC Ministıy of Education General Primary Education Office.

According to the results of the fiddings of the research; The most important manager behaviours affecting teachers'motivation: the manager's realizing and appreciating successful works; the manager's polite , respectful and friendly approach to teachers; determining the rules and and tasks at school clearly and certainly and practising consistently; giving the chance to obey the decisions, ıt was found out that the manager's effort in obtaining the education materials is affective in motivating teachers. Also the manager's effort in private education centers according to the order of importance. The efficiency of physical structure, his negotiating manner in teacher-parent disagreements, his family's welfare and also organizing Social activities for teachers help to motivate teachers.

Key words: Motivation, Private Education Teachers, Managers, Motivation İn Education İnstitutions.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI ii
ÖNSÖZ iii
ÖZET ..... iii.
SUMMARY v
İÇİNDEKİLER vi
TABLOLAR LİSTESİ x
ŞEKİLLER LİSTESİ xi

I.BÖLÜM: GİRİŞ 1

1.1.Problem durumu I
1.2.Problem cümlesi 3
1.3.Alt problemler 4
1.4.Araştırmanın amacı 4
1.5.Alt Amaçlar 5
1.6.Araştırmanın önemi 5
1.7.Sayıltılanvarsayımlar) 7
1.8.Sınırlılıklar 7
1.9.Tanımlar. 8

2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE 9

2.1. MOTİV ASYONKA VRAMININ iNCELENMESİ.. 9
2.1.1. Motivasyonun Tanımı 9
2.1.2. Motivasyonun Oluşma Süreci 10
2.1.3. Motivasyonun önemi 11
2.1.4. Motivasyon- güdü Türleri 12
2.1.4.1. İçsel Güdülenme 12
2.1.4.2. Dışsal Güdülenme 13
2.1.4.3. Kökenlerine Göre Güdü Türleri 14
2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ 15

2.2.1. KAPSAM (İÇERİK) TEORİLERL 16
2.2.1.1. Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi 17
2.2.1.2. Alderfer' in E-R-G Teorisi 21
2.2.1.3. Herzberg' in Çift Etmen Teorisi 22
2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi 23
2.2.2.SÜREÇ TEORİLERİ 24
2.2.2.1. J. S. Adams'ın Denge (eşitlik) Teorisi 25
2.2.2.2. Victor H. Vroom' un Beklenti (Ümit) Teorisi 25
2.2.2.3. Lawler ve Porter' in Geliştirilmiş Ümit Teorisi 27
2.2.2.4. Locke'nin Bireysel Amaç ve iş Başarısı Teorisi 27
2.2.2.5. Cranny ve Smith'ın Basitleştirilmiş Süreç Modeli 28
2.2.2.6. Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi: 28
2.2.2.7. Mc Gregor' un X ve Y Teorileri 31
2.3. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ 32
2.4. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER 33
2.5. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARAÇLARI 35
2.5.1.Psiko-Sosyal Araçlar 35
2.5.1.1. Bağımsız Çalışma Olanakları 36
2.5.1.2. Değer ve Statü Verme 36
2.5.1.3. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler ve Sosyal Katılma 37
2.5.1.4. İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence 37
2.5.1.5. Danışmanlık Hizmeti ve Öneri Sistemi 38
2.5.1.6. Özel Yaşama Saygılı Olma 39
2.5.1.7. Sosyal Uğraşılar 39
2.5.2.Örgütsel ve Yönetsel Araçlar 39
2.5.2.1. Amaç Birliği 40
2.5.2.2. Kararlara Katılma 40
2.5.2.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları 41
2.5.2.4. Yetki ve Sorumluluk Denkliği 42
2.5.2.5. Etkin Bir İletişim Sistemi 42
2.5.2.6. İş Genişletme 43
2.5.2.7. iş Zenginleştirme 43

2.5.3.Ekonomik Araçlar 43
2.5.3.1. Ücret 44
2.5.3.2. Primli Ücret Sistemi 44
2.5.3.3. Kara Katılma 44
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 45
2.6.1. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Araştırmalar 45
2.6.2. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar: 46
2.6.3. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar 47
3. BÖLÜM: YÖNTEM 49
3.1. Araştırma Modeli 49
3.2. Evren 50
3.3. Çalışma Grubu 50
3.4. Veri Toplama Aracı 51
3.5. Veri Toplama Süreci 52
3.6. Verilerin Analizi 52
4. BÖLÜM: BULGULAR VE TARTIŞMA 55
4.1.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK YAPISINA DAİR BULGULAR 55
4.2. ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR. 57
4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular: 57
4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular 63
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular 70
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular 75
4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular 82
4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular 85
4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular. 89
4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular 93
4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular. 95
4.3. TARTIŞMALAR 99
4.3.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 99

4.3.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 102
4.3.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 106
4.3.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 110
4.3.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 117
4.3.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 119
4.3.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 123
4.3.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 125
4.3.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: 127

5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER 130

5.1. SONUÇLAR 130
5.2. ÖNERİLER 139
5.2.1. Araştırmanm Sonuçlarına İlişkin Öneriler: 139
5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacaklara İlişkin Öneriler: 143

6. BÖLÜM: KAYNAKÇA VE EJ(LER 144

6.1. KAYNAKÇA 144
6.2. EKLER 153
Ek.I Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Görüşme Formu 154
Ek.2 KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel İlköğretim Dairesi Müdürlüğünün Görüşme İzin Belgesi 156
ÖZGEÇMİŞ 157

TAB LOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Özel Eğitim Merkezi ve öğretmen sayıları 50
Tablo 2. Katılımcı durumu ..... 5 I
Tablo 3. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı.. 55
Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 55
Tablo 5.Katılımcıların Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 55
Tablo 6.Katılımcıların Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 56
Tablo 7.Katılımcı Öğretmenlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı 56
Tablo 8.Katılımcı Yöneticilerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı. 56
Tablo 9.Katılımcı Öğretmenlerin Görev Yaptığı Branşlara göre genel dağılımı.. 57
Tablo 10. Yöneticilerin davranış, üslup ve sergiledikleri tavırlar öğretmenlerin motivasyonunda etkili midir? 58
Tablo I I .Yöneticilerin Okulun işleyişi ile ilgili uygulamalardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesi 63
Tablo 12.0kulda alınacak kararlara katılım olanağı verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi 70
Tablo 13. Okulda yönetici tarafından takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna katkısının belirlenmesi 75
Tablo 14.0kul İçinde ve Dışında Yönetim Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinliklerin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi 82
Tablo 15 .Okulun fiziki yapı yeterliliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesi 86
Tablo 16.0kulun eğitim materyallerinin yeterliliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi 89
Tablo I 7 .Öğretmen veli arasında yaşanan problemlerde yönetici yaklaşımlarının öğretmen terin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi 93
Tablo 18.Yöneticinin, öğretmenlerin özel yaşamıyla ilgili konulardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesi: 96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Motivasyon süreci 10
Şekil 2.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi 17
Şekil 3.İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler Ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler 18
Şekil 4.Cranny-Smith'in Süreç Modeli 28

I.BÖLÜM: GİRİŞ

1.1.Problem durumu

Örgüt ortak amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir araya gelen insanların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi, liderlik edilmesi ve değerlendirilmesi süreçleri bütünüdür (Balcı, 2010: 166).

Bir örgütte ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe örgüte yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar (Akçakaya, 2004: 187-214). Çalışanın çalışma isteği, bireyin kendisinden kaynaklanır fakat bireyin iş ortamında nasıl yönetildiğine de bağlıdır (Kaliprasad, 2006: akt. Karakaya ve Alper,2007).

Çalışanların yüksek performans göstermeleri ve verimli bir şekilde çalışabilmeleri onların işlerinden tatmin olmalarına ve motivasyonlarına bağlıdır.(Eren, 2001).

Motivasyon, insanların sahip oldukları içsel enerjilerinin belirli hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi ve aktive edilmesidir.(Düren, 2000:104) Türkçe karşılığı ise güdülenme ve isteklendirme kavramıyla ifade edilebilir (Başaran, 1992:316).

Her yönetici güdüleme konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle güdüleme ile performans çok yakından ilişkilidir. Güdüleme başarıyı getirir. Güdülemede en önemli rol ise yöneticiye düşer. "Örgütlerde işgöreni örgütsel amaçlara motive etmek önemli bir yönetim işlevidir"(Başaran, 2004:262-263).

Eğitim örgütlerinde verim, insanların çalışmasıyla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin elde edilmesinde insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamaz (Alıç, 1996, 17).

Eğitim-öğretim etkinliklerinin en önemli öğesi öğretmendir. Çünkü öğretmen, program, yöntem, araç ve gereçlerin yanında öğrenme olgusuna canlı kişiliği ile de

etkide bulunur(Sözer, 1991; Kaya 1989: akt. Şenol, 2009).

Eğitim kurumlarında hedeflenen amaçlara ulaşmak ve eğitimin kalitesinin yüksek olmasında öğretmenlerin motivasyonu önemli bir faktördür. Bu motivasyonun sağlanmasında okul yöneticilerinin kişisel becerileri, yöneticilik yeterlikleri oldukça önemlidir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,201 O)."Güdüleme okul yöneticilerinin en önemli işlevlerinden biridir"(Sağlam, 2007; Taymaz, 1995; Kapusuzoğlu, 2004).

Kendine güvenen, saygı duyan ve morali yüksek kişiler işlerine karşı daha fazla güdülenecektir. Bununla birlikte, her insan farklı şekilde güdülenir. Bir kişi farklı bir güdüleme aracı ile güdülenirken, başka bir araç bu insanı güdülemeyebilir. (Eren, 2004).Ayrıca çalışma ortamı da güdülenmeyi önemli ölçüde etkiler.(Kinman,2001: akt. Uz Gürsoy, 2009).

Öğretmenlik mesleğini seçen kişilerin insani duyarlılık düzeyleri kendi ruh sağlıklarını da önemli ölçüde etkiler. Çünkü meslek, sadece ekonomik gereksinimlerin karşılanması için değil, aynı zamanda psiko-sosyal gelişim ve doyum sağlamak için de sürdürülen bir uğraştır. Mesleki doyum sağlayamayan bireylerde tükenmişlik sendromu (Cemaloğlu ve Erdemoğlu,2007) ve stres tepkileri gözlenir (Zoraloğlu, 1998).

> "En stresli meslekler arasında yer alan öğretmenlik mesleği engelli çocukların eğitimi söz konusu olduğunda bu çocukların kişisel özelliklerinden dolayı daha da stresli hale gelmektedir. Özellikle öğrencilerle doğrudan temasın yoğunluğuna bağlı olarak özel eğitim alanında çalışan öğretmenlerin diğer öğretmenlere oranla tükenmişlik duygusunu yaşamaya daha yatkın oldukları belirtiJmektedir"(Girgin ve Baysal, 2005; Beck ve Gargiula, 1983; Billingsley, 1995; Akt. Karahan Şükriye, 2008: 33-34).

Özel eğitim; özel eğitime muhtaç çocukların eğitimi için, özel olarak yetiştirilmiş personel ve geliştirilen eğitim programları ile bu çocukların özür ve özelliklerine uygun olarak tasarlanmış ortamlarda yapılan çalışmalardır(Özsoy, Özyürek ve Eripek, 2002). Özürlü çocukların eğitimi söz konusu olduğunda bu alanda görev yapan öğretmenlerin de en az aileler kadar sabır ve özveri göstermeleri gerektiği açıktır. Özürlü çocukların, normal akranlarına göre bakım ve eğitiminin daha fazla sabır ve özveri gerektirdiği ve daha fazla zorlayıcı olabildiği bilinmektedir(Girgin ve Baysal, 2005).

Özel eğitim okullarında tükenmişliğin ortaya çıkmasında, çalışılan çocukların özellikleri, çocukları kontrol etmede güçlüklerin olması öğretmenlerin bu iş için hazır olmamaları tükenmişliğe yol açan etmenlerin arasında gelmektedir (Sucuoğlu ve Kulaoğlu, 1996). İşe karşı ilgisizlik ve doyum alamama, ileri durumlarda tükenmişliğe kadar gidebilir. Öğretmenin işiyle olan yüksek seviyede sosyal etkileşimi, yüksek seviyede güdülenmiş olmasıyla bağlantılıdır. Bu yüzden güdülenme seviyesi artmış bir öğretmenin daha yüksek öğrenci başarısına götüreceği reddedilemez (Bishay, 1996; Akt. Uz Gürsoy,2009: 7).

Özel eğitim yöneticilerinin yöneticilik görevini yaparken aynı zamanda özel eğitim öğretmenlerini etkileyebilmesi ve işlerine çok iyi bir şekilde güdülemiş olması gerekmektedir.

Bu ilişkiler sürecinde öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini verimli bir şekilde yürütebilmeleri için kendilerini nelerin etkilediğini, yönetici davranışlarından nasıl etkilendikleri, motivasyonlarını sürekli kılmada yöneticilerin ne tür davranışlarının onlar için önemli olduğu; bunun yanında yöneticilerin öğretmenleri motive etmede ne kadar etkili ve yeterli yönetici davranışı gösterebildikleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşleri ortaya çıkarılmak istenmiştir. Bu araştırma ile elde edilecek bulgulardan çıkarılacak sonuçlar ve önerilerin özel eğitim yöneticilerine ve uygulayıcılarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Buradan hareketle özel eğitim merkezi yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen düşünce ve davranışlarının neler olduğu, bunların okul yöneticileri için ne derece önemli olduğu ve ne ölçüde kullandıklarının ortaya çıkarılması bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2.Problem cümlesi

"KKTC'de Özel Eğitim Merkezi yönetici düşünce ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonuna etkisi nedir? " şeklindedir.

1.3.Alt problemler

1. Yöneticilerin saygılı, kibar, içten ve arkadaşça tutumları öğretmenlerin motivasyonunda etkili midir? Düşüncelerinizi açıklayınız.
2. Yöneticilerin okuldaki işlerin yürümesi için uyguladığı kurallar ve sürekli bir düzen ve disiplin içinde olmaları, görevleriniz motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.
3. Okulda siz ve işinizle ilgili - öğrenci dağılımı, nöbet programı vb. - konularda alınan kararlara katılımınız motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.
4. Yöneticilerin yaptığınız başarılı çalışmalar neticesinde sizi takdir etmesi, maddi-manevi onurlandırması motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.
5. Okul içinde ve okul dışında okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler mesleki motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.
6. Yöneticilerin okulunuzu fiziksel koşullar ve konfor açısından (aydınlatma, ısınma, temizlik vb.)elverişli hale getirmesi motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.
7. Yöneticilerin okulda işinizle ilgili gerekli araç gereç ve teknolojik altyapıyı oluşturması motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.
8. Yöneticinizin sizin özel yaşamınıza saygılı olması, sorunlarınızın çözümünde imkanlar dahilinde yardımcı olmaya çalışması motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.
9. Özel eğitim merkezinde öğrenci velisiyle yaşadığınız anlaşmazlıklarda, karşılaştığınız sorunlarda, yöneticinin yaklaşımları öğretmenlerin motivasyonuna nasıl etkilemektedir? Düşüncelerinizi açıklayınız.

1.4.Araştırmanın amacı

Bir toplumu geleceğe taşıyacak olan nesillerin yetiştirildiği eğitim kurumlarında, belirlenen hedeflere ulaşmak için; çalışan öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan iletişimi, düşünce, tutum ve davranışları; bunların yanında karşılıklı beklentilerden oluşan ilişkileri, o kurumun verim ve kalitesi için oldukça önemlidir.

Bu araştırmanın amacı, özel eğitim merkezi yöneticilerinin göstermiş oldukları veya göstermedikleri düşünce ve davranışların öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmaktır.

LS.Alt Amaçlar

l.Yöneticilerin öğretmenlere karşı sergiledikleri davranışların öğretmen motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmak.

2.0kuldaki iş bölümü, görev dağılımı ve kuralların uygulamasındaki yaklaşımların öğretmen motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmak.

3.0kulda alınan kararlara katılımının sağlanması öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi.

4.Yönetici tarafından takdir edilme, beğenilme davranışlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi.

5.0kuldaki eğitim materyalleri ve fiziki alt yapının yeterliliği ve yöneticinin bu konudaki çabalarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesi.

6.Yöneticinin öğretmene özel yaşamıyla ilgili destek olması; öğrenci velisiyle ilgili karşılaştığı güçlüklerdeki desteğinin öğretmen motivasyonuna etkisini ortaya çıkarmaktır.

1.6.Araştırmanın önemi

Eğitim, insan hayatının en önemli süreçlerinden biridir. Eğitim faaliyetlerinin bir düzen içerisinde biçimsel olarak yürütüldüğü yer okullardır. Okul örgütünde eğitimin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle yönetici ve öğretmen ilişkilerinin verimli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda örgütleyip eşgüdümleme işinin sorumlusu ise okul müdürüdür.

"Okul müdürünün öğretmenlerini etkilemesi düşünce davranış ve tutumlarıyla gerçekleşir. İyi bir şekilde güdülenerek gereksinimleri karşılanan morali yüksek bir öğretmen işine dört elle sarılarak iş verimini artıracak ve okulun, amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Öğretmenleri işlerine motive etme, onların verimini arttırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevini okul müdürü yerine getirir"(Aydın, 1993: 85).

Öğretmenleri motive edebilmek için onların gereksinimlerinin iyi anlaşılması gerekir. Öğretmenlerin işlerinde mutlu ve daha verimli olmalarını sağlayacak olan; mesleki iş doyumu, takdir edilme, saygınlık, ödüllendirme beklentisi gibi motivasyonu etkileyecek değerlerin çok iyi bilinmesi ve anlaşılması ve bunların yönetici davranışlarına dönüştürülmesi gerekir. Bu tür motive değerlerle donanmış yönetici davranışları ile güdülenen öğretmenlerin oluşturduğu okul, hem çalışanları hem de öğrencileriyle mutlu, verimli ve hedeflerine ulaşmış başarılı bir okul olacaktır.

Sonuçta okul müdürü öğretmenlerinin algı, ihtiyaç ve beklentilerini bildiği ölçüde onları motive edebilir ve bu motiveyi sürekli kılabilir. Bu şekilde verimi artırır ve okulun başarısını da sağlamış olur.

Bu araştırma öncelikle okul müdürlerinin, motivasyon faktörlerinin yanında öğretmenlerin bu faktörlerden nasıl etkilendiklerini bilmeleri ve yönetici davranışlarını bu doğrultuda oluşturmaları açısından önemlidir.

Eğitim sisteminin önemli bir alt sistemini oluşturan özel eğitim okullarının başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmalarına bağlıdır. "Özel eğitim bir ekip işidir ve bu ekibin aynı amaç birliği içerisinde birbirleriyle iletişim ve yardımlaşmayı gönüllü yapabildikleri sürece özel eğitimde bir birey için verilen hizmetlerin anlamlı ve hedefe ulaşılabilir"(Özsoy, Özyürek ve Eripek, 2002)

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin gösterdikleri veya gösteremedikleri davranışları belirlemede yardımcı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma ile öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin yönetici düşünce ve davranışlarının tespit edilmeye çalışılarak, öğretmen motivasyonuna ilişkin öneriler geliştirilmesine kaynak teşkil edeceği ve eğitim yönetici - uygulayıcılarına- öneriler

sunulması düşünülmektedir.

1.7 .Sayıltı la r(v a rsayım la r)

Varsayım bir bakıma, araştırmada konu edilen kuram, ilke ve uygulamalar hakkında araştırmacının yaptığı gerekçeli kabuldür. Kanıtlanmasına gerek kalmadan doğru olarak kabul edilen durumlara sayıltı (varsayım) denilir (Karasar, 2005).

Bu araştırmada aşağıdaki konular dikkate alınarak şu sayıltılar öne sürülmektedir.

1. Hazırlanacak görüşme sorularının, okul yöneticilerinin tutum, düşünce ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonundaki etkisini belirlemede fikir vereceği varsayılmaktadır.
2. Katılımcıların görüşme sorularına içtenlikle ve gerçekçi bir şekilde yanıtlayacakları varsayılmaktadır.
3. İlgili literatür taraması sonucu elde edilen bilgilerin yeterli olduğu düşünü lmektedir.

1.8 .Sınırlılık la r

Araştırmacının, yapmayı düşündüğü ancak bazı zorluklarla pratikte gerçekleştiremediği durumlar araştırmanın sınırlılıklarıdır(Karasar, 1994)

Bu araştırmada,

I. Araştırma KKTC 'deki; Lefkoşa, Gazimağusa, Gime ve Güzelyurt kazalarındaki İlköğretim Dairesi'ne bağlı Özel Eğitim Merkezlerini ve Lefkoşa'da bu alanda hizmet veren özel bir kurumu kapsamaktadır. Görme engelliler ve ortopedik engellilerle ilgili alanda hizmet veren kurumlar bu araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.
2. Araştırmada yönetici olarak okul müdürleri ya da bu görevi yürüten sorumlu öğretmenler dikkate alınmıştır.
3. Araştırma 2011-2012 eğitim öğretim yılında Genel İlköğretim Dairesi'ne bağlı özel eğitim merkezlerindeki görevli öğretmen ve yönetici görüşleriyle sınırlıdır.

4. Araştırma için veri toplama süresi 2011-2012 öğretim yılı yaz dönemi ile sınırlıdır.
5. Araştırma, görüşme sorularına katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar ve Eğitim Bakanlığı'ndan alınabilecek istatistiklerle sınırlıdır.

1.9.Tanımlar

Güdü: İstekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır (Cüceloğlu, 2008: 229).

Güdülenme: İnsanın yekinen bir güdüsünü doyurmak için, eyleme geçecek düzeyde isteklenmesi ve güdüsünü doyurmasıdır (Başaran, 2008: 88).

Yönetim: Bir örgütün amaçlarına ulaştıracak işleri yapmak için bir araya gelen insanları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme sürecidir (Başaran, 2000: 13).

Eğitim Yöneticisi: Okulun amaçlarına ulaşması için, okul için gerekli olan insan ve maddi kaynakların sağlanmasından ve bu kaynakların en verimli biçimde kullanılmasından sorumlu olan kişidir(Erden ve Fidan, 1998,51).

Özel eğitime ihtiyacı olan birey: Çeşitli nedenlerle bireysel ve gelişim özellikleri ile eğitim yeterlilikleri açısından akranlarından beklenilen düzeyden anlamlı farklılık gösteren bireydir.

Özel Eğitim: Özel eğitime ihtiyacı olan bireylerin eğitim ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için özel olarak yetiştirilmiş personel, geliştirilmiş eğitim programları ve yöntemleri, bu bireylerin tüm gelişim alanlarındaki özellikleri ile akademik disiplin alanlarındaki yeterliliklerine dayalı olarak uygun ortamlarda sürdürülen eğitimi,

Özel eğitim okul ve kurumları: Özel eğitime ihtiyacı olan bireylere hizmet veren, özel olarak yetiştirilmiş personelin bulunduğu, geliştirilmiş eğitim programları ve yöntemlerin uygulandığı, Bakanlığa bağlı her tür ve kademedeki yatılı ve gündüzlü resmi ve özel okul ve kurumları,

2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. MOTİV ASYONKA VRAMININ İNCELENMESİ

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

Güdülenmenin İngilizce karşılığı olan "Motivation" kelimesi, Latince' de hareket etme anlamına gelen "mot" kökünden türetilmiş olup psikolojide; "içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe ya da engele doğru yönelen maksatlı davranışlar " için kullanılır(Keser, 2006).

Motive teriminin Türkçe karşılığı ise" güdü, saik veya harekete geçirici "olarak belirlenebilir. Şu halde motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip güçtür. Motive temel kavramlarından türetilen güdüleme ise bir veya birden fazla insanı belirli bir yöne (gaye - amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır" (Eren, 2010: 498).

İlgili alan yazın tarandığında motivasyon ve güdü kavramları aynı anlamda kullanılmıştır. Bu nedenle bu çalışmada da motivasyon ve güdülenme aynı anlamda kullanılacaktır.

"Motivasyon, insanı yaratıcılık konusunda heyecanlandıran ona esin veren onun bu konudaki yeteneğini uyaran her şey olabilir" (Odabaşı, 2005: 23).

"Robbins (l 993)'e göre motivasyon, bazı bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile örgütsel amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik ve şartlandırma olarak tanımlanmıştır" (Dündar, Özutku, Taşpınar, 2007:107)

Motivasyon, temel gereksemelerden doğan davranışlara enerji ve yön veren, bireyin bu amaçlara ulaşmasında yöneltilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Bursalıoğlu, 2000).

"Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir" (Düren, 2000:104).

Cüceloğlu (2008), ise güdüyü; istekleri arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavram olarak tanımlar.

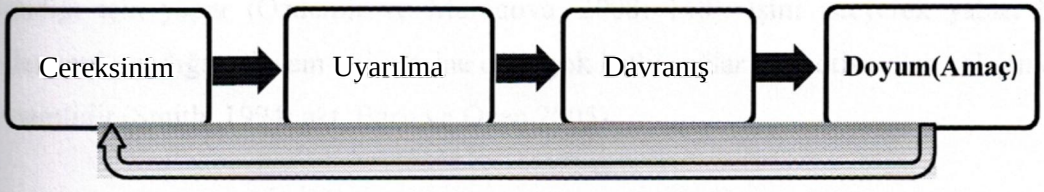
Motivasyon (güdü) kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır. Motivasyonun, harekete geçirici anlamının olmasından dolayı, bu kavramın, istek, amaç, eğitim, davranış, çıkar, seçme, tercih, irade, hırs, korku, beklenti, arzu, başarı, moral, tatmin vb. gibi bir dizi kavramı çağrışım yaptırması doğal sayılmalıdır. Çünkü, motivasyon kavramı, bütün bunları da kapsamaktadır (Koçel, 1998:245).

Sabuncuoğlu ve Tüz(2005 :l 87)'e göre ise güdüler şöyle ifade edilmiştir:

> "Güdüler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen güdüler bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fızyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ne olursa olsun güdülerin varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışa iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle güdünün gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinmeler doyurulmuş güdüleri yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik yapıya sahip olduğunu gösterir".

2.1.2. Motivasyonun Oluşma Süreci

Güdülenmenin kaynağım gereksinmeler oluşturur. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlamıştır. Belirli gereksinmeler karşılanmak üzere saptandıktan ve birey iç ve dış etkilerle uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır (Ilgar, 2000).



Şekil I.Motivasyon süreci

Kişinin herhangi bir fizyolojik ya da psikolojik dengesizlik sonucunda ortaya çıkan tatmin edilmemiş ihtiyaçlarının farkına varması ve bunun sonucunda söz konusu

ihtiyaçların uyarılması, kişiyi bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışa yönlendirmektedir. Bu davranış ihtiyaçları karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olmaktadır. ihtiyaçların tatmini ile sona eren güdülenme süreci, tatmin edilmemiş yeni bir ihtiyacın ortaya çıkması ile yeniden aktif hale geçmektedir (Gürel ve Gürüz, 2006).

Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan doyum noktası da yoktur. Bir gereksinimin bittiği yerde bir başka gereksinim başlar ve motivasyon her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgüdür ve sürekli değişim içindedir. Bu nedenle bireyi sürekli olarak doyum noktasında tutmak olanaklı değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995: 88).

2.1.3. Motivasyonun Önemi

Birey, hem yaşamını sürdürmek ve toplum içinde yerini alabilmek için hem fizyolojik hem de psiko-sosyal gereksinimlerini karşılamak durumundadır. Yapmakta olduğu şeylerden zevk alan veya yaptıkları işi anlamlı bulan kişilerin başarılı olduğu söylenebilir. Bu nedenle hızlı sosyal değişim içerisinde motivasyon giderek artan bir önem kazanmıştır. Yeni teknolojik ve sosyal gelişmelere paralel olarak örgütlerin ya da kurumların başarısında, çalışan bireylerin davranışlarının etkisinin ne kadar önemli olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle çalışan bireylerin işe ve kurumlarına karşı tutumları önem kazanmıştır (Dinçer, 1994: 187).

Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır; korku, görev ve sevgi. İnsan korkudan dolayı motive olduğunda görevini mecburiyetten; görevden dolayı motive olduğunda bunu yapması gerektiği için; sevgiden dolayı motive olduğunda ise bunu istediği için yapar (Özdemir ve Muradova, 2008: 148). İşini isteyerek yapan birey işletmenin varlığını devem ettirmesine daha çok katkı sağlar ve motive olan çalışan daha verimlidir (Smith, 1994; akt. Barlı ve Özen 2005).

Robbins, (2005)'e göre, "güdüleme veya motivasyon örgüt yönetimleri için çalışanların işe devamı, işte sürekliliği ve performans düzeyini arttırma açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Yönetimin işleyişlerin diğer bireylerin çabaları yoluyla verimli bir şekilde ve gerçekleşmesi olarak tanımlandığına göre insanın motivasyonunu anlama yönetsel başarı açısından gereklidir."

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri tanımayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu, insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya iter. Birbirini iyi tanıyan insanlar, aralarındaki problemleri daha rahat çözer, bu sayede iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Çalışanını iyi tanıyan bir yönetici onu motive etmenin yollarını da bulabilir.

Motive edilmiş olan bireyin, çalıştığı örgüte olan bağlılığının yanında hedeflenen amaçları da benimsemesi sağlanacaktır. Bu nedenle eğitim kurumlarında hedeflenen amaçlara ulaşmada kurumların en önemli çalışanı olan öğretmenlerin yüksek seviyede motive edilmiş olmaları eğitimin kalitesini ve başarısını artıracağını söylemek mümkündür. Bu motivenin gerçekleşmesinde okul yöneticilerinin gösterecekleri davranışlar, öğretmenlere olan yaklaşımları ve güdüleme becerileri önem arz eder.

2.1.4. Motivasyon- **güdü Türleri**

2.1.4.1. İçsel Güdülenme

İçsel güdülenme, bireyin içten duyduğu gereksinimleri ve istekleri ile ilgilidir. Bireyin bu gereksinimleri ve istekleri kendine özgüdür ve bireyin davranışlarına yön verir. İçsel güdülenmede birey gereksinimlerini tanımlar ve bunları gidermek için gerekli davranış kalıplarını kendisi belirler(Balcı, 1992: akt. Ünlü, 2006: 16). Davranış bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Bu güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamizm kazandırır (Eren, 2008).

"İçsel motivasyonun ilk koşulu kendimize inanmak ve güvenmektir. İlk aşama zihinseldir ve nereye gideceğimizi aklımızda oluşturmamızdır. İkinci aşama ise gideceğimiz yere varmak için harekete geçmektir. içsel motivasyon düşünce ve eylemde başarının anahtarıdır"(Uztuğ, 2003 :46).

Okul yöneticileri, çalışanlarının kuruma bağlılığını sağlamak için içsel motivasyonu belirleyerek gösterilmesi gereken davranışların öğrenilmesi sağlanmış olacaktır. Eren'e (2008) göre, yönetici içsel güdülemeyi sağlamak için iş görene; görevini seçme hakkı vermeli ya da yeteneklerine uygun işe yönlendirebilmeli, iş görene işini anlamlı kılabilmeli ve iş görene yaptığı işin sonucuyla ilgili dönüt verebilmelidir.

2.1.4.2. Dışsal Güdülenme

Çalışırken yapılan işten keyif almak harikadır, ama herhangi bir maddi özendirici veya çabaların takdiri yoksa bireyler yaptıklarının, harcanan zamana ve çabaya değip değmeyeceğini merak eder. Güdülenmenin bu türden dıştan gelen yönlerine dışsal güdülenme denir (Bruce & Pepitone, 1998; akt. Uz Gürsoy, 2008: 30).

Dışsal güdülenme, Başaran (2004, 266) tarafından "işgörenin yönetmenince, üyesi olduğu kümece ya da başka dış etkenlerce değişik yöntemler kullanılarak görev hedeflerini gerçekleştirmeye etkilenmesi" olarak tanımlanmıştır. Eren'in(2004, 118) Feldman 'dan (1997) aktardığına göre dıştan güdülenmede insanların etkinlikte bulunması somut ödüle dayanır. Burada güdüleyen ve güdülenen farklıdır.

İşgören güdülenmesini dışsal güdülenme araçlarına odaklanarak ele alan teorisyenler, işgörenleri "kişisel çıkarlarını rasyonel olarak maksimize eden kişiler" olarak varsaymışlardır (Shamir, 1990: 39; akt. Dündar ve diğ., 2007 :108).Dışsal güdülenme ile işgören bir işi yapmaya yönelebilir. Bu yüzden yöneticinin, işgörenin güdüsel yapısını tanımaya çalışması gereklidir. Maaşın arttırılması, çeşitli ödüllerin verilmesi, terfi ve tatil imkanı dışsal güdüleyicilere örnek olabilir(Çiçek, 2002; akt. Ünlü, 2006).

İşgörenlerin yönetici davranışlarına tepkileri olumlu ya da olumsuz olabilir, bu yüzden yöneticiler olumlu tepkiler oluşturacak dışsal güdüleri kullanmak durumundadır. Öte yandan dikkat edilmesi gereken şey işgörenin ihtiyaç önceliklerine uygun nitelikteki

dıştan güdülemenin uygun zamanda kullanılmasıdır. Psikologlar istenen davranışlar için ödül kullanmanın bireyin içten güdülenmesinde azalmaya sebep olabileceğini belirtmektedir (Eren & Argon, 2004, 119). Deci'ye (1980) göre ise dışsal ödüllerin etkisi, kişinin bu ödülü nasıl algıladığına bağlıdır ve bu dışsal ödüller içsel güdülemenin etkilerini zayıflatabilir. (akt. Uz Gürsoy, 2009: 29)

> Çoğunlukla dışsal faktörlere güdüleyici güçler olarak işaret edilir ama bu her zaman tam olarak doğru değildir. Bu dışsal faktörlerin güdülemede rol oynadığı her durumda bireyin bireysel yani içsel ilgilerine bağlıdır. Yani mutlaka içsel güdülenme ve dışsal uyaran arasında bir bağlantı oluşturulmalıdır. Bu bağlantı oluşmadan elde edilen ödüller kişileri uzun süreli yüksek performansa güdülemeyecektir. Bunun yerine insanlar yalnızca ödülü alıncaya kadar çalışıp, aldıktan sonra da duracaklardır(Bruce & Pepitone, 1998: akt. Güdücü,2008: 13).

Motivasyon ve güdülenme türlerini içsel ve dışsal olarak sınıflandırmanın yanında güdüler kökenlerine göre de üç gruba ayrılabilir:

2.1.4.3. Kökenlerine Göre Güdü Türleri

2.1.4.3.1. Biyolojik Kökenli Güdüler

Bu güdüler, organizmanın fizyolojik ihtiyaçlarından kaynaklanır. Biyolojik kökenli güdüler öğrenilmemiş olma ve evrensel olma temel özelliğe sahiptir. Her canlı gibi insan da normal olarak yaşamını devam ettirmek ve gerekli faaliyetleri yapabilmek için yemek, içmek, sıcaktan -soğuktan korunmak, barınmak, dinlenmek ve uyumak zorundadır. İşte bu tür gereksinmeler 'fizyolojik ihtiyaçlar' olarak isimlendirilir(Eren, 2010). Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir(Kaplan,2007: 6).

2.1.4.3.2. Sosyal Kökenli Güdüler:

Bu güdüler, bireyin sosyal bir çevrede gelişimi sırasında edindiği güdülerdir. Sosyal kökenli güdüler kişilerarası ilişkiler, grup ilişkileri, yerleşmiş sosyal değerler, normlar ve kurumlarla ilişkili olarak oluşurlar (Şerif, 1996: 371).

Sosyal kökenli güdüler, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer insanları ilgilendiren güdülerdir. Bu güdüler sonradan öğrenme yoluyla kazanılmıştır. Sadece insan türüne özgü olan bu güdüler, onun birçok özel davranışının nedenini de oluşturur. Bu güdüler sosyal kaynaklıdır ve toplum hayatı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç dinamikleri etkileyen güçlerdir. Örneğin bir gruba üye olmak, başarmak, yükselmek, statü sahibi olmak, beğenilmek, sayılmak, dostluklar kurmak, başkasına yardım etmek gibi duygu ve düşünceler kişiyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülerdir (Silah, 2000: 52).

2.1.4.3.3. Psikolojik Kökenli Güdüler

Sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler de vardır. Bu güdüler düşünsel ve ruhsal gereksinmelerden karşılanabilir. Örneğin bir işi başarma, bir şeye ya da bir kişiye ilgi duyma gibi duygusal ihtiyaçlardan kaynaklanır. Psikolojik güdüler bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir. Bu güdülerin yapısı bireyin davranış ve kişilik modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerin akışını izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik güdülerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal güdülerden daha zordur. Olaylara, kişilere ve kişiliklere göre değişken nitelik taşırlar(Eren,2008). Eğitim kurumlarında da hangi bireyin hangi olay karşısında nasıl bir tepki vereceğini bilen bir yönetici olaylara yaklaşımında ve çalışanlarını motive etmede daha başarılı olabilir.

2.2. MOTİVASYON TEORİLERİ

İnsan davranışları çevreye ve kişiliğe bağlı değişkenlerden etkilenir. Bu değişkenlerin davranışları etkileme derecelerini, tahmin etmek ve ölçmek olanaksızdır. Bu sebeple insanın güdülenmesini açıklamaya yönelik bir kuram geliştirmek oldukça zordur (Başaran, 2008: 95-96).

Güdülenmenin niçin ve nasıl oluştuğunu anlayabilmek için geliştirilen kuramları pek çok değişik sınıflandırmaya tabi tutmak mümkündür. Güdüleme konusunu yönetim biliminin tarihsel gelişim sürecinde yer alan yaklaşımlar açısından ele almak daha doğru bir bakış açısı olacaktır. Klasik teori içinde yer alan bilimsel yönetim yaklaşımı

işgörenlerin sadece ekonomik unsurlarla motive edilebileceğini, bireyin daha çok para kazanma için harekete geçtiğini kabul etmektedir (Efil, 2004:167). Klasik teori insanların doğal olarak çalışmayı sevmedikleri, eğer kişiler çalıştırılmak isteniyorsa sıkı bir yönetim anlayışıyla gerekirse korku ve tehdit yoluyla çalıştırılması gerektiğini, normal insanların başarı ve yükselme istemedikleri çok para getiren işlerde çalışmak istedikleri görüşündedir (Demirtaş ve Güneş, 2002: 68). Neo-klasik teori ise işgörenlerin sosyal bir varlık olduğunu, ekonomik unsurların yani işlerindeki sosyal ortam tarafından motive olduklarını kabul etmektedir (Efil, 2004:167). Motivasyon teorileri özelliklerine göre çok değişik sınıflandırmalar yapılmıştır.

Efil (2004), Amerikalı yazarların bir kısmının birinci gruba giren teorileri kapsam teorileri olarak isimlendirdiklerini, bunlardan iki teorinin iş motivasyonu alanında oldukça tanındığını, bunların; David Mc McClelland 'ın Gerçekleştirme İhtiyacı (Başarma İhtiyacı) Teorisi, Abraham Maslow'un İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi olduğunu, ikinci gruptaki teorileri ise; motivasyon süreci teorileri başlığı altında toplandığını belirtmektedir.

2.2.1. KAPSAM (İÇERİK) TEORİLERİ

Kapsam kuramları insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır, buna göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir. Kuramcılar da bu nedenle bu ihtiyaç veya dürtülerin öncelik sıralamalarının nasıl gerçekleştiğini incelerler; ayrıca tatmin olmak ve işte başarı gösterebilmek için işgörenlerin ulaşmaya çabaladıkları amaç veya güdüleyicilerin tiplerini saptamaya çalışırlar. İhtiyaç kuramları insanların tatmin etmek istedikleri bir takım fiziksel ve psikolojik ihtiyaçları bulunduğunu ileri sürer. Güdüleme bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmek istemesinden doğan bir güçtür. Öyleyse, tatmin edilmiş bir ihtiyaç güdüleyici değildir. En tanınmış ihtiyaç kuramları arasında Maslow'un ihtiyaçlar merdiveni kuramı, Herzberg'in ikili etken kuramı ve Alderfer'in ERG ihtiyaçları kuramı yer alır (Yüksel, 2000:135).

2.2.1.1. Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

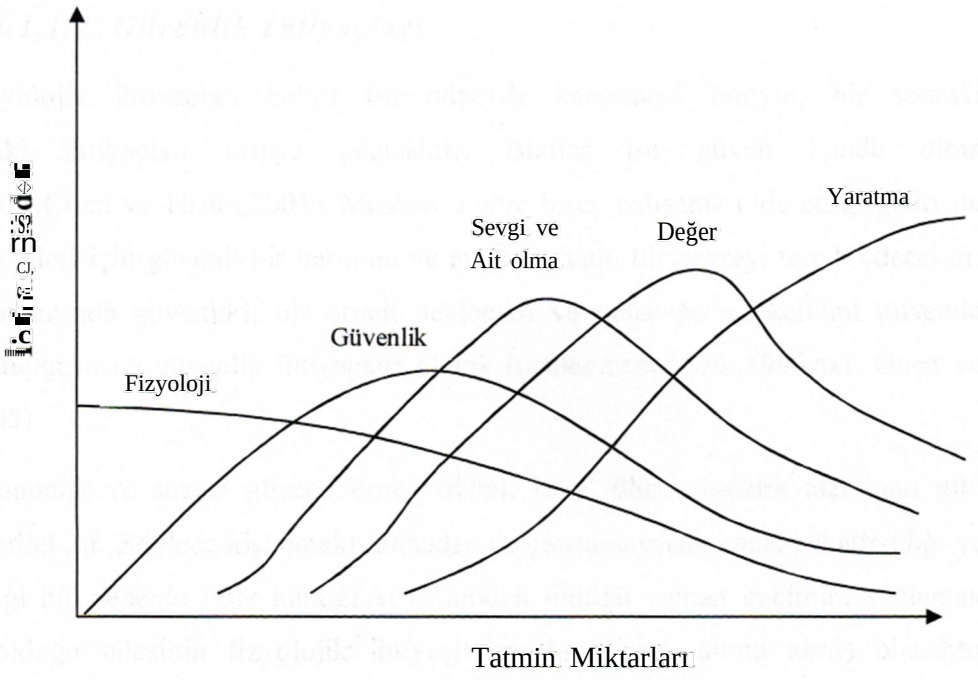
Maslow isimli düşünür, insanın doğuştan gelen bazı ihtiyaçları olduğunu ve bu ihtiyaçların belirli bir hiyerarşi ile ortaya çıktığını savunmuştur. Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi" sıralamasında dayanağı Murray'ın ihtiyaçları listesi olmuştur(Önen ve Tüzün,2005). Bu ihtiyaçlar fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır(O' Brien, 2003: akt. Daban, 2011).

Şekil 2.Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Önen, Tüzün,2005: 33)

Maslow'a göre insanın davranışlarına yön veren ve güdüleyen onların ihtiyaçlarıdır(Aydın,2005:101). Bu beş ihtiyaç birbirini izleyen ve birisi giderilmeden diğerine geçilemeyecek bir yapıdadır. Maslow'a göre temeldeki bir güdünün ihtiyaçları karşılanmadan birey bir üst düzeydeki güdülerden etkilenmez. Alt düzeydeki güdüler doyum ulaşınca birey üst düzeydeki güdülere hazır hale gelir(Cüceloğlu, 2008: 236).

Durmaz (2006), hiyerarşinin üst basamaklarına çıktıkça tatmin olma halinin zorlaşacağını, diğer yandan tatmin edilen basamaktaki ihtiyacınsa artık motive unsuru olmaktan çıkacağını belirtir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramındaki ihtiyaçların ortaya çıktığı noktalar devam ettirdikleri düzeyleri ve tatmin edilmesine

bağlı olarak gösterdiği değişimler Şekil 3.'te verilmiştir.



Şekil 3.İhtiyaçların Ortaya Çıktıkları Noktalar; Şiddetlerini Devam Ettirdikleri Düzeyler Ve Tatmin Edildikçe Gösterdikleri Değişimler(Eren, 2010:507).

2.2.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin en alt basamağında yer alan bu ihtiyaçlar insan yaşamının olmazsa olmazlarıdır. Beslenme, su içme, barınma, soluk alma, uyuma, dışkılama, cinsel doyum gibi bedeni yaşatma, soyu sürdürme gereksinimleridir. Bazı kaynaklarda fizyolojik gereksinimlere dürtü denir(Başaran, 2008: 97).Görüldüğü üzere, Maslow' a göre en fizyolojik ihtiyaçlar, nitelikleri bakımından temel ve ilkeldirler (Eren, 2010:504).

Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa, tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Birey önce bu ihtiyaçlarını gidermek için davranışlarda bulunur. Bir iş sahibi olan birey önce bu temel ihtiyaçlarını karşılamak için para kazanır ve yeme, içme, barınma gibi bu ihtiyaçlarını giderir(Önen ve Tüzün,2005).Biyolojik yaşamın devamı için bu gereksinimler geciktirilmeden karşılanması bir

zorunluluktur(Eren,200 I).

2.2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları

Fizyolojik ihtiyaçları belirli bir düzeyde karşılanan bireyin, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçları ortaya çıkacaktır. Bunlar ise güven içinde olma ihtiyaçlarıdır(Önen ve Tüzün,2005). Maslow'a göre birey çalışarak elde ettiği geliri ile kendisi ve ailesi için güvenli bir barınma ve en az sorunlu bir çevreyi tercih edecektir. Çalışma ortamında güvenlikli bir ortam beklentisi ve geleceğe ait kendini güvende hissetme duygusu da güvenlik ihtiyaçları olarak isimlendirilir(Arık,1996:akt. Önen ve Tüzün,2005).

Ekonomik ve sosyal güvene örnek olarak kaza, ölüm, işsizlik tazminatı gibi çıkarlar verilebilir. Böylece kişi emekli olmadan da çalışamayacak kadar sakatlandığı ya da herhangi bir nedenle işsiz kaldığı veya aniden öldüğü zaman geçimini sağlamak zorunda olduğu ailesinin fizyolojik ihtiyaçlarını da garanti altına almış olacaktır (Simsek, 1999: 13;akt. Yılmaz, 2006:164)

> Eren'e (2010:504) göre, "güvenlik ihtiyacı fizyolojik ihtiyaçlardan daha yüksek düzey de bir ihtiyaçtır, zira birey fizyolojik ihtiyaçlarını her zaman tatmin ettiği biyolojik yaşamını her türlü tehlikeden uzak tuttuğu ve bu durumu sürekli kılabildiği ölçüde huzurlu olacaktır. Bu nedenle ihtiyaçları da tehlikeyi ve tehditleri savuşturmaya yönelmiştir. Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi devamlı ihtiyaçlar değillerdir, bu tür ihtiyaçlarda karşılandıktan sonra bu ihtiyaçlarla ilgili olarak gelişen duygular söner."

Böylece bir üst basamaktaki ihtiyaçlar gündeme gelir.

2.2.1.1.3. Ait Olma İhtiyaçları

Maslow'un hiyerarşisinde birey fizyolojik ve güven gereksinmelerinden sonra ait olma ihtiyaçlarını gidermek ister. Başaran (2008: 98), ait olma gereksinmelerini ilişkilik gereksinmeleri olarak tanımlamıştır. Bunlar başkalarınca sevilme başkalarını sevme, başkalarıyla etkileşim, ilişki kurma bir kümeye ait olma bir topluma ilişkin olma gibi toplumsal gereksinmelerdir.

Eren (2010:505)'e "göre güvenlik ihtiyacı tatmin edildikten sonra birey bir guruba ait olma ve sevgi gibi sosyal ihtiyaçların tatmini önem kazanır. İşgörenleri bağlılık ihtiyaçlarını aile vakıf dernek, akraba gibi gruplarda karşıladığı kadar iş ortamında da tatmin etmek isteyecektir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerin sosyal çabalarını desteklemeli düzenledikleri sosyal faaliyetleri teşvik etmeli ve bu etkinliklere mümkün olduğu kadar bizzat katılmalıdırlar."

2.2.1.1.4. Saygınlık Gereksinmeleri

Saygınlık gereksinmeleri başkalarının saygısını kazanmak kendine ve başkalarına saygı duymak, toplumda bir konum elde etmek ünlenmek, kendini yeterli görmek gibi gereksinmelerdir (Başaran, 2008: 98).

Maslow dördüncü ihtiyaç kademesine değer ihtiyaçları adını vermektedir. Çünkü bir kişi toplumda bir guruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinde ve gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Hayran olunma ihtiyacı kişisel özellikler geliştirildiği oranda artar (Eren, 2010: 506).

Onaran (1981) saygıyla ilgili ihtiyacı; kişinin kendisine olan saygısı ve başkalarının kendisine olan saygısı olarak iki bölümde inceler ve her iki saygının da hak edilerek kazanılması gerektiği üzerinde durur. Buradan hareketle, kendisine saygı duyulan, yaptığından dolayı takdir edilen bir çalışanın çalıştığı işyerine karşı daha çok katkı koymak isteyeceği söylenebilir.

2.2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırılmasında en son basamağı oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar bireyin kapasitesinin en yüksek seviyesine ulaşma ve becerilerini en üst seviyede harekete geçirme duygularını yaşamak ister(Önen ve Tüztin,2005). İnsanın kendisiyle barışık olması, huzurlu olması için, bir müzikçi müzikle uğraşmalı, ressam resim yapmalı, şair şiir yazmalıdır. Yaradılışına, donanımına uygun bir hayatı yaşamalıdır. Bu ihtiyaç kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Bu insanın, kendi potansiyellerini, kendine has özellikleri, kendi yeteneklerini harekete geçirme arzusunu ifade eder(Arık, 1996: akt. Önen ve Tüzün,2005).

Maslow bu son gereksinimin ilk dört gereksinimden farklı olarak asla doyuma ulaşmadığını belirtmiştir. Ayrıca Maslow bu gereksinimleri tanımlarken bir ayrıma giderek ilk dört gereksinimi giderme durumunda olan bireyler için "eksiklik güdülenmesi" ve son gereksinimi tatmin etmek isteyen kişiler gelişim arzusuyla devamlı şekilde motive olacakları için "gelişim güdülenmesi" içinde olduklarını belirtmiştir. Maslow klinik gözlemlerine de dayanarak sağlıklı bir bireyin ilk dört gereksinimi zaten gidermiş olduğunu ve öncelikli olarak kendini gerçekleştirmek amacıyla motive olduklarını ifade etmiştir(Serinkan, 2008: 87)

Maslow kuramındaki beş gereksinme alanının gözleme dayandığı, ekonomik ve kültürel değişmeye göre farklılık gösterebileceği özellikle kendini gerçekleştirme konusunda daha fazla araştırmaya gereksinim olduğu konularında eleştirilere uğramakla birlikte bu felsefenin en yararlı kuram olduğu da kabul edilmiştir(Steers ve Porter, 1991: akt. Çelikkanat, 2000: 16).

2.2.1.2. Alderfer' in E-R-G Teorisi

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini değiştirerek adına ERG Teorisi denilen ve üç basamaktan oluşan ihtiyaçlar teorisini geliştirmiştir. Bu basamaklarda ilk sırayı yeme, içme, güvenlik, ücret gibi fiziksel arzulardan oluşan "Varoluş İhtiyaçları", ikinci sırayı, başkaları ile iletişim kurma, takdir edilme, beğenilme gibi ihtiyaçların olduğu "Bağlılık İhtiyaçları" ve üçüncü basamakta ise, kendini geliştirme ve saygı ihtiyaçları olan "Gelişim İhtiyaçları" olarak belirlemiştir(Önen ve Tüzün,2005).

Var olma İhtiyacı: Var olma ihtiyacı en alt düzeyde ve fiziksel olarak yaşamın devam ettirilmesiyle ilgili ihtiyaçtır. Yiyecek, su, korunma ve fiziksel güvenlik ihtiyaçlarını kapsar.

İlişki İhtiyacı: Sevgi ihtiyacı, işte ve iş dışındaki yaşamda başkalarıyla ilişki içinde olma ve başkaları tarafından kabul görme, takdir edilme ihtiyaçlarını içermektedir

Gelişme İhtiyacı: Bir insanın kendisi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.

ERG teorisinde ihtiyaçların tatmini her zaman Maslow' un teorisinde olduğu yukarı doğru ilerlemez. Bu teoride "hayal kırıklığı-geri çekilme" prensibi vardır. Ayrıca ERG teorisine göre birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda kişiyi etki altına alabilir. Örneğin, kişi hem ilişki hem de gelişme ihtiyaçlarının eksikliğini aynı anda hissedebilir.(Güney, 2001: 228).

2.2.1.3. Herzberg' in Çift Etmen Teorisi

Motivasyon konusunda Maslow'dan sonra adından en çok bahsettiren araştırmacı Herzberg, yapmış olduğu bir araştırma ile dikkatleri üzerine çekmiştir. Herzberg bu araştırmasında toplam 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup üzerinde inceleme yapmıştır. Araştırmada katılımcılara "İşinizde kendinizi ne zaman iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız" yazılı kağıtlar dağıtılmış ve serbestçe yazmaları istenmiştir(Önen ve Tüzün,2005: 41)

> "Herzberg ve arkadaşları yapmış oldukları bu araştırma sonucunda geliştirdikleri Çift Etmen Teorisi (Hijyen Teorisi) ile çalışanı motive eden(özendiren) ve işyerine bağlılığını sağlayan faktörler yani içsel faktörler olarak adlandırırken; işyerindeki fiziksel ortamın kötü olması, ücret ve ücret düzeyindeki yetersizlikler, işyeri arkadaşları ile olan iletişimlerindeki olumsuzluklar gibi durumları hijyenik etmenler (dışsal faktörler) olarak adlandırmışlardır"(Eren,2001 :41).

Önen ve Tüzün (2005,43)'e göre hijyenik etmenler insanı güdülemez, ancak güdülenme bakımından nötr bir duruma gelmek için öncelikle hijyenik etmenler tatmin edilmelidir.

Herzberg, hijyen faktörlerin eksikliğinin çalışanlar için şikayet nedeni olabileceğini de ifade eder ve çalışanın motive edilmesinde işin yapısına bağlı olduğundan söz eder. Bu nedenle çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticilerin, çalışma ortamından daha çok işin kendisinin tatmin edici olması ve gelişime yönelik fırsatların oluşturulması konusunda girişimlerde bulunması daha etkili olacaktır. Yöneticiler çalışma ortamını ne kadar iyileştirirlerse iyileştirsinler çalışanlarının psikolojik gelişimlerine ait ortamı meydana getiremezlerse çalışanlarından istedikleri verimi alamayacaklardır(Önen ve Tüzün,2005).

2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

McClelland ve arkadaşları yaptıkları çalışmalar sonucunda insanın başarısını etkileyen dört çeşit ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar;

1- Başarma İhtiyacı
2- Ait Olma (Bağlanma-İlişki Kurma) İhtiyacı
3- Güç Elde Etme (Erk) İhtiyacı
4- Uzmanlık İhtiyacı

McClelland bu dört ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı güdüsünün tek başına bireyi şartlandıracağını söylemektedir(Kızmaz ve Türkmenoğlu, 2010:6).

Başarma güdüsü: McClelland başarma güdüsünün toplumları etkilediğini ileri sürmektedir. Faaliyetlerinde başarılı olmayı istediği halde insan girişimde bulunmaktan korkar. Bu korku bireyi başarıya götürecek girişimleri engeller. Bu korkuyu yenen birey ise kendisini başarı yolunu açacak girişimlerde bulanacaktır. Eren'e (2001) göre, başarıya yönelmiş bireylerin çoğunun ortak özellikleri şunlardır;

- Bireyi başarılı olmaya içsel ödüller yöneltir. Bu yönelme dışsal ödüllerle ilgili olmamaktadır.
- Başarılı olmak için faaliyet gerçekleştiren bireyin kendine güveni vardır ve sorumluluk almaktan kaçınmaz aksine sorumluluk alarak sorunlarını çözer.
- Başarılı olmak amacıyla harekete geçen birey kendini başarısızlığa götürecek zor amaçlar yerine başarıya götürecek orta derecede amaçlar belirler.
- Bireyin başarısı çevresi tarafından değerlendirilmelidir. Yani dışsal ödüller bu değerlendirmenin bir göstergesidir.

Bireyin başarılı olmak için dışsal ödüllere pek fazla ihtiyacı yoktur. Dışsal ödüllerin özelliği başarının ölçüsünü belirlemesidir. Örgütlerdeki insanları başarılı hale getirmek için amaçların belli bir standardının olması, iş ortamında görev sorumluluk ve yetkilerin tam olarak belirlenmesi, başarıları değerlendirmek için somut bir yükselme ve

ödül sitemi oluşturmak ve iş görene geri besleme sunulmalıdır(Eren, 2010:526-528).

Bağlanma Güdüsü: Eğer bir insan zamanının çoğunu diğer insanlarla nasıl dostça ve yakın ilişkiler kurabileceğini düşünerek geçiriyorsa, bu insan psikologlara göre bağlanma ihtiyacı içinde olan bir kişidir. Bağlanma güdüsü, insanlarla ilişki kurma güdüsüdür. Gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder(Önen ve Tüzün,2005).

Güç Güdüsü: Bu ihtiyaç, başkaları üzerinde güç sahibi olma anlamına gelmektedir. Güç kazanma güdüsüne sahip bireyler, kendilerine ulaşılması zor; çalışma gerektiren anlamlı amaçlar seçerler. Bunları gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde edecekleri ve bunları kullanabilecekleri davranışlar sergilerler. Üstün olmak ve başkalarının işlerini ve faaliyetlerini kontrol altına almak için başvurulacak yöntem motivasyon kaynaklarıdır(Önen ve Tüzün,2005).

Uzmanlık Güdüsü: Kaliteli iş yapma güdüsüdür. Uzmanlık güdüsüne sahip kişiler, genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilidirler. İşlerinde uzmanlık ve profesyonel gelişme ararlar(Kızmaz ve Türkmenoğlu,201 0).

Güvenlik, özerklik ve statü de diğer güdü düzenleri arasında sayılabilir. Bunlar birbirini karşılıklı olarak dışlayıcı değildirler. Yani birinin bulunması, diğerinin bulunmamasını gerektirmez. Normalde insanlarda bu güdülerin çoğu bulunur. Fakat iş güdüsü olarak bunlardan biri ya da ikisi egemen olabilir(Silah,2001: 77).

2.2.2.SÜREÇ TEORİLERİ

Süreç teorileri kapsamına giren motivasyon teorilerinin önemli noktası, bireylerin hangi amaçlar için nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranış gösteren bireyin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması için ne yapılmalıdır sorusu süreç teorilerinin en önemli ve temel bir sorunudur. Süreç teorilerine göre bireyin davranışlarına yön veren faktörler sadece ihtiyaçlar değildir, ihtiyaçlar bu faktörlerden bir tanesidir. Bunun yanında pek çok dışsal faktör de kişiyi davranışa yöneltir ve motivasyonu üzerinde önemli rol oynar(Maıtland, 1997).

Bu bölümde Adams'ın Denge Teorisi, Vrom'un Beklenti Teorisi, Locke'nin Hedef Koyma Teorisi ve Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi incelenecektir.

2.2.2.J. J. S. Adams 'ın Denge (eşitlik) Teorisi

Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak mukayese etmektedir. Böylece çalışanların örgüte sundukları girdiler ile örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusudur(Çiçek, D. 2005: 23). Kısacası işgören kendisi ile diğer iş görenler arasındaki eşitlik için mücadele eder(O'Brien,2003: akt. Daban, 2011).

Bir çalışanın iş yükü karşılığında verilen ücret, ikramiye, prim, ödül vb. dengeli yani adil olmalıdır. Eğer bir çalışana fazla iş yükü karşılığında az bir ödüllendirme yapılırsa ve iş yükü az olan bir başka çalışana da gereğinden fazla ödüllendirmeler yapılırsa iş yükü fazla olan çalışan kendisine adaletli bir yaklaşımın olmadığını düşünecek ve motivasyonu da azalacaktır. Bu da işyerinin genel verimine olumsuz yansıyacaktır.

> "Adams'ın Denge Teorisine göre, çalışanın yetenekleri, tecrübesi ve çalışma performansı karşılığında aldığı ücret ve ödüllerin yeterli olduğunu düşünürse motivasyonu da yüksek olacaktır. Tam tersi durumda ise çalışan iş yapmamak için bahane bulma yollarını araştıracak, işten kaçınmaya çalışacak motivasyonu düştüğü için işyerinin de verimi düşecektir"(Önen ve Tüzün,2005).

Denklik kuramıyla ilgili birçok öneri ve görüşler öne sürülmüştür. Bunlardan biri yöneticilerin asları ile eşitsizliği algılayabilmeleri için iki yönlü iletişim kurmaya özen göstermelidirler. Diğeri ise asların çıktı ile girdi arasındaki ilişkiyi anlayabilmesi önemlidir(Bartol ve Martin, 1991 :akt. Çelikkanat, 2000: 28).

2.2.2.2. Victor H. Vroom' un Beklenti (Ümit) Teorisi

Beklenti kuramı iş yaşamında güdülenmede öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın bilişsel yaklaşımlarından köklerini almış ve klasik ekonomi kuramlarından gelişmiştir(Luthans, 1992:akt. Çelikkanat, 2000: 25).

V.H. Vroom tarafından geliştirilen bu kurama göre iş ve görev başarısı; büyük

ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur(Eren, 2010:532). Bu ödüllendirme işgörenin performansını ve bu performansla işgörenin ödülünü yükseltir. Bu ödül pozitif ya da negatif olabilir. Pozitif ödül, daha çok güdüler. Negatif ödül ise güdülemeyi düşürür (O'Brien, 2003: akt. Dahan, 2011).

Beklenti teorisinde çalışanın yapmış olduğu davranış karşısında bir ödül veya onu tatmin edecek bir geri bildirim beklentisi vardır, bu beklentinin gerçekleşeceğini düşünen çalışan motive olacaktır. Ancak gösterilen davranış sonrasında bu beklentiye yanıt olacak bir ödül veya tatmin edici bir geri bildirimin olmaması durumunda çalışan motive olmayacaktır.

Vroom 'un teorisinde temel üç kavram mevcuttur. Bunlar:

Başarı-Ödül-Ümit İlişkileri; Birey davranışlarının bir sonuçları vardır. Bu bazen bir ödül iken bazen de bir cezadır. Birey bu duygu içerisinde yapmış olduğu davranışların olumlu olması durumunda bir ödül beklentisi olurken, göstermesi gereken bir davranışı yerine getirmediğinde ceza ile karşılaşacağına inanır.

İstek veya **İhtiyaç Şiddeti;** Her bireyin davranışları sonrası karşılaşacağı ödül veya ceza durumlarındaki gösterecekleri tepkinin şiddeti vardır. Bu istek veya ihtiyacın şiddeti bireyler arasında farklılıklar gösterebilir. Bir kişi için terfi etmek önemli iken, başka bir kişi için arkadaşlık ilişkilerinde huzurlu bir ortamda bulunmak önemli olabilir.

Çaba-Başarı-Ümit (Beklenti) İlişkileri; Birey bir çalışmada göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan ilki yaptığı işle ilgili olarak göstermiş olduğu çabanın sonucunda beklentileri, ikincisi ise; bu göstereceği çaba sonucunda kendisinden beklenenleri yani istenen başarıyı gösterebilme olasılığıdır(Eren,2001).

Bu modeli kullanmayı isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir:

- Çalışanların başarı sağlamaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- Başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak ve

• Ödüller ile iş arasındaki ilişkiler açıklığa kavuşturulmalıdır(Serinkan,2008).

2.2.2.3. Lawler ve Porter' in Geliştirilmiş Ümit Teorisi

Vroom 'un teorisine destek Lawler ve Porter'den gelmiş ve Vroom'un modelini daha da geliştirerek performans ile doyum arasındaki ilişkiyi vurgulamışlardır. Eğer kişi, sarf edeceği çaba ile performansının yükseleceğine ve bu durumun ona elde edebileceği bir sonuca götüreceğine inanıyorsa, çaba göstermek için güdülenecektir. Ancak bu çaba, performans için yeterli değildir. Vroom'un teorisine ek olarak bireyin başarılı olabilmesi için yeterli bilgi ve yeteneğe de sahip olması gerekmektedir. Birey başarmak için ne kadar istekli ve azimli olursa olsun, gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değilse başarılı olamayacaktır (Keser,2006: 40).

Vroom 'un teorisine ilave olan ikinci değişken ise, kişinin kendisi için algıladığı rol ile ilgilidir. Rol, kısaca kişiden beklenen davranış şeklidir. Bir organizasyon her üyesinden belirli rolleri oynamasını beklemektedir. Ayrıca her üyenin oynayacağı rol konusunda bir inancı vardır. Fakat bu motivasyon modelinde algılanan rol farklıdır. "Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi halde rol çatışması ortaya çıkarak kişilerin başarı göstermelerini engelleyecektir"(Solmuş, 2004: 155)

Burada önemli olan ve Vroom'un modeline ek olan nokta algılanan adil ödül değişkenidir. Yani kişi başarısı ile başkalarının başarılarını karşılaştırır ve nasıl bir ödülle ödüllendirileceği konusunda bir fikre sahip olur. Bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı, düşündüğü ödülden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleyişi etkilenecektir.

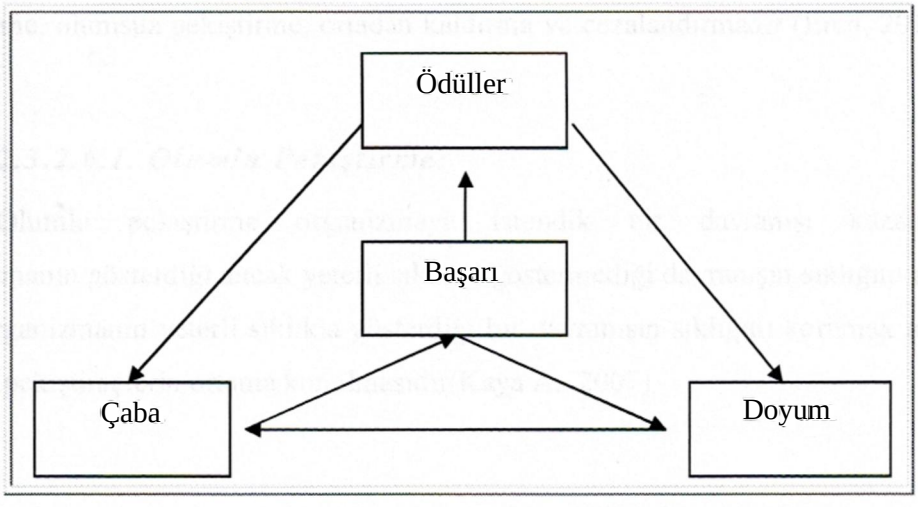
2.2.2.4. Locke 'nin Bireysel Amaç ve İş Başarısı Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek olan bir amaç belirleyen kişi, kolay elde edilebilecek amaçlar belirleyen kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Silah,2001: 80-82)

Amaç kuramı, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Locke'a göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında amacına ulaşıncaya kadar çalışır(Can, Akgün ve Kavuncubaşı,1995: akt. Erol, 2007: 36).

2.2.2. 5. *Cranny ve Smith 'ın Basitleştirilmiş Süreç Modeli*

Cranny ve Smith'in ümit kuramından etkilenerek geliştirmeye çalıştıkları bu kuram, ümit kuramının çok fazla teknik terim kullandığını ve bu durumun güdüleme sorununu karmaşıklaştırdığını ve uygulamalarla uyuşmadığını savunur. Ümit kuramındaki çaba doyum başarı ve ödüller kavramlarından yola çıkarak konuyu basitleştirmişlerdir. Bu düşünceyle dört kavram arasındaki ilişkileri basitleştirilmiş süreç modelini geliştirmişlerdir. Şekil 4'te görüldüğü gibi çaba başarı ve doğum arasında bir üçgen oluşmaktadır. Çaba, başarı ve doyum birbirine tek yönlü ya da karşılıklı olarak etkide bulunurlar. Modelin ortasında bulunan başarı ödül ve doyumu etkilemekte çabadan etkilenmektedir. Kısacası bu kuram ödülün tek başına başarıyı etkilemediği başarıyı doğrudan etkileyen unsurun çaba olduğu görüşünü savunmaktadır (Eren, 2010: 544-545).



Şekil 4.Cranny-Smith'in Süreç Modeli (Eren, 2010:544).

2.2.2. 6. Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi:

Pekiştirme kuramı B.F.Skinner'in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştirenlerle insanın nasıl güdülendiğini açıklar. Bu kuram dışsal ödüllerin davranışa

uygulanması temeline dayanır (Başaran, 2008:110).

Skinner'e göre insan davranışını değiştiren en önemli etken çevredir. İnsan davranışını açıklamada bilişsel açıklamalara bakmak yeterli olmayabilir. İnsan davranışı edimsel koşullanma ile öğrenilmiştir. Edimsel koşullanma aynı zamanda basit bir şekilde ama büyük ölçüde örgütsel davranışı açıklar. (Luthans, 1992: akt: Çelikkanat, 2000: 30).

> "Pekiştirme kuramları davranışı değiştirmek, arttırmak, azaltmak ve tamamen ortadan kaldırmak ilkesi ile hareket ederler. Eğer bir işgören yüksek edim elde ederse ödeme yarar ya da övülme tanınma gibi ödüller alır. Bu ödüller işgörenin yüksek edime götüren davranışlarını pekiştirir. Kimi kez işgören kişisel değerleri ve inançlarıyla da kendini içsel olarak güdüler ve ödüllendirir. Dışsal ve içsel ödüller yüksek edime götüren davranışları pekiştirir"(Skinner 1953; akt. Başaran, 2008: 110).

Bu kuramda çevre tarafından kabul gören ve ödüllendirilen davranışlar sürmekte, çevreden kabul görmeyen davranışlar ise tekrar edilmemektedir. Yani davranışın kaynağının ve oluşma nedenlerinin değil sonuçlarının bireye kazandırdıkları önemlidir. Belirli olumlu davranışları göstermek ve o davranışlarda süreklilik sağlamak için yönetim psikolojisinde dört yöntemin bulunduğundan söz edilmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Eren, 2010: 544-545).

*2.3.2. 6.1. **Olumlu** Pekiştirme:*

Olumlu pekiştirme organizmaya istendik bir davranışı kazandırmak, organizmanın gösterdiği ancak yeterli sıklıkta göstermediği davranışın sıklığını artırmak veya organizmanın yeterli sıklıkla gösterdiği bir davranışın sıklığını korumak amacıyla olumlu pekiştireçlerin ortama konulmasıdır(Kaya A. ,2007).

"Olumlu pekiştirme sürecinde genellikle ödüller verilmektedir. Bu ödüllerin bir kısmı içsel bir kısmı dışsaldır. İçsel ödül bireyde iş yapmaktan zevk alma çevreden takdir görme gibi duygular elde etse de bireyin dışındaki örgütün yönetimi bireyin başarısını kolaylaştırıcı ortamı oluşturmaktadır. Bu durumda önemli olan bireyin başarısını arttıran davranışların tekrar etmesidir. Bireyin başarısına biçilen maddi ve manevi değerler dışsal ödülleri oluşturmaktadır. Zam, prim, görevde yükselme, takdir, teşekkür gibi ödüller dışsal ödüllerdir" (Eren, 2010, 545).

Yöneticilerin "üretim ve davranışların devamı için olumlu pekiştirmenin, olumsuz pekiştirmeden daha etkili olduğunu bilmeleri; pekiştirme yöntemlerini yerinde ve zamanında kullanmaları gerekmektedir (Çelikkanat, 2000: 32)

2.3.2. 6.2. Olumsuz Pekiştirme:

Birey tarafından yapılan davranışı önlemek ve onun yerine başka istenen bir davranışa yöneltmek için başvurulan yöntemlerdir. Bireyin sergilediği davranışın istenmediğinin hissettirilmesi çok önemlidir (Eren, 2010:545). Olumsuz pekiştirmedeki olumsuz kelimesi olumsuz pekiştirme işlem sürecinin cezayla karıştırılmasına neden olabilir. Oysa olumsuz pekiştirme bir ceza değildir. Olumsuz pekiştirmede ortamdan olumsuz bir uyaran çekilir. Cezada ise ortama olumsuz uyaran verilir.

2.3.2.6.3. Son Verme:

Son verme ne olumlu pekiştirme, ne de olumsuz pekiştirmedir. Davranışları yok etmek ortaya çıkışına tamamen izin vermeme tedbirlerinden oluşur. Burada kural bir davranışı terk ettirmede caydırıcılığın gündeme gelmesidir. Fakat bunun için kesinlikle ceza tercih edilmemelidir. İşgören istenmeyen davranışı tekrar edecek olursa örgütten geleceğe dair beklentilerine kavuşamayacağını fark etmesi sağlanmaktadır(Eren, 2010:546):

2.3.2.6.4. Cezalandırma:

Bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmaktır. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışlarını tekrarlamayacak veya ondan vazgeçecektir.

Eren (2010:546)'e göre ise "cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Hatta ceza alan bir işgören bazen olumsuz davranışa son verse de olumlu davranışı ya göstermeyecek veya etkin bir şekilde ortaya koymayacaktır. Bazen olumlu davranışları bilmedikleri için işgörenlerin eğitime ihtiyacı oldukları ve bu yüzdende özellikle ağır cezaları hak etmedikleri söylenebilir. O halde cezanın güdüleyici olmaktan çok yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluklarına neden olan bir tutum olduğu ifade edilebilir."

Pekiştirme modellerinde ödüller güçlendirici durumundadır. Çünkü amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Ancak kişi ödüle alıştığında, ödüllendirmenin herhangi bir nedenle yapılmadığını gördüğü zaman arzulanan davranışı eski istekle yapmayacaktır. Zaman zaman yapılan ya da belirli üretim düzeyine eriştikçe tekrarlanan ödüllendirme davranışı öğrenme ve onu pekiştirme yavaş ancak, daha motive edici olacaktır(Can, 1997).

2.2.2. 7. Mc Gregor' un X ve Y Teorileri

Mc Gregor'un ortaya koyduğu teorilere göre, çalışanların tatmin edilmelerine yönelik olarak bir motivasyon yaklaşımıdır. Mc Gregor, birey ile motive olma ilişkisini iki başlıkta incelemiştir.(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010). Bu teorilere göre yöneticilerin zihninde çalışana yönelik iki yaklaşım vardır, bunlardan birincisine göre işten kaçan, tembel ve işini kaybetme korkusu için çalışan kişidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). İkincisi ise tam tersi bir yaklaşımda olup, birey işini severek bir eğlence olarak yapar(Önen ve Tüzün,2005). Bu teorilerden birincisi X Teorisi, ikincisi ise Y Teorisi olarak adlandırılmıştır.

Mc Gregor'un geliştirdiği X Teorisine göre; insan çalışmaktan hoşlanmaz, sürekli denetimle ve ceza ile çalıştırılması gerekir, çalışmayı sevmediğinden dolayı insan sorumluluktan kaçar, çalışanın motive edilmesi aldığı ücretle ilişkilidir ve insan çalıştığı örgütün amaçlarını düşünmez onun için önemli olan kendisidir.

Önen ve Tüzün,(2005)'e göre "X Teorisini yönetim tarzı olarak benimseyen bir yönetici çalışanlarına yaklaşımı şu şekilde olur: Çalışanlarına işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını açıklar, işin istenilen şekilde yapılmadığı takdirde çalışanın cezalandırılacağını söyler ve sıkı bir denetim mekanizması kurar ve kontrol yöntemleri geliştirir."

Mc Gregor'un geliştirdiği Y Teorisine göre; insan çalışmayı sever ve bir eğlence olarak görür. İnsanlar sorumluluk almaktan hoşlanır ve örgütün amaçları çalışana iyi bir şekilde anlatıldığında örgütsel amaç için de çaba harcarlar. Çalışanın motivasyonunda etkili olan sadece ekonomik faktörler değildir. Terfi etme, kendini geliştirme ve başarma duygusu da bireyleri motive eden faktörlerdir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,201 0).

Önen ve Tüzün,(2005)'e göre "Y Teorisini yönetim tarzı olarak belirleyen bir yönetici ise; çalışanlarına yaklaşımı şu şekildedir. Çalışanlarına sorumluluk vermekten kaçınmaz, işin yapılmasında çalışanın karara katılmasına olanak verir, çalışanın kendi hedefini belirlemesine zemin hazırlar, daha serbest, daha az denetleyici ve kontrol edici olarak bir anlayışa sahip olur."

Rekabet koşulları, teknolojideki ilerleme ve toplumsal sistemin etkileri ile birlikte neo klasik dönemde başlayan insana yönelik araştırma sürecinin devam ettiği ifade edilebilir. Bu sürecin önemli kavramlarından birisi olan motivasyon ise kapsamında yer alan araçlar ve meydana getirdiği sonuçlar itibari ile örgüt faaliyetlerinde başarı düzeyini arttırabilen önemli bir yönetim etkinliğidir (Zorlu, 2011 :188).

2.3. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Motivasyon, çalışanın hedefleri ile örgütün hedeflerini beraberce gerçekleştirme adına yapılan çalışmalar, yöntemler ve uygulamalardır. Bir işyerinde çalışanları örgütün hedeflerine ulaştırmak için çalışanın da mutlu olduğu, performansının yüksek tutulmaya çalışıldığı ortamlarda hem örgüt hedeflerine ulaşmış hem de çalışanın örgütten beklentileri gerçekleşmiş olacaktır. Örgütlerde amaç ve hedeflerine ulaşamayan, ihtiyaçlarını karşılayamayan insanlar başarısız ve verimsiz olurlar. Çalışan personelin görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir (Aşıkoğlu, 1996: akt. Kulpçu,2008).

"Örgütün vazgeçilmez bir parçası olan çalışanlar açısından motivasyon, bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlar. Diğer yandan düşük motivasyon, sonucu; çalışanların verimi önemli ölçüde düşecek ve çalışanlar üzerinde bedensel rahatsızlıklar meydana gelebilecektir. Devamsızlık ve izin istemelerde artışlara neden olacaktır. Bunun yanında, psikolojik ve sosyolojik ilkelere dayanan uygun bir motivasyon sisteminin ise; çalışanlar arasında olumlu rekabeti geliştirir, çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını karşılamaya olanak sağlar, çalışanların egolarını tatmin etmelerini sağlar, çalışanın bireysel yeteneklerini ortaya çıkarmasına zemin hazırlar"(Kulpçu,2008).

2.4. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İnsanlar birbirinden farklı özelliklerde olan varlıklardır, bu nedenle her bir insanın temelde ortak gereksinimleri olsa da bunun dışında bireysel farklılıkların getirdiği özellikler de çalışma ortamında bulunma nedenlerini de farklılaştırır. Bu da çalışanın işyerinde motive edilmesini etkiler. Bu bölümde, çalışanların bireysel farklılıklarından kaynaklanan ve çalışanın motivasyonunda etkili olduğu düşünülen faktörler incelenecektir.

Hedeflerin Belirlenmesi ve Açıklanması: Çalışanın bir enerjisi vardır ve bu enerjisini örgütün hedeflerine ulaşması için kullanabilmesini sağlamak, kendisinin de bu hedeflere varıldığında ne elde edeceğini bilmesi enerjisini performansına yansıtmasına neden olacaktır. Kişi kendi gereksinimleri ile örgütün hedefleri arasında anlamlı bir ilişki kurabilirse motive olması daha kolay olacaktır(Önen ve Tüzün,2005).

Motive Edici -Olumlu- Bir Çevre Oluşturma: Örgütte iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yönetici çalışanlar arasında sınırlı ilişkiler yerine geliştirilmiş ilişkiler için çabalar harcamalıdır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

"Örgüt içinde bulunan çalışanlar birbirlerine pozitif geribildirim verebilecekleri yaklaşımlar sergileyebilmeleri için iyi niyetli denetimli çevre oluşturulmalıdır. Böyle bir çevrede çalışan birey yapılan eleştirileri de kendisini geliştirmekte kullanacaktır"(Önen ve Tüzün,2005).

Kendine Güvenin Teşvik Edilmesi: Çalışanın kişiliğine saygı duymak ve bunu başarmanın en önemli yollarından birisi, çalışanın duygu ve düşüncelerinden

yararlanmaktır. Sorunların çözümünde söz sahibi olan ve düşüncelerinden yararlanıldığı hissi verilen çalışanın kişisel güvenin gelişmesi sağlanacaktır(Eren,2001).

Kişisel Katkının Değerlendirilmesi: Başarıyı artırıcı çabaların kişisel ya da grupsal olması tartışılır. Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Örgüt içinde belirli başarıyı yakalayan çalışanlar takım halinde bunu yapmışlarsa genel olarak; takım içinde bulunan ve özel çabalar harcayan bireyin de takımdan ayrı olarak takdir ve ödüllendirilmesi gerekir(Önen ve Tüzün,2005).

Gruba ait olanın gelişmesine yardım edilmesi: Grup içinde pozitif deneyimlerin paylaşılması ve "ben" yerine "biz" dilinin tercih edilmesi örgüt içinde çalışanın motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Sosyal etkinlik gibi faaliyetlerde gruptakilerin düşüncelerinin alınması çalışanın gruba ait olduğunu hissettirecek ve grupla beraber olmaktan gurur duyacak ve çalışanı motive edecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Anlaşılır geribildirim verme: Daima açık ve net olma, geribildirimin zamanında verilmesi, içten cümlelerin tercih edilmesi, karşıdakinin anlayacağı bir dilde geribildirimin verilmesi çalışanı motive edecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Yaratıcılığın teşvik edilmesi: Çalışan yeni fikir ve önerilerini özgürce açıklayabiliyorsa, yönetim tarafından bu önerilerin yararlı olduğu düşünülenler uygulanıyorsa işyerinde çalışan ile yönetim arasında iyi bir diyalog başlamış demektir. Bu tür gelen önerilere açık olmak, işlevsel olmasa bile uygulanabilir olacak yeni fikir ve önerilerin gelişmesine yardım eder. Yaratıcı düşüncenin gelişmesi açısından herkesin birbirini teşvik etmesi ve ortaya konulan önerilerin uygulanamaz olduğu durumlarda fikir sahibine negatif geribildirim verilmemesi yeni fikirlerin doğmasına olanak sağlayacak ve çalışanı motive edecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Adaletli yaklaşım ve ödüllendirme: Gösterilen bir başarıyı mutlaka diğer çalışanların önünde takdir edilmelidir. Takdir edilme adaletli olmalı, aynı başarıyı gösteren bir çalışana yapılan ödüllendirme yöntemi başka bir başarılı çalışana gösterilmemesi uygun bir yaklaşım olmayacaktır ve kendisine haksızlık yapıldığını

düşünen çalışanın motivasyonu düşecektir(Eren,2001). Ödüllendirme sistemi esnek tutulmalı ve her çalışanın kendisini motive edecek bir ödül alabileceği duygusu olmalı. Aksi durumda ise kendisinin hiçbir zaman ödül alamayacağını düşünen bir çalışan başarıya motive olamaz(Önen ve Tüzün,2005).

2.5. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARAÇLARI

Yöneticiler, çalışanlarının motivasyonunu sağlamak için çeşitli araçlar kullanır. Çalışanların bireysel farklılıkları, gereksinimlerindeki farklılıkları da ortaya çıkarır. Bu nedenle her çalışanı aynı yöntemle motive etmek oldukça zordur(Eren,2001). Çeşitli araştırmalar sonucu çalışanları motive edici olduğu düşünülen bazı özendirme araçları geliştirilmiş ve bu araçların motive etme adına başarılı sonuçlar alındığı gözlenmiştir. Ancak bir örgütte kullanılan motive araçları başka bir örgütte aynı başarıyı sağlamayabilir. Örneğin, ücret bir örgütte motivasyonda etkili ve ilk sıralarda bir araçken başka bir örgütte etkisi son sıralarda olan bir araç olabilir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Çalışanların başarısı onların yönetilip, yönlendirilmelerine, motive edilmelerine, güdülenmelerine ve uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Ancak insan davranışlarının çok karmaşık ve anlaşılmasının güç olması, insanlar arasında kişisel ve kültürel farklılıkların bulunması motivasyon konusunda genel ilkelerin geliştirilmesini zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda motivasyon yaklaşımlarının uygulanmasına ya da yaşama geçirilmesine yardımcı olabilecek motivasyon araçlarının bilinmesi önemlidir.

Yapılan araştırmalar sonucu saptanmış ve geçerliliği kabul edilmiş olan, diğer yandan her kişi ve örgütte önem sırasının farklı olduğu motivasyon araçlarını üç ana başlıkta incelemek mümkün olacaktır. Bunlar; sosyo-ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel ve yönetsel araçlardır(Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995).

2.5.1.Psiko-Sosyal Araçlar

Örgütlerde yakın zamanlara kadar işgörenlerin güdülenmesinin daha çok ekonomik faktörlere bağlı olduğu düşünülüyordu. Ancak yapılan araştırmalar sonucunda

durumun böyle olmadığı, insanların psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanmadığı hallerde güdülenmeyle ilgili sorunlar yaşandığı görülmüştür(Erol, 2007: 56).

> "Başarılı personelin sözlü veya yazılı olarak takdir edilmesi, yetki ve sorumluluk devri, terfi, eğitim ve kariyer geliştirme olanakları, rekabet, bağımsız çalışma imkanı, psikolojik güvence, sosyal katılma, danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum gibi tedbirler, çalışanlara ekonomik bir çıkar sağlamaktan ziyade, psikolojik ve sosyal destek sağlayan başlıca psiko-sosyal motivasyon araçlarıdır"(Çiçek, D., 2005: 39).

Psiko-Sosyal araçlar şu alt başlıklarda incelenebilir: Bağımsız olarak çalışma, sosyal katılma, değer verme ve statü, öneri sistemi, özel yaşama saygılı olma ve sosyal uğraşılardır.

2.5.1.1. Bağımsız Çalışma Olanakları

Çalışanlar sürekli kontrol altında bulunmaktan hoşlanmazlar. Bu tür otoriter yaklaşımlar, çalışanların motivasyonlarını ve verimini olumsuz etkiler; çünkü bu tür yaklaşımlar bireyde sürekli sorgulanmakta olduğu hissi uyandırır. Bu durum bireylerin sürekli hata yapmalarına da yol açabilir. Bu tür uygulamalar diğer yandan bireyin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi özelliklerinin törpülenmesi anlamına da gelmektedir(Keser,2006: 168).

> "Çalışmada bağımsız olma her personelin istediğini yapması anlamını taşımaz. Zira böyle bir uygulama varsa örgütsel yapının varlığından ve otoriteden bahsedilemez. Yöneticinin bu konuda yapması gereken şey, çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp, hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma bağımsızlığı tanımasıdır. Böyle bir uygulama durumunda kişisel yetenekler, yaratıcı düşünce ve yapıcı bir güç ortaya çıkabilir"(Tutar,2008: 113).

2.5.1.2. Değer ve Statü Verme

Bir kimseye toplumda başkalarınca atfedilen değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür (Eren, 2010:521).

Kişinin yaptığı işlere üstleri ve çalıştığı arkadaşları tarafından değer verilmesi

kişinin güdülenmesi için çok önemlidir. Bunun yanında kişi statü de kazanmak ister. Ancak bu her zaman hiyerarşik konumda bir statü olmayacaktır. Bunun yerine "fonksiyonel statü" vermek yani insana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılamak temel kriterdir(Pekel, 2001: Akt. Yıldırım, S., 2007: 26).

Bireylerin çalıştıkları ortamda elde etmek istedikleri statü ve değer verilme ihtiyacı, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmekte ve neticede başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak arzusu ortaya çıkmaktadır. (Tava, 2005: 116)

2.5.1.3. Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler ve Sosyal Katılma

İşgörenlerin işlerinde geçirdiği zaman dikkate alındığı zaman iş arkadaşları ile eşi çocukları anne babasından bile fazla zaman geçirdiği görülmektedir. Bu yüzden çalıştığı örgütteki arkadaşlıklar çok önemli hale gelmektedir. İşgörenlerin örgütteki arkadaşlıkları o kadar gelişebilmektedir ki iş dışında da bu ilişkileri sürebilmektedir. İşgörenin çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerdeki olumlu durum tatmin düzeyini yükseltmekte, olumsuz durumlar ise tatmin düzeyini düşürmektedir (Keser, 2006: 90-91).

> Sabuncuoğlu, (2005)'e göre "çalışanların büyük bir kısmı örgüte girmeleri ile birlikte örgüt içinde çeşitli sosyal yapıların arasına katılmaya çalışır. Bu gruplar bilinçsiz ve plansız olarak kendiliğinden oluşur. Ortaya çıkışlarının tek nedeni bazı temel sosyal ihtiyaçlara cevap vermeleridir. Bu gruplar ile grup üyelerinin karşılıklı ilişki kurma ihtiyaçları giderilmektedir. Ayrıca grup üyelerinin başına gelebilecek arzu edilmeyen durumlarda kişiye destek ve yardımcı olunması söz konusudur. Personelin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla girmesi, sosyal bir varlık olması dolayısıyla gayet doğaldır."

2.5.1.4. İş Güvenliği ve Psikolojik Güvence

Çalışma koşularındaki olumlu özellikler arttırılırken, koşulların olumsuz nitelikleri kaldırılmalı ya da en aza indirilmelidir. Bu önlemler iş yerinde bireyin kendine olan güvenini arttırmakta, onu işe motive etmektedir(Pekel,2001: 37).

Çalışanlara sağlanacak sosyal güvenlik tedbirleri; emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik gibi sigorta türleri bireysel güvenliği tehlikeye düşürecek durumları önlemek amacıyla toplumun sosyal yapısında yer almaktadır. Örgütlerin bu türlü risklere karşı önlemler almış olması çalışanlar için önemli bir motivasyon faktörüdür. Güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini sunma azminin azalması ise gayet doğaldır. Tersine, güven duygusu altında çalışan kimseler, enerjik ve gayretli görünür. Personelin etkinliği ve verimliliği böylece artmış olacaktır(Eren,1993: 369).

Diğer yandan sosyal güvenlik tek başına işgöreni güdülemede yeterli değildir. Çalışanların belirli bir iş çevresine veya iş koşullarına uyabilmesinden doğan kendi kendine güven duygusu, yani özgüven de önemlidir.

2.5.1.5. Danışmanlık Hizmeti ve Öneri Sistemi

Danışmanlıkla kastedilen hem mesleki hem de bireysel danışmanlıktır. Teknolojideki sürekli gelişme işgörenin mesleğiyle ilgili durumlara ayak uydurabilmesini zorlaştırmaktadır, Bu durumda örgüt içinde mesleki danışmanlık yapacak bir büro ya da kişi olması gerekmektedir. Aynı zamanda insan olmanın verdiği özelliklerden dolayı iş görenler gerek özel hayatlarında gerekse işyerinde çeşitli sorunlar yaşayabilmektedirler. İşin zorluğu stres işyerindeki olumsuz ilişkiler işgörenin psikolojik olarak destek almasını gerektirebilmektedir. Bu durum pek çok ülkede işyeri psikoloğu istihdam edilerek çözülmektedir. Gerek mesleki gerekse bireysel danışmanlık hizmeti alan işgören kendisini işinde başarılı ve mutlu hissedecektir. Kendisini huzurlu ve mutlu hisseden işgörenin işine daha yüksek düzeyde güdülenmesi sağlanacaktır.

İşgöreni güdüleyen bir diğer psiko-sosyal araç da öneri sistemidir. Son yıllarda işletmelerde kullanılmaya başlanan modern yönetim uygulamaları öneri sistemi yaklaşımını desteklemektedir. Çalışanın yeniden keşfiyle başlayan bu uygulama, insan kaynakları yönetimi anlayışında yaygın kullanılan bir araçtır. Çalışanın her türlü görüşünün değerli olduğu kanısına dayanan bu sistemde bireylere demokratik olarak yaklaşılarak, düşüncelerin değerli olduğu hissi yaratılmaktadır (Keser, 2006: 170)

Çalışanlardan gelen fikir ve öneriler işyeri için işlevsel olmasa da, yöneticinin bu önerileri kabul edilmeyişini açıklıkla çalışana geribildirim vermelidir. Tatmin edilmeyen açıklamalar çalışanın bir daha yeni fikir ve öneriler ile gelmesine engel olacaktır(Önen

ve Tüzün,2005). Öneri sistemi ile çalışanın işyerine olan sahiplenme duygusu gelişecek ve motivasyonunda önemli bir etki sağlayacağını söylemek mümkün olacaktır.

2.5.1.6. Özel Yaşama Saygılı Olma

Bireyin işyeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Bunlar bireyin ilgileri ile farklılıklar gösterebilir. Aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sağlık durumları, dini inançlar vb. konular özel yaşama ait hususlardır. Yöneticileri çalışanların özel yaşantılarına ait değerlere saygılı olmaları ve özel sorunlarına çözüm için samimi yaklaşımları, ellerindeki olanakları bu sorunların çözümünde kullanma için çaba harcamaları işyerinde birliği, işyerine bağlılığı ve çalışanın motivasyonuna önemli katkı sağlayacak bir hususdur(Eren,2001).

> "Özel yasama saygılı olma sorunlarını çözümlemekte astlar için sadık dost gibi davranma elde bulunan olanaklarla yardımda bulunma iş birliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek de önemli bir husustur. Ancak üstler, astların iş dışı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün olduğu kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel yaşamlarını düzenleyerek bütün gayretlerini bu alanda toplamaya kalkışmamalıdırlar"(Genç N., 2004: 165).

2.5.1. 7. Sosyal Uğraşılar

Çalışanların işyerindeki yorgunluklarını gidermek, yeniden yüksek bir performans sağlamak ve işyerine olan bağlılıklarını tazelemek ya da arttırmak amaçlı yapılabilecek ve biz duygusu oluşmasını sağlayan etkinliklerdir.

> "Sosyal etkinliklerin çeşitliliği işyerinin yapısına ve çalışanın ihtiyaçlarına göre de değişiklik arz edebilir. İşyerinde; çay partileri, spor müsabakaları, satranç turnuvası, kütüphane ve gazete okuma için gerekli ortamların sağlanması, bazı özel günlerde işyerinde yemek düzenlemek gibi faaliyetler sayılabilir. İşyeri dışında; hem bu faaliyetlerin bir kısmı yapılabilir hem de gezi turları, piknik, müzik dinletileri gibi farklı mekanlarda yapılabilecek faaliyetler olarak sıralamak mümkündür" (Erol,2007:304).

2.5.2.Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Çalışanın kişiliğinden kaynaklanan motivasyon yapıları ve ihtiyaçları dolayısıyla her bireyin örgütten beklentileri farklıdır: Yapılan bazı çalışmalarda teknolojiyi değiştirmeden çalışma sistemlerini değiştirme yolları aranmış ve bu şekilde çalışanın

motivasyonun artırmaya ve iş verimini yükseltmeye yönelik örgütsel ve yönetsel uygulama biçimleri ortaya atılmıştır.

Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları arasında; amaçlara göre yönetim, esnek zaman uygulamaları, personele iş güvencesi ve manevi ödüller, kalite çemberleri oluşturulması, çalışanların yönetim ve kararlara katılması, toplam kalite yönetimi, etkin bir takım çalışması, iş tasarımı, iş değiştirme, iş basitleştirme, iş genişletme, iş zenginleştirme, performans değerlendirmesi gibi unsurlar vardır. İletişim imkanlarının etkin kullanımı ve fiziksel çalışma şartlarının geliştirilmesi, sendikalarla işbirliği gibi motivasyon araçları da yöneticiler tarafından organizasyonda etkin ve sistemli bir şekilde kullanılabilir.

2.5.2.1. Amaç Birliği

İşgörenler için örgütler belirli amaçlara ulaşmak için birer araçtır. Bu nedenle işgörenleri kazanmak için işgörenlerin amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve örgüt amaçlarını işgörenlere yaklaştırmak gerekir. Örgütün ve çalışanın amaçları arasında bir *bütünleşme sağlanırsa, her iki tarafta kazançlı olur. Ortak amaç inancını aşılayan* ve *ona ulaşmada ortak çaba harcanmasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı bir* yöneticidir (Fındıkçı, 1999: 321).

Amaç birliği, örgütlerde birliğe yol açar. Yönetici astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın örgütün çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışan örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine ulaşabilir. Böylece yöneten ve çalışanın iyi niyetli çabalan ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır(Sabuncuoğlu-Tüz,1998).

2.5.2.2. Kararlara Katılma

insanların kararlara katılma özellikle de kendisiyle ilgili kararlara katılma isteği çok yüksektir. İşgöreni kendisini etkileyecek kararlara katmamak ve uygulamanın ancak son basamağında haberdar etmek uygulamadaki sorunlardandır. İşgörenlerin kendisiyle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemelerinin çeşitli nedenleri vardır. İşi bizzat yapan işgören kendisini o işin uzmanı olarak görür. Başka bir neden de alınacak karar işleri de

etkileyeceği için değişikliklerin kendilerine duyurulması ve kendi fikirlerinin alınmasını istemeleridir(Eren, 2010:523-524).

Çalışanların iş yerinde yönetime ve yönetimin alacağı kararlara katılması, örgütün ve yönetiminin bir hissedarı olması duygusu, çalışmalarında bir itici güç kaynağıdır(Silah,2001: 96).

> "Örgüt içerisinde olup bitenlere astlarının da aktif olarak katılımına imkan tanıyan yöneticiler, önemli bilgilere ulaşma fırsatını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda astlarının güvenini de hissederler. Kararlara katılım, bireylerin sorumluluk ve kontrol hislerini artırmakta, çekişmeyi azaltmakta, ait olma duygusunu geliştirmekte ve insani bir ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme isteğinin doyurulmasında motive edici rol oynamaktadır. Çalışanlar, kararlara iştirak etmekle, örgütün gidişatında söz sahibi olduklarını ve kendi görüşlerinin yöneticilerce önemsendiğini hissederler. Böylelikle yöneticilerin, önemli bilgi ve yenilik kaynakları olan çalışanlara ulaşmalarını sağlayan bir diyalog ve iletişim ortamı da hazırlanmış olur"(Öztürk ve Dündar, 2003: 57-67).

2.5.2.3. Eğitim ve Yükselme Olanakları

Her çalışan işinde gelişme olanakları arar. Bu çalışanlar için çok kuvvetli bir motivasyon aracıdır. İşveren çalışana kendini geliştirebilmesi için gerekli imkan ve eğitimleri vermekle yükümlüdür. Bunun yanında her çalışan başarılı olmak ve daha önemlisi de bu başarılarının takdir edilmesini ister. Bu başarı bireysel ya da grup başarısı olsun kişinin motivasyonu için çok önemlidir. Bireysel başarı için en iyi yöntem rekabettir. Ancak iyi ayarlanmayan bir rekabet yıkıcı da olabilir(Konur,2006: 65).

> "İşletmeler, çalışanlarının mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamak durumundadırlar. Çünkü eğitim de çalışanın ihtiyaçlarından biridir. Yükümlü olduğu işi en iyi şekilde yapma azmi olan her birey kendi konusu veya bağlantılı diğer konular hakkında bilgi sahibi olmak, mesleki donanımını artırmak isteyecektir"(Erdoğan İlhan, 1994).

Kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminer, fuar, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine çalışanların iştirak etmelerinin sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır.

Diğer yandan uzun süre aynı statüde ya da aynı şartlarda çalışan bireyde işine karşı isteksizlikte olabilir. Bir mevkide uzun süre kalmasına göz yumulan işgören bir süre sonra silikleşecektir. Hatta ücret artışları bile onun işine bağlılığını sağlamaya yaramayabilir(Nörfolk 1989; akt. Demir, 1999:279).

2.5.2.4. Yetki ve Sorumluluk Denkliği

Yetki devri çalışanlar üzerinde çok olumlu etkileri olan bir yöntemdir. Çalışanın kendine güvenmesini ve çalışana güvenildiğini gösterir. Kişi kendisine önem verildiğini hisseder. Ayrıca kişinin isi konusunda kendini geliştirmesi için çok uygun bir yöntemdir. Bütün bunların yanında kişiye belli sorumluluklar da verilmelidir. İşte bu Sorumlulukları yerine getirebilmesi için de belli yetkiler devredilmelidir. Ancak şu unutulmamalıdır "yetki devredilir, sorumluluk paylaşılır "(Konur, 2006: 66).

> Pekel, (2001: 41-42)' e göre; "yetkilendirilen bireylere temel olarak dört şey vermelidir. Bunlar; işletme hakkında daha çok malumat, eğitim yoluyla mesleki bilgi, önemli karar verebilmek için güç ve otorite, gösterilen çabaların karşılığında ödüldür. Bu dört ana unsurdan biri eksik olduğunda yetkilendirmeden umulan faydalar elde edilemeyecektir. Yetkilendirilen çalışanın gücündeki artış, sorumlu olduğu görevleri yapmasında motivasyonunu artırmaktadır. Zira çalışanlar, görevlerini yerine getirmede yöntemlerini kendileri seçebildikleri zaman, yaratıcılıklarını kullanmakta ve kendi etkililiklerini geliştirmektedirler. Bir örgüte, kendilerini ispatlamaya, bir şeyleri değiştirmeye ve iyi işler çıkarmaya aday bir çalışanın içinde var olan motivasyonel potansiyel, yetkilendirme sayesinde serbest kalıp açığa çıkmaktadır. Kısacası yetki ve sorumluluk devri, örgüt yönetimine yenilikçi, yaratıcı ve motive olmuş bireyler olarak yansımaktadır."

2.5.2.5. Etkin Bir İletişim Sistemi

İletişim sadece iş dünyasında değil tüm hayatımızda çok önemli bir yer tutar. Sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimle sağlanır. Çalışanın iş arkadaşlarıyla ve amiriyle süregelen ilişkileri ve kurduğu iletişim şekli onun işe bakışını, işten aldığı hazzı olumlu ya da olumsuz etkileyebilecektir. Birbirinin anlamayan veya yanlış anlayan kişiler arasında iyi ilişkiler olmasını, bu kişilerin bir takım oluşturmasını ve iş çıkarmalarını beklemek bir hayaldir (Konur, 2006: 67).

2.5.2. 6. İş Genişletme

İş genişletmede, çalışanlara aynı seviyede çeşitli görevler verilmektedir. İş gen işletmenin bir yolu, çalışana daha fazla görev ve sorumluluk vermektir. Diğer bir yolu da, çalışanın yetkisini arttırmak ve bunu ilgili tüm çalışanlara duyurmaktır. Özellikle güç ve kontrol ihtiyacı olan kişiler için oldukça etkili bir yöntemdir (Konur, 2006: 76).

İş genişletme işgörenin işyerindeki sorumluluğunu arttırdığından başarı olma duygusunu geliştirir. İyi kullanılırsa çok etkin bir güdüleme etmenidir. Ancak yöneticilerin iş genişletme etmenini kullanırken denge ve yapılabilirlik unsuruna dikkat etmeleri gerekir. Yani işgörene gereğinden fazla sorumluluk vererek işgören de işine karşı olumsuz tutumların gelişmesi önlenmelidir.

2.5.2. 7. İş Zenginleştirme

İşgörene birbirinden farkı ama kendi içinde dikey bir hareketlilik yapısına sahip işler verilir. İşgören yeni yetki ve sorumluluklar üslendiğinden Bir yaptığı iş üzerinde daha çok etkin olur ve çalışma isteği artar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 172).

2.5.3.Ekonomik Araçlar

Ekonomik güdüleme etmenleri; özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli güdüleme araçlarıdır. Özellikle çalışma konusu olan kamu kesimi özelinde düşünülürse, bu kesimdeki ücretlerin genel olarak düşüklüğü, ekonomik araçların önemini daha da arttırmaktadır (Erol, 2007: 64).

> "Ekonomik etmenleri Herzberg, Hijyen Faktörleri arasında göstermektedir. Hijyen faktörlerinin insan ihtiyaçlarının yaşamsal gereksinimlerin karşılanması için gerekli olan düzey olduğu söylenebilir. Onlar var olduğu zaman, iş doyumu hissine neden olmazlar, sadece iş doyumsuzluğu hissini önleyebilirler. Hijyen faktörler, sadece yaşamsal ihtiyaçlar karşılanıncaya kadar güdülenmeye yardımcı olabilirler. Daha sonra etkilerini kaybederler. Bu yüzden onlar gerçek güdüleyiciler olarak nitelendirilmezler"(Kurt, 2005:292-293).

Herzbergin ekonomik etmenleri güdüleyici olarak görmemesi ekonomik etmenlerin güdülemedeki önemini ortadan kaldırmaz. Başka bir ifade ile ekonomik etmenler diğer güdüleyici etmenlere önkoşul olma özelliği gösterir. Ekonomik etmenler

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 - LEFKOŞA

insanların temel gereksinimlerini karşılamalarını sağlar. Temel gereksinimleri sağlanmayan bir insanın diğer gereksinimlerini karşılama için harekete geçmesi söz konusu olamaz. Ekonomik etmenler ücret, Primli ücret sistemi, Kara katılma başlıkları altında incelenecektir.

2.5.3.1. Ücret

Personelin organizasyonda çalışması karşılığında aldığı en temel ödül konumunda olup, maddi değerinin yanı sıra personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla iş yerindeki önemini, tanınmasını, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini, örgütün ve diğer işgörenlerin personele bakış açısını da yansıtan manevi yönü de olan önemli bir unsurdur (Erol, 2007: 65).

Maddi teşvikler bir insanın işindeki verimi artırmakta önemli olabilir, fakat maddi teşviklerin rolü, güdüleyici faktörlerin bütünlüğü içinde ele alınmalıdır. Yüksek bir güdülenme bireyin kendini mutlu hissetmesini sağlamakla kalmaz aynı zamanda olumlu ekonomik etkilerde sağlar. Ortak bir görüşe ve güdülenmiş bir personele sahip örgütler karlarını ve verimliliklerini arttırmış, kaza oranlarını en aza indirmişlerdir (Hagemann, 1997: akt. Erdoğmuş, 2007: 36)

> "Para bir iş göreni örgüte çekmede ve örgütte tutmada çok etkilidir. Ancak Herzberg 'e göre paranın hijyen faktörlerinin içinde olmasına karşın güdüleyici etkisi yoktur. Paranın güdüleyici etmen olup olmaması durumu ülkelerin gelişmişlik düzeyi ile yakından ilgilidir. Refah düzeyi düşük ülkelerde daha çok güdüleyici etmen olurken refah düzeyi yüksek bilgi toplumu haline gelmiş ülkelerde güdüleyici etmen özelliği daha zayıftır"(Erol, 2007: 65-66).

2.5.3.2. Primli Ücret Sistemi

İşgörenlere, verim ve üretimi arttırıcı çabalarından dolayı, sabit ücretlerinin yanında ek olarak verilen ücrete prim denir. Primli ücret sisteminde en önemli nokta çalışanların gösterdikleri ek çabaların iyi hesaplanması ve bu primin adil olmasıdır (Ünlü, 2006: 68).

2.5.3.3. Kara Katılma

Kara katılmada örgüt elde ettiği gelirden işgörenlere pay verir. Bu uygulama çeşitli şekillerde yapılabilir. Bunlar: nakit para ödemesi ya da örgütten hisse verme

şeklinde olabilir. İşgörenlerin kara katılma uygulamasına inanabilmesi için adalet sistemine inanması gerekir. Yani çok çalışanın çok, az çalışanın az kar elde edeceğine inanması gerekir.

Kara katılma ile işveren ile işgörenin çalışma amaçlan ekonomik anlamda da olsa birbiriyle örtüşür. Yani hem işveren hem de işgören kardan fayda sağlayacağı için amaçlan ortaktır (Konur, 2006: 73).

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde, Türkiye'de ve yurt dışındaki güdüleme ve güdüleme etmenleri ile ilişkili araştırmalar sunulmuştur.

2.6.1. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki Araştırmalar

Seyhani, Özder ve Konedralı (2009)"KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül - Ceza Politikalarının Değerlendirilmesi" konulu yapmış oldukları araştırmada elde edilen verilere göre; yönetici ve öğretmenler, önerilen ödüllerle ilgili olarak "Çalıştığı branşla ilgili düzenlenen yarışmalarda okuluna başarı kazandırmak" maddesini tamamen destekledikleri görüşüne yer vermişlerdir. Bu bağlamda yönetici ve öğretmenlerin, görevini ortalamanın üstünde bir düzeyde yapan ve bir başarı elde eden öğretmenin ödüllendirilmesini, hem başarı kazanan öğretmenin güdülenmesi hem de diğerlerine örnek olması bakımından bir ihtiyaç olarak gördükleri tespiti yapılmıştır

Üçöz'ün (2008) KKTC'de Lefkoşa Gelir ve Vergi Dairesi çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini saptamak amacıyla yaptığı nicel araştırmada 'ödüllendirmenin kişiye yönelik yapılması' motivasyonu düşüren neden olarak olduğu gözlenmiştir. Diğer yandan; kurum çalışanlarının tamamına yakını bir üst göreve yükselmenin, görevde gösterilen başarıya bağlı olmasının kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasının yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. Ayrıca araştırmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördükleri ve bu özelliğin de işe karşı

motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.6.2. Türkiye'de Yapılan Araştırmalar:

Demir (1999), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi araştırma görevlilerini güdüleyen özendirme araçlarını belirlemeye yönelik bir araştırma yapmıştır. Anket kişisel bilgiler ve özendirme araçlarını belirlemeye yönelik 22 maddeden oluşmuştur. Araştırmada işin takdir edilmesi araştırma görevlileri tarafından birinci sırada özendirme aracı olarak ortaya çıkarken, işi sevme, yapılan işin önemi de diğer özendiriciler olarak sıralanmıştır. Araştırma görevlilerinin özendirme araçlarının güdüleme düzeylerinde cinsiyet ve mesleki deneyim değişkenlerinden bağımsız olarak benzerlik gösterdiği ve araştırma görevlilerinin manevi ödülleri ücret gibi maddi özendiricilere tercih ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Cemaloğlu (2002),tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlere ek ücret ödenmesi, öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin sağlanması, teşekkür, takdirname gibi ödüllerin verilmesi, MEB'in dinlenme tesislerinde ücretsiz tatil olanağı sağlanması, öğretmenlerin mesleki gelişimlerine önem verilmesi, okuldaki insan ilişkilerine önem verilmesi gibi etkenlerin öğretmenlerin güdülenmesinde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır(Kurt,2005: 12).

Öztürk ve Dündar (2003), Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez örgütü çalışanları üzerinde 'Kamu çalışanlarını motive eden faktörleri ve bunun kurumdaki görev değişkeni ile ilgisini araştırmıştır. Araştırmada; yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı, işgörenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı belirlenmiştir. Kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıkları, huzursuzluk nedeni olarak ta ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu, kamu çalışanların yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını yüksek bir motivasyon sağlayacağı söylemişlerdir. Ayrıca araştırmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe

karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erol (2007),Türk kamu kesimindeki, kamu yöneticilerinin iş görenlerini yeterince güdüleyip güdeleyemediklerini ele alan çalışmasında yöntem olarak; araştırma, tarama modelinde yapılmıştır. Bulgulara göre kamu yöneticilerinin güdülemeye ilişkin olumlu tutumlara sahip oldukları ancak, bu tutumlarını davranışa dönüştürerek işgörenlerine yansıtamadıkları, çağdaş liderlik tarzlarından transformasyonel liderlik tarzı ile güdüleme araçlarından faydalanma tekniklerine yönelik kapsamlı hizmet içi programlarının uygulanmasıyla bahse konu yöneticilerin sahip oldukları olumlu tutumların davranışa dönüştürülebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Örücü ve Kanbur (2008) örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının çalışanların performans ve verimliliği üzerinde etkisi olup olmadığını belirlemek ve varsa bu etkinin hangi boyutlarda ortaya çıktığını araştırmak istemiştir. Bursa ilindeki araştırmada evren olarak Bursa il merkezinde faaliyet gösteren "Bursa Ray" hizmet işletmesi ve endüstri işletmesi olarak ise özel sektörde faaliyet gösteren bir tekstil fabrikası belirlemiştir. Araştırmanın yapıldığı hizmet ve endüstri işletmelerinde, örgütsel-yönetsel motivasyon uygulamalarının verimlilik üzerinde etkisi olduğu ancak performans üzerinde böyle bir etkisinin görülmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yazıcı (2009), yaptığı araştırmada öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve öğretmenlerin temel tutumları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Öğretmenlik mesleği, meslek seçimi, kariyer gelişimi ve bazı piko-sosyal değişkenlerle ilişkili olduğu saptanmıştır. Yetenekler, ilgiler, değerler, benlik kavramı ve kişilik bu değişkenlerden bazılarıdır. Öğretmenlik mesleği üzerinde motivasyon kaynaklarının da etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu kaynaklar içsel ve dışsaldır. İçsel motivasyon kaynakları dışsal kaynaklardan daha etkilidir. Öğretmenlerin motivasyonları, değer ve inançlarıyla da ilişkilidir şeklinde tespitler yapılmıştır.

2.6.3. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Sylvia ve Hutchison tarafından gerçekleştirilen öğretmen motivasyonunun incelendiği araştırmada, kamu okulu öğretmenlerinin güdülemesinin; yeni düşünceler

geliştirme özgürlüğü, uygun sorumluluk, beklentilerinin arttırılması ve içsel çalışma öğeleri gibi etkenlerle ilişkili olduğu görülmüştür. Çalışmada, öğretmenleri mesleğe çekme ve meslekte tutmanın ücret artışı ve öğretmenin desteklenmesine bağlı olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca öğretmenlerin en çok yönetimin, kendilerine ve performanslarına mesleki destek ve geribildirim vermediklerinden yakındıkları saptanmıştır(Dinham,S; Scott,C. 1996 : akt.Karaboğa,2007:36).

Fletcher(1991), yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarında öğretmenlerin mesleki ihtiyaç ve beklentilerinin önemine yer vermiştir. Öğretmenlere okulda iş yapılması için baskı yapılmasını, rol çatışmalarının olması, insan ilişkileri ve bireysel sorumluluklar, örgütteki değişim düzeyinin mesleğini gerçekleştirme sürecinde etkili faktör olarak saptamıştır. Ayrıca tüm örgütsel faktörlerin öğretmenler bakımından yüksek düzeyde önemli olduğu tespiti yapılmıştır(Fındıkçı,2004).

O'Brien'in (2003) Thai(Tayland)'de, Bangkok'taki banka çalışanlarının iş tatmini ve tatminsizliğine yol açan faktörleri belirlemek amacıyla yaptığı araştırmanın; birinci bölümde onları işyerlerinde motive eden, mutlu eden faktörlerin neler olduğu sorularına yanıt aranmıştır. Araştırmada iş tatmini sağlayan faktörler; işini sevmek, zevk almak, iş arkadaşıyla ilişkiler, başarılı olma, patronuyla işbirliği, çalışma koşulları, işinde gelişime açık olma olarak bulunmuştur. İş tatminsizliğine neden olan faktörler; işini sevmemek, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, patronla ilişkileri, aynı işi yapmak ve çalışma koşulları olarak bulunmuştur. Araştırmanın birinci hipotezi olan, çalışanların iş tatmini ve tatminsizliği arasında fark vardır hipotezi reddedilmiştir. Birinci hipotezi destekleyici anlamlı farklar bulunamamıştır. İkinci hipotez olan, iş tatminini içsel faktörler, iş tatminsizliğini dışsal faktörler etkiler hipotezi reddedilmiştir. (Herzberg'in çift faktör testi uygulanmıştır) İş tatminini ve tatminsizliğini hem içsel hem de dışsal faktörlerin etkilediği, birbirinden ayrılamadığı sonucuna varılmıştır. (Dahan, 2011)

3. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanm modeli, evren, çalışma grubu, veri toplama aracı ve geliştirilmesi, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel araştırma modelinde yürütülmüştür. Nitel araştırma modeli; "Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir"(Yıldırım ve Şimşek,2011: 39).

Araştırmada nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğini kendi içinde yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflandırılabilir. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde sorular önceden belirlenir ve bu sorularla veriler toplanmaya çalışılır (Karasar, 1998).

Yan yapılandırılmış görüşmelerde araştırma problemi ile ilgili tüm boyutların ve soruların kapsanması ve güvence altına alınmasının yanında görüşmeci görüşme sırasında soruların cümle yapısını ve sırasını değiştirebilir, bazı konuların ayrıntısına girebilir daha çok sohbet tarzı bir yöntem benimseyebilir(Yıldırım ve Şimşek,2011). Önceden belirlenen sorular konu ve alan dışına çıkılmadan ilgili sorularla ilgili derinlemesine bilgi alınmasını sağlar.

Yarı yapılandırılmış görüşmeler ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için (Dağlı, Silman, Birol, 2008:8), görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

3.2. Evren

Ulaşılması çoğu zaman zor hatta olanaksız olan bir evren, diğer bir ifade ile soyut evren ile bir de ulaşılabilecek ve bir konu üzerinde araştırma yapılacak çalışma evreni vardır(Karasar, 2005).

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Eğitim Ortak Hizmetleri Dairesi tarafından hazırlanan eğitim istatistiklerine göre Şubat-2011 tarihi itibariyle KKTC'de Genel İlköğretim Dairesi bünyesinde 5 kamu, 1 de özel statüde toplam 6 tane özel eğitim merkezi vard ır(Eğitim İstatistikleri,2010-2011: web ▮).

Tablo 1. Özel Eğitim Merkezi ve öğretmen sayıları.

	ÖE kurum sayısı	Yönetici	Öğretmen	Toplam
Toplam	**6**	**6**	**29**	**35**

Bu araştırma KKTC 'deki Lefkoşa, Gazimağusa, Gime ve Güzelyurt kazalarındaki kamuya bağlı özel eğitim merkezlerini ve Letkoşa'da vakıf statüsünde hizmet veren bir özel eğitim kurumunu kapsamaktadır. Bu nedenle araştırmanın evreni; KKTC İlköğretim Dairesine bağlı 6 özel eğitim kurumunda görevli 29 öğretmen ve 6 yöneticiden oluşmaktadır.

3.3. Çalışma Grubu

. Araştırmalar, çoğunlukla ömeklem kümeler üzerinde yapılır (Karasar,2005:110). Nitel araştırmalarda seçilen ömeklemler "çalışma grubu" olarak adlandırılmaktadır. Araştırma evreni olan KKTC sınırları içindeki özel eğitim kurumlarındaki öğretmen ve yöneticilere ulaşmanın zor olmayacağı düşünülerek tüm evren çalışma grubu olarak belirlenmiştir. Ancak görüşme için gidilen okullarda 29 öğretmenden 5'i ile çeşitli nedenlerle görüşülememiştir.

Buna göre çalışma grubunu oluşturan özel eğitim kurumlarının bulundukları

yerler, yönetici ve öğretmen sayıları tablo 2' deki gibidir.

Tablo 2. Katılımcı durumu

	ÖEkurum sayısı	Yönetici	Öğretmen	Toplam
Lefkoşa	3	3	16	19
Gazimağusa	1	1	4	5
Gime	1	1	3	4
Güzelyurt	1	1	1	2
Toplam	6	6	24	30

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırma amaçlarına uygun olarak gözlenen ve kaydedilen "şeyler kanıtlar araştırmanın verileridir. Bunlar işlenmemiş (ham) verilerdir"(Karasar, 1994: 35).

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniğine uygun olarak görüşme formu kullanılmıştır. "Görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır"(Patton,1987:1 I I; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2011: 122). Görüşmeyi yapacak araştırmacı bu yöntemle veri toplamak için önceden hazırlanmış soruları sorma ve konu ile ilgili ayrıntılı bilgi almak için görüşme anında ek sorular sorma özgürlüğüne sahiptir. Ayrıca araştırmacı görüşmeyi sohbet tarzı bir yöntemle de yapabilir(Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Hazırlanan görüşme formunun iç geçerliliğini sağlamak için; görüşme form iki uzmana verilmiş ve incelenmesi sağlanmıştır. Bazı sorular birleştirilmiş, bazı ifadeler de daha anlaşılır hale getirilerek forma son şekli verilmiştir. Daha sonra 3 öğretmen ve I yöneticiyle pilot uygulama adına görüşmeler yapılmıştır. Elde edilen görüşme verilerine göre; sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığı, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığı ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığı iki başka uzmana kontrol

ettirilmiştir. Bu iki uzmanın % 90 oranında göıi.iş birliği içerisinde oldukları görülmüştür. Bu çalışmanın sonunda soru maddelerinin geçerliği saptanmıştır. Bilindiği gibi nitel araştırmalarda iç geçerlik araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı araç ya da yöntemle gerçekten ölçüp ölçemeyeceğine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Göıi.işme sorularının istenilen verileri sağladığı sonucuna varılarak veri toplama sürecine geçilmiştir.

3.5. Veri Toplama Süreci

Birinci bölümünde katılımcıların demografik yapısını anlamaya ilişkin sorular; ikinci bölümünde ise araştırmanın asıl konusuyla ilgili 9 sorunun bulunduğu görüşme formu (Ek. 1) için Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesinden gerekli izin (Ek. 2) alınmıştır.

Araştırma verileri Ol Mayıs - 08 Haziran 2012 tarihleri arasında katılımcıların uygun oldukları saatlerde kendi okullarında yapılan görüşmeler yoluyla toplanmıştır. 15-30 dakika arasında süren görüşmeler, katılımcının da onayıyla ses kayıt cihazı yardımıyla kayıt altına alınmış, böylelikle veri toplama süreci tamamlanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Görüşme formundaki soruların cevaplarından elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 228-238).

Verilerin Kodlanması: Göıi.işmeler sırasında kaydedilen dijital ses dosyaları tek tek dinlenerek bilgisayarda yazı ortamına aktarılmıştır. Bu ses ve yazı dosyaları bir uzman aracığıyla karşılaştırılarak doğruluğundan emin olunmuştur. İçerik analizinin bu aşamasında, her bir katılımcıya numara verilerek görüşmenin dökümleri sorulara göre düzenlenmiş ve soruların her biri bir konu olarak düşünülmüştür. Katılımcıların kodu ile birlikte düzenlenen ve öne çıkan cevaplar anlamlı bölümlere ayrılmış ve kendi içinde anlamlı bütünler oluşturan bu bölümler isimlendirilip kodlanmıştır. Tüm veriler bu şekilde kodlandıktan sonra bir kod listesi oluşturulmuş ve bu verilerin incelenmesinde ve

düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür.

Temaların Bulunması: Elde edilen ve kodlanmış veriler konusuna, kaynağına ve asıl araştırma konusuyla bağlantısına göre analiz edildiğinde anlamlı ortak ve farklı yönleri olan konular belirlenmiş ve 26 farklı tema ortaya çıkarılmıştır. Bu aşamada araştırmanın güvenirliği açısından uzman görüşüne başvurulmuştur. Uzman kişiye 9 ana kavramsal ifade ve alfabetik sırayla listelenmiş 26 tema verilmiş ve birbiriyle eşleştirilmesi istenmiştir. Uzmanın yaptığı eşleştirmeler ve araştırmacının yaptığı kategoriler karşılaştırılmıştır. Karşılaştırmada "görüş birliği" ve "görüş ayrılığı" olan konu sayıları belirlenmiştir. Buna göre araştırmanın güvenirliği Miles ve Huberman'ın (1994: 64) güvenirlik formülü kullanılarak hesaplanmıştır (Güvenirlik Formülü: Görüş Birliği/ Görüş Birliği+ Görüş Ayrılığı). Bu durumda görüşmelerin kategorilere ayrılması konusunda güvenirlik %92 (24/24+2) bulunmuştur. Güvenirlik hesaplamalarının % 70'in üzerinde çıkması araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Burada elde edilen sonuç araştırma için güvenilir kabul edilmiştir.

Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Organize Edilmesi ve Tanımlanması: Bu aşamada ise katılımcıların görüşleri okuyucunun anlayabileceği bir dilde açıklanmış ve görüşler ilk elden okuyucuya sunulmuştur. *"Görüşme notları italikyazı düzeninde ve tırnak işareti içinde verilmiştir."* Daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu kodlanmıştır. Aşağıdaki örnek açıklamalarda kodlama sistemi verilmiştir.

ÖRNEK:	ÖRNEK:
(G:ÖAl)	(G:YA)
G: Görüşme;	G: Görüşme;
Ö: Öğretmen	Y: Yönetici;
A: A Okulu;	A: A Okulu;
1: 1 Numaralı Katılımcı	

Bulguların Yorumlanması: Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması ve bazı sonuçların açıklanması bu son

aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalardan geçirilerek yorumlanmış ve bir takım sonuçlar çıkarılmıştır. Sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatürle desteklenmiştir.

4. BÖLÜM: BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlarına yer verilmektedir.

Bulgular bölümünde önce çalışma grubunun genel yapısını tanıtıcı frekans ve yüzde dağılımlarına kısa açıklamaları ile birlikte yer verilmiştir. Daha sonra ise görüşmeler sonucunda elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuştur.

4.1.KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK YAPISINA DAİR BULGULAR

Araştırma ile elde edilen ve ömeklem grubunu oluşturan 30 katılımcıya ait demografik verilerin frekans ve yüzde dağılımları aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı

Öğretmen	Yönetici	Toplam
24	6	30

Tablo 3'te katılımcıların yaptıkları göreve göre dağılım lan verilmiştir. Araştırmaya %80 oranında 24 öğretmen ve %20 oranında 6 yönetici katılmıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğunu öğretmenler oluşturmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	Toplam
17	13	30

Tablo 4'de katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya %57 oranında I 7 kadın ve %43 oranında 13 erkek katılmıştır. Katılımcıların çoğunu kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 5.Katıhmcıların Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	Toplam
14	10	24

Tablo 5'te katılımcı öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya %59 oranında 14 kadın ve %41 oranında 10 erkek öğretmen katılmıştır. Katılımcıların çoğunu kadınlar oluşturmaktadır.

Tablo 6.Katılımcıların Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	Toplam
3	3	6

Tablo 6'da katılımcı öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin kadın ve erkek sayısı birbirine eşittir.

Tablo 7.Katıhmcı Öğretmenlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı

1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 ve üstü
9	3	6	4	1	1

Tablo 7'de katılımcıları öğretmenlerin görev sürelerine göreve göre dağılımları verilmiştir: Araştırmaya katılan öğretmenler görev süresi %38 oranla 9 kişi 1-5 yıl aralığındakiler en yoğun grubu oluşturmuştur.

Tablo 8.Katılımcı Yöneticilerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı

1-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26 ve üstü
--	1	1	2	1	1

Tablo 8'de katılımcı yöneticilerin görev sürelerine göre dağılımları verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görev süresi 16 yıl ve üzerindeki aralıkta yoğunlaşmakla birlikte görev süresi 6 yıldan az olan yoktur.

Tablo 9.Katılımcı Öğretmenlerin Görev Yaptığı Branşlara göre genel dağılımı

Görev	N	%
Zihinsel Engelliler Öğretmeni	16	67
İşitme Engelliler Öğretmeni	3	13
Beden E. Öğretmeni	1	4
Resim ve İş Öğretmeni	1	4
Türkçe Öğretmeni	1	4
Sınıf Öğretmeni	1	4
Fizik tedavi uzmanı	1	4
Toplam	24	100,0

Tablo 9'da katılımcı öğretmenlerin görev yaptıkları branşlara göre dağılımları verilmiştir. Buna göre zihinsel engelliler ve işitme engelliler öğretmenliği yapanlar 19 kişiyle %80'1ik bir orana sahiptir. Diğer branş öğretmenleri de 5 kişiyle %20'1ik bir oranda katılımcı öğretmenleri temsil etmektedir.

4.2. ALT PROBLEMLERE İLİŞKİN BULGULAR

4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular:

Yöneticilerin davranış, üslup ve sergiledikleri tavırların öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Öğretmen ve yöneticilere ait katılımcı görüşleri Tablo- 10' da temalar ve oranlan ile belirlenmiştir.

Tablo 10. Yöneticilerin davranış, üslup ve sergiledikleri tavırlar öğretmenlerin motivasyonunda etkili midir?				
Temalar	**Öğretmen**	**%**	**Yönetici**	**%**
Yöneticilerin öğretmenlere kibar, saygılı, arkadaşça yaklaşımları ve isteklerinde rica dilini kullanmaları motivasyonu olumlu yönde etkiler.	23	96	5	83
Yöneticinin sabahlan selamlaması ve güzel karşılaması motivasyonu olumlu yönde etkiler.	18	75	4	67
Yöneticinin bazı davranış ve yaklaşımları motivasyonumu olumsuz yönde etkiliyor.	6	25	--	--

Yöneticilerin öğretmenlere kibar, saygılı, arkadaşça yaklaşımları ve isteklerinde rica dilini kullanmaları motivasyonu olumlu yönde etkiler: Bu konuda katılımcı öğretmenlerin % 96'sı, yöneticilerin öğretmene karşı gösterdikleri kibar, saygılı ve arkadaşça yaklaşımların ve isteklerinde rica dilini kullanmalarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin; okulda öğretmenle bir arkadaş havasında, aynı zamanda saygılı, kibar yaklaşımları, rica dilini kullanmaları, aşırı bürokratik olmayan davranışların okulda olumlu bir hava oluşturduğunu ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilediği anlaşılmıştır. Katılımcı öğretmenler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir.

"Saygı ve sevgi ortamı çok önemli, bu ortamı okulda sağlayacak kişi yöneticidir. Arzu ve isteklerimize olumlu yaklaşılması, yıkıcı değil de yapıcı tavır içerisinde olunması önemlidir. Böyle bir ortam da ben kendimi rahat hissederim ve bir sorunum olduğunda yöneticiye başvurmaktan çekinmem." (G: ((Ö)BI))

"Gayet kibar ve içten davranan bir müdürümüz var. Ben bu konuda çok şanslıyım. Samimi olması beni çok etkiliyor. Kendimi değerli hissetmemi sağlıyor. Derslere iyi ve özgüvenim yüksek bir şekilde giriyorum. Katı bir müdürüm olsaydı kendimi diken üstünde, tedirgin hissederdim." (G: ((Ö)C2))

"Olumlu bir iletişim ortamının oluşması işbirliğini ve çalışma şevkimizi arttırır. Yöneticinin tavırları yapmacık değil samimi olmalı, yönetici gücünü makam ve koltuktan alıyorsa bu durum samimiyeti oluşturamaz. Gücünü bizlerden, çalışanlardan alacak ki samimi ve içten olsun. Böyle bir yöneticiyi yanımda hissederim ve okulu sahiplenirim. Müdürüm bir şey isterken rica dilini kullanır, emrivaki yapmaz. Bu konuda rahatım ve o içtenliği görüyorum. Bu da benim motivasyonumu arttırıyor. "(G:((Ö)D2))

"Yöneticim bana iyi davranır, insanca muamele eder, olaylar karşısında yargılamadan yaklaşır, anlayışlı olursa motivasyonum artar. Bizim okulda böyle bir ortam var. Yönetici bana karşı arkadaş gibi davranır, samimidir, bu arada mesafesini de kullandığı rica diliyle gösterir. Yani ben de böyle olması gerektiğini düşünüyorum. " (G:((Ö)FJ))

"Bu okulda yöneticinin de öğretmenlerinde görev ve sorumlulukları var. Bu görev ve sorumlulukların içten ve samimi bir ortamda yürütülmesi, yapılacak işlerin ricayla istenmesi; işi isteyerek, şevkle yapmamızı sağlıyor. (G:((Ö)D2))

"Benim okulda moral ve motivasyonumu en çok etkileyen konu yöneticinin öğretmenler ve diğer personelle arasının iyi olmasıdır." (G: ((Ö)AJ))

Yöneticilerin bu temayla ilgili verdiği cevaplar ise şu şekildedir:

"Yapılan işin zor olduğunu biliyorum. Her ne kadar özel eğitim alanında eğitim almış olarak buraya gelsek te özel eğitimin oldukça yorucu ve yzpratzcı olduğunu biliyorum. Bu sebeple okul içinde sürtüşmelerin olmadığı sağlıklı bir ortam öğretmenin motivasyonunu da arttırır. Arkadaşlarla oldukça nezih bir iletişim yürütüyorum. Yani yakın hissettiğim bir öğretmen bile olsa ondan bir şey isterken rica dilini kullanıyorum. Onlar okul için değerli olduklarınınfarkında olmalılar." (G: ((Y)A))

"Eğitim çalışmalarındazaman zaman güçlüklerle karşılaşılıyor ve motivasyonlar kırılabiliyor. Böyle durumlarda ufacık bir gülümseme, güler yüz öğretmeni çok farklı yerlere götürür ve destekler. İletişim iyiyse her zorluk aşılır. Dedikodu olmamalı, insanlar saygılı ve anlayışlı olmalı birbirine. Diğer yandan yöneticinin anlayışlı tavrı istismar da edilmemeli." (G:((Y)F))

"Yöneticiyim ama ben de öğretmenlikten gelmeyim. Öğretmenlere bir

yöneticiden öte arkadaş olarak yaklaşıyorum. Görev ve sorumlulukların aksatıldığı ya da biraz geciktiği zamanlar olabiliyor. Böyle durumlarda bazen öğretmenlere hatırlatmalar yaptığım oluyor. Ancak bunu yaparken kullandığınız dil çok önemli. Hatırlatmakta amaç öğretmene kızmaksa sesinizin tonu da kullandığınız dilde yıkıcı olur. Amaç işin yapılmasıysa küçük bir uyarı ve rica dili kullanmak daha iyi olacaktır. Yani öğretmen emir alıyormuş gibi hissetmemeli. İşte böyle bir okul ortamında işler daha sağlıklı ve güler yüzle yürüyor." ((G:((Y)D))

Bu tema bağlamında katılımcı yöneticilerin % 83' ü örnek davranışlarının ve bu şekilde okulda oluşturdukları olumlu iletişim ortamının öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkılar yaptığını söylemişlerdir. Buna göre yöneticilerin öğretmenlere karşı içten, samimi aynı zamanda kibar ve saygılı davranışları öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu etkilemektedir. Diğer yandan bu temayla ilgili görüşlere göre bürokratik yaklaşımlar sergileyen, konuşma dilinde emredici ifadeler kullanan yönetici davranışları da öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyecektir, denilebilir.

Yöneticinin sabahları selamlaması ve güzel karşılaması öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkiler: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin % 75'i yöneticilerinin sabahları kendilerini güzel karşıladığını ve bu durumun kendilerinin motivasyonu olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Bu konuda katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Bir yöneticinin sabahları benden önce okula gelip güler yüzle beni karşılaması, gülümseyerek bir günaydın demesi benim için çok önemlidir. Böyle başlayan bir günde okuldaki diyaloglar daha güzel olur, derslere girerken daha şevkli girerim." G:((Ö)Al))

"Bazen günlük sıkıntılardan dolayı okula çok farklı ruh halleriyle gelebiliyoruz, yönetici bu konuları halletmiş şekilde gelir ve bizi de güzel karşılarsa ben dertlerimi unutur ya da bir kenara koyar işimle ilgilenirim." (G:((Ö)B3))

"Gideriiz çok önemli bu konuda ben yöneticimden gayet memnunum. Benim okula moralli gelmemi sağlıyor." (G:((Ö)B6))

"Yöneticinin beni güler yüzle karşılaması, hoş geldin demesi beni güdüler ve olumlu motive eder." (G:((Ö)C3))

"Sabahları güzel karşı/andığımızda moralli başlarız derslere. Böyle olursa okul dışındaki sorunları da okul dışında bırakmış olurum. Yeni bir güne güzel başlarsam o günümde güzel geçer. "(G.:((Ö)AI))

Öğretmeni karşılama konusunda yöneticilerden de 4 tanesi görüş bildirmiştir. Yöneticilerden bazıları bu tema bağlamında düşüncelerini şu şekilde açıklamışlardır.

"Özel eğitim zor ve tekrarlayıcı bir eğitimdir. Bu zor görevde öğretmenlere destek olmanın başlangıcı olarak ben sabahları kendim zinde olmaya ve bu zindeliği de öğretmenlere vermeye çalışıyorum. Bu bir günaydın veya hoş geldiniz şeklinde olabiliyor (G:((Y)A))".

"Sabahları okula erken gelerek öğretmenleri karşılamayı bir alışkanlık haline getirdim. Bu davranışın onları motive etmede gün boyunca sağlıklı ilişkiler kurmada etkili olduğunu düşünüyorum." (G:((Y)D))

"Sabah onları bazen karşılayamıyorum ancak en geç ilk teneffüste onlarla selamlaşıp, hal hatır soruyorum., bu bende alışkanlık haline geldi." (G: ((D)Y))

"Güne nasıl başlanırsa öle devam edecek; bu sebeple sabahları hep güler yüzlü olmaya çalışıyorum." (G:((Y)F))

Bu yönetici görüşleri, öğretmenlerin okul içinde yapacağı eğitim faaliyetlerinde olumlu yönde motive olmasında yöneticilerin okula başlarken göstermiş oldukları davranışların önemli olduğunu ifade etmektedir. Yöneticilerin % 67' si bu konuda olumlu görüş bildirmiştir. Bu konuda yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüksek bir oranda örtüştüğü ve öğretmenlerin motivasyonunda yöneticilerin bu tür davranışlarının etkili olduğu bunun yanında oranlara bakıldığında öğretmenlerin yöneticilere göre daha hassas olduğu söylenebilir.

Yöneticinin bazı davranış ve yaklaşımları motivasyonumu olumsuz yönde etkiliyor: Bu konuda görüş bildiren öğretmenler yöneticinin bazı tavır ve davranışlarının motivasyonlarını düşürebildiğini bu tür durumlarla zaman zaman karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında motive edici yönetici davranışlarının olması gereken şeklini anlatan katılımcı öğretmenler motivasyonu kırıcı davranışlardan da bahsetmişler ve zaman zaman karşılaştıklarını anlatmışlardır. Bazı

yönetici davranışlarını motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade eden öğretmenler grubun % 25' ini oluşturmaktadır. Bu konuda görüş bildiren bazı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

"Bazen okula geç kalabiliyoruz -ki öğrenci servisleri bile trafikten dolayı sürekli geç kalıyor- bu durumlarda bize surat yapılmamalı. İnsanlık halidir, bir güler yüzle karşılayabilir, hal hatır sorabilir, ama olmuyor. Bu tür geç kalmalar ufak bir derse geç girme bu tür durumlarda bize kaytarmaya çalışan insanlar olarak bakılmamalı. Ben teneffüs kısadır bitirememişimdir arkadaşımla konuşacağım bir konuyu, belki öğrenciyle ilgili konuşuyorumdur. Öyle olması gerekiyordur ki ben öyle yapıyorum. Biz öz verili insanlarız. Özel eğitim alanında olmamız bunun en büyük ispatı. Bize bu tür ufak şeylerde esnek ve anlayışla yaklaşılmalı. Yöneticiler zannediyor ki ufacık taviz versem öğretmenler suiistimal edecek. Bu şekilde de otokratik bir yapıdayız, rahat değiliz. Ben de dersime girip çıkıyorum işte, iletişimim pek yok." (G: ((Ö)D2))

"Çeşitli sebeplerden dolayı bazen okula negatif gelebiliyoruz. Bu durumlarda olumsuz bakış ve tavırlar motivasyonumu kırar. Okula geldiğimizde bir gülümseme, bir küçük muhabbet o günü güzel geçirmemi sağlayabilir. Ama hiç yaşamıyorum böyle güzelliği." (G: ((Ö)D4))

"Bazen insan okula geç kalabiliyor. Bu şekilde geç kaldığımda yönetici beni kapıda iki karış suratla karşılarsa moralim bozulur. İnsan geç kalmanın sebebini bile anlatamıyor. Benzer bir konuda nöbetiniz yeni bitmiştir. Öğretmenler odasına gelirsiniz bir çay almaya, o anda da yönetici gelir. Zanneder ki siz nöbette değil hep ordaydınız, yani bakışları onu anlatır. Yani disiplin güler yüzle de sağlanabilmeli." (G: ((Ö)D6))

"Arzu edilen yöneticinin ılımlı ve yapıcı tavırlarıdır, ancak bunu burada pek göremiyorum. "(G:((Ö)E3))

"Yöneticiyle öğretmen arasında duvar olmamalı. Arkadaşça tutum içerisinde olunmalı; belki de benden kaynaklanıyordur ilk yılım daha, ama ben yabancı hissediyorum kendimi, burada mutlu değilim. Öğrencilerimle iyiyim ama okulda arkadaşlarla da ilişkilerim sıcak değil. Beni bu okula bağlayan sadece öğrencilerimdir." (G: ((Ö)E4))

Yöneticilerin göstermiş olduğu bazı davranışlar okulda oluşturmuş olduğu olumsuz iletişim ortamı öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tema bağlamında yöneticiler görüş bildirmemiştir. Öğretmenlerin % 25' i karşılaştıkları bazı olumsuz yönetici davranışlarını ya da okuldaki olumsuz iklimi örneklerle ifade etmişlerdir. Bu ifadelerden yola çıkarak yönetici bulunduğu konum itibariyle öğretmeniyle arasındaki iletişimi sağlıklı kurmalı, kişisel tepkilerden ziyade okul ikliminin sağlıklı olması gerekliliğinden dolayı sürekli örnek davranışlar içerisinde olması gerektiği aksi durumlarda ise öğretmen motivasyonunun olumsuz etkileneceği söylenebilir.

4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular

Yöneticilerin okulun işleyişi ile ilgili uygulamalardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Bu konuyla ilgili katılımcı öğretmen ve yönetici görüşleri temalarıyla ve oranlarıyla tablo 11' de verilmiştir.

Tablo 11.Yöneticilerin Okulun işleyişi ile ilgili uygulamalardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesi.

Temalar	Öğretmen	%	Yönetici	%
Okulda kuralların, görevlerin açık ve net şekilde belirlenmesi; yöneticinin de bunları tutarlılıkla uygulaması öğretmenin motivasyonunu olumlu etkiler.	21	88	5	83
Öğrencilerin derse giriş çıkışlarıyla ilgili kuralların yönetici tarafından kararlılıkla uygulanması motivasyonumu olumlu etkiler.	17	71	4	67
Öğrencilerin derse giriş çıkışlarıyla ilgili yönetici uygulamalarının esnek olması motivasyonumu olumlu etkiler.	7	29	2	33
Yöneticinin öğretmenin işine karışması, işindeki özerkliğini engellemesi öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkiler.	5	21	--	--

Okulda kuralların, görevlerin açık ve net şekilde belirlenmesi; yöneticinin de bunları tutarlılıkla uygulaması motivasyonumu olumlu etkiler: Bu temada yöneticilerin okul işleyişiyle ilgili kuralları uygulama becerileri ön plana çıkmıştır. Bu kurallar; okula giriş çıkış saatleri, görev tanımları, nöbet uygulamaları ve derse giriş çıkış saatleri gibi konularda yoğunlaşmıştır. Katılımcı olan öğretmenlerin % 88' i yöneticilerinin okul işleyişiyle ilgili kuralları uygulamada ki tutarlı yaklaşımlarının kendi motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini, bunun olmadığı bir okulda öğretmenlerin motive olamayacaklarını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Okulda öğretmenlerin görevleri ve yerine getirme zamanlarının açık ve net bir şekilde belirlenmesi gerekiyor, karmaşa değil de bir düzen olması için bu gerekiyor ve okulumuzda bu oldukça sağlıklı bir şekilde yürüyor." (G: ((Ö)A2))

"Okulda belli bir sistemin olması gerekiyor. Okula gelme zamanının, nöbetlerin, derse giriş çıkış saatlerinin belli bir düzen içinde olması gerekiyor. Bu düzen olmazsa görevini yapan yapmayan belli olmaz. Yöneticinin de bu sistemi tutarlılıkla uygulaması gerekiyor. Bazen zil çaldığı halde derse geç girebiliyoruz. Böyle bir durumda yöneticinin gelip bizi uyarmasının doğru olduğunu düşünüyorum." (G:((Ö)B2))

"Öğretmen ve hizmetli varsa diğer çalışanlar görev ve sorumluluklarını açık ve net bilmelidir. Yönetici de bu kuralları tutarlı ve kararlı bir şekilde uygularsa okulda birlik beraberlik olur. Bu durumda herkesin görevini yaptığını bilmem benim motivasyonumu olumlu etkiler."(G:((Ö)FI))

"Okulda giriş çıkış saatlerimiz düzenli, kılık kıyafetle ilgili kurallarımız var bunun böyle olması gerekiyor. Yöneticinin yaklaşımına gelince de, ben sekiz buçukta okula geliyorsam diğer öğretmenin de gelmesini isterim, birilerine iltimas yapılması beni rahatsız eder. Burada bunlara dikkat ediliyor." (G:((Ö)E2))

"Okul kuralları herkese aynı olmalı, birine başka bana başka uygulanmamalı. Böyle bir şey beni olumsuz etkiler. Bizler de görev ve sorumluluklarımızı bilmeli ve zamanında yerine getirmeliyiz. Herkes sorumluluğunu bilirse sorun çıkmaz." (G: ((Ö)AI))

Okuldaki işleyiş ile ilgili uygulamalarda katılımcı yöneticilerde benzer ifadelerde bulunmuşlardır. Yöneticilerin % 83' u bu konuda okul kurallarıyla ilgili işleyişin öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin bu tema bağlamında düşüncelerini şu şekildedir:

"Okuldaki kuralları ve görevleri sene başındaki toplantılarda belirliyoruz. Okula ve derslere giriş çıkış saatleri, nöbet görevleri gibi konular çizelgelerle belirleyip panomuza asıyoruz. Okulda bir düzenli olması için bu gerekiyor. Uygulamada ise öğretmenin bu tür sorumlulukları kavraması gerektiğini düşünüyorum. Bir öğretmen art niyetli olarak bunları aksatmadıkça müdahale etmem. Gerekirse her hafta yaptığımız toplantılarda gündeme getiririm. " (G: ((Y)A))

"Okulumuzda kuralların daha önceden belirlendiğini, öğretmenlerin de bu duruma göre hareket ettiklerini, bu konuda bir problem yaşanmadığını ve bu rutinlerin öğretmenlerde okul yönetimine karşı bir güven oluşturduğunu söyleyebilirim." (G:((Y)D))

"Bazen unutulan ya da aksatılan konular oluyor. Bu konuda gerektiğinde öğretmen arkadaşları uyarıyorum. Uygun bir dille görevlerini hatırlatmış oluyorum. Ancak birkaç öğretmen bu iyi niyeti kullanıyor ve hataları alışkanlık haline getiriyorsa bu durumdan diğer öğretmenler olumsuz etkileniyor. Öğretmenlerde -sanki bir arkadaşa göz yumuyormuşum- hissi oluşuyor. Bu defa da yönetici olarak ben eleştiriliyorum. Bu sebeple okuldaki işleyişi sağlayan bu tür kurallarla ilgili hatırlatma ve uyarlarz herkese aynı şekilde yapıyorum". (G: ((Y)B))

Okuldaki kurallar, görev ve sorumlulukların net ifadesi ve yöneticinin bu konulardaki tutarlı uygulamalarıyla ilgili olarak öğretmen ve yöneticiler %80 den fazla oranla aynı yönde görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere göre; okul işleyişini belirleyen kuralların uygulanmasında yöneticinin kararlı ve tutarlı yaklaşımları öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir.

Öğrencilerin derse giriş çıkışlarıyla ilgili kuralların yönetici tarafından kararlılıkla uygulanması motivasyonumu olumlu etkiler: Bu konuyla ilgili olarak çalışılan özel eğitim alanındaki öğrencilerin zaman zaman derslere girmekte

zorlandıkları, grup eğitimlerinde belki bir öğrencinin dışarıya çıkma isteğinin olabildiği; ancak bu durumlarda da öğrenciye davranış kazandırma açısından sınıfta tutulması gerektiği katılımcı öğretmen ve yöneticiler ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin %7l'i öğrencilerin derse giriş çıkışlarıyla ilgili kuralların tam olarak uygulanmasının kendi motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin görüşleri şu şekildedir.

"Ders saatlerinin düzenli olması öğrenciye davranış kazandırma açısından önemli, bu yüzden gelişi güzel, en ufak bir zorlukta öğrencinin dışarı çıkarılmaması ders saatinin aksatılmamasıgerekir." (G:((Ö)A4))

"Öğrencilerin sınıfta dikkati ilk 20 dakikadan sonra dağılıyor. Ancak bu durum normal gelişim gösteren çocukların olduğu okullarda da aynıdır. Farklı değerlendirmemekgerekir. Öğrenciye sınıf içindefarklı etkinlikler verilebilir, etkinlikler zenginleştirilebilir, ama öğrenci sınıfta tutulmalıdır. Öğrenci ne zaman derse gireceğini ne zaman teneffüse çıkacağı gibi kuralları ancak bu şekilde öğrenebilir. Esnek olursak o tür rutin davranışları kazandıramayız çocuğa." (G: ((Ö)D6))

"Bu konuda belli bir otoritenin olması gerekiyor, yoksa öğrencide disiplini sağlayamazsınız. Ben ders yaparken bir sınıf ya da bir öğrenci dışarıya çıkıyorsa ve dışarıdan gürültü geliyorsa ders işlememem zorlaşır beni olumsuz etkiler. Bu sebeple ders saatlerinde öğrenci konusunda taviz verilmemeli. Çok özel durumlarda tabi ki tedbir alınıp dışarı çıkarılabilir ama bu esneklik o anlık olmalı sonrasında gene uygulamadaki asıl çizgiye dönülmelidir." (G: ((Ö)B2))

Katılımcı yöneticilerinde %67'si öğrencilerin ders saatlerinin aksatılmadan uygulanmasının öğretmen motivasyonuna katkısının olduğunu belirtmişlerdir. Bu konudaki yönetici görüşleri şu şekildedir.

"En ufak zorlukta öğrenci dışarı çıkarılmamalı, öğretmen sınıfta tutmaya çalışmalıdır. Ancak öğretmen artık baş edemez duruma geldiyse ve durum sürekli tekrarlanıyorsa oturup konuşulmalı ve gerekli tedbirler alınmalıdır." (G: ((Y)A))

"Öğrenci o anda nerde olması gerekiyorsa orada olmalıdır. Eğer çocuk durmuyorsa sorun öğretmen ya da öğrenciden ziyade uygulanan programdır.

Psikoloğumuz var, atölye öğretmenlerimiz var, yani gerekli branş öğretmenlerinin o öğrenciyle ilgili görüşleri vardır. Ne zaman nerde olacağı önceden iyi bir şekilde programlanırsa çocukta o program dahilinde ilerler. Ama buna rağmen anlık aksaklıklar olunca da tedbirler alınabilir tabi ki." (G: ((Y)E))"

"5-6 öğrencilik bir grupta bazen I tanesi derse girme de zorluk çıkarabilir ya da ders esnasında dışarı çıkmak isteyebilir. Ancak öğretmen o çocuğun özelliğine göre bir etkinlik yürütebilmelidir, her istediğinde dışarı çıkan bir çocukta disiplin de sağlanamaz. Bu yüzden öğrenciyi sınıfta tutmanın yollarını öğretmen çocuğu ve özelliklerini iyi tanıyarak bulmalı, yöntem geliştirmelidir." (G: ((Y)D))

Bu tema bağlamında katılımcı öğretmen ve yöneticilerin üçte ikisi öğrencilerin ders saatlerine tam olarak uyulması konusunda aynı yönde görüş bildirmişlerdir. Buna göre yöneticilerin ders saatlerine uyulması ve öğrencilerin sınıfta tutulması şeklindeki uygulamaların öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Öğrencilerin derse giriş çıkışlarıyla ilgili yönetici uygulamalarının esnek olması motivasyonumu olumlu etkiler: Bu konuyla ilgili olarak katılımcılar özel eğitim öğrencisinin bazı durumlarda sınıf içinde tutulamadığını; bu tür durumlarda öğrencinin dışarıya çıkmasının ya da hemen başka bir etkinliğe yönlendirilmesinin uygun olacağını düşünmüşlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin % 29' u bazı öğrencilerin ders saatiyle ilgili yeri geldiğinde yöneticinin esnek davranmasının motivasyonlarını olumlu etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu konudaki katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Öğrencilerden birinin o gün derse girmeye hazır olmadığı ya da birden dersten çıkmak istediği zamanlar oluyor. O öğrenciyi sınıfta tutmak mümkün olmuyor. Bu konuda yönetici bizi anlayışla karşılayabilmeli. Öğrenci dışarıya çıkarzlabilmeli. Aksi durumda diğer öğrencilerle ders işlemekte zorlanıyorum. Çünkü o an sınıfta durmak istemeyen öğrenci diğerlerini de dikkatini dağıtıyor. Ders işlenmez hale geliyor. Ama o öğrenci o an dışarı çıksa sınıf ortamı sakinleşecek ve derse devam edebileceğim. " (G: ((Ö)D2))

"Ders esnasında özel durumlar olabiliyor. Öğrenci sınıfta durmuyor. Bu

durumda öğrenci dışarı çıkarılabilmeli. Biz böyle durumlarda yöneticimize bilgi veriyoruz, öğrenci boşta kalmıyor. Yöneticimiz psikoloji alanından ve o çocuğu kendisi alıyor, oyun alanında ya da başka bir yerde bir etkinlikle onun yanında oluyor. Bu problemi yaşadığımız öğrenci sayısı az olduğundan bu yöntemle çözüme ulaşabiliyoruz. Bu tür durumların suiistimal edilmediği müddetçe bu şekilde olmasının daha iyi olacağını düşünüyorum." (G: ((Ö)F3))

"Grup eğitimlerini hep akademik çerçevede yürütmek zor olabiliyor. Bu durumda o gruba o gün zor bir öğrenci geldiyse iş daha da zorlaşıyor. O öğrenci gruba da zarar verebiliyor. Böyle zamanlarda ben grupla bahçeye çıkıyorum. Orada uygun etkinlikleri yürütmeye çalışıyorum. Bunu bir program dahilinde yöneticimizle paylaştığımızda gerekli esneklik sağlanıyor." (G: ((Ö)Cl))

Bu temayla ilgili olarak katılımcı yöneticilerin de %33'ü öğrencilerin ders saatlerinde giriş çıkışları konusunda esnek tavırlar sergileyebildiklerini anlatmışlardır. Katılımcı yöneticilerin bu tema bağlamındaki düşünceleri şu şekildedir:

"Öğretmen yetersizliğinden dolayı mecburi yapılan öğrenci dağılımlarında, bazen o gruba uygun olmayan öğrenciler olabiliyor. Bunların farkında olmak öğrencinin durumunu iyi anlamak gerekiyor. Ben öğretmene, öğrenciyle ilgili alması gereken tedbirleri anlatıyorum, öğretmen de sınıfta uygulamaya çalışıyor ancak gene de öğrenciyi sınıfta tutamadığı zamanlar oluyor. Bu tür durumlarda öğretmen grupla dışarı çıkabilir bakıcıya yönlendirebilir. Bu konuda arkadaşlara gerekli esnekliği sağlıyorum." (G: ((Y)C))

"Bazen öğrenci sınıfta durmayabiliyor, bu durumda öğrenciden sorumlu bakıcılar var onlar çağrılıyor ve bakıcı ilgileniyor o derste. Bu konuda esneğiz ancak öğretmende bunu suiistimal etmemeli, unutulmamalı ki öğrencinin bazı rutinleri öğrenmesi derse giriş çıkış zamanlarını bilmesi gerekiyor. Bu defa öğrenci bunu kötüye kullanıp alışkanlık haline getiriyor. Aslında o anda öğrenciyi başka sınıfta ya da alanda farklı bir etkinliğe yönlendirmek gerekiyor. Bizim de okulda farklı branşlarda fizik tedavi, resim gibi farklı branşlarda sınıflarımız var ya o sınıflara ya da bakıcıya yönlendiriyoruz öğrenciyi " (G: ((Y)B))

Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin yaklaşık 3 te biri bazı durumlarda öğrencilerin dersten çıkabilmesi gerektiğini, bu yönde olan yönetici davranışlarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici ve öğretmenler yaklaşık olarak aynı çoğunlukta aynı yönde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin bu konudaki ifadelerinden, özel eğitim alanında öğrencilerin sınıfta durma zorluklarını zaman zaman yaşadıkları, bu durumlarda yönetici tarafından gerekli tedbirler alınarak sağlanan bir esnekliğin bazı öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkilediğini söylenebilir.

Yöneticinin öğretmenin işine karışması, işindeki özerkliğini engellemesi öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkiler: Okulda yöneticinin disiplinle ilgili baskıcı tavırlarının olduğunu ve bunun kendi motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirten öğretmenler olmuştur. Katılımcı öğretmenlerin % 21'i disiplin anlamında yöneticinin uyguladığı baskıcı tavırların motivasyonunu olumsuz etkilediğini anlatmıştır. Bu tema konusundaki öğretmen görüşleri şu şekildedir.

"Aşırı baskıcı ve otoriter bir yönetim beni olumsuz etkiliyor. Rutin dışında öğrenciyle yapmam gereken farklı bir çalışma olabilir. Yönetici bu konuda denetleyici olmamalı. Bir şey söyleyecekse de konuyu önce bana sormalı. Bu sorunları burada yaşıyorum" (G: ((Ö)CJ))

"Disiplin iyidir ancak fazlası zarar, yöneticinin gözleri üzerimde olursa, derste bile rahat davranamazsam bu beni rahatsız eder." (G: ((Ö)FJ))

"Yöneticilerin öğretmenleri kaytarmaya çalışan insanlar gibi görüp o tavırla başımızda komiser edasıyla otorite oluşturması beni olumsuz etkiliyor." (G: ((Ö)D3))

"Burada öğretmenin isteği mutlu olmaktan öte işine karışılmaması. Özel eğitim alanını yaşamakla özel eğitimci olunmaz. Öyle olsa ilgili velilerimiz de özel eğitimci olurdu. Yöneticilerin meslek dışından olması bazen sorun yaratabiliyor. Bu konuyla ilgili olarak okulda eğitim müdürümüz vardı yeni ayrıldı, o yüzden belki de geçicidir, zamanla düzelir."(G:((Ö)E3))

Katılımcı öğretmenlerin % 21'i yöneticinin işine karışmasının, özerkliğini engellemeye çalışmasının motivasyonu düşüreceğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin

sergiledikleri bu tür yaklaşımların öğretmen motivasyonunu olumsuz etkilediği söylenebilir. Yöneticiler bu temaya dair görüş bildirmemişlerdir.

4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Okulda alınacak kararlara katılım olanağı verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Öğretmen ve yönetici katılımcılarının görüşlerine göre belirlenen temalar ve oranları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12.0kulda alınacak kararlara katılım olanağı verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi.

Temalar	Öğretmen	%	Yönetici	%
Okulda alınan kararlara katılım olanağı veriliyor. Bu durum okulu ve işi sahiplenme duygusunu oluşturur ve motivasyonu artırır.	20	83	5	83
Okulda alınan kararlara katılıyoruz. Ancak bazı sonuçlar istediğimiz gibi olmuyor. Bu durum öğretmen motivasyonunu olumsuz etkiliyor	7	29	2	33
Kararlara katılım olanağı verilmiyor ve fikrim sorulmuyor. Bu durum benim motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	4	17	--	--

Alınan kararlara katılım olanağı veriliyor. Bu durum öğretmende okulu ve işini sahiplenme duygusu oluşturur ve motivasyonu artırır: Katılımcılar okuldaki işleyiş ile ilgili olan kurallar, nöbet çizelgesi, öğrenci dağılımları gibi hususlarda fikirlerinin alındığını söylemişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin %83'ü bu yaklaşımın motivasyonu olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Okulun işleyişle ilgili kararları ortak alıyoruz çünkü bu hepimizi ilgilendiriyor. Okuldaki kurallar, nöbet çizelgesi, öğrenci dağılımları, senenin başında toplantı yapılır ve arda belirlenir. Aramızda konuşarak bir sonuca ulaşır ve yıl boyunca onu uygularız. Arada aksamalar veya değişiklikler tabi ki olabilir. İçinde fikrimizin olduğu her konuyu sahipleniriz ve bu bizim motivasyonumuzu arttırır." (G: ((Ö)A4))

"Evet, fikrimize başvuruluyor ve bu beni olumlu motive ediyor. Ben bu okulda 4 yıl boyunca hep pazartesileri nöbet tutuyordum. Pazartesi günleri öğleden sonra da okul olmasından, haftanın ilk günü olmasından belki de oldukça sıkılmıştım. Bu yıl bunu gündeme getirdim ve nöbet günüm değiştirildi. Öğrenci dağılımından da gayet memnunum ve bu bana sorulur. Okuma yazma sınıfı bende bu nedenle her öğrenci uymayabiliyor. Hangi öğrenci senin sınıfına uygun mu diye sorulur. Bu tür durumlar benim okula daha neşeli gelmemi ve yaptığım işten zevk almamı sağlıyor." (G: ((Ö)C2))

"Benim fikrimin alınması çok önemlidir. İşi ben yapacaksam ilgili konularda emrivaki değil de fikrimin sorulması hoşuma gider. Bazen zor çocuklar benim ya da diğer bir arkadaşın sınıfında sorun çıkartabiliyor. Bu tür durumlarda da haftalık toplantılarımızda görüş alışverişi olur, yönetim bize destek olur ve gerekirse öğrenci değişimi yaparak problemi çözeriz. Bu şekilde olmazsa her günümüz kabus olur." (G: ((Ö)D2))

Bu tema bağlamında katılımcı yönetici görüşleri de şu şekildedir:

"İzlenen öğretim programları, akademik ilerlemeler, yıl içinde yapılacak etkinlikler ve benzeri konulardayıllık çalışma takviminin belirlenmesi için sene başında; uygulamanın takibi içinde aylık toplantılar yapılır. Buralarda öğretmenlerin fikirleri alınır. Aylık ve haftalık toplantılarda daha çok öğrencilerin akademik ilerlemeleri üzerinde durulur. Bir öğrencinin izlediği program ve gelişimi açısından branş öğretmenleri fikirlerini beyan ederler. Eğitim koordinatörümüz eşliğinde de gerekli tedbirleri alırlar ve gerekirse öğrencin programı yeniden düzenlenir. Çalışmaların bu şekilde yürütülmesiyle öğretmen neyi neden yaptığını bilir ve alınan kararı uygulamada daha istekli olur." (G: ((Y)E))

"Yöneticiyle öğretmenin işbirliği içinde olması okuldaki rutin işlerin daha sağlıklı yürümesini sağlar. Öğrenci dağılımı konusunda esnek olmaya çalışıyorum, zor öğrenciler olabiliyor. Bu öğrencilerle ilgili programı öğretmene bırakıyorum ve gerektiği zaman öğrenci değişimi de olabilmeli. Okuldaki görevlerimiz, öğrenci dağılımı veya yapacağımız etkinlikler konusunda öğretmenimle birlikte karar veririz. Bu şekilde aldığımız kararları başarıyla uygulamışızdır." (G: ((Y)F))

Kararlara katılım olanağı verilmesiyle ilgili olarak yöneticilerin de %83'ü

öğretmen motivasyonunu artırdığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı öğretmen ve yöneticiler bu tema bağlamında büyük oranda aynı yönde görüş bildirmişlerdir. Buradan hareketle öğretmenlere, kararlara katılım olanağı verilmesinin öğretmenlerde alınan kararlara sahip çıkma duygusu oluşturduğu ve motivasyonlarını arttırdığı söylenebilir.

Öğrenci dağılımı konusunda fikirlerimiz sorulsa da öğrenci dağılımları konusunda sonuç istediğimiz gibi olmuyor: Bu tema bağlamında katılımcılar okuldaki kararların alınmasında fikirlerinin sorulduğunu buna rağmen öğrenci dağılımları neticesinde yaşadıkları olumsuzlukları anlatmışlardır. Katılımcı öğretmen görüşleri şöyledir:

"Fikirlerimiz tabi ki soruluyor. Ancak her zaman kendi istediğimiz gibi yürümüyor işler. Belki imkdnsızlıktandır ama motivasyonumu etkiliyor işte. Ben aslında büyük yaş grubuyla çalışmak isterdim, tam tersi en küçük yaş grubuyla çalışıyorum. Tabi ki her yaş grubu alanımız dahilinde ancak insan bünyesi bir tarafı illa ki daha iyi yapıyor ve istediğim yaş grubuyla çalışmak beni daha rahat ve mutlu kılardı." (G: ((Ö)A2))

"Benim sınıfımda; gelişim özelliklerine göre karşılaştırıldığında bir arada bulunmaması gereken öğrenciler var. Bu öğrenciler her gün okula gelmek zorunda ve yönetimde bu konuda bir şey yapamıyor. Diğer sınıflarda kalabalık, o sınıflarda da zor öğrenciler var. Neticede bu durum çalışmalarımıza da olumsuz yansıyabiliyor. Akademik açıdan o sınıfta ilerleyemiyorsunuz bu durum da motivasyonunuzu düşürüyor." (G: ((Ö)CJ))

Öğrenci dağılımlarıyla ilgili kararların alınmasında fikirlerinin alınmasına rağmen istemedikleri sonuçları aldıklarını ve bunun motivasyonlarını düşürdüğü yönünde görüş bildiren öğretmenler katılımcı grubun %29'unu oluşturmaktadır. Bu tema bağlamında aynı yönde görüş bildiren yöneticilerin oranı ise %33'tür. Yönetici görüşleri şu şekildedir:

"Bu okulda sadece özel eğitim öğretmenlerimiz var. Farklı branşların da olması gerekiyor. Öğrencilerin yararlanabileceği iş eğitimi, resim, beden eğitimi, müzik gibi

branşlarda öğretmenimiz olsa, bir fizik tedavi uzmanımız olsa öğrenci dağılımları daha sağlıklı yapılır. Özel eğitim öğretmeninin grubuna dahil olan ancak o gruba zaman zaman uyum sağlayamayan öğrenciler oluyor. Bu öğrencilere program yapılırken demin saydığım branş öğretmenleri olsa ona göre program yaparız. Günün belli bir saatinde iş eğitimi, resim, müzik derslerine giden, gerekliliğinde fizik tedavi alan öğrencinin ihtiyacı olan eğitim de sağlanmış olur hem de özel eğitim öğretmeninin yükü hafiflemiş olur. Bu imkânsızlıktan dolayı biz her öğrenciyi özel eğitim sınıfına koyuyoruz. Aslında gün içinde farklı alanlara ihtiyacı olan öğrenciyi biz özel eğitim sınıfına hapsetmiş oluyoruz. Haliyle öğrencinin o sınıfa ve programa uyumsuzluğu gündeme gelebiliyor. Bu durum öğretmenin de ders işleyişini aksatır ve motivasyonunu düşürür. " (G: ((};C))

"Okulda öğrenci sayısına göre öğretmen sayısı yeterli değil. Yani bir örnek üzerinden anlatıyım: 40 öğrenci 5 öğretmen olduğunu düşünelim. 8 öğrenci bir sınıfta makul gözükebilir, ancak özel eğitim alanında down, otistik, ağır mental, hafif mental, hidrosefali vb. özür alanları var kabaca. Bu öğrenciler 4-18 yaş arasındalar. Şimdi bu alandaki öğrencileri grup eğitiminde bir arada tutmak her zaman uygun olmuyor - ki yaş grubu açısından 6 yaş downlu bir öğrenciyle 16 yaşındaki downlu bir öğrenciyi bir arada tutmak ta sakıncalı olabilir. Aynı şekilde öyle ağır öğrencilerimiz var ki bireysel eğitim alması gerekiyor. Tekerlekli sandalyede veya fizik tedavi isteyen öğrenciler var. Aynı yaşta aynı engel türünde bir öğrenci kendi ihtiyaçlarını görüyor konuşuyor, diğeri öz bakıma muhtaç ya da konuşamıyor yani farklı eğitim modeli gerekiyor. Bu şekilde bir eğitim sağlıklı değil, öğretmenin sınıfında akademik açıdan ilerlemesi de mutlu olması da mümkün değil. Bu tür okullarda atölye, resim, müzik, beden eğitimi branşlarından öğretmenlerin olması gerekiyor. Yardımcı birimler olarak gene bir fizik tedavi uzmanı, dil terapisti, bir rehber öğretmenin olması gerekiyor. Bu branşların bu okullarda olması şart. Aslında özel eğitim öğretmenini bu öğrenci grubuyla baş başa bırakıyoruz. Bu şekilde doğru yapılmadığını düşündüğüm bir iş ortamında öğretmenlerin de yöneticinin de motivasyonunun yüksek seviyede olması beklenemez." (G: ((};A))

Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin %29'u, yöneticilerin ise %33'ü aynı yönde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler öğrenci dağılımları konusunda sınıf içinde

yaşadıkları olumsuzlukları ve kendilerini nasıl etkilediğini anlatmışlar; yöneticiler de imkansızlıktan kaynaklanan bu şekildeki öğrenci dağılımlarının öğretmen motivasyonunu düşürdüğünü destekleyen ifadeler kullanmışlardır. Öğrenci dağılımı konusundaki olumsuzlukları azımsanmayacak oranda ifade eden bu görüşlere göre alınan kararlarda öğrenci dağılımıyla ilgili hususlar öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir diyebiliriz.

Kararlara katılım olanağı verilmiyor fikrim sorulmuyor bu durum benim motivasyonumu olumsuz etkiliyor: Okuldaki işleyişle ilgili kural ve görevlerin belirlenmesinde görüş ve önerilerinin alınmadığını bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirten öğretmenlerin oranı %17'dir. Katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Okulda bana görev ve sorumluluk verilirken benimde fikrimin alınması gerekir. Burada bana hiç bir şey sorulmuyor. Her şey emrivakiyle önümüze geliyor. Artık itiraz bile etmiyorum -ki bir şeyde değişmiyor-, o görevi yerine getirmeye çalışıyorum. İstemek ya da haz almak diye bir kaygım da yok. Yapayım o iş benden çıksın o kadar. Bir etkinlik, bir çalışma olur, son anda haber verilir, bir yurtdışı gezisi olacaktır, çoktan kimlerin gideceği belli olmuştur. Bu tür şeyler insanı etkiliyor ve olumsuz motive ediyor. Uzun yıllar burada çalışıyorum hiç olmasa fikrimiz alınsa, laf olsun diye böyle bir şey yapılsa dahi kendimi farklı ve değerli hissederdim. " (G: ((Ö)B2))

"Okuldan birkaç öğretmenin gideceği eğitim gezileri oluyor bazen, bu konuda fikirlerimiz hiç alınmadı. Giden niye gitti, bir başarısına karşılık ödül olarak mı o arkadaş gitti, bilmiyoruz bunları. Yani kim niye gittiyse gitti ama uğurlarken haberimiz oluyor bazen. Bu tür geziler bizim için fırsattır kaçırmak istemem ancak okul ortamında, toplantılarda konuşulabilmeli bu konular. Tepeden inme kararlar olduğunda benimde şevkim kırılıyor. "(G:((Ö)Al)

"Burada birlikte çalışıyorsak okulu ilgilendiren konularda görüşlerimizin alınması gerekir. Ancak bu konular önceden belirleniyor sonra da bize sunuluyor. Bana çok iyi yaptığım bir iş konusunda bile bir görev düşünülmüşse ama bana sorulmadan

yapılmışsa bu beni rahatsız eder. Belki benim başka düşüncelerim var insan değişim içinde, belki o görevi yeni başlayan öğretmenlerden birinin yapması -tecrubelenmesi açısından- iyi olacak. Halbuki zihinlerinde bir şablon oluşmuş onun dışına-çıkmıyorlar, durumu anlattığında düzen bozulmasın diye yaptıklarını söylüyorlar. Bunlar yanlış, artık severek gelmiyorum bu okula, işimi yapıp çıkıyorum." (G: ((Ö)B4))

Yöneticilerin değinmedikleri bu temaya katılımcı öğretmenlerden 4'ü görüş bildirmiş ve grubun %17'sini temsil etmektedir. Öğretmen görüşlerine göre kararlara katılım olanağı verilmediği, bu konuda öğretmen fikirlerinin alınmadığı durumlar motivasyonunu düşüren etkiye sahiptir.

4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular

Okulda yönetici tarafından takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna katkısının belirlenmesi. Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Okulda yönetici tarafından takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna katkısının belirlenmesi.

Temalar	Öğretmen	%	Yönetici	%
Başarılı çalışmalann yönetici tarafından fark edilmesiyle yapılan her türlü takdir öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler.	24	100	6	100
Okulda takdir edilme ve ödülle karşılaşmadım. Bu durum motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	15	63	-	-
Sözlü ve yazılı takdirlerle ve bazı ödüllerle karşılaşıyorum ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor.	8	33	3	50
Adil olmayan takdir edilme olumsuz motive eder, ödüllendirme adil olmalı	5	21	3	50
Yöneticinin öğretmeni sözlü olarak takdir etmesi yetersiz ve öğretmen motivasyonuna katkısı yoktur.	1	4	1	17

Başarılı çalışmaların yönetici tarafından fark edilmesiyle yapılan her türlü takdir öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler: Okul yönetimi tarafından

takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna etkisine ilişkin sorulan sorulara katılımcı olan öğretmen ve yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda başarının fark edilmesi ve her türlü takdir motive eder temasına öğretmenlerin tamamı olumlu görüş bildirmiştir. Bu tema bağlamında bazı öğretmen görüşleri şu şekilde olmuştur.

"Maddi manevi yapılacak ödüllendirmeler ve ayrıca örnek gösterme de motivasyonumu artırır. Yaptığım işin dışardan fark edildiğini ve olumlu değerlendirildiğini görmek beni mutlu eder." (G: ((Ö)Dl))

"Özel eğitimde öğrencilere vermiş olduğumuz eğitimin karşılığını hemen alamayız, bazen aylar bazen yıllar alır. Bir öğretmenin verdiği eğitimin karşılığını öğrencisinde kısa dönem içinde görmesi çok önemlidir ve onu mutlu eder. Özel eğitim alanında bu tür mutluluk gerçekten çok nadir oluyor. Bu sebeple ki görevini layıkıyla yerine getiren öğretmenlerin gerek idare, gerekse bakanlık tarafından değerlendirilmesi çalışmalarının takip edilmesi, zaman zaman maddi veya manevi bir şekilde ödüllendirilmesi taraftarıyım." (G:((Ö)B2))

"Beğenilmek ve bunun bir şekilde bana ifade edilmesi güzel bir şeydir. İnsan doğru yönde ilerlediğini ve başardığını hisseder. Başarı hem okulda hem de okul dışındaki hayatım da beni mutlu eder ve öz güvenim arttırır. Birileri tabi ki de en başta yönetici eksikliklerin yanında bu başarıları da takip edip görebilmeli. Bu beni olumlu motive eder." (G: ((Ö)B5))

"Takdir edilmek benim için çok önemli. İşte -bu öğrencide şu gelişmeyi sağladın- gibi sözler beni olumlu motive eder. Ertesi gün okula daha istekli gelirim, öğrenciler de bir sonraki kazandıracağım hedefe daha iyi odaklanırım." (G:((Ö)D4))

Bu bağlamda görüş bildiren yöneticilerin oranı da %100'dür. Bazı yönetici görüşleri şu şekilde olmuştur:

"Bir kamu kurumu olarak maddi ödüller veremesek te sözlü olarak ya da bir başarı belgesiyle öğretmenlerimizi tebrik edebiliyoruz. Özel eğitim öğretmenlerinin öğrencilerle ilgili çalışmalarında, düzenledikleri etkinlikler sonrasında onları güzel oldu hocam teşekkür ederim şeklinde ifadelerimiz olabiliyor. Bence öğretmenler bu şekilde çalışmalarının izlendiğini ve çalışmalarının fark edildiğini anlarlar ve kendilerini

değerli hissederler." (G:((Y)D))

"Ben bir yönetici olarak bu konuya çok önem veriyorum. Öğretmenin mutluluğu için çalışmalarını desteklemek gerekiyor. Özel eğitim alanında çalıştıklarından dolayı başarı duygusunu elde etmeleri uzun zaman alabiliyor bu yüzden öğretmenin motivasyonunda takdir ve onöre etmenin önemli olduğunu düşünüyorum." (G:((Y)E))

"Okulda motivasyonu yükseltmek için öğretmenlerin başarılarının görünür hale getirilmesi gerekiyor. Özel eğitim öğretmenlerinde tükenmişlik çok fazladır, bunu önlemek için öğretmenin sürekli desteklenmesi gerekir. Yapılan bir çalışmanın sonunda destekleyici güzel bir söz, bir tebrikle öğretmen, değerli olduğunu ve yöneticinin yanında olduğunu hissedecektir." (G:((Y)C))

Bu tema bağlamında katılımcı öğretmen ve yöneticilerin tamamı aynı yönde görüş bildirmişler ve görüşler büyük oranda örtüşmektedir. Yöneticinin her türlü takdir davranışının öğretmenin motivasyonunda olumlu etkiler yaptığını söyleyebiliriz.

Okulda takdir edilme ve ödülle karşılaşmadım ya da çok yetersizdi: Bu temaya göre görüş bildiren katılımcılar okulda takdir etme ya da ödüllendirme gibi uygulamalarla karşılaşmadıklarını, olanlarında yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Bu yönde görüş bildiren öğretmenlerin oranı %63'tür. Katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Özel eğitimde öğrencilerden geribildirim hemen olmuyor. Bu nedenle kısa hedefler koyarak sonuç almaya çalışıyoruz. Bu gayretlerimiz için yöneticinin bir teşekkür etmesi ya da Lşahıslara bizden bahsetmesi yani başarılarımızdan bahsetmesi bizi onurlandırır ve gururlandırır. Bunlar yoksa motivasyonum kırılıyor." (G: ((Ö}A4))

"Arkadaşlarla birbirimizi takdir ettiğimiz oluyor. Yani öğrencilerle ilgili akademik açıdan fikir alışverişlerimiz olur. Ancak yöneticiler de bu tür bir şeyle karşılaşmadım. Olsaydı daha iyi motive olurdum." (G: ((Ö)B6))

"İşte şu öğrenci yeni bir şey öğrendi şunu başardı diye öğretmenler kendi aramızda konuşuruz. Ancak bunları yöneticimiz yapsa daha iyi olurdu. Yönetici sınıfıma gelse, öğrencilerle nasıl çalışma yaptığımı görse, bir dönem de bir kere de olsa beş dakika dersimi izlese yanlışım olan yerde uyarsa, başarılı olduğum konulardafark edip

bunu dile getirmesi güzel olurdu. " (G: ((Ö)CJ))

"Şartlar dahilinde maddi ödüller ve her koşulda da sözel takdir ifadelerinin olması özel eğitim öğretmenini ayakta tutar. Tükenmişlik ve yılmış lığın yoğun yaşandığı bir yer özel eğitim. Zaman zaman sözlü bile olsa teşekkür ve takdir ifadelerinin kullanılması çok iyi olurdu. Bunlar olmuyor ve ben okula gelip işimi bitirip çıkıyorum. Fark edilmediğim ortamdan çekiyorum kendimi, öğrencilere yönelik verimim de bu sebeple düşüyor. Çünkü sınıfa bile isteksiz giriyorum. "(G:((Ö)B4)

Bu tema bağlamında bir yöneticiler bir görüş bildirmemiştir. Yöneticilerin görüş bildirmemesi; öğretmenleri bir şekilde motive ettiklerini düşündükleri anlamına da gelebilir. Diğer yandan % 63'le yüksek oranda bir katılımla öğretmenler takdir edilmedikleri için motive olamadıklarını belirtmişlerdir.

Sözlü ve yazılı takdirlerle ve bazı ödüllerle karşılaşıyorum ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor: Bu temaya göre görüş bildiren katılımcılar okulda karşılaştıkları takdir ve beğenilme uygulamalarını anlatmışlardır. Bu uygulamalarla karşılaşan ve motivasyonlarının arttığını belirten öğretmenlerin oranı %33'tür. Katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Okulumuzda sözlü takdir etme veya bir şekilde ödüllendirme yöntemleri sık sık uygulanıyor. Öğrenciyle ilgili başarılı olduysanız öncelikle veli bu durumu fark ediyor. Okul olarak zaten akademik gelişmeleri sıkı takip ediyoruz. Ben bu şekildeki bir başarımın ardından hem sözlü hem de bir başarı belgesiyle ödüllendirildim. Bu beni çok olumlu etkiledi." (G: ((Ö)E2))

"Sözlü takdirlerin yanında plaket, sertifika, teşekkür belgesi gibi önöre edici araçlarla da destekleniyoruz. Önce başarıyı hissediyorsun sonra da bu şekilde bir ödülle de o başarını onaylamış oluyorsun, güzel bir duygu. Bu durum sonraki hedeflere daha şevkle yönelmemi de sağlıyor." (G: ((Ö)EI))

"Yaptığım çalışmalardan dolayı okulun yurtdışı gezilerinde görev aldım. Eğitim gezileriydi ve benim ufkumu açtı. Benim için güzel bir deneyimdi. Şimdi tekrarı olacak diye bekliyorum. Benim motivemi çok olumlu yönde etkiledi." (G: ((Ö)C2))

Bu tema bağlamında katılımcı yöneticilerin %50'si aynı yönde görüş bildirmiştir, Yöneticilerin görüşleri şu şekildedir:

"Yapılan etkinlikler neticesinde başarı belgesi veriyorum, yine katıldıkları programlarda yapılan gösteriler neticesinde ev sahiplerince öğretmenlere plaket veriliyor. Bunun dışında öğrencilerle ilgili başarılarda da ancak sözlü tebrik ve teşekkür etme şeklinde onöre edebiliyorum." (G: ((}?A)

"Öğretmenin öğrenciyle ilgili akademik başarısında, öğretmenin kariyeriyle ilgili (master, doktora vb) gelişmelerde, spor ve diğer etkinliklerde okul olarak başarı elde edildiğinde kutlama, başarı belgesi, plaket gibi öğretmeni teşvik eden ödüller veriyoruz." (G: ((}?E))

"Özel eğitim, özünde zor ve fedakârlık isteyen bir iştir. Motivasyonu yükseltmek için başarılı olduklarını söylerim. Yurt dışı gezilerimiz oluyor. Yurt dışı eğitim faaliyetleri için onları teşvik ederim. İngiltere, İsveç, Norveç, Macaristan gibi ülkelerde eğitim gezilerinde öğretmenlerim görev aldı. Bunun bir ödüllendirme olduğunu düşünüyorum. Başka bir yönüyle baktığımda ise öğretmenler gittikleri ülkelerde özel eğitim çalışmalarını yerinde görüyorlar oradaki özel eğitim uygulaması yapıla okullarda atölye, beden eğitimi, müzik öğretmenleri ve psikoloji, dil terapisi ve fizik tedavi gibi alanlarda uzmanlarla çalıştıklarını görüyorlar ve burada bu disiplinlerden öğretmen olmadığı halde öğrencilerde elde ettikleri başarıyı gördükçe kendilerinin ne işler başardıklarını anlıyorlar. Bu tür bir çalışmanın, öğrenci başarısı açısından dönüt almanın zor ve geç olduğu özel eğitim alanında çalışan öğretmenin kendisini fark etmesi açısından önemli olduğunu ve motivasyonlarını arttırdığını düşünüyorum." (G: ((}?C))

Bu tema bağlamında katılımcı öğretmen ve yöneticilerin görüşleri birbirine yakın oranlarda birbiriyle örtüşmektedir. Katılımcı öğretmenlerin 3 te l'i, yöneticilerinde yarısı okullarında sözlü, yazılı takdir veya farklı ödüllendirmelerden bahsetmişlerdir. Özellikle öğretmenlerdeki %'33 lük orana göre okullarda takdir etme davranışının pek yeterli olmadığını söylemek mümkündür.

Adil olmayan takdir edilme olumsuz motive eder, ödüllendirme adil olmalı: Öğretmenlerin % 21 'i okullarında yapılan takdir edilme ile ilgili olarak görüşlerini de

açıklayarak bazı olumsuzlukları dile getirmişlerdir. Bu anlamda yöneticilerin takdir etmede adil bir yaklaşım sergilemelerinin önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Her türlü takdir öğretmeni motive eder, ancak şöyle bir şey var ki benim yaptığım bir etkinlik neticesinde bakanlıktan bir takdir gelmiş, yönetici öylesine bir zamanda gelip eline sağlık hocam deyip gitti. Bu takdir sözlerini öğretmenler odasında arkadaşların içinde yapsa benim için motive edici olurdu. Etrafındakilerin de başarını bilmesini ister insan, öylesine geçiştirilen takdir sözleriydi ki ben neyi başardığımı bile unuttum." (G: ((Ö)B5))

"Okul dışında davet edildiğimiz bir etkinlikte bir süre çalıştırdığım grupla bir gösteri icra ettik. Ev sahiplerince de ben çağrıldım ve plaket verildi. Bu plaket ertesi günü okulda benden istendi, okula verilmişti denilerek. Çeşitli sebepleri vardır ama bir şekilde benden geri alınması olumsuz etkiledi. O plaket şu anda okul vitrininde değil de ben de veya başka bir arkadaşta olmuş olsaydı çalışmalarımın karşılığı diyebilecekti. İnanın o gündür bu tür etkinliklere katılmak bile istemiyorum." (G: ((Ö)Al))

"Ara koridorda yaptığım resim çalışmaları vardı, ben okulda yokken bakanlıktan birileri gelmiş ve çok beğenmiş ve inanın adım bile geçmemiş ve başka bir şekilde de sahiplenilmiş. Bunlar küçük şeyler ancak motivasyonda büyük şeyler. Yaptığım işler değer görmeli ve takdir edilmeliyim ki yeni işlereyelken açayım ve 4 elle işime sarıltyım. Ama anlattığım gibi kırabiliyor işte bazı şeyler bizi." (G: ((Ö)D2))

"Kişiler arasında ayrım yapıldığının hissedilmesi motivasyonu olumsuz etkiliyor. " (G: ((Ö)F2))

Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerde% 50'lik bir oranda takdirin adil yapılmasının önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Bu tema bağlamında görüş bildiren bir yönetici görüşleri şu şekildedir:

"Yaptığımız yazılı takdir ve ödülleri sadece bir kişiye verdiğimizde öğretmenler arasında çekişmelere neden olabiliyor. Bu çekişmeler bazen gün yüzüne bile çıkmıyor ancak durum fark ediliyor. Dedikodunun olduğu bir grupta çekememezlikler, ayrışmalar

olabiliyor. Buna dikkat ederek ödül ve taltifleri genele hitap edecek şekilde ayırt etmeden vermeye çalışıyorum. Bu defa da daha iyi çalışan ayırt edilmiyor ve o yakınıyor bu durumdan. O yüzden, olursa genel bir kutlama tebrik şeklinde yapmaya, bazı tebrikleri de bireysel yapmaya çalışıyorum." (G:((Y)B))

"Takdir etme konusunda çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesi önemli bir konu. Buna dikkat edilmezse başarılı öğretmeni bir daha aynı işi yapmada motive edemezsiniz. Yapmayanı da rencide edici yaklaşım içinde olunmamalı, çünkü takdir edileni gören öğretmen daha sonra aynı işi o da yapmak isteyebilir, motive olabilir." (G:((Y)D))

Yönetici ve öğretmen görüşlerinin bu temadaki yaklaşımlarında yöneticiler %50 ile öğretmenlerden daha yüksek oranda adaletli takdir edilmeye dikkat çektikleri görülmektedir. Bu temaya yöneticiler açısından bakıldığında öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemleri adil bir şekilde kullanmaları gerektiği konusunda hassasiyetleri olduğunu söyleyebiliriz.

Yöneticinin öğretmeni sözlü olarak takdir etmesi yetersizdir ve öğretmen motivasyonuna katkısı yoktur: Katılımcı öğretmenlerin %4'ünü, yöneticilerin de %17'sini temsil eden, bir öğretmen ve bir yönetici; öğretmenlerin yönetici tarafından sözlü olarak takdir edilmesinin yetersiz olduğunu ve öğretmen motivasyonuna olumlu yönde bir katkısının olmadığını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında görüş bildiren öğretmen ve yöneticinin görüşleri şu şekildedir.

"Uzun yıllar birlikte çalıştığım yöneticinin sözlü takdirleri benim için çok anlam ifade etmiyor. Bakanlıkça bir şeylerin yapılması gerekiyor. Üst idareciler bizi tanımıyorlar bile ki ben 25 yıldır çalışıyorum aynı okulda ve Kıbrıs ta okullarda tekfizik tedavi uzmanı benim. Öğrenciden başarıya yönelik tatmin olmak çok zordur. I0 yıldır çalışıyorum aynı çocukla daha geçen hafta yürümeyi başardı. Yani insan, takdir bir taltif bekliyor, bilmiyorum ... Özel eğitimde kendi işime dair ne takdir ne teşekkür belgesi hiçbir şey almadım. {üst yöneticileri kast ederek) Onların gelip bizimle bir kahve içmesi bile yeterlidir aslında. Zaten mesleğimizde terfi etme gibi olanaklarımız yok. Yıllarımı verdim buraya, gelip gidiyoruz ne yapalım, mutlu olsam güzel olurdu." (G: ((Ö)B2)).

"İç motivasyon insanları bir yere kadar taşır bu yüzden dışardan destek olmak

gerekir. Elimden geldiğince bunları yapmaya çalışıyorum ancak biz burada hem yöneticiyiz hem de derslere giriyoruz. 3 yıl bu şekilde sorumlu öğretmen olarak çalıştıktan sonra sadece idari işlerle ilgilenen bir yönetici haline geliyoruz. Bu durum bizim iş yükümüzü arttırıyor bu nedenle öğretmenlere olan desteğim takdir boyutunda da yeterince olamıyor ya da yapmacık kalabiliyor" (G: ((Y)F))

Katılımcı öğretmen ve yönetici görüşü değerlendirildiğinde; yöneticilerin sözlü takdir davranışlarının bir ödüllendirme anlamında yetersiz olduğu ve öğretmenin motive olmasında olumlu bir etkisi olmadığını ifade etmişlerdir. Yönetici ise öğretmenleri motive etmede sadece sözlü takdiri kullanma yetersizliğini de okulda kendi üzerindeki iş yüküne bağlamıştır. Bu bağlamındaki görüşler oldukça az olsa da yöneticilerin sözlü takdir davranışlarının bazı öğretmenleri motive etmediğini söylemek mümkündür.

4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular

Okul içinde ve dışında okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Katılımcı öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14.0kul İçinde ve Dışında Yönetim Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinliklerin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

Temalar	Öğretmen	%	Yönetici	0/0
Sosyal etkinlikler yeterince düzenleniyor ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor	14	58	4	67
Sosyal etkinlikler yeterince düzenlenmiyor, bu yüzden öğretmenler için bir motivasyon kaynağı değildir	JO	41	2	33

Sosyal etkinlikler yeterince düzenleniyor ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor: Katılımcı öğretmenlerin % 58'i okul çalışanlarının kendi araların da sosyal etkinlikler düzenlediklerini, bunun da motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini anlatmışlardır. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Bu tür etkinlikler öğretmen ve diğer çalışanların kaynaşmasını sağlıyor hem biraz mola vermiş oluyoruz. Bu tür etkinlikleri zaman zaman yapıyoruz. Bu bazen piknik bazen, bir yemek bazen de küçük bir eğlence olabiliyor." (G: ((Ö)Dl))

"Sosyal etkinlik konusunda yönetim bize destek oluyor. Bir yere gidip bir etkinlik yapacaksak yönetim hem bizimle birlikte katılıyor hem de imkanlar ölçüsünde destek oluyor. Bu konuda okulumdan memnunum." (G: ((Ö)D3))

"Sosyal etkinlikleri okulumuzda bir takvime bağlıyoruz. Sosyal etkinleri sağlamakla görevli öğretmen benim. Görev derken severek yaptığım bir koordine işi diyelim. Arkadaşların doğum günü olur, akademik kariyeriyle ilgili bir başarısı olur, boş geçmeyiz yani. Hemen birlikte hareket ederek o etkinliği gerçekleştiririz. Bunun dışında 2-3 günlük kamplarımız oluyor imkan buldukça yapıyoruz. Bu yıl üçüncüsünü yaptık geçen hafta Lapta da 3 günlük kamptaydık." (G: ((Ö)E2))

"Öğrencilerin olmadığı sosyal etkinlikler sayesinde çalışanlar arasında daha samimi ilişkiler, daha sıcak ortam oluşur. İnsanlar okul dışındaki bu etkinliklerde birbirlerini daha iyi tanırlar. Bunun neticesinde iş ortamındaki ilişkilerde daha sıcak ve samimi olmaya başlar. Yeni göreve başlayan arkadaşların intibakı içinde gereklidir. Bu yüzden okul personeliyle dışarıda yapılan bu tür etkinliklerin önemli olduğunu düşünüyorum." (G:((Ö)A4))

"Okul içinde ve okul dışında okul yönetimince yapılan etkinlikler öğretmenlerin birlik ve beraberliği ve kurum içindeki uyumu sağlamada olumlu yönde etkiler, bu da öğretmenin motivasyonunun artmasına katkı sağlar diye düşünüyorum." (G:((Ö)B2))

"Öğrencilerle yapılan etkinlikler öğretmen açısından oldukça yorucu oluyor. Ama arkadaşlarımızla olanlar daha dinlendirici ve keyifli oluyor ve arkadaşlarımızı farklı yönleriyle de tanıma imkânı buluyoruz. Ayrıca kurum okul kimliğini oluşturma açısından, okul iklimini güzel ortamlarda paylaşabilme açısından önemli olduğunu düşünüyorum." (G:((Ö)D2))

"Sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonunda etkilidir. Öğretmenlerin deşarj olmasını sağlar, yemek, piknik, gezi vb. bunların hepsi önemlidir. Hepsi motive

edici etkinliklerdir. Yoğun işleri arasında öğretmenlerin soluklanmasını sağlar. İnsan sürüp giden bir yolda, arada dönüp kendisini değerlendirmeli yeni hedeflere yeni heyecanlarla yol almalı. Eğitim toplantıları yılsonlarında yapılıyor ama bu tür sosyal etkinliklerinde yıl içinde ara değerlendirme fırsatları olarak görüyorum." (G:((Y)D))

Bu tema bağlamında yönetici görüşleri de şu şekildedir:

"Tabi ki sosyal etkinlikler motivasyona katkı sağlar. Bizim okulda sosyal etkinlikler bakımından öğretmenler isteklidirler. Etkinlik ve ayrıntıları birlikte kararlaştırılınca öğretmenlerin motivasyonu daha da artıyor." (G:((Y)A))

"Bu tür etkinlikleri çok sık düzenliyoruz. Bir öğretmenimiz sosyal etkinlikleri düzenlemek için gönüllü olarak görev aldı, yani önemli bizim için.(G: ((Y)E))"

"Bu tür etkinlikleri düzenlemek öğretmenin yükünü alması, biraz dinlenmesi, yeni gelen bir öğretmenin arkadaşlarla kaynaşması açısından da önemlidir. Bu tür etkinliklere bazen eşlerimizde katılıyor, okul konuları dışında aileler de birbirini tanıyınca yeni dostluklar oluşabiliyor. İnsan sürüp giden bir yolda, arada dönüp kendisini değerlendirmeli yeni hedeflere yeni heyecanlarla yol almalı. Eğitim toplantıları yılsonlarında yapılıyor ama bu tür sosyal etkinlikler de yıl içinde ara değerlendirme fırsatları olabiliyor." (G:((Y)D))

Okulda sosyal etkinliklerin düzenlenmesi ve bunun öğretmenlerin motivasyonunu arttırmasıyla ilgili olarak katılımcı öğretmenler%ı58, yöneticilerinde %67'si olumlu görüş bildirmişlerdir. Bu görüşler doğrultusunda okulda sosyal etkinliklerin düzenlenmesin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Sosyal etkinlikler yeterince düzenlenmiyor, bu yüzden öğretmenler için bir motivasyon kaynağı değil: Katılımcı öğretmenlerin **%41** gibi bir oranda sosyal etkinliklerin yetersiz olduğunu veya hiç yapılmadığını bu durumunun kendileri için bir motivasyon kaynağı olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Öğretmenlerle bir arada olduğu etkinliklerin düzenlenmesi iyi olurdu. Ancak bizim okulumuzda olmuyor. Öğrencilerle birlikte yemek piknik bu tür şeyler var ama öğretmenler arasında bu tür şeyler yapmıyoruz. Aslında bir iki defa düzenlenmeye

çalışıldı ortak bir kararla belirlenmeyince -ne saati uydu ne de sevdiğim bir ortamdı- katılmadım, zaten 3 kişi bir araya gelebilmişler." (G:((Ö)Bl))

"Ben bu okulda kaynaşalım diye öğretmenleri eve çağırdım. Yaşadığım tek etkinlik bu benim için. Sene başından bu yana da benzer bir etkinlik yapmadık. Yönetim bu konuda bir araya getirici değil. Sayımız az belki ondandır." (G: ((Ö)CJ))

"Bu tür etkinlikler bizim ilişkilerimizi daha da güzelleştirir. Okula ilk başladığımda çok zorlanmıştım, kendimi çok yalnız hissetmiştim. Okulumuzda bu tür etkinlikler yapılmıyor ben de artık önemsemiyorum zaten." (G: ((Ö)B4)

"Bu tür sosyal etkinlikleri sadece öğrencilerin katılımıyla bir yemeğe, pikniğe gidiyoruz. Öğretmenler kendi aramızda düzenlemiyoruz." (G:((Ö)B5))

Bu tema bağlamında yalnızca bir yönetici göiiiş bildirmiştir;

"Küçük bir okulda çalışıyoruz, öğretmen sayımız oldukça az. Öğrencilerle gittiğimiz etkinliklerin dışında sadece öğretmenlerin katıldığı bir etkinlik düzenlemedik. Pazartesileri öğleden sonra okul olduğu dönemlerde öğle arası birlikte bir yere gidip yemek yeriz ama bu da biraz mecburiyetten yaşanan bir durum galiba." (G: ((Y)C))

Katılımcı öğretmenlerin %41'i, yöneticilerin de %33'ü okullarında sosyal etkinliklerin yeterince düzenlenmediğini ve bu yüzden sosyal etkinliklerin kendileri için bir motive kaynağı olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcı yönetici bu tür etkinlikleri düzenleyememelerini küçük bir okul olmalarına bağlamıştır. Görüşler sonucunda okulda öğretmenler arasında sosyal etkinliklerin yeterince düzenlenmediği bu nedenle sosyal etkinliklerin bazı katılımcılar için motivasyon kaynağı olmadığı söylenebilir.

4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular

Okulun fiziki yapı yeterliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15.0kulun fiziki yapı yeterliliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesi.				
Temalar	**Öğretmen**	**%**	**Yönetici**	**0/0**
Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir, bu konuda yöneticilerin çabaları da motivasyonumuzu olumlu etkiliyor	17	71	5	83
Okulumuzda fiziki yapı yeterli değil ve bu durum motivasyonu olumsuz etkiliyor	4	17	1	17
Fiziki yapının motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi motivasyonudur:	5	21	1	17

Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir, bu konuda yöneticilerin çabaları da motivasyonumuzu olumlu etkiliyor: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin % 71'i görev yaptıkları okullarda fiziki yapının yeterli olduğunu ve olumlu fiziki yapının kendilerini olumlu yönde motive ettiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

"Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir. Önceki yıllarda ısınmadan tutunda lavabolara kadar hep şikâyetçi olduğumuz bir ortam vardı. Bu eksiklikler zamanla yönetimin çabası ve sosyal çevrelerin katkısıyla giderildi. İyi bir duruma geldik. Şimdi bu konularla ilgilenmekten öte öğrencilerin akademik ilerlemeleri olan asıl işimize daha iyi odaklanıyoruz. Okula gelirken mutlu bir şekilde gelmeminfiziki olanakların etkisi de vardır." (G:((Ö)D2))

"Okulumuzdafiziki yapı yeterlidir. Her sınıfta klimalarımız, temiz bir ortamımız, bilgisayarlarımız ve oldukça geniş bir bahçemiz var. Bu olanaklar öğrencilerin burada mutlu olmasını sağlıyor. Bu etkenler bizi de olumlu etkiyor." (G:((Ö)A3))

"Çalışma ortamının ısınmasından, hijyenine kadar birçok konuda tam olması gerektiğini düşünüyorum. Okul da öğretmen ve öğrencilerin kullanım alanlarının düzenlenmesi ve yeterli olması gerekir. Okulda daha önce yaşadığımız fiziki alt yapıyla ilgili sorunlar bir yıl önce çözüldü. Şimdi daha iyi ve rahatız. Bu durum mutlu olmamı sağlıyor. İmkânlar açısından yeterli olan, nezih bir ortamda çalışmayı kim istemez ki. "

(G: ((Ö)D5))

Bu tema bağlamında yöneticilerin de %83'ü öğretmenler paralelinde görüş bildirmişlerdir. Bazı katılımcı yönetici görüşleri şöyledir:

"Önceki yıllarda fiziksel anlamda eksikliklerimiz vardı. Bunları zamanla giderdik. Şu anda okul ortamımız gayet güzel. Öğretmenler de bu konudan şikayetçi değiller artık ve enerjilerini artık eğitim öğretim işlerine yoğunlaştırdılar."(G: ((Y)D))

"Okul bakanlık öncülüğünde büyük bir tadilattan geçti. Eğitim alanlarımız oldukça küçüktü. Bazı szn,jlar birleştirildi, çatımız tamir edildi, klimalar takıldı, elektrik donanımı ve boyasıyla her şey yeni okulumuzda. Güzel ve ferah bir ortamımız var. Konforun tabi ki sonu yok ama öğretmen ve öğrencilerimizin bu konularda rahat olmalarının önemli olduğunu düşünüyorum." (G: ((Y)A))

Bu temayla ilgili olarak katılımcı öğretmenlere göre yöneticiler daha yüksek oranda aynı görüş bildirmişlerdir. Bu görüşlere göre okuldaki fiziki yapının yeterli olması ve yöneticinin bu yöndeki çabaları, öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Okulumuzda fiziki yapı yeterli değil, bu durum öğretmen motivasyonunu olumsuz 'etkiliyor: Katılımcı olan öğretmen ve yöneticilere okullardaki fiziki yapının öğretmenlerin motivasyonunda nasıl etkili olduğuna ilişkin yöneltilen sorulara katılımcıların vermiş olduğu yanıtlar çerçevesinde ortaya çıkan temada, katılımcı öğretmenlerin % 17'si okullarında fiziki yapının yeterli olmadığını bu nedenle de motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bazı öğretmen görüşleri şu şekilde olmuştur:

"Okulumuz da bazı fiziki olumsuzluklar var. Öncelikle okulumuzda bir öğretmenler odası yok. Yöneticimizin odasında oluyoruz teneffüslerde, o aslında bu durumu sorun etmiyor, ancak biz rahatsız oluyoruz, her şey orda konuşulamazyani. Bir de alt katta hiç sınıfımız yok. Zihinsel engelinin yanında ortopedik engeli olanları üst kata çıkaramıyoruz. Müdürüm de problemlerin farkında ve sosyal çevreyi harekete geçirmeye çalışıyor ancak bir şey yapılamadı." (G: ((Ö)C2))

"Sınıflar eğitim için uygun değil. Masalar ve sandalyeler de öğrenciler için

uygun değil. Bazı öğrencilere büyük bazılarına da küçük geliyor sandalyeler bu konuda yöneticimize anlatıyorum sorunları o da anlayışla karşılıyor ancak imkansızlıktan yapılamıyor her halde öğrencinin rahat etmesi beni de mutlu ederdi." (G: ((Ö)CJ))

"Birçok konuda fiziki yeterlilik var ancak bir salonumuz var ki yazın sıcak kışın soğuk. Bizim vakit geçirdiğimiz böyle bir alanın bu eksikliğinin giderilmesi, bir klima takılması için yöneticimize konuyu açtık ancak bir yıldır bir gelişme olmadı. Bu yüzden önemsenmediğimizi düşündüm." (G: ((Ö)E4))

Bu konuda görüş bildiren bir yönetici de şu şekilde görüş bildirmiştir.

"Okulda sınıflarımız üst katta olduğu için bazı engelli öğrencilerimizi çıkaramıyoruz. Bir asansör gerekiyor. Alt katta sınıf olamayacak kadar büyük salonlar ve birçoğu atıl vaziyette duruyor. Bu durumu düzeltmek maddi olanak gerektiriyor. Bakanlıkça yapılamıyor. Ben de sivil toplum kuruluşlarına açıyorum konuyu. Lavaboların düzenlenmesi ve klima gibi eksiklerimizi bu tür sponsorlarla giderdik. Ancak sınıfların bu durumunu düzeltemedik." (G: ((]JC))

Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerden 4'ü (%17), yöneticilerden ise 1'i (%17) okuldaki fiziki ortamın yetersiz olduğunu bunun da öğretmen motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Oran olarak az da olsa aynı yönde görüş bildiren katılımcılara göre fiziki alt yapıyla ilgili sorunların bazı öğretmenlerin motivasyonunu düşürücü etkisi olduğu söylemek mümkündür.

Fiziki yapının motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi motivasyonudur: Bu tema bağlamında görüş bildiren öğretmenlerin, katılımcı olan öğretmenler içinde % 21'i fiziki yapının öğretmen motivasyonuna etkisinin kısmen olduğunu, önemli olanın öğretmenin kendi iç motivasyonu olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında görüş bildiren öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Okulumuz konfor açısından iyidir ancak bunlar zaten temel ihtiyaçlardır. İnsanın motivasyonu yüksekse kötü şartlarda da kendini eğitime yöneltebilir. Motivasyonu düşükse sarayda çalışsa da mutsuz ve verimsiz olur. Yani fiziki yapı motivasyonda öncelikli bir etken değildir." (G: ((Ö)Al))

"Fiziki olanaklar oldukça yeterli, ancak daha önce olumsuz durumlarda da

çalıştım, fiziki açıdan konfor olsa iyi olur ancak, bu konfor olmazsa benim motivasyonum olumsuz etkilenmez. Yani fiziki yapı motivasyonumda çok önemli bir etken değildir, önemli olanın eğitimcilerin yeterliliği iç mutluluklarıdır." (G: ((Ö)D4))

Yönetici konumundaki bir katılımcı görüşü de şu şekildedir:

"Binastyla bahçesiyle bir okulumuz var, imkânlarımız ölçüsünde fiziki yapıyı güzelleştirmeye çalışıyoruz. İyi bir ortam için gerekenleri yapmaya çalışıyoruz .. Bence fiziki yapı önemli tabii ki, ancak tamamlayıcı bir motivasyon aracıdır. Önemli olan öğretmenin içsel yani kendi motivasyonudur. Fiziki yapı öğretmenin içsel motivasyonunu tamamlayıcı, destekleyici ve ivme kazandırıcı bir durumdur." (G:((Y)A))

Katılımcı öğretmenlerin %2 l 'i, yöneticilerin de %17'sinin görüşlerine göre fiziki yapının öğretmen motivasyonuna etkisinin kısmen olduğu ve öğretmenin kendi motivasyonunun fiziki yapının motivasyona olan etkisinden daha önemli olduğu söylenebilir.

4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular

Okulun eğitim materyallerinin yeterliliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16.0kulun eğitim materyallerinin yeterliliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi

Temalar	Öğretmen	0/0	Yönetici	0/0
Okulumuzda eğitim materyalleri yeterlidir, yöneticinin bu konudaki yapıcı yaklaşımı öğretmenleri olumlu yönde motive eder.	19	79	5	83
Eğitim materyallerinin motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi motivasyonudur.	2	8	1	17

Okulumuzda eğitim materyalleri yeterlidir, yöneticinin bu konudaki yapıcı yaklaşımı öğretmenleri olumlu yönde motive eder: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin %79'u görev yaptıkları okullarda eğitim materyallerinin yeterli

olduğunu, bunun kendilerini olumlu yönde motive ettiğini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır:

"Daha önce eğitim materyallerini tasarlamak için uğraşır, vakit harcardık. Bazen renkli kâğıt ve boya bile bulamazdık. Fotokopi çekebilmek bile büyük sorundu. Şimdi bunların yanı sıra eğitim için gerekli kitaplar ve uygulama setlerine rahatlıkla ulaşabiliyorum." (G:((Ö)A4))

"Şu anda ihtiyaç duyduğum bir materyali okulumda rahatlıkla bulabiliyorum yeni bir şeye ihtiyaç duyduğum da yönetim temin etmeye çalışıyor." (G:((Ö)D3))

"Okulda hem öğrenciler için hem de bizim için bilgisayarlar ve internet bağlantısı var. Öğretmen olarak bilgiye ulaşma anlamında önemli olduğunu düşünüyorum. Öğrencilerimiz içinde haftalık program dahilinde bilgisayar dersleri var. Eğitici oyunların yanında okuma yazma bilen öğrencilerimiz de aktif bir şekilde yararlanıyor. Engelli öğrenciler için özel ekipmana sahip bilgisayarımızda var. Diğer branş öğretmenlerinin olmadığı okulumuzda bu şekilde bilgisayar dersi olmuş oldu. Eğitim açısından faydalı oldu diye düşünüyorum." (G:((Ö)A2))

Eğitim araç gereçlerinin yeterliliği ve bunlara ulaşma konusunda yöneticimiz oldukça destekleyicidir. Eğitim materyalleri neticede öğrencinin gelişimi için zengin öğrenme ortamı oluşturmada çok önemli, onlar hedeflerine ulaştıkça benim motivasyonum artıyor." (G: ((Ö)D2))

"Ben okulda materyal birimi başkanıyım. Okulumuzda temel araç gereçler olsa da öğretmen duruma göre yeni ve farklı bir eğitim materyaline ihtiyaç duyabiliyor. Bunu oturup konuşuyoruz netleştikten sonra dışardan gidip kendimiz alıyoruz. Yani şunu acaba idareye söylesem mi acaba alırlar mı alamazlar mı ezilip büzülmüyor yani öğretmen. Açıkça dile getiriyor, aramızda konuşuyoruz, gerekliyse gidip alıyor ve okula fatura ediyoruz. Bu konuda oldukça rahatız." (G: ((Ö)EI))

"Okulumuzda bilgisayar ve akıllı tahta işimizi oldukça kolaylaştırıyor." (G: ((Ö)C3))

Bu tema bağlamında bir yöneticilerin de %83'ü olumlu yönde görüş bildirmişler, eğitim materyallerinin yeterince olduğunu ve bu durumun da öğretmenlerin

motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini dile getirmişlerdir. Yönetici görüşleri şu şekildedir:

"Bu konuda özel eğitim öğretmenlerinin yanın da diğer branş öğretmenleri içinde gerekli araçları temin etmeye çalışıyoruz. Geçmiş yıllarda öğretmenler ihtiyaç duyduklarını her hafta liste/erdi. Biz de temin etmek için uğraşırdık. Uğraş uğraş işi öğrendik, yani okulun çevresini ve olanak/arz harekete geçirebiliyoruz artık. En basitinden boya ve kaleme bile ihtiyaç duyardık, fotokopi makinesi bile yoktu. Şimdi hepsi materyal odamızda var. İhtiyaca göre öğretmenler kullanabiliyor. Daha önce bu tür olanaklar yokken şimdi öğretmenlerin bu olanaklara sahip olmaları, yine de gereklilik halinde bize ihtiyaçlarını söyleyebilmelerinin onlar açısından motive edici olduğunu düşünüyorum." (G:((Y)A))

"Okul, eğitim materyalleri açısında oldukça zenginleştirildi. Öğretmenlerin bu konudaki istek ve ihtiyaçları temin ediliyor. Bu konuda ihtiyaçları karşılanan öğretmenlerin işlerine daha şevkle sarıldıklarını gözlemliyorum." (G:(((Y)A))

"Eğitim materyallerinin birçoğu okulumuzda var. Öğretmenlerin bu konuda eksiklik çekmesi, onları olumsuz motive eder. Öğretmenin eğitim planı hazırlarken okuldaki eğitim araç gereçlerinin yeterliliğini bilmesi, bu şekilde eğitim-öğretim etkinliklerini daha da zenginleştirebilmesine olanak sağlar. Materyal açısından zengin ders etkinlikleri verimi, dolayısıyla hedeflere erken ulaşmayı sağlayacaktır. Bu durum öğretmenin motivasyonunu arttıran bir etmendir(G:((Y)E))"

"İlk görev yaptığım yıllarda başka bir okulda kaynak sınıf öğretmeniydim. Bunlardan bir şey olmaz denilen zor bir öğrenci grubuyla çalıştım. Okulda ki yılsonu etkinliğinde ben de bu öğrenci grubuyla bir çalışmayapmak istedim. Konuyu müdürüme açtım, sürpriz bir çalışma olduğunu - içeriği söylemeden- ve bazı kıyafet ve araçlara ihtiyaç duyduğumu söyledim. Müdürüm beklemediğim bir şekilde çok olumlu karşıladı ve ihtiyaçlarımı fazlasıyla temin etti. Bir müsamereydi ve günü geldiğinde biz bunu sergiledik. Çok büyük beğeni topladı ve sonraki yıllarda da benzer çalışmalar devam etti. Bu olayda yöneticinin bana olumlu yaklaşımı ve desteği benim hayatımda önemli yer tutar. Şimdi be yöneticiyim ve öğretmen düşünüp gelmiş benden bir şey istiyorsa bu

konuda elimden ne geliyorsa yaparım. Çünkü benim yaşadığım olayda, ben nasıl o destek sayesinde çalışmama şevkle azimle sarıldıysam, buradaki öğretmeninde o şekilde yapacağını bilirim. Bu konu benim için çok önemlidir." (G: ((Y)F))

Bu tema bağlamında katılımcı öğretmen ve yöneticiler yüksek bir oranda eğitim materyallerinin yeterli olduğunu, bunun da öğretmen motivasyonun arttırılmasında önemli bir etken olduğu konusunda örtüşen görüşleri ifade etmişlerdir. Bu görüşlerden hareketle eğitim materyallerinin okulda tam olması öğretmenlerin motivasyonunu arttırıcı yönde etki eder diyebiliriz.

Eğitim materyallerinin motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi motivasyonudur: Bu tema bağlammda görüş bildiren öğretmenlerin, katılımcı olan öğretmenler içinde % 8 gibi düşük bir oran olduğu ortaya çıkmıştır. Bu görüşlere göre eğitim materyallerinin motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi motivasyonudur. Bu düşüncede olan bir öğretmen görüşlerini şu şekildedir:

"Okulumuz eğitim materyalleri açısından oldukça zengindir. Ancak bunlar benim için ön planda değildir. Diğer konularda özellikle okuldaki yönetici ve arkadaşlarla olan ilişkileri açısından motivasyonum iyi olduğu müddetçe eksik eğitim materyali benim için sorun değildir. Yoklukta çare bulunmaya çalışılır ve geliştirdiğiniz çözümler sizi mutlu eder. Hiçbir araç gereç olmadığı zamanlardaki kadar mutlu değilim şu anda. Ben olmasın demiyorum, sadece benim için en önemli olan değildir. " (G: ((Ö)Al))

"Temel bazı ihtiyaçlar tabi ki gerekiyor, ancak onun dışındaki eğitim materyalleri olmasa da ben bir şeyler yaparım. Amaç öğrencilere zengin bir eğitim ortamı sunmaktır. Bu farklı yollarla sağlanabilir. (G: ((Ö)D4))

Bu tema bağlamında bir yönetici görüş bildirmiş ve katılımcı yöneticilerin %17'sini temsil etmektedir.

"Eğitim materyallerinin bir öğretmenin önüne serilmesi o öğretmenin her zaman başarılı olacağı anlamına gelmez. Öğretmen vardır bu materyallerin farkında bile olmaz geleneksel biçimde devam eder, öğretmen vardır eğitim araçlarım arar bulur her

zaman. Yani asıl olan öğretmenin kendi içindeki çabasıdır." (G:((Y)E))

Bu tema bağlamında görüş bildiren öğretmenlerin %8'i, yöneticilerin de %17 si eğitim materyallerinin öğretmen motivasyonun da etkisinin kısmen olduğunu, asıl öğretmenin kendi içindeki motivasyon olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcı grubun yüzde olarak oldukça küçük bir oranını temsil eden bu görüşleri bildirenlerin aslında materyal yokluğu çekmediği de görülebilir. Bu nedenle yokluğunda ihtiyaç duyulan gereksinimlerin varlığında ihtiyaç giderildiği için motive etkisinin kalmadığı söy leneb il ir.

4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular

Öğretmen veli arasında yaşanan problemlerde yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 1?'de verilmiştir.

Tablo 17.Öğretmen veli arasında yaşanan problemlerde yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi.

Temalar	Öğretmen	0/0	Yönetici	%
Veli öğretmen ilişkilerinde yöneticinin gerekli bilgilendirme ve uyarı lan yaparak takındığı uzlaştırıcı tavırlar öğretmenin motivasyonunu olumlu yönde etkiler:	15	63	6	100

Veli öğretmen ilişkilerinde yöneticinin gerekli bilgilendirme ve uyarıları yaparak takındığı uzlaştırıcı tavırlar öğretmenin motivasyonunu olumlu yönde etkiler: Katılımcı öğretmenlerin %63'ü bu tema bağlamında olumlu görüş bildirerek yöneticinin uzlaştırıcı tavrının motivasyonlarını arttıracağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Yöneticinin veliyle ilgili problemlerde öğretmenine sahip çıkması okulun tek bir beden olduğunu gösterir. Velinin bir sözü bizi çok olumsuz motive edebiliyor. Bu konuda yönetici işin aslını bize sormalı, veliyle bizi karşı karşıya getirmeden uzlaştırıcı tavır içerisinde olmalıdır." (G: ((Ö)Bl))

"Öğrenci velileri aslında büyük bir yük altındalar. Öğretmen veli ilişkilerinde bazen sorun yaşanabiliyor. Öğrenci sınıfta yeniyse; veli, eski öğretmenine alıştığı için en ufak bir şeyde bizi yönetime şikâyet edebiliyor. Bu konularda yöneticinin veliyi üzmeden ikna ederek uzlaşı ortamını sağlaması gerekiyor. Bu tür olaylarla yılda en az bir kere karşılaşırım. Yöneticim yanımızda olmuş ve veliyi de gerekeni anlatmış ve sorunları aşmışızdır. Tabi ki bir yanlış varsa yönetici o yanlışa sahip çıkmamalıdır. Durumu değerlendirmeli ve gerekli uyarıları da bana velinin olmadığı bir yerde yapabilmelidir. Bu konuda yöneticiyi yanım da hissetmem ve birlikte hareket edebilmek benim motivasyonumu arttırır." (G: ((Ö)B3))

"Haksız bir durumumuz varsa tabi ki yöneticinin körü körüne bize destek olmasını bekleyemeyiz. Ama ne durumda olursa olsun veliyle öğretmen karşı karşıya getirilmeden, gerekli uyarılar iki tarafa da ayrı ayrı yapılarak uzlaştırıcı bir tavır içerisinde olmalıdır. Karşılaştığım veli problemleri hep bu şekilde çözüme kavuştuğundan memnunum." (G: ((Ö)Fl))

"Aslında iki çeşit veli grubu var: Birincisi; çocuğuyla hiç ilgilenmeyen, her şeyi bize bırakıp, çocuğunun okula gelmesinin yeterli olduğunu düşünen veliler. Özel eğitimde öğrenci kazanımlarının evde de tekrarlanması, okulda ilerlenen çizgi de ilerlenmesi gerekiyor. Bu çalışmaları evde yaptırmayan veliyle ben hep çatışıyorum. Onların benden değil de benim onlardan şikayetim oluyor. İkinci grup veli ise; çocuğundan aşırı beklenti içinde olan veliler. Genelde küçük yaşta özel eğitim olgusunu yeni yeni öğrenen veliler. Bu veliler de genelde benden şikâyetçi olur. Bu tür durumlar da her iki veli grubuyla da yöneticimiz gerekli telkinleri yapar. Bir uzlaşma sağlanır ve çalışmalarıma devam ederim. Bu konulara dair veliyle karşı karşıya geldiğimizde uzlaşma değil de daha çok uzaklaşma oluyor. Bu nedenle yöneticinin bu yaklaşımı ve desteği benim için önemlidir. "(G: ((Ö)C2))

Katılımcı yöneticilerinde %1 OO'ü öğretmenlerle aynı yönde görüş bildirmişlerdir. Katılımcı yönetici görüşleri şu şekildedir:

"Bu konularda iki tarafı da ayrı ayrı dinlerim. Veli de öğretmen de bu okulun aile bireyleri gibidir. Birini dışlayamazsın. Öğretmen de veli de hata yapabiliyor.

Velilerde genelde yanlış anlama oluyor, bazen öğretmenin işine karışıyor. Aslında ilk karşılaştıklarındaki durumda sonrasını etkiliyor. Ortada öğrencinin eğitimi varsa kişisel mücadelelere girmenin anlamı yoktur. Bu sebeple iki tarafı da incitmeden uzlaştırma yoluna giderim. " (G: ((Y,)A))

"Veli öğretmen arasında genelde ilk başlarda problemler oluyor. Yeni öğretmene uyum sorunları yaşayabiliyor. Biz burada öğrenciye genel bir program çıkarıyoruz. Bu programa göre özel eğitim öğretmeninin yanında diğer branşlarda öğretmenlerimiz de var. Öğrencide hedeflenen davranışlara ulaşmak için bu derslere de girmesi gerekiyor. Bu konuları veliye izah ediyorum. Özel eğitim öğrencisi de olsa farklı alanlara adapte olması gerektiğini, farklı alanlarda eğitim almasının gerekliliğini ifade ediyorum. Öğretmen de velinin öğrenciyi geç getirmesinden, verdiği uygulamaların evde hiç uygulanmamasından şikayetçi olur. Veliye bunu anlatsa da değişiklik olmamıştır. Bu durumda da aynı şekilde velinin beklentilerinin yanında görevlerini de hem yönetici olarak ben hem de rehber öğretmenlerimiz gerekli bilgilendirme ve telkinleri yapar. Öğretmenin bu konudaki tavrımızın böyle olduğunu bilmesinin kendi motivasyonunu arttırdığını düşünüyorum." (G: ((Y)E))

Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlere (%63) göre yöneticiler daha yüksek(%} 00) oranda ve aynı yönde görüş bildirmişlerdir. Bu tema konusunda yöneticilerin daha hassas oldukları ve konuya önem verdikleri söylenebilir. Bu görüşlere göre yöneticinin öğretmen ve veli arasında çıkan sorunlarda, onları karşı karşıya getirmeden, gerekli uyarı ve telkinleri yaparak uzlaştırıcı tavırlar içerisinde olması öğretmen motivasyonunu arttırıcı etkisi olabilir.

4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular

Yöneticinin, öğretmenlerin özel yaşamıyla ilgili konulardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesi: Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 18 'de verilmiştir.

Tablo 18.Yöneticinin, öğretmenlerin özel yaşamıyla ilgili konulardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesi:				
Temalar	**Öğretmen**	O/o	**Yönetici**	O/o
Yöneticinin; öğretmenin ailesi ve özel yaşamıyla ilgili paylaştığı konularda hal hatır sorması, yardımcı olmaya çalışması motivasyonu olumlu yönde etkiler	15	63	5	83
Yöneticiyle okul dışındaki konulan pek paylaşmam, bildiği konularda da hal hatır sorması, ilgilenmeye çalışması motivasyonu etkilemez	5	21	1	17
Yönetici, öğretmenin okul dışındaki konularla hiç ilgilenmiyor ve sormuyorsa, bu durum motivasyonu olumsuz etkiler	4	17	-	-

Yöneticinin; öğretmenin ailesi ve özel yaşamıyla ilgili paylaştığı konularda hal hatır sorması, yardımcı olmaya çalışması motivasyonu olumlu yönde etkiler:

Bu konuda görüş bildiren bir katılımcı öğretmenlerin %63 'ü yöneticilerin kendilerinin okul dışındaki sorunlarıyla ilgili onunla konuşmasının ve destek olmaya çalışmasının motivasyonlarını arttırıcı yönde etkilediğini dile getirmişlerdir. Katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Günün belli saatlerinde birlikte olduğunuz yöneticinin sizin özel yaşamınız la ilgili bilgili olması, ev durumunuz, mutluluğunuz gibi konularda zaman zaman konuşması ve benimle sohbet etmesi güzel bir şeydir. Karşınızdaki insanın sizi anladığını ve değer verdiğini düşünüyorsunuz ve ben bunu olumlu düşünürüm." (G: ((Ö)C2))

"Paylaştığım için bildiği konularda arada sorması samimi bir ortam oluşturur. Kendimi değerli hissederim, önemsendiğimi anlarım. Bu okulu ailem gibi görmemi sağlar motivasyonumu arttırır." (G: ((Ö)A2))

"Sıcak ve samimi bir ortam varsa aranızda paylaşırsınız. Ben yöneticimle bunları paylaşıyorum. O da zaman zaman sorar tecrübesine göre telkinlerde bulunur. İş

arkadaşlarınızla da oluyor ama yöneticiyle olması farklı bence. Kararlarınızı verirken seçenekleri gösterebiliyor size. Ben bunun olumlu olduğunu ve olması gerektiğini düşünüyorum. " (G: ((Ö)B6))

"Benim birçok meselemi bilir yöneticim. Ve bu konularda hep sorar destekleyici olur. İzin istediğim zaman hep vermiştir mesela, sorun çıkarmamıştır. Bunun dışında benim ailemi tanımamış olmalarına rağmen her Türkiye ye gidişimde aileme çok çok selamlarını iletirler. Bu çok hoşuma gidiyor ve beni mutlu ediyor. "(G: ((Ö)D4))

Bu tema bağlamında katılımcı yöneticilerin %83'ü öğretmenlerin okul dışındaki sorunlarıyla ilgili olarak; kendilerinin bilgileri dahilinde olan konuları konuştuklarını, destek olduklarını, bunun da onların motivasyonunu olumlu etki ettiğini dile getirmişlerdir. Katılımcı yönetici görüşleri şu şekildedir:

"Ben öğretmenimin aile konularını, varsa sorunlarını hep sorarım onun yanında olmaya çalışırım. Biz küçük bir aileyiz burada öğretmen yeri geldiğinde dertleşebilmeli biriyle. Yani ben böyle bir ortam hazırlarsam kendisine gelip rahatça konuşur ve fikir alışverişinde bulunmuş oluruz. Yanlarında olduğumu hissettirebildiğimi düşünüyorum." (G: ((YA))

"Günlük hal hatır sormanın dışında öğretmenin bildiğim konularını takip ederim. Açtığı ölçüde bende destek olmaya çalışırım: Öğretmenin bir sıkıntısı üzüntüsü olabilir. Onun üzgün olması, mutsuz olması iş verimini de olumsuz etkiler. Bu sebeple bu konularda elimden geldiğince destek olmaya çalışırım. " (G: ((Y)C))

"Tabi ki sorarım. Zaten anlarım o gün okula geldiğinde bir şey varsa. Hemen ilk fırsat bulduğum da yanına gider dinlerim onu. Sohbet ederiz. Yani burada biz bir aileyiz. Yeri gelir öğretmen gelir bana sorar. Böyle yaklaşımlar bizim ve öğretmenin motivasyonunu arttırır." (G: ((Y)F))

Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin yarıdan fazlası ve yöneticiler de yüksek bir oranda(% 83) ve aynı yönde görüş bildirmişlerdir. Bu oranlara göre bu tema bağlamında yöneticilerin daha hassas olduğu ve yöneticinin bu yöndeki yaklaşımlarından birçok öğretmenin olumlu motive olduğu söylenebilir.

Yöneticiyle okul dışındaki konuları pek paylaşmam, bildiği konularda da hal hatır sorması, ilgilenmeye çalışması motivasyonumu etkilemez:

Öğretmenlerin %21'i okul dışındaki konuları yöneticiyle pek paylaşmadıklarını, bu konuda yöneticinin ilgilenmeye çalışmasının da kendi motivasyonları üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yapmayacağını ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmen görüşleri şu şekildedir:

"Aile olsun başka bir şey olsun okul dışındaki konuları sorması benim motivasyonumu etkilemez. O konularda pek açılmam da yani. Sorsa da sormasa da ben buradaki işimi yaparım. " (G: ((Ö)A4))

"Belli bir düzeyde kalması gerekiyor samimiyetin. Bildiği konularda da çok ayrıntıya girmesi beni rahatsız eder. Yani bunları bana bir öğretmen arkadaş sorsa başlatsa böyle bir şeyi daha iyi olur diye düşünüyorum." (G: ((Ö)D3))

"Ben eşimle birlikte bu okulda çalışıyorum. Belki de bu yüzdendir ama okul dışındaki hayatımı, kendi ailemiz ya da okul dışı çevremizi okulda hiç gündeme getirmedik, yöneticiyle de konuşmadık, konuşmak ta istemem, bu şekilde daha iyi olduğunu düşünüyorum." (G: ((Ö)E2))

Katılımcı yöneticilerinden de bir kişi (%17) bu konuda görüş bildirmiştir. Katılımcı yönetici görüşü şu şekildedir:

"Ben öğretmenin okuldaki işine bakarım. Okul dışı sorunları varsa ve bunu okuldaki işine yansıtıyorsa zaten bu belli olur, gündeme de gelir. Ama bunun dışında ben öğretmene gidip te bu konuları sormam. Ha kendisi gelir bir şeyleri anlatırsa yol göstermeye çalışırım. Yani bu tür konularda kendisine yakın öğretmen arkadaşların destek olmaya çalışması daha doğrudur diye düşünüyorum.

Bu tema bağlamında katılımcı öğretmen ve yöneticilerin az bir oranda da olsa okul dışı konuların yöneticiyle konuşulması ve gündeme getirilmesini uygun olmadığını bunun da öğretmen motivasyonunu olumlu ya da olumsuz bir etki etmeyeceğini ifade etmişlerdir.

Yönetici, öğretmenin okul dışındaki konularla hiç ilgilenmiyor ve sormuyor,

ıu durum motivasyonumu olumsuz etkiliyor: Bu tema bağlamında öğretmenlerin Vol ?'si yöneticilerinden destek görmediklerini ve bu durumun kendi motivasyonlarını ılumsuz etkilediğini dile getirmişlerdir. Bu konuda katılımcı öğretmen görüşleri şu ;ekildedir:

"Okulda sıcak bir iletişim ortamı olmalı ki özel konularda bir sohbet ortamında 'conuşulsun. Yöneticimiz bu konularda hal hatır sormasını, ne biliyim en azından sorunlarım olduğunda ilgisini beklerdim. Ancak hiç böyle bir yaklaşım içinde olmadı." (G: ((Ö)Cl))

"Bir önceki yöneticimiz bu konularda çok negatifti. Ne hal hatır sorar, ne selam verirdi. Ben de okuldaki işimi yapıp çıkmışımdır. Yani ben yıllardır birlikte çalıştığımdan alışmıştım, yapısı öyleydi. Ama bu durum özellikle yeni işe başlayan arkadaşlarımızın motivasyonunu hep olumsuz etkilemiştir." (G: ((Ö)B2))

Bu tema bağlamında yöneticiler görüş bildirmemiştir. Bu konuda katılımcı öğretmenlerin oranı düşük olsa da bazı yöneticilerin, öğretmenlerin okul dışındaki sorunlarıyla hiç ilgilenmediği, bu anlamda olumlu bir iletişim ortamı oluşturmadığı, böyle durumların da bazı öğretmenlerin motivasyonunu azaltıcı etkisi olduğu söylenebilir.

4.3. TARTIŞMALAR

Bu bölümde araştırma sorusunun alt problemlerine ilişkin bulguların tartışılması ve yorumlanması yapılacaktır. Elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlara göre yorumların literatürle ve daha önce yapılmış araştırma sonuçları ile desteklenerek okuyucunun konuyu daha iyi kavramasına yardımcı olması sağlanmıştır.

4.3.1. Yöneticilerin davranış, üslup ve sergiledikleri tavırların motivasyona etkisi problemine ait yorumlanması:

Yöneticilerin davranış, üslup ve sergiledikleri tavırların öğretmenlerin motivasyonundaki etkilerine ilişkin soruya katılımcı olan öğretmenlerin büyük çoğunluğu (%96), yöneticilerinin kendileri ile saygıya dayalı, seviyeli ve uygun bir

üslup ile olumlu bir iletişime geçtiklerinde ve kendilerine rica dili kullanıldığında motivasyonlarının olumlu yönde etkilendiğini söylemişlerdir. Yönetici konumunda bulunan katılımcıların da büyük çoğunluğu (%83), öğretmenler ile iletişimde saygılı, seviyeli ve uygun bir üslup sergilediklerini, onlardan bir şey isterken rica dilini kullandıklarını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin birbiriyle büyük oranda örtüştüğünü söylemek mümkündür. Yöneticilerin iletişim konusunda, öğretmen beklentilerinin neler olduğunun farkında oldukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin öğretmenlere kibar, saygılı, arkadaşça yaklaşımları ve isteklerinde rica dilini kullanmalarının öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağlayacağı rahatlıkla söylenebilir. Bu temadan elde edilen bulgular, Şenol Yusuf un (2009: 99) "Müdürümün Öğretmenlere kibar ve içten davranması motivasyonumu arttırır." İfadesi öğretmenlerin en çok katıldıkları görüş olan, İstanbul ilinde "İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenlerin başarılarını artırmak için uyguladıkları dışsal motivasyonun etkileri" konulu çalışmasını ve Ağıroğlu Bakır'ın (2007: 84) Malatya ilinde "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışları Açısından Değerlendirilmesi" konulu çalışmasını destekler niteliktedir. Yöneticilerin öğretmenlerden isteklerinde rica dilini kullanmaları konusunda da öğretmen ve yöneticiler aynı paralelde görüş bildirmişler, emir şeklinde değil de bir rica ve tatlı dille ifade edilen isteklerin, severek yerine getirildiğini söylemişlerdir. Bazı yöneticiler, kibar ve nazik üslubun öğretmenin motivasyonunu arttırdığını ve görevi dışında olan bir işi bile yöneticinin nazik bir ricasıyla yapmaya çalıştıklarını anlatmışlardır. Aynı şekilde birkaç öğretmen de kendilerinden nazik bir şekilde bir şey istendiğinde o görevi yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticinin verdiği görevi öğretmene nedeniyle anlatması da görevin yerine getirilmesinde etkili olacaktır. Okul müdürünün "niçin" olduğunu açıklamadan verdiği emirler, yöneltmeler ve istemler, öğretmen ve öğrencilerin performansını aşağı çekebilir(Scanlon ve Keys, 1983, s.213'ten akt. Şimşek Y., 2003: 51). Bu temadan elde edilen sonuçlar Özgan ve Aslan'ın (2008: 203) "İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi" konulu çalışmasını da destekler niteliktedir.

Diğer bir temada 'Yönetici davranışlarıyla ilgili diğer bir tema olan, yöneticinin sabahlan selamlaması ve güzel karşılaması öğretmenlerin motivasyonu olumlu yönde etkiler' görüşünde olan öğretmenlerin oranı %75 iken, yöneticilerde bu oran %67'dir. Görüşme yapılan 6 yöneticiden 4'ü olumlu yönde ifadeler kullanırken, 2'si bu konuda görüş bildirmemişlerdir. Sabahları selamlanması ve karşılanması öğretmen için oldukça motive edici bir unsur olarak ortaya çıkarken, yöneticilerin bu konuda daha az duyarlı oldukları söylenebilir. Bunun yanında görüş bildirmeyen iki yöneticinin de bu temanın konusunu desteklemedikleri anlamına gelmese de kendi okullarında uygulamadıkları sonucuna varılabilir. Selamlaşmayla ilgili literatür tarandığında;

Peker ve Aytürk, (2000:303)'e göre

> "Yöneticinin personeline selam vermesi, gülümsemesi, teşekkür ve tebrik etmesi, "aferin" demesi, izin vermesi ve onunla toka etmesi bile personel için hep ödüldür. Örneğin, yöneticinin astlarına (personeline) adıyla hitap etmesi, "nasılsın" demesi, teşekkür etmesi, selam vermesi, toka etmesi; işiyle ya da kendisiyle ilgilendiğini söz ve davranışlarıyla göstermesi, personeli en fazla motive eden psiko-sosyal güdülerdir. Çünkü kendisine ve işine önem ve değer verilmeyen personel, işinde etkili ve verimli çalışmaz. Kimi zaman çok küçük bir davranış bile yüksek motivasyon etkisi yaratabilir."

Yıldırım Selahittin(2007: 37)'e göre ise sabahları gülümseyerek 'günaydın' diyen bir lider personelin kalbini kazanabilir. Selçuk (2005: 16), "Kültürlerarası İletişim Açısından Gündelik İletişim Davranışları" konulu çalışmasında "etkileşim içinde bulunulan bireyin ve ortamın durumuna göre kullanılacak "uygun" bir selam ve hitap şekli, iletişime başarılı bir giriş yapmak anlamına gelebileceği, iletişimi başlatan selamlaşmanın iletişimin sağlıklı yürüyebilmesinin de ön koşulu olduğu" belirtilir. Ayhan(2005) ise selamlaşmayı iletişimin ön ve son sözü olarak değerlendirerek karşılama sözlerinin yanında veda sözlerinin de iletişim ögesi olarak değerlendirmiştir.

Yöneticinin bazı olumsuz davranış ve yaklaşımları öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bu tema bağlamında öğretmenlerin % 25' ini oluşturan 6 öğretmen okulda karşılaştıkları yönetici olumsuz davranışlarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini söylemişlerdir. Oran olarak diğer temalara göre daha az bir yüzdeyle dile getirilmiş olsa da öğretmenlerin dörtte birini oluşturması bazı okullarda

-lumsuz yönetici davranışlarının görülebildiği ve bunun da öğretmenlerin rıotivasyonlarını düşürdüğü söylenebilir. Diğer temalarda olumlu yönetici davranışlarını maylayarı öğretmenlerin oranı yüzde seksenlerden fazla olduğu,ı olumsuz yönetici lavranışlarını içeren bu temanın da yüzde %25 düzeyinde dile getirilmiştir. Bu durumda inceki temalarda görüş bildiren öğretmenlerden bazılarının yöneticilerde olumlu lavranışlann yanında bazı yaşadıkları olumsuzlukları da dile getirdikleri ve bu iğretmenlerin bahsedilen olumsuz yönetici davranışlarıyla bazen karşılaştıkları söylenebilir. Zira katılımcı görüşlerinde bahsedilen "yöneticinin okula geç kalan bir öğretmene surat yapması, hoşgörülü olmaması" sürekli yaşanan bir olay değil öğretmenin geç kaldığında karşılaştığı bir durumdur. Bunun yanında; öğretmenin işine karışma, otoriter tavır ve davranışlar sergileme, öğretmenle arasına duvar örme, soğuk davranışlar ve emir dilinde konuşmaları gibi olumsuz yönetici davranışları da dile getirilmiştir. Bir okulda yönetici öğretmeni kendi işiyle ilgili bağımsız kılabilmelidir. Otokratik yönetici astlarının kaygı, korku ve kişilik özelliklerini iyi kullanır(Başaran, 1992: 81). X Teorisi ne dayalı yönetim anlayışı da çoğu insanın işten hoşlanmadığını ve onların imkan bulduğu ölçüde az çalışacağını varsayar. (Tortop, 1999). Oysa yönetici ile öğretmenler arasında olumlu İnsani ilişkiler daha çok demokratik bir ortam içinde açıkça görülebilir. Bu nedenle otokratik okul yöneticiliği, iyi bir okul yöneticisinin seçeceği yönetim biçimi olmamalıdır(llgar, 2000). Bu tema bağlamında yöneticiler görüş bildirmemiştir. Şişman'a (2010) göre okul müdürü, diğer rutin işlerinin yanında insan ilişkileri boyutunu ihmal edebilir. Bu temada yöneticilerin, insani ilişkiler konusunda da yeterliliklere sahip olmasının çalışanların motivasyonu için önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.3.2. Yöneticilerin okulun işleyişi ile ilgili uygulamalardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesine dair bulguların yorumlanması:

Yöneticilerin okulun işleyişiyle ilgili uygulamalardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisinin belirlenmesiyle ilgili problemin ilk teması 'okulda kuralların, görevlerin açık ve net şekilde belirlenmesi; yöneticinin de bunları tutarlılıkla uygulaması

ğretmenin motivasyonu olumlu etkiler' şeklindedir. Öğretmenlerin %88'i bu konuda örüş bildirerek; okulda görevlerine ve kuralları açık ve net olarak belirlenmesi, öneticilerinde bu kuralları uygularken gösterdikleri tutarlı yaklaşımların ıotivasyonlarmı olumlu yönde etkilediğini yüksek bir yüzde oranıyla ifade etmişlerdir. ıu temaya yöneticilerde yüksek bir oranda öğretmenlerle aynı paralelde görüş ,ildirmişlerdir. Görevleri tam ve net olarak belirlenen öğretmenlerin zihnindeki soru şaretleri gitmiş, iş arkadaşlarıyla da çatışmaya düşmeden enerjisini yaptığı işe vereceği öylenebilir. Çalışanlar, performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip ılmak zorundadır(Koçel, 2003: 652). Buna göre görev tanımlarının yapılmadığı, yetki ıe sorumlulukların belirlenmediği bir örgütte, çalışan tam kapasiteyle işine yönelemez *re* motivasyonu etkileyici rol çatışmalarıyla uğraşır. Bundan dolayı motivasyona olumlu catkı yapabilecek bir örgüt iklimi için iyi tasarlanmış bir örgüt yapısı ve planı gerekmektedir (Pekel, 2001: 18). Olumlu bir örgütsel yapı ve planlama, güdülemeyi colaylaştıracaktırfliren, 2001: 547).Yönetici iş ortamındaki belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, işbölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarım belirleyerek bireyleri özendirebilir, işlerinde verimli çalışmalarını sağlayabilir.

Öğrencilerin derse giriş çıkışlarıyla ilgili kuralların yönetici tarafından kararlılıkla uygulanması motivasyonumu olumlu etkiler konulu temaya öğretmenlerin %7l'i olumlu yönde görüş bildirmişlerdir, yöneticilerde % 67 ile öğretmenler kadar yüksek olmasa da aynı paralelde görüş bildirmişlerdir. Bazı öğretmen ve yöneticilerin bu görüşe katılmadıkları anlaşılsa da katılımcıların birçoğu öğrencilerin derse giriş çıkış saatlerinin düzenli olarak uygulanmasının öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Kıran'a (2005) göre düzenin sağlandığı yerde verimlilik vardır, üretkenlik, etkililik ve kişi hak ve özgürlüklerine saygı vardır. Erdoğan, İrfan(2000)'a göre, okulun yönetimi şekli merkeziyetçi ve bürokratik veya bunun aksine esnek olması, yöneticilerin yönetim tarzı olarak belirledikleri yaklaşımlar, öğretmeni ve öğretmenin sınıf yönetimini etkileyebilir. Yani okulun yönetiminin belirlediği ve izleyeceği disiplin yöntemi öğretmenin öğrencilerle olan iletişimini ve sınıf performansını etkileyebilir. Bu anlamda okul yönetimlerinin belirleyecekleri disiplin

anlayışı ve tutarlı uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarında önemli olduğu söylenebilir.

Öğrencilerin derse giriş çıkışlarıyla ilgili yönetici uygulamalarının esnek olması motivasyonumu olumlu etkiler' temasıyla ilgili olarak; öğretmen ve yöneticilerin üçte biri bu yönde görüş bildirmişlerdir. Öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde özel eğitim kurumlarında öğrencilerin derse giriş çıkışlarında kurallara uymanın bazen zor olduğu, zira öğrencilerin birbirinden çok farklı özellikte ve farklı gelişim seviyelerinde aynı grupta eğitim almak zorunda kalabildikleri, bu nedenle de zaman zaman sınıftan çıkma davranışı gösterebildikleri anlatılmıştır. Bu sebeple öğrencilerin derse giriş çıkışları konusunda esnek yaklaşılması gerektiğini savunmuşlardır. Bu tema bağlamında görüş bildiren yöneticilerin 2 si(%33) bu görüşte olan öğretmenlerle aynı fikri paylaşmışlar ve öğrencilerin ders saatleri, bazı öğrencilerin sınıftan çıkması gibi konularda o anki duruma göre hareket ederek, esnek yaklaşım sergilediklerini bunun da öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmen ve yönetici görüşlerine göre Öğrencilerin ders süresi içerisinde sınıfa giriş çıkışlarıyla ilgili olarak, yöneticinin esnek ve ılımlı yaklaşımlarının öğretmeni motive ettiği söylenebilir. Görüşmeci notlarına göre; özel eğitim dışındaki alanlardan öğretmen olmaması ya da farklı nedenlerle tüm öğrencilerin özel eğitim sınıflarına yerleştirilmesi ve gruba uygun olmayan bireylerin sınıfa dahil olmasından dolayı özel eğitim öğretmenlerin sınıf içinde yetersiz kalabildiği durumlar olabilmektedir(Görüşme notları: s.67,68). Her birinin bireysel farklılıkları, ayrı değer ve dünyaları olan çocukları ve gençleri hayat içinde hayata hazırlamak, statik, değişmez katı ilkeler ve programlarla mümkün değildir(Yenitepe,2008:5). Bu sebeplerle özel eğitim okullarında yönetici bazı konularda esnek yaklaşımları benimseyebilir, sorunu bir anlığına çözebilir. Diğer yandan sınıfta duramayan öğrencinin dışarı da ne yapacağı da ayrı bir sorundur. Bu konuyla ilgili olarak çalışma yapılan özel eğitim okullarının sadece birinde bakıcı hizmeti vardır. Sınıfta tutulması güçleşen öğrenci bu bakıcılara o anlık verilebilmektedir. Oysa ki öğrencinin o an uyum sağlayacağı resim, müzik, beden eğitimi vb. alanlardaki sınıflara ya da bir etkinliğe yönlendirilmesi , hatta baştan programın o öğrencinin özelliklerine

göre düzenlenmesi daha sağlıklı olacaktır. Ancak araştırma yapılan okuJiarda bu alanlarda görevli öğretmen yok denecek kadar azdır.. Bu nedenle yöneticinin, özel eğitim öğretmeninin yanında ihtiyaç duyulan diğer alanlardaki öğretmen ihtiyacını gidermek için gerekli çalışmalar yapması, öğrencilerin bu alanlardaki eğitim eksikliklerinin giderilmesi açısından da faydalı olabilecektir. Bu imkanları olmayan özel eğitim merkezlerinde de katılımcı öğretmen ve yönetici görüşlerine göre öğrencilerin ders süresi içerisinde sınıfa giriş çıkışlarıyla ilgili olarak, yöneticinin esnek ve ılımlı yaklaşımlarının öğretmeni motive ettiği söylenebilir.

Yöneticinin öğretmenin işine karışması, işindeki özerkliğini engellemesi öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkiler şeklinde oluşan temaya katılımcı olan öğretmenlerin %21 'ini temsil eden beş kişi 'yöneticinin, bazen işlerine karışmasından, müdahale etmesinden rahatsız olduklarını dolayısıyla bunun da motivasyonlarını düşürdüğünü dile getirmişlerdir. Öğretmenler dersle ilgili konularda olsun, okuldaki görevlerini yerine getirirken olsun zaman zaman işlerine karışıldığını, bazen müdahale de edildiğini anlatmışlardır. Bu temayla ilgili öğretmen görüşleri yüzde olarak büyük bir oran olmasa da bazı öğretmenlerin işlerine karışan, özerkliğini engelleyen yönetici davranışıyla karşılaştığını söylemek mümkündür. Yöneticiler bu temayla ilgili hiçbir ifadede bulunmamışlardır. Bu durum yöneticilerin öğretmenlerin işlerine hiç karışmadığı anlamına gelmeyecektir. Nitekim yöneticiler öğretmenin işine karışmaktan öte yardımcı olduklarını düşünebilirler. Ancak görüş bildiren öğretmenlere göre; yöneticinin öğretmenin yaptığı işe müdahale etmesinin, karışmasının öğretmenin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. İner, (2010: 84) "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler" isimli tez çalışmasında 'yöneticilerin öğretmenlerin işini iyi yapmasına rağmen gereksiz yere işlerine karışmalarının öğretmen motivasyonları olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İş görenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar (Sabuncuoğlu, Tüz, 2005: 75)İşe karışma davranışıyla yönetici öğretmenin özerkliğini engelleyebilir.. Oysaki bireysel özerklik içtenlik ve destekçi yaklaşımlar pozitif duyguların gelişmesinde

tetikleyici olan örgüt iklimine ait olumlu koşullardır (Campell and Dunette, 1970: akt. Töremen ve Çankaya,2008). Şişman' a (1994) göre öğretmenlere özerklik verilmesinin, örgüt kültürünün gelişmesinde son derece önemlidir. Kabadayı(l 982), "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi" adlı doktora tezinde öğretmenlerin en fazla özerklik gereksinimi alanında tatminsizlik gösterdikleri saptanmıştır(Akt. Aydın, 1993:110,111). Bu sonuca dayanarak özerklik alanındaki gereksinimlerin tatmin edilmesi öğretmenin motivasyonunu arttıracağı söylenebilir. Özerkliği sağlayacak ve okul iklimini de buna göre oluşturacak olan okul yöneticisi, özerkliğe izin veren yönetim tarzlarını benimsemiş olmalıdır. Yöneticinin tavır ve davranışlarıyla oluşturduğu demokratik ortamda rahat açılan bir öğretmen, otokratik yapıdaki bir ortamda içine kapanabilir(Barutçugil, 2004).

Zencirci,(2003 ,6)'ya göre;

> "Okul ikliminin demokratikleşmesinde okul yönetiminin önemli bir etken olduğu düşünüldüğünde, yönetimde iş görenler, yönetime katılabildiklerinde, mesleki açıdan özgür iradelerini kullanabildiklerinde, onların özerklikleri yönetimce tanındığında daha yaratıcı, daha üretken ve daha doyumlu olabilirler".

4.3.3. Okulda alınacak kararlara katılım olanağı verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ait bulguların yorumlanması:

Okulda alınacak kararlara katılım olanağı verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya verilen cevaplarda, katılımcı görüşlerine göre oluşan ilk tema "okulda alınan kararlara katılım olanağı veriliyor. Bu durum sahiplenme duygusunu oluşturur ve motivasyonumu artırır" şeklindedir. Katılımcı öğretmenlerin büyük çoğunluğu, öğretmenlerin okulla ilgili alınan kararlara katkıda bulunmasına olanak verildiğini, bu durumun da kendi motivasyonlarını arttırdığını ifade etmişlerdir. Katılımcılar okuldaki işleyiş ile ilgili olan kurallar, nöbet çizelgesi, öğrenci dağılımları, eğitim öğretim işleri ve yapılacak sosyal etkinlikler gibi hususlarda fikirlerinin alındığını söylemişlerdir. Öğretmenler okulla ilgili kararlar alınırken fikirlerinin sorulmasının demokratik yönetimin gereği olduğunu, bu şekilde

Iman kararları sorgulamadıklarını ve benimseyerek uyguladıklarını anlatmışlardır. Bu sma bağlamında yönetici konumunda olan katılımcıların da, yüksek bir yüzde ile ğretmenler ile aynı görüşte oldukları görülmektedir. Yöneticiler açıklamalarında ğretmenleri karar süreçlerine kattıklarında okuldaki rutin işleri daha sağlıklı ürütebildiklerini anlatmışlardır. Ayrıca yöneticiler, karara katılımla, hangi kuralın .eden konulduğunu, hangi işin neden yapıldığını bilen bir öğretmenin o işi enimseyerek ve severek yapacağını bu şekilde hem motivasyonun hem de veriminin rtacağını ifade etmişlerdir. Karara katılma, yöneticinin çalışanı motive etmeye çalıştığı irgütsel ve yönetsel araçlardan biridir. (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).Öğretmenlerin karara :atılımı, öğretmenlerin potansiyellerini kullanma fırsatı sağlayacağı için, öğretmenlerin ;üdülenmesinde etkili olabilir(Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Bir kararın etkileyeceği ıirey ya da gruplar, kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamasma da o kadar :ok katılırlar. Karara katılımın sağlanmadığı durumlarda ise, kararın uygulanmasına carşı çıkma olasılıkları artar.(Kepenekçi, 2003: akt. Uyar,2007: 78-79) Çünkü insanlar ~enelde tepeden inme emirlere ve emri vakilere tepki gösterirler. Oysa kendilerine sorarak, danışarak görev verildiğinde, o işi daha çok benimserler ve daha iyi yaparlar Böylece hem personel motive edilmiş, hem de işlerin en iyi şekilde yapılması temin edilmiş olur (Peker ve Aytürk, 2000: 305). Karara katılım olgusunun okuldaki demokratik ortama ve bunu sağlayan demokratik yöneticiyle de yakından ilgili olduğu söylenebilir. Demokratik yönetici, kararları tek başına değil çalışanlarıyla birlikte alır. İş görenler kendilerini ilgilendiren durumlarda fikir ve önerilerini açıklamaya teşvik edilirler (Newstorm ve Davis, 1993;akt. Uyar, 2007). Demokratik yönetici çalışanlarına sorumluluk vermekten kaçınmaz, işin yapılmasında çalışanın karara katılmasına olanak verir, çalışanın kendi hedefini belirlemesine zemin hazırlar, daha serbest, daha az denetleyici ve kontrol edici olarak bir anlayışa sahip olur(Önen ve Tüzün,2005). Bireyin düşünceleri ile kararlaştırılan hedeflere ulaşmada motivasyon ve gösterilecek performans da yüksek olacaktır. (Eren,2004; Semerci,2005). Sonuç olarak; Öğretmenin okulda alınan kararlara katılımının, sahiplenme, bağlılık, işbirliği, kuralları severek uygulama vb. etkilerle, öğretmenin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Öztürk ve Dündar'ın (2003:65) 'Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive

Eden Faktörler' adlı çalışmalarında çalışanları takdir etmek, görüşlerini almak, kararları kişilerin katılımı ile almak gibi faktörlerin motivasyonu arttırdığı yönündeki bilgiler de bu çalışma ile elde edilen verileri destekler niteliktedir.

Okulda alınan kararlara katılıyoruz. Ancak bazı sonuçlar istediğimiz gibi olmuyor. Bu durum öğretmen motivasyonunu olumsuz etkiliyor fikrine öğretmen ve yöneticilerin üçte biri katılmıştır. Öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde; öğretmenler kararlara katılım noktasında hep fikirlerinin sorulduğunu ancak bazı konularda istemedikleri kararlarında alındığını ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin bazı konular şeklinde kastettiği durum özel eğitim sınıflarındaki öğrenci dağılımlarının nicel ve nitel yönlerden uygunsuz olduğu bu durumun da motivasyonlarını düşürdüğü şeklindedir. Öğretmenler bu konuyu dile getirirken fikirleri alınsa da öğrenci ve öğretmen sayısının belli olduğunu, bu konuda öğretmen eksiği olduğunu özel eğitim sınıflarındaki öğrenci sayılarının fazlalığının yanında; yaş farkı, özür türü ya da akademik açıdan düzeyleri birbirine uygun olmayan öğrencilerin şartlar gereği bir arada bulunmak zorunda kaldığını; bunun da o sınıfta eğitim sürecinde ve smıf yönetiminde sürekli aksamalara yol açtığını; bunun çözümü olarak ta özel eğitim öğretmenlerinden öte farklı disiplindeki branş öğretmenlerinin bu okullara gelmesiyle hem öğrencilerin farklı alanlardan yararlanmasının sağlanacağını hem de özel eğitim sınıflarındaki nicel-nitel sorunların çözülebileceğini ifade etmişlerdir. Bu konuda öğretmenlerin kararlara katılımdan öte alınan kararların uygulamasında yaşadıkları zorluklardan kaynaklanan dolaylı bir motivasyon eksiliği olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin; "fikirleri sorulduğu halde "imkansızlıktan ve "mecburiyetten" dolayı istemedikleri kararların alındığını" belirtmelerinden, aslında istemedikleri kararların gerekçesinin de kendilerine açıklanmış olduğu sonucuna ulaşılabilir. Zira katılımcı yöneticilerin de görüşleri bu yöndedir. Çalışanlardan gelen fikir ve öneriler işyeri için işlevsel olmasa da, yöneticinin bu önerilerin kabul edilmeyişini açıklıkla çalışana anlatabilmesi önemlidir (Önen ve Tüzün,2005). Öğretmenin istemeyerek yaptığı bir iş bile olsa niye yaptığını bilmesi, o işi sürdürmesinde, bitirmesinde etkili olabilecektir. Katılımcı öğretmenler bu açıdan değerlendirildiğinde okuldaki kararlara katıldığı, istediği kararlar alınmasa da gerekçesini bildiğinden işine sahip çıktığı bunun yanında da sorunların çözümüne dair yeni fikirlerinin de oluştuğu söylenebilir. "Uygun olmadığı

düşünülen öneriyi reddet ancak öneriyi getireni reddetme yaklaşımıyla gelen önerilere açık olmak, işlevsel olmasa bile uygulanabilir olacak yeni fikir ve önerilerin gelişmesine yardım eder."(Yiğenoğlu,2007:akt; İner 2010: 21). Katılımcı yöneticilerin de üçte biri öğretmenlerle aynı fikri paylaşmışlardır. Yaratıcı düşüncenin gelişmesi açısından herkesin birbirini teşvik etmesi ve ortaya konulan önerilerin uygulanamaz olduğu durumlarda fikir sahibine negatif geribildirim verilmemesi yeni fikirlerin doğmasına olanak sağlayacak ve çalışanı motive edecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Kararlara katılım olanağı verilmiyor ve fikrim sorulmuyor temasında katılımcı yöneticiler görüş bildirmemişlerdir. Kararlara katılım olanağı verilmiyor ve fikrim sorulmuyor bu durum benim motivasyonumu olumsuz etkiliyor diyen öğretmenlerin oranı ise 0/0 17 olmuştur. Öğretmenler gerek okulun işleyişiyle ilgili kararların alınması gerekse öğretmenlere verilen görevler konusunda fikirlerinin alınmadığını bu durumun kendi motivasyonlarını çok olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Uygun bir zemin olmaması ya da farklı sebeplerle kararlarda fikirleri hiç alınmayan bu öğretmenlerin görüşleri değerlendirildiğinde motivasyon azlığının yanında tükenmişlik ifadelerine de rastlanmaktadır. "*.... Her şey emrivakiyle önümüze geliyor. Artık itiraz bile etmiyorum -ki bir şeyde değişmiyor-, o görevi yerine getirmeye çalışıyorum. İstemek ya da haz almak diye bir kaygım yok artık. Yapayım o iş benden çıksın o kadar... ".(ÖB2. Görüşmeci notu: s, 74) ".... bunlar yanlış artık severek gelmiyorum bu okula, işimi yapıp çıkıyorum."(ÖB4, Görüşmeci notu: s, 75)* Kararlara katılım olanağı verilmemesiyle ilgi bu konu öğretmenler tarafından 0/0 17 gibi çokta yüksek olmayan bir oranda dile getirilse de öğretmenlerde oluşturduğu yılgınlık ifadeleri kararlara katılım sürecindeki değer görme boyutunun ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bir okul çalışanı olarak öğretmenin kendi kurumunda yönetim tarafından düşüncelerinin değer görmemesi ya da fikirlerine fırsat verilmemesi durumunda alınan kararların içtenlikle uygulamayacağı ve öğretmenin motivasyonunu düşüreceği, sonuçta da iş tatminsizliği yaşayabilecektir.

Ceylan, (1998) göre,

"İş tatminsizliği içindeki kişiler uzaklaşma eğilimi içerisinde iş değiştirme yollarını arar, ekonomik ya da ailevi nedenlerle işine devam etse de bu kişilerde sık sık mazeret izni alma, işe geç gelme, iş ortamından hep şikayetçi olma gibi davranışları gözlemlenmiştir".

Olumsuz yaşantılar bazı psikolojik belirtilerin de ortaya çıkmasına yol açabilmektedir. Öğretmen adayları üzerinde yapılan bir araştırmada demokratik tutumların azalmasına bağlı olarak nevrotik eğilimlerin arttığı, kendini gerçekleştirme ve sosyal ilişkilerdeki yeterlik becerilerinin azaldığı gözlenmiştir(Karahan, Sardoğan, Özkamalı ve Dicle, 2006). Yöneticiler, çalışanlarının duygu ve düşüncelerini açıklamalarına engel olarak, motivasyon ve enerjilerini düşürmektedir(Jandt, 2002; akt. Uyar, 2007:130). Otoriter yöneticiler, güç ve karar alımını kendilerinde merkezileştirir. Genelde X Teorisini yönetim tarzı olarak benimseyen yönetici çalışanlarına işin nerede, ne zaman ve nasıl yapılacağını açıklar, işin istenilen şekilde yapılmadığı takdirde çalışanın cezalandırılacağını söyler ve sıkı bir denetim mekanizması kurar ve kontrol yöntemleri geliştirir(Önen ve Tüzün,2005). Diğer yandan Roethlisbeger ve Dickson'a göre, yönetimin iş görenlere ilgi göstermesi, görüşlerini sorması ve dikkate alması, hem morali hem de üretimi yükseltici rol oynamaktadır(Aydın, 2003). Okul yöneticisi kendisinin ve okulun başarısının ancak öğretmenlerle birlikte gerçekleşeceğinin bilincinde olmalı (Özden, 2000: 107), onları kararlara katılma olanağı vererek örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlamalıdır. Sonuçları dolayısıyla, kararlara katılma, işgörenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir (İncir, 1989). Çalışanların kendileriyle ilgili konularda alternatif üretmesi, çoğu zaman örgüte bağlılığı da beraberinde getirmektedir. Çünkü çalışanlar, kendilerinin seçim yapıp karar verdiği konularda, daha fazla sorumluluk duymaktadırlar. "Öğretmenin kararlara katılımını sağlayarak motivasyonunu arttıran yönetici aynı zamanda öğretmenler arasında ya da öğretmen- yönetici arasındaki çatışmaları da azaltılabilir". (Tayfun ve Kösem, 2005)

4.3.4.0kulda yönetici tarafından takdir edilmenin motivasyonuna katkısının belirlenmesi ve bulgular

Okulda yönetici tarafından takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna

katkısının belirlenmesine ilişkin soruya verilen cevaplara göre oluşan "Başarılı çalışmaların yönetici tarafından fark edilmesiyle yapılan her türlü takdir öğretmenin motivasyonunu olumlu yönde etkiler" temasına öğretmen ve yöneticilerin hepsi katılmışlar; her türlü takdir edilmenin önemli olduğunu ve motivasyonu çok olumlu yönde etkileyeceğini söylemişlerdir. Öğretmenler, yapmış oldukları güzel çalışmaların, yönetici tarafından takip edilip fark edilmesini, sonucunda da ne şekilde olursa olsun takdir edilsin görüşünde olmuşlardır. Öğretmenler takdirin sözlü, yazılı, teşekkür belgesi, övülme vb. olabileceğini ve bu tür uygulamaların sonraki çalışmalarda performanslarının daha yüksek olmasında katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Yönetici konumunda olan katılımcılar da öğretmenlerin yaptıkları çalışmaların mutlaka izlenmesi ve değerlendirilmesi gerektiğini, sonucunda beğenilen davranışların takdir edilmesinin de motivasyona katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenin başarılı çalışmalarının fark edilmesini ve öğretmene verilecek her türlü ödül ve takdir davranışının, öğretmenin motivasyonuna olumlu katkı yapacağının bilincindedirler diyebiliriz. Bentley(1999)'e göre, insanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini özel hissetmelerini sağlayacak ve kabul edilme, onaylanma, saygı, güven etkileriyle gelecekte de motive olmasını sağlayacaktır(Karaköse ve Kocabaş, 2006).

> Eren'e (2004) göre; "çalışanlar yöneticilerinin çalışmaları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek isterler. Yöneticilerin yapılan çalışmalar sonucunda, tepkilerini görmek ve başarı olduklarında da takdir ve övülme arzusundadırlar. Başarısının takdir edildiği çalışanlar işine daha çok bağlanır ve motive olurlar."

Diğer bir temada ise öğretmenlerin yarısından fazlası (%63) takdir ve ödüllendirme davranışlarıyla hiç karşılaşmadıklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, özel eğitim alanındaki öğrencilerin başarılarıyla ilgili geribildirimin kısa sürede alınamadığını bunun da iş doyumlarını oldukça düşürdüğünü, bu sebeple de motivasyona ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Öğretmenler, yaptıkları çalışmaların takip edilmesini bu yolla da fark edilmek istediklerini bunun sonucunda da bir sözlü teşekkür veya bir şekilde ödüllendirilmeleri gerektiğini, ancak okulda bu yönde bir yönetici davranışını görmediklerini ifade etmişler. Yöneticiler ise bu tema bağlamında

hiç görüş bildirmemişlerdir. Yöneticilerin görüş bildirmemeleri; takdir olgusunu yeterince kullandıklarını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Oysaki farklı gelişen bireylerin bulunduğu, öğretmenler için işten doyum imkanlarının az, tükenmişliğe daha açık şartları olan özel eğitim kurumlarında(Girgin ve Baysal, 2005). öğretmenin takdir edilmesinin bir kat daha önemli olduğunu söylemek mümkündür. Tüm okullarda olduğu gibi özel eğitim kurumlarında da yöneticileri tarafından başarıları takip edilmeyen, sözlü teşekkür ya da takdir görmeyen öğretmenlerin motivasyonları olumsuz yönde etkilenecek ve verimleri de düşecektir. Oysaki Gary (1996)' ya göre başarma, fark edilme, ödüllendirilme ve yeteneklerinin önemsenmesi iş ortamlarında çalışan bireylerde genel olarak ön plana çıkan duygusal ihtiyaçlar arasındadır(Töremen ve Çankaya,2008: 40). Motivasyon açısından başarı ihtiyacının önemi, insanı harekete geçmekten alıkoyan korkuların ortadan kaldırılması ve kendine güven duygusunun verilebilmesidir. Bundan sonra insan harekete geçecektir(Öztürk, 1999: akt. Demirel,2007: 54). Bireylerin kendilerine olan güven ve saygının gelişmesi, bireyin r1aptığı faaliyetler karşılığında takdir edilme ve beğenilme duygusunun tatmin edilmesine bağlıdır(Bentley, 1999: akt. Karaköse ve Kocabaş, 2006). Ödüllendirilen oaşanlar, başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların motivasyonu ve morali açısından fa önemlidir. Bir okulda öğretmenlerce bireysel ya da grup halinde gerçekleştirilen raşanların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okulla bütünleşmelerini ağlayacaktır (Şişman, 2004: 101). Yöneticinin övgüsü, en kuvvetli motivasyon ıöntemidir (Bakan, 2004: 243). Ayrıca yazılı teşekkür etmek veya takdir etmek daha üyük ve kalıcı bir ödüldür.(Peker ve Aytürk, 2000:298). Takdir etmek ve ödüllendirmek kurumun hedeflerine ulaşmasında insanları daha fazla çalışmaya teşvik decek en temel motivasyon araçlarından birisidir. Diğer yandan bireylerin gösterdiği lavranışlar uzun bir süre pekiştirilmezse bu davranış zamanla azalır ve kaybolur Akman ve Erden, 1995: 128).

Yönetici takdir davranışlarını öğretmenine sergilemekten kaçınmamalı, gördüğü ıygun davranış ya da işin niteliğine göre uygun sözlü ya da yazılı takdir etme lavranışını gösterebilmelidir. Olumlu davranış - takdir etme ilişkisini edimsel

:oşullanrna ilkelerine paralel olarak şu şekilde izah etmekte mümkün olabilir: Başarılı :alışmaların ardından takdirin gerekliliğini "Marifet iltifata tabidir" sözüyle; takdir :dilmeyen başarıların, zamanla azalıp kaybolacağını da aynı sözün devamıyla izah :tmek mümkündür: "İltifatsız marifet zayidir"(Durmuş, 2007).

Katılımcı öğretmenlerin üçte biri yöneticilerin sözlü ve yazılı takdirleriyle, bazı idüllendirmeleriyle karşılaştıklarını, bu durumun da kendilerini motive ettiğini dile ~etirmişlerdir. Bu tema bağlamında görüş bildiren öğretmenler, yöneticiler tarafından ;alışmalarının takip edildiğini ve başarılı gördükleri öğretmenleri de sözlü takdirlerin varunda plaket, sertifika, teşekkür belgesi gibi onöre edici araçlarla bazen de yurtdışı eğitim gezilerinde görev vererek ödüllendirdiklerini bu tür uygulamaların motivasyonlarını çok olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Yöneticilerin de yarısı öğretmenlerle aynı görüşü paylaşmışlar ve daha yüksek bir oranda görüş bildirmişlerdir. Yöneticiler öğretmenleri motive etmek için sözlü takdir, yazılı belge gibi araçların yanında öğretmenlere kariyerlerinde yükselmeleri için onları teşvik ettiklerini zaman zaman da yurtdışı eğitim gezilerinde görev vererek akademik yönden olanaklar sunmaya çalıştıklarını anlatmışlardır. Görüşler değerlendirildiğinde yöneticilerin öğretmenlerin motivasyon ihtiyacının farkında oldukları ve eldeki imkanlar ölçüsünde takdir boyutundaki motivasyon araçlarını kullanarak öğretmenleri motive etmeye çalıştıkları söylenebilir. Katılımcı öğretmenlerin ancak üçte biri yaptıkları işlerin değerlendirildiğini ve karşılığında aldıkları ödü ileri dile getirmişlerdir. Kelley, Heneman ve Mi Janowski (2002)tarafindan hazırlanan araştırmada ödül sistemleri ile öğretmen güdülenmesi arasındaki ilişkiyi tespit edilmeye çalışılmış, araştırmada öğretmenlerin başarıyla tamamladıkları görevler sonucunda ödül almalarının, onları olumlu güdüleyeceği sonucuna ulaşılmıştır(Güdücü,2008: 62). Bu konuda McClelland başarı güdüsünün tek başına bireyi şartlandıracağım söylemektedir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010:6). Birey başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir kontrol mekanizmasına sahip olmak isteyecektir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir(Eren,2001 :518).

"Başarının değerlendirilmesinde önemli olan geribildirimin, zamanında, içten cümlelerle, karşıdakinin anlayacağı bir dilde verilmesiyle çalışanı motive edeceğidir. Gerek yurt içi gerek yurt dışı eğitim gezileri de çalışanın beklentilerini karşılaması açısından önemli bir motivasyon faktörüdür "(Önen ve Tüzün,2005).

Katılımcı öğretmenlerin ancak üçte birinin katıldıkları bu temaya daha yüksek oranda görüş bildiren yöneticiler öncelikle takdir etme yeterliliklerini korumalı bunun içinde olumlu davranışlann, başarılı işlerin devamı için öğretmenini yeri geldiğinde takdir etmeye devam etmelidir. Çünkü bireylerin gösterdiği davranışlar uzun bir süre pekiştirilmezse, bu davranış zamanla azalır ve kaybolur (Akman ve Erden, 1995: 128). Olumlu pekiştirme, arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. (Silah, 2001). Yöneticiler bunun dışında, başarma duygusu yaşayan personel sayısının artması için yeni yöntemler geliştirebilmelidir:

"Belirlenen hedeflerin başarıya ulaşabilmesi için; davranış-ödül ilişkisinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması (Ataman, 2001: 106); yüksek ama gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler konması, işgörenlerin hedefe ulaşmada kullanacakları gerekli enstrümanların sağlanması, kendi çözümlerini üretebilme imkanlarının sunulması, başarısızlık halinde ceza verilmemesi fakat başarı halinde ödüllendirmenin yapılması ve iş görenlere güven telkin edilmesi gibi noktaların dikkate alınması şarttır" (Pekel, 2001: 40).

Diğer bir temada "Adil olmayan takdir edilme olumsuz motive eder, ödüllendirme adil olmalı" görüşüne; katılımcı öğretmenlerin% 21 'i okullarında yapılan takdir edilme ile ilgili olarak görüşlerini de açıklayarak bazı olumsuzlukları dile getirmişlerdir. Öğretmenler bireysel başarılar için grubun ödüllendirilmesi, kendi işlerine başkalarınca sahip çıkılması, bakanlıktan gelen yazılı teşekkürün okul ortamında duyurulmadan ya da içtenlikle verilmemesi gibi konuları dile getirmişlerdir. Yöneticilerin ise yarısı bu temaya katıldığını adil olmayan takdir edilmenin öğretmenin motivasyonuna olumsuz etkileyeceğini belirtmişlerdir. Yöneticiler ödül ve takdir uygulamalarında öğretmenler arasında veya farklı bir şekilde problem çıkmaması için dikkat ettikleri konuları dile getirmişlerdir. Yöneticiler çalışanla çalışmayanın ayırt edilmesinin önemli olduğunu belirtmişler, ancak bireysel ödüllendirmenin grup önünde

erilmesi konusunda öğretmenler arasında bazen iç çekişmelere neden olabildiğini elirtmişlerdir. Bu nedenle grup olarak ödüllendirme davranışını daha çok österdiklerini ifade etmişlerdir. Oysa bireyin motive edilmesinin en iyi yolu, onu aşkalarına tanıtmak, onun başkaları tarafından fark edilmesini sağlamaktır. Personel üçlendirmenin en önemli ögelerinden biri de, çalışanları diğer insanların yanında aşarılarından dolayı övmektir(Doğan, 2003; 28). Bu konuda Eren, (2001) gösterilen bir ,aşarıyı mutlaka diğer çalışanların önünde takdir edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Ancak ıu durumlarda da çeşitli sebeplerle öğretmenler arasında sorunlar oluşabilmektedir. ~ren'e (2004) göre, takdirde objektif olmak önemlidir. Övgü ve ödüllerin sübjektif emellere dayanıyorsa, bu tarz yaklaşım çalışanlar arasında adaletsizlik hissi oluşturacak ıe zamanla çatışmalara ve memnuniyetsizliklere neden olabilecektir. Bu nedenle röneticiler, çalışanlarının yaptıklarına pozitif geribildirim vererek motive etmede adaletli olmalıdır. "Araştırmalarda bireylerin, "kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlenmiştir" (Eren,2001:538).

> "Adams'ın Denge Teorisine göre, çalışanın yetenekleri, tecrübesi ve çalışma performansı karşılığında aldığı ücret ve ödüllerin yeterli olduğunu düşünürse motivasyonu da yüksek olacaktır. Tarn tersi durumda ise çalışan iş yapmamak için bahaneler bulma yollarını araştıracak, işten kaçınmaya çalışacak motivasyonu düştüğü için işyerinin de verimi düşecektir"(Önen ve Tüzün,2005).

Ödül ve takdirin adaletli verilmesinin yanında nasıl verildiği de önemlidir. Takdir edilme bir gösteri niteliğinde değil içten olması çalışanı motive edecektir (Eren,200 l). Yöneticiler iş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini, eşit ve adil yönetebilmeli (Can,1997), ödüllendirme sistemi esnek tutulmalı ve her çalışanın kendisini motive edecek bir ödül alabileceği duygusu oluşturmalıdır. Aksi durumda kendisinin hiçbir zaman ödül alamayacağını düşünen bir çalışan işinde başarıya motive olamaz (Önen ve Tüzün,2005).

"Yöneticinin öğretmeni sözlü olarak takdir etmesi yetersizdir ve öğretmen motivasyonuna katkısı yoktur", temasına öğretmen ve yöneticilerden birer katılımcı

görüş bildirmiştir. Katılımcı öğretmen görüşü değerlendirildiğinde yöneticinin sözlü takdir davranışının kendi motivasyonunu etkilemediğini, bunun yetersiz olduğunu okuldaki yöneticiden değil de bakanlıktan işine dair farklı ödül beklentilerinin olduğunu ancak bu tür teşekkür veya takdir belgesini hiç almadığını, bu nedenle motivasyonunun çok düşük olduğunu anlatmıştır. Yönetici görüşleri değerlendirildiğinde ise yöneticinin yöneticilik görevinin yanında özel eğitim öğretmeni olarak çalışmasını yani iş yükünü ve okulda sadece iki personel olmalarından kaynaklı sebeplerle öğretmenini sadece sözlü takdir edebildiğini bunun yetersiz olduğunu, sadece öğretmenle ikisinin olduğu okul ortamında sözlü takdirlerinde artık anlamsız geldiğini anlatmıştır. Yüzde olarak küçükte olsa bu görüşlerden yola çıkılarak sözlü takdir bazı öğretmenleri motive etmede yetersiz olduğunu söylemek mümkündür.

> Barutçugil(2004), motivasyon konulu araştırmalarda çalışanları özendirici olarak tespit edilen; "iyi bir iş yapan çalışanı kişisel olarak kutlamak, performansı yüksek olana kişisel notlar yazmak, bir toplantı sırasında teşekkür etmek ve yüksek performansla çalışanları kutlama amaçlı toplantılar düzenleyerek onları onurlandırmak" şeklindeki özendiricilerin hiçbir maliyetinin olmadığını belirtmiştir."

Yöneticiler, çalışanlarını motive etmek için, çalışanlarının tatmin olabilecek davranışları geliştirmeleri ve bunları uygulamaları ile mümkün olabilecektir. Bu davranışlar hem örgütün hedeflerine hem de çalışanın beklentilerinin karşılanmasına katkı sağlayacaktır(Eren,2001). Örgütlerde amaç ve hedeflerine ulaşamayan, ihtiyaçlarını karşılayamayan insanlar başarısız ve verimsiz olurlar. Çalışan personelin görevinde başarılı ve verimli olabilmesi için maddi, mali, fiziki ve psiko-sosyal yönden motive edilmeleri gerekir (Aşıkoğlu, 1996: 36: akt. Kulpçu,2008). Bu tema bağlamındaki öğretmen görüşüne göre okuldaki yönetici den değil de üst yöneticilerden bu tür takdir davranışları beklentisi ve tanınma isteği olmasından dolayı; öğretmenin fark edilme, saygınlık, değer verilme, tanınma gibi ihtiyaçlarının uzun yıllar giderilmediği sonucuna da ulaşılabilir. Gary 'ye (1996) göre başarma, fark edilme, ödüllendirilme ve yeteneklerinin önemsenmesi iş ortamlarında çalışan bireylerde genel olarak ön plana çıkan duygusal ihtiyaçlar arasındadır. İhtiyaçları yıllardır karşılanmayan çalışanın beklentilerinde sönme olduğunu söylemek te mümkündür. Çünkü bireylerin

österdiğg davranışlar uzun bir süre pekiştirilmezse, bu davranış zamanla azalır ve aybolur(Akman ve Erden,1995: 128). Vroom'un motivasyon kuramındaki beklentilerle .gili tespitinde;

> "Eğer kişi işi başaracağına inanıyor, ancak bu başarısının kendisine herhangi bir ödül sağlamayacağını düşünüyorsa araçsallık olgusunun eksikliği söz konusudur. Bu tür durumlarda okuldaki yöneticinin işgörenleri motive etme görevinin gereği okulda iş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bu ödül sistemini, uyuşum ve eşitlik içinde yönetebilmelidir" (Can, 1997).

4.3.5. Sosyal Etkinliklerin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisine Ait Bulguların Yorumlanması:

'Sosyal etkinlikler yeterince düzenleniyor ve motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor' temasına öğretmenlerin %58'i, yöneticilerin de %67'si aynı yönde görüş oildirmişlerdir. Öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde okullarında öğrencilerle yapılan etkinliklerin dışında sadece okul çalışanlarının katıldığı piknik, gezi, yemek, doğum günü kutlaması, sanatsal etkinliklere katılma gibi sosyal etkinliklerin düzenlendiğini, bu konuda gidilecek yer, yapılacak etkinliği kendilerinin belirlediğini, yöneticinin hem fikriyle hem de katılımıyla bu tür sosyal etkinlikleri desteklediğini anlatmışlardır. Bu sayede yoğun işlerinden sıyrılarak soluklandıklarını ve bu tür etkinliklerde iş arkadaşlarıyla daha samimi bir ortamda birlik beraberlik içinde kaynaştıklarını bunun okul içindeki uyumu da olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Ayrıca yeni başlayan öğretmenlerin okul personeliyle kaynaşması ve okula alışması açısından önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Görüşlere göre etkinlikten kast edilen öğrencinin katılmadığı öğretmenler arasında yapılan etkinliklerdir. Yöneticilerde öğretmenlerle aynı görüşleri paylaşmalarının yanında, öğretmenlerin sosyal etkinlikleri düzenlemede oldukça istekli ve düzenleyici olduklarını ve bu tür etkinliklerin öğretmen motivasyonunu arttırdığını ifade etmişlerdir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde çalışanın sevme, sevilme, ait olma, kimlik olgusu, kabul görme gibi sosyal ihtiyaçlarının; arkadaşça ilişkiler, sosyal etkinlikler, parti, piknik, sportif faaliyetler gibi organizasyonlarla örgüt tarafından karşılanmalıdır.(Can ve diğ., 1995) Eren'e (2004)

göre çalışanlara heves verici ortam hazırlanması, iş ortamından uzaklaşılarak tatil, gezi *vb.* yapılması moral ve motivasyonunu yüksek tutacak, yeni enerji depolamayı sağlayacaktır. Ayrıca yönetici, yeni gelen çalışana da her konuda yardımcı olup gerekli *ve* yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Yılmaz, 2006: 73). Bir okulda yönetici tüm personeli motive etmek için sosyal etkinlikleri geliştirmeye çalışmalıdır. Yönetici bu şekilde personelin kendi içinde kaynaşmasını ve işbirliğini öğrenerek işinde motive olmasını sağlayabilir.

Sabuncuoğlu ve Tüz,(1995)'e göre;

> "Yöneticinin örgütte sosyal, kültürel, sportif, turistik aktiviteler, geziler, eğlenceler, yarışmalar düzenlemesi; törenler ve kutlama günleri veya geceleri düzenlemesi; davetler, kokteyller, yemekler vermesi; personelin yılbaşını, bayramını kutlaması; personeli evlerinde ziyaret etmesi; evlenen, çocuğu olan personele yazılı tebrik ve çiçek göndermesi; hastalanan (hastanede yatan) personelini ziyaret etmesi veya kendisine telefon ederek "Geçmiş olsun!" demesi; yakını vefat eden personele taziyelerini bildirmesi; emekli olan personele törenle şilt vermesi, personeli çalışma yaşamlarında motive eden sosyal unsurlardır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde ne tür bir sosyal etkinlik olursa olsun çalışanın işyerine bağlılığını artıran ve işyerini sevdiren geleneksel motivasyon araçları olarak sayılabilir."

Katılımcı öğretmenlerin % 41 'ide sosyal etkinliklerin yetersiz olduğunu veya hiç yapılmadığını bu yüzden kendileri için bir motivasyon kaynağı olmadığını belirtmişlerdir. Öğretmenler bu konuda okullarında sosyal etkinlik olmadığını, düzenlenmeye çalışıldığını ancak bir türlü gerçekleştiremediklerini anlatmışlardır. Öğretmenlerin üçte birini oluşturan bu görüşler değerlendirildiğinde motive araçlarından biri olan sosyal etkinliklerin öğretmen motivasyonuna katkısından yararlanılmadığı ortaya çıkmaktadır. Bu tema bağlamında görüş bildiren bir yönetici ise öğretmen sayılarının az olduğunu (4) bu nedenle hep iç içe olunan bir ortamda bu tür etkinlikleri düzenleme gereği duymadıklarını, ancak öğrencilerin katılımıyla bu tür etkinlikleri sıklıkla gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Okul olarak yapılan gezilerin öğretmenden ziyade öğrenci motivesini arttıracağı söylenebilir. Öğrencilerle yapılan gezi, piknik gibi etkinliklerin, öğrencilerin motivasyonu için önemli olmasının yanında öğretmenler için çok yorucu olabilir(ÖD2, görüşmeci notu: s,83). Bu nedenle okul

melinin kendi arasında yaptığı etkinlikleri öğrencilerle yapılanlardan ayrı rlendinnek yerinde olacaktır. İnsan sosyal bir varlıktır sevgi, ait olma, başkalarıyla im kurma, bir gruba dahil olma, beğenilme ve sosyal ilişkiler kunna gibi kavramlar, low' a göre ait olma, sevgi; McClelland, ve Alderfer' göre ise bağlılık ihtiyaçları ık değerlendirilmiştir (Önen ve Tüzün,2005). Bu ihtiyaçları karşılanmayan çalışanda insizlik duygularının oluşacağı söylenebilir. Modern toplumlardaki insanlar, iş derinden uzaklaşmak için yalnızca dinlenmeye değil, iş dışındaki faaliyetlere ve .inlere de ihtiyaç duyarlar (Süzer, 2000: 132). Çalışanlarının gereksinimlerine karşı arlı olan ve bunları karşılamak için girişimlerde bulunan okul yöneticileri şanlarını kurum içinde motive etmesi de kolaylaşır.(Bursalıoğlu,2000). Bu rultuda örgütte sosyal etkinlikler düzenlemek personelin moralini yükseltmekte ve soneli motive etmektedir. Bu yüzden yöneticiler de Örgütlerde sosyal işlere ve sosyal rıliklere önem vennelidirler(Peker ve Aytürk, 2000:301). Aksi durumda çalışan, yal yönden gruba katılma, ait olma, beğenilme, bağlılık duyguları yönünden tatmin lmediğinden yaptığı işe motive olamayacağı söylenebilir.

4.3.6. Okulun fiziki yapı yeterliliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesine ait bulguların yorumlanması:

"Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir, bu konuda yöneticilerin çabaları da retmenlerin motivasyonunu arttırır" fikrine öğretmenler % 71 oranında katılmışlardır. ~retmenler sınıfların yapısı ve öğrencilere uygunluğu, okuldaki etkinlik alanlarının rlığı gibi hem öğrenciler hem de öğretmenler için gerekli fiziki yapıların yanında bu tamlardaki ısınma, temizlik, havalandırma gibi konuları da bu kapsamda ğerlendirmişlerdir. Bu konuların temel ihtiyaçlar olduğunu ve sağlandığında otivasyonlarının daha iyi olacağını ifade eden öğretmenler fiziki yapıyla ilgili şikayet ! isteklerinde yöneticinin yapıcı yaklaşımı ve çabasının da motivasyonlarını ttıracağını söylemişlerdir. Yöneticilerinde %83'ü bu konuda görüş bildirmiş ve ğretrnenlerle aynı görüşü paylaşarak fiziki olanakların öğretmen motivasyonunu lumlu yönde etkileyeceğini düşündüklerini, bu nedenle okulda bu tür eksiklikleri

ermeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu açıdan bakıldığında, fiziksel şartların :im - öğretime uygunluğunun öğretmen açısından önemli olduğu ve yöneticilerin bu ıudaki çabalarının da onları işe yüksek düzeyde motive ettiği söylenebilir. :sahoğlu'nun (1981) 'Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri' adlı çalışmasında ve rsoy'un (2009), 'İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kullandıkları düleme Araçları İle Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin ilişkisi' adlı tez ışmasındaki bulgulara göre; yöneticilerin en çok gösterdikleri davranışın 'fiziksel şullann geliştirilmesi için çaba gösterme davranışı'; öğretmenlerin de en çok Jülendikleri yönetici davranışının 'fiziksel koşulların geliştirilmesi için çaba gösterme vranışı' olduğu yönündeki sonuçlar bu temanın bulgularını destekler niteliktedir. ziksel çalışma ortamı, maddi unsur olarak çalışan kişinin iş gördüğü ve temas ebileceği yerlerin tümüdür(Sapancalı,1993; akt. Yenitepe,2008: 34). Birey, günün bir lümünü geçirdiği işyerinin iç açıcı, çalışma zevki aşılayan nitelikte olmasını ister. .ıllarım alanları ve bunların temizliğinin yanında ışıklandırma, ısınma, havalandırma, irültü ve titreşim gibi faktörler işgörenin çalışma isteği ve temposunda etkili olur. Bu :denle çalışma yeri ve etki eden koşulların çok iyi düzenlenmesi gerekir (Sabuncuoğlu Tüz, 2003) Şartlara göre çalışma ortamının düzenlenmesi söz konusu olduğunda özel titim merkezlerinde ki öğrencilere uygun fiziki donanım gerekliliği de önemli bir mudur. Kuşkusuz her işin yapıldığı bir ortam ve kendine özgü koşulları vardır. Bu oşulların düzenlenmesi için gerekli çabaları da okul yöneticisi başlatabilir. Fiziki rtamın iyileştirilmesi tamamen örgütün tasarrufu altındadır ve kesinlikle yöneticilerin öz ardı edemeyecekleri bir konudur (Pekel, 2001: 53). Yönetici bu etmenleri ele alırken alışanın fikirlerini de alması önemlidir. Çalışanın mesleğini icra ettiği iş ortamındaki iziki alanların ve koşulların iyileştirilmesiyle elde edeceği tatmin, onun işinde daha erimli ve yüksek moral seviyesiyle çalışmasına neden olur (Bakan, 2004).

"Okulumuzda fiziki yapı yeterli değil ve bu durum motivasyonu olumsuz :tkiliyor", temasıyla ilgili görüş bildiren öğretmenlerin oranı ise %17'dir. Bu konuda örüş bildiren öğretmenler; bazı sınıfların öğrenci özelliklerine göre düzenlenmediğini, ıra ve masaların uygun özellikte olmadığını, bazı sınıfların dar olduğunu, engelli

ansörü olmadığından bazı öğrencilerin sadece üst katta bulunan sınıflara çıkamadığını ı tür öğrenciyle ilgili olanaksızlıkların öğretmen motivasyonunu da düşürdüğünü :lirtmişlerdir. Ayrıca okulda öğretmenler odasının olmamasının da önemli bir eksiklik duğu ifade edilmiştir. Bu konuda yöneticilerin o/ol ?'sini oluşturan bir yönetici de okul nalarının eski bir yapı olduğunu, bina içinde -öğretmenlerin de belirttiği gibi- ğrencilere uygun hale getirilmesiyle ilgili fiziki düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu rcak olanaksızlıktan bu sorunları bir türlü çözemediklerini söylemiştir.Fiziksel koşullar lerzberg' in çift etmen teorisine göre dışsal (hijyen) faktörlerden biridir. Koçel(2003), ışsal faktörlerin, bir iş yerinde bulunması gereken asgari faktörler olduğunu, bunları ağlamadan içsel faktörleri sağlamanın çalışanı motive etmeye yetmeyeceğini belirtir. ıu nedenle fiziksel koşulları yeterli olmayan okullarda, katılımcı görüşlerine göre ulunduklan iş ortamı bir okulun gerekliliklerini karşılamadığı gibi özel eğitim ıkulunun gerekliliklerini hiç karşılamayacağı söylenebilir. Amacına uygun ve iğrencilerin özelliklerine uygun düzenlenmeyen bir özel eğitim merkezi öncelikle eğitim iğretim konusunda aksaklıklara neden olacağı gibi öğretmenlerin motivasyonunu da ılumsuz etkileyecektir. Fiziksel koşullar işgörenlerin motivasyon düzeylerini, norallerini, stres düzeylerini, iş tatminlerini, bedensel ve zihinsel eforlarını doğrudan etkilemekte ve örgüt performansında belirleyici olmaktadırlar (Pekel, 2001: 53).

> "İşgörenlerin liderlik, ekip çalışması gibi yollarla motive edilebilmesi için işyeri tatmin edici olmalıdır. Tatmin edici değilse işgörenlerin zihni bununla meşgul olur, daha çok ve daha iyi çalışma eğilimlerinde düşüş olur"(Maıtland, 1997: akt, Demirel, 2007: 49).

Özel eğitim okulundan yararlanan öğrencilerin akranlarından farklı özellik taşımalarından dolayı farklı fiziksel yapılara ihtiyaç duyabilirler. Özel eğitim merkezi yöneticilerinin bu gereksinimden hareketle eğitim ortamlarını iyileştirme çabaları hem öğrenci hem de öğretmen açısından motive edici olabilir. "Kuşkusuz her işin yapıldığı bir ortam ve kendine özgü koşulları vardır." (Sabuncuoğlu, 1997: 94). Çelikten'e (2008) göre etkili bir eğitimde öğrencilerin motive olmasında fiziksel ortamın önemli bir etkisi vardır. Bu anlamda öğretmenlerin sınıfta mesleklerinin gereği eğitim faaliyetlerini istenilen şekilde gerçekleştirebilmeleri adına fiziksel ortamın yeterliliği, bu konudaki

kınmaları da ortadan kaldırabilecektir.

Fiziki yapının motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi otivasyonudur, şeklinde olan temaya katılan öğretmen oranı %21 'dir. Bu görüşlere ire fiziki yapının varlığı öğretmen motivasyonunda çok etkili değildir. Bu tür olanaklar ıten temel ihtiyaçlardır. Katılımcılar motivasyon için fiziki olanakların, konforun şart madığmı, önceki yıllarda daha kötü şartlarda da çalıştıklarını, asıl önemli olanın ğretmenin kendi iç motivasyonu olduğunu belirtmişlerdir. Yöneticilerin de %] ?'sini msil eden bir yöneticiye göre de fiziksel olanakların varlığı önemli olmakla birlikte, ğretmenin içsel motivasyonunu tamamlayıcı, destekleyici ve ivme kazandırıcı bir :kendir. Öğretmenler görüşlerinde fiziksel koşulların motivasyonu etkilemediğini ryleseler de fiziksel koşulların eksikliğinden şikayetçi olmamışlardır. Görüş bildiren ğretmenler için; fiziksel ihtiyaçlarının yeterince karşılandığı ve artık ihtiyaç uymadıkları için de motivasyonlarını etkilemediği söylenebilir. Zira;

> "Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir basamaktan diğerine geçmek için, bulunulan basamaktaki ihtiyaçların belli bir dereceye kadar tatmin edilmesi gerekir. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkansızdır. Bu durumda yönetici, bir üstteki ihtiyaçlara ve tatmin yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir."(Can, Akgün, Kavuncu başı, 1995:323)

Herzberg'in çift etmen teorisinde de fiziksel koşullar bir motivasyon faktörü ılarak değil, yokluğunda bireye tatminsizlik yaşatan hijyen faktörler olarak leğerlend irilir:

"Yöneticiler çalışma ortamını ne kadar iyileştirirlerse iyileştirsinler çalışanlarının psikolojik gelişimlerine ait ortamı meydana getiremezlerse çalışanlarından istedikleri verimi alamayacaklarını bu nedenle yöneticilerin çalışanlarını işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanınma gibi etkenleri kullanarak motive etmeyi başarabileceklerdir." (Önen ve Tüzün,2005)

4.3.7. Okulun eğitim materyallerinin yeterliliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ait bulguların yorumlanması:

Okulun eğitim materyallerinin yeterliliği ve bu konudaki yönetici yaklaşımlarının ;retmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi konusunda görüş bildiren öğretmen : yöneticilerin çoğunluğu 'okuldaki eğitim materyallerinin yeterliği ve bu konuda ineticinin yapıcı yaklaşımları öğretmenleri olumlu yönde motive eder' şeklinde görüş ldirmişlerdir. Öğretmenler ihtiyaç duydukları eğitim materyallerine rahatlıkla aşabildiklerini, yöneticilerin de bu konuda yeterli desteğiyle eğitim-öğretim rgulamalarında verimi yükseltmesinden dolayı kendi motivasyonlarının da arttığım elirtmişlerdir. Yöneticiler de okullarının özel eğitim açısından ihtiyaç duyulan ıateryaller konusunda oldukça yeterli olduğunu, bu sayede öğretmenlerin eğitim ğretim etkinliklerini zenginleştirdiğini bu durumun öğrencilerin motivasyonunu :ttırdığı gibi öğretmenlerin de şevkle derse girdiğini gözlemlediklerini; ihtiyaç duyulan ğitim araç gereçlerinin de temini konusunda öğretmene tam destek olduklarını; temini or olan ihtiyaçlarda bile okulun çevre imkanlarını da harekete geçirerek bir şekilde özüm bulduklarını anlatmışlardır. Özel eğitim okullarındaki yöneticilerin öğretmenlere unacakları eğitim ortamına ait olan eğitim araç gereçlerin varlığının, öğretmen ıotivasyonuna katkısının farkında oldukları söylenebilir. Kalıcı öğrenmenin :erçekleşmesi için daha çok duyu organına ulaşan görsel ve işitsel araçlarla -luşturulacak öğrenme ortamına ihtiyaç duyulur(Dursun, 2006).

"Eğitim materyalleri ile öğrencilerin derse karşı olan ilgisi daha çok çekilir, öğrenciler daha aktif olur ve niteliklerine uygun çok sayıda örnek yapar, gerçek öğrenme deneyimi yaşar, yardımlaşarak çalışma fırsatı yakalar, eleştirel düşünür, problem çözme ve yaratıcılık becerileri gelişir" (Cnets, 2006; akt. Yeşilyurt ve Kazu,2008: 176).

Özel eğitim okullarındaki bireylerin eğitiminde materyallerin önemi büyüktür. Livin-Kachala ve Bialo'nun (2000) yaptıkları çalışma sonucunda,

"Eğitimin her kademesinde özel eğitime ihtiyaç duyan tüm öğrencilerin, zengin teknoloji ortamları sayesinde bütün derslerdeki başarılarının önemli derecede arttığı, öğrenme ve kendilerine olan güven konusundaki davranışlarının düzeldiği tespit edilmiştir"(Akt. Yeşilyurt ve Kazu, 2008:178).

Eğitim ortamı, öğrenme-öğretme etkinlikleri ile eğitsel iletişimin ve etkileşimin oluştuğu çevredir. Bu çevrenin öğretmenin çalışacağı şekilde donatılması öğretmenin güdülenmesini artırabilir.(Ünal, S.; Öztürk, M. ve Gürdal, A. , 2000)

Diğer bir tema olan, eğitim materyallerinin motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi motivasyonudur, görüşüne katılan öğretmenlerin oranı %8'dir. Bu tema bağlamında görüş bildiren öğretmenler, okulda eğitim materyallerinin oldukça yeterli olduğunu ancak kendileri için ilk planda olmadığını, motivasyonlarını arttırmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca bu araç gereçler olmadığında eğitim öğretimi zenginleştirmek için kendilerinin bir şeyler tasarlayabileceklerini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında yöneticilerin %17' sini temsil eden bir yönetici de eğitim araç gereçlerini sağlandığı halde bazı öğretmenlerin bunları kullanmadıklarını, geleneksel yöntemlerle devam ettiklerini anlatmıştır. Katılımcı öğretmenler içinde az bir oranda eğitim materyallerinin kendilerini motive etmediğini belirten görüşler değerlendirildiğinde ise eğitim araç gereçlerinin yeterli olmasını motive edecek güç olarak görmedikleri söylenebilir. Zira görüş bildiren öğretmenler eğitim materyallerinin eksikliğinden söz etmemişlerdir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir basamaktan diğerine geçmek için, basamaktaki ihtiyaçların belli bir dereceye kadar tatmin edilmesi gerekir. Bunlar tatmin edildikten sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkansızdır. Bu durumda yönetici, bir üstteki ihtiyaçlara ve tatmin yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel doğrultuda harekete geçirmelidir(Can ve d. 1995).

4.3.8. Öğretmen veli arasında yaşanan problemlerde yönetici yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi ve probleme ait bulguların yorumlanması:

Öğretmen veli arasında yaşanan problemlerde yönetici tavırlarının öğretmenlerin ıotivasyonundaki etkisinin belirlenmesi sorusunda, öğretmen ve yönetici görüşleri eğerlendirildiğinde oluşan tek tema "veli-öğretmen ilişkilerinde yöneticinin gerekli ilgilendirme ve uyarıları yaparak takındığı uzlaştırıcı tavırlar öğretmenin ıotivasyonunu olumlu yönde etkiler" şeklindedir. Katılımcı öğretmenlerin %63'ü öneticilerinde %100'ü bu tema yönünde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler genelde ğrencilerle ilgili bazı konularda zaman zaman veliyle karşı karşıya gelebildiklerini nlatmışlardır. Bu çalışmadaki katılımcı öğretmen ve yönetici görüşlerine göre öğretmen 'e veliyi karşı karşıya getiren bazı konular şu şekilde sıralanabilir: (8.Probleme dair ~örüşme notları: 94,95)

I-Özel eğitim okuluna ilk defa başlayan küçük yaş grubu öğrencilerin uyum; ailenin uyum ve durumu kabul sorunları *(G: ((Ö)C2)), (G: ((Y)E))*

2-Özel eğitime okuluna devam ettiği halde çeşitli nedenlerle öğretmeni değişen öğrencilerdeki uyum sorunları ve ailenin yeni öğretmeni kabul sorunu *(G: ((Ö)B3))*

3-Özel eğitim okulunda farklı alan derslerine katılırken öğrencinin yaşadığı uyum sorunları *(G: ((Y)E))*

4-Öğrencinin diğer arkadaşlarına itme, vurma gibi şiddet davranışlarının artması yada kendisinin bu tür bir olaya maruz kalması.

5-Öğrenciye evde uygulaması için verilen yönergelerin ailece yerine getirilmemesi, ilgisizlik *(G: ((Ö)C2))*

Bu sebeplerin çeşidine göre ya veli okula gelip öğretmene, yöneticiye şikayetini anlatmakta ya da veli okula çağrılıp ilgili rahatsızlıklar kendisine iletilmektedir. İşte böyle durumlar da öğretmen velinin karşı karşıya geldiği durumlar olabilmektedir. Böyle durumlarda yöneticinin alacağı tavır ve yaklaşımların şekli hem öğretmen hem de veli için olumlu ya da olumsuz etkiler bırakabilir. Yöneticinin öğretmene sahip çıkmasının

doğruluğuna inandığı konularda arkasında durması gerekliliğinin yarımda velinin :Ianrrıarnası ve onun da memnun edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Yöneticiler ise linin bazen yeni karşılaştığı durumlarda önyargılı olabildiğini, öğretmenlerinde bazı gulamalarda hata yapabildiklerini belirtmiştir. Bu tür olaylarla karşılaşan öğretmen ve neticilerin tümünün katıldığı bu tema doğrultusunda; yöneticinin her iki tarafı da şlamadan uzlaştırıcı tavırlar içerisinde olmasının öğretmen motivasyonunu olumlu ınde etkileyeceğini söylemek mümkündür. Öğretmen görüşlerine göre öğretmen-veli asındaki bu anlaşmazlıkların; bir tür çatışma olduğu; yönetici görüşleri :ğerlendirildiğinde de öğretmen-veli anlaşmazlıklarında iyi bir çatışma yönetimi rgilendiği söylenebilir. Çatışma yönetiminde, kızgınlıkların giderilmesi, olumlu hava uşturulması, tarafların dinlenmesi, karşılıklı ön yargıların giderilmesi, etkili dinleme ! konuşma becerilerinin uygulanması gibi çözümleme süreçlerine başvurulur ~arip,2000; 51-52). Çatışma iyi yönetildiğinde taraflar, öğrenci hatta okul için çok .ydalı sonuçlara da ulaşılabilir. İyi yönetilmiş bir çatışma tarafları olgunlaştırır, kişide ı örgütte durağanlığı bitirir değişim ve yenileşmeyi başlatır, işe karşı heyecan ve ıotivasyonu arttırır, örgütte durağanlığı ortadan kaldırır (Karip,1999; Johnson ve)hnson,1995; Varol,1990; Robbins,1994; Edelmann,1992; Akt. Özgan, 2006: 43-44). 'eli ile ilişkilere bir başka açıdan bakıldığında; eğitim öğretimde başarı için öğretmen, ğrenci ve ailenin gayretleri önemlidir:

> "Söz konusu özel eğitimse ailenin önemi daha da artmaktadır. Ailenin çocukla ilgili verdiği ilk bilgilerin çocuğun eğitime başlanma eşiğinin belirlenmesinde çok önemli olduğunu, ailenin eğitime katılımının çocuğun öğrendiklerini pekiştirmesi ve kalıcı bir davranış değişikliğine neden olması açısından önemlidir"(Akcamete ve Ceber, 1999; Özyürek, 2001).

Ünal Semra (1999: 24)'e göre, yönetici veliden gelen eleştirileri gelişme-iğrenme fırsatı olarak değerlendirilerek beklentileri dikkate almalıdır. Okul yöneticisi)üzenli bir okul çevresi yaratma, velilerin katılım ve desteğini sağlama gibi konular /öneticin görevlerindendir

4.3.9. Özel yaşamıyla ilgili konulardaki yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna etkisine dair bulguların yorumlanması

Yöneticinin, öğretmenlerin özel yaşamıyla ilgili konulardaki yaklaşımlarının motivasyona etkisiyle ilgili problemde öğretmenlerin %63'ü, yöneticilerinde büyük çoğunluğu, "Yöneticinin; öğretmenin ailesi ve özel yaşamıyla ilgili paylaştığı konularda hal hatır sorması, yardımcı olmaya çalışması motivasyonu olumlu yönde etkiler" şeklinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmenler aile yada okul dışındaki bir konuyla ilgili olarak yöneticinin bilgisi dahilinde olan konularda hal hatır sormasının, gerektiğinde destek olmaya çalıştığı durumlarda kendilerinin önemsendiği ve değer verildiğini düşündüklerini, kendilerini yalnız hissetmediklerini ifade ederek, bu tür yönetici yaklaşımlarının motive edici olduğunu söylemişlerdir. Yöneticiler de öğretmenlerden daha yüksek oranda (%83) bu temaya katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler öğretmenlere hal hatır sormanın yanın da özel yaşamıyla ilgili bilgili oldukları konular dahilinde zaman zaman sohbet ettiklerini, sıkıntılı durumlarda destek olmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yöneticiler bu davranışlarıyla öğretmenin yanında olduğunu hissetmesini sağladıklarını bunun da öğretmenin motivasyonunu arttırdığını söylemişlerdir. Yöneticilerin bu konuya öğretmenlerden daha çok önem verdiği söylenebilir. Katılımcı öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, yöneticilerin öğretmenin özel yaşamıyla bilgisi dahilinde olan konularda hal hatır sorması ve destek olmaya çalışmasının öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Bireylerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar bireyin özel yaşamını meydana getirir. Bireyi işyerinde verimli kılmak için onun iş dışı kişisel sorunlarının giderilmeye çalışılması önemlidir.

> Eren,(200l)'e göre; "Yöneticiler çalışanlarının sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözümü hususunda ellerinden geleni yapmalıdırlar. Özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlemede astlar için sadık bir dost olma, imkanlar dahilinde yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme için birer motivasyon aracı olabilir."

"Yöneticiyle okul dışındaki konuları pek paylaşmam, bildiği konularda da hal

atır sorması, ilgilenmeye çalışması motivasyonumu etkilemez" şeklinde oluşan temada se öğretmenlerin %21 'i görüş bildirmiştir. Öğretmenler özel yaşamlarıyla ilgili veya .kul dışı konuları yöneticiyle pek paylaşmadıklarını, yöneticilerin bu tür konularda -ilgisi olsa dahi sorması, ilgilenmeye çalışması motivasyonlarını etkilemeyeceğini öylemişlerdir. Ayrıca yöneticinin bilgisi dahilindeki konularda bile ayrıntıya ~irmesinden rahatsız olacaklarını da eklemişlerdir. Bu tema doğrultusunda bir ıönetici(o/ol7) görüş bildirmiş ve öğretmenin bu tür konularını gidip sormadığını ancak şine yansıyan bir durum olduğunda gündeme geleceğini ve kendisine daha yakın ğretmen arkadaşıyla konunun konuşulmasının daha uygun olacağını ifade etmiştir. Bu görüşe göre bazı yöneticilerin öğretmenlerle arasında mesafeli ilişkiler kurduğunu, bu yüzden okul dışındaki konularla kendilerine yansımadığı sürece ilgilenmedikleri anlaşılmaktadır. Katılımcı görüşleri değerlendirildiğinde küçük bir yüzde oranıyla da olsa bazı öğretmen ve yöneticilerin özel yaşamlarıyla ilgilenilmesinin ve bu konudaki destekleyici yönetici yaklaşımlarının öğretmen motivasyonuna bir katkısı olmadığını söylemek mümkündür.

> "Bireyin bazı özel yaşam konularını mahrem kabul etmesi ya da çalışma ortamında gerekli samimi ortamı bulamamasından kaynaklanabilir. Yöneticinin tavır ve davranışlarıyla oluşturduğu demokratik ortamda rahat açılan bir öğretmen, otokratik yapıdaki bir ortamda içine kapanabilir."(Barutçugil, 2004)

Ayrıca kalabalıklar kaybolmak için birebirdir yaklaşımından hareketle personel sayısı fazla olan okullarda ya da sosyal olamama etkisiyle birlikte bazı öğretmenlerin köşesine çekilip sadece işini yapıp çıkması gibi durumlarda olabilir. Okul personelinin kalabalık olması ya da öğretmenin kişisel yapısı ne olursa olsun yönetici her öğretmenine uygun iletişim yollarıyla yaklaşabilmeli ve okul dışı konularda da öğretmenin yanında olduğunu hissettirebilmelidir.

'Yönetici, öğretmenin okul dışındaki konularla hiç ilgilenmiyor ve sormuyor, bu durum motivasyonumu olumsuz etkiliyor' temasına yöneticilerin hiçbiri görüş bildirmezken öğretmenler de az bir yüzdeyle de (%17) olsa katılmışlardır. Öğretmen görüşlerinde kendilerine hal hatır soran, dertlerini dinleyen yönetici davranışını

ledikleri halde, okulda sıcak bir ortam olmadığını bu yüzden bu tür yönetici ranışlarıyla hiç karşılaşmadıklarını bunun da motivasyonlarını azaltıcı etkisi ığunu ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında oldukça az sayıda öğretmen görüş irmiş olsa da bazı yöneticilerin okullarında özel yaşamla ilgili hal hatır sorma, lenme davranışını göstermediklerini ya da sadece bazı öğretmenlere bu mesafeli !aşımı sergiledikleri ve yöneticilerin öğretmenlerin bu konudaki ihtiyaçlarının :ında olmadıkları söylenebilir. Bu eksikliğin yaşandığı durumlarda öğretmen tivasyonunun düşeceği söylenebilir.

> "Yöneticinin okulda samimi ve içten bir hava oluşturarak; öğretmenin sadece öğretmen arkadaşından ziyade kendisiyle de oturup; sadece yapılan işi değil iş dışı konuları da konuşabilmesini sağlaması gerektiği söylenebilir. Çünkü bireyi işyerinde verimli kılmak için onun iş dışı kişisel sorunlarının da kendisini rahatlatacak şekilde sonuca bağlanmalıdır"(Eren,2001)

Bu açıdan değerlendirildiğinde yöneticinin okulda oluşturduğu yönetim tarzının öğretmenin rahatça gelip iletişim kurabileceği türden olması gerekir.

> Goleman (2004)'a göre, "örgütlerdeki duygusal etkililiği olumsuz etkileyen yaklaşımlar incelendiğinde, olumsuzlukların hem bireyler arası ilişki ve yaklaşımlardan hem de yöneticilerin yaklaşımlarından kaynaklandığı görülmektedir. Yönetici ne yaparsa yapsın özel yaşam konusunda öğretmenin izin verdiği ölçüde ilgilenebilir"(Akt. Töremen ve Çankaya,2008: 41).

Sonuç olarak; yöneticiler çalışanların özel yaşantılarına ait değerlere saygılı nalan ve özel sorunlarına çözüm için samimi yaklaşımları, ellerindeki olanakları bu ·unların çözümünde kullanma için çaba harcamaları işyerinde birliği, bağlılığı ve ışanın motivasyonuna önemli katkı sağlayacak bir husustur(Eren,2001).

5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın problem cümlesine ve alt problemlerine ilişkin araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında ortaya çıkan sonuçlar açıklanacaktır. Eğitim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunanlara kaynak olabilecek ve öğretmenlerin motivasyonlarını artırmaya yönelik yöneticilerin yapabilecekleri çalışmalar için de öneriler sunulacaktır. Ayrıca daha sonra bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara da kaynak olması açısından öneriler sunulacaktır.

5.1. SONUÇLAR

Araştırmanın problem cümlesine ilişkin olarak; Özel Eğitim Merkezlerinde yönetici düşünce ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkisine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde açıklanmıştır.

Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarına etkisine ilişkin tüm katılımcıların dikkat çektikleri en önemli konu, yöneticilerin kurum içinde çalışanlara karşı her türlü (sözlü, yazılı, maddi, beğeni vb.) takdir davranışını sergilemesidir. Bu konuya dikkat çeken ve görüş bildiren katılımcı öğretmenlerin tamamına yakınının, yöneticilerin de tamamının görüşüyle, yönetimin öğretmeni takdir edici yaklaşım içerisinde olması gerektiği ve bunun da öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyeceği ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin motivasyonunda takdir edici yönetim yaklaşımından sonra ikinci sırada en yüksek katılımcı görüşü, yöneticilerin öğretmenlere kibar, saygılı, arkadaşça yaklaşımları ve isteklerinde rica dilini kullanmaları öğretmen motivasyonunu arttırır şeklindeki görüştür. Katılımcı görüşlerine göre yöneticilerin bu şekildeki olumlu tavırlarının okulda sıcak ve olumlu bir hava oluşmasına katkı sağladığı bu yüzden de öğretmen motivasyonunda etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların öğretmen motivasyonunu etkilemesi açısından üçüncü sırada yoğunlaştıkları konu ise okuldaki kuralların, görevlerin net şekilde belirlenmesi, yöneticinin de bunları tutarlılıkla uygulaması şeklindedir. Katılımcıların yoğunlaştıkları dördüncü konu yöneticinin okulda alınan kararlara katılım olanağı verilmesiyle öğretmende sahiplenme duygularının oluşmasını sağlayacağı böylece motivasyonu

arttırdığı şeklindedir. Öğretmen motivasyonuna etkisi açısından beşinci sıradaki konu ise eğitim materyallerini sağlama konusunda yöneticilerin yeterliliği ve yapıcı yaklaşımlarının motivasyonu arttırdığı şeklindedir. Katılımcı öğretmen ve yönetici görüşlerinin yoğunluğuna göre öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen diğer yönetici davranışları da sırasıyla şu şekildedir: Okulun fiziksel koşullarının yeterliği, bu konuda yöneticinin çabası ve yapıcı yaklaşımları; öğretmen-veli ilişkilerinde çıkan anlaşmazlıklarda yöneticinin uzlaştırıcı tavır sergilemesi; yöneticinin öğretmenin ailesi ve özel yaşamıyla ilgili paylaştığı konularda hal hatır sorması, yardımcı olmaya çalışması; yöneticinin okul ortamında ya da okul dışında sosyal etkinlikler düzenlemesi öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyen yönetici davranışlarıdır. Katılımcı yöneticilerin, öğretmen motivasyonuna ilişkin olarak en çok önemsedikleri tema da, öğretmenlerde olduğu gibi; takdir eden yöneticinin öğretmen motivasyonunu arttıracağı şeklindedir. Katılımcı yöneticilerin tamamı, yönetici tarafından takdir edilen öğretmenin motivasyonunun artacağı şeklinde görüş bildirmiştir. Yöneticiler genelde öğretmenlerle aynı temalarda yoğunlaşmışlar ve öğretmenlere yakın oranlarda görüş bildirmişlerdir. Farklılaşan tek durum ise; veli öğretmen anlaşmazlıklarında yöneticinin uzlaştırıcı tavrı ve yöneticinin öğretmene ailesi ve özel yaşamıyla ilgili konularda hal hatır sorması, destek olmaya çalışması şeklindeki iki konuya yöneticiler öğretmenlere göre daha yüksek oranda katılmışlardır.

Alt problemlere ilişkin, katılımcıların görüşleriyle ortaya çıkan sonuçlar ise ortaya çıkan önem sırasına göre şu şekilde belirlenmiştir.

5.1.1.Başarılı çalışmaların yönetici tarafından fark edilmesiyle yapılan her türlü takdir öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin motivasyonunda, yönetici tarafından takdir edilmenin önemi incelenmek istenmiştir. Katılımcı öğretmenlerin tamamı, yöneticilerin de tamamı 'başarılı çalışmaların yönetici tarafından fark edilmesiyle yapılan her türlü takdir öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler' şeklinde görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların çok

-üksek bir yüzdeyle katıldıkları bu tema öğretmen motivasyonunu etkileyen yönetici lavranışlarında 1.sıradaki yerini almıştır. Katılımcı öğretmen ve yönetici görüşlerine ~öre başarının fark edilmesi ve takdir edilmesi motivasyonda en önemli etkendir. Diğer araftan katılımcı öğretmenlerin sadece 3 te I 'i okullarında takdir davranışıyla carşılaştıklan, 3 te 2 sinin de okullarında kendilerini takdir eden yönetici davranışıyla riç karşılaşmadıkları tespit edilmiştir. Buna göre katılımcı öğretmenlerin takdir edilme gereksinimlerinin yöneticiler tarafından yeterince karşılanmadığı bu nedenle de en çok ihtiyaç duydukları konunun başarılarının fark edilmesi ve sonucunda takdir edilme ihtiyacı olduğunu söylemek mümkündür. Bir başka deyişle özel eğitim merkezlerindeki öğretmenlerin başarıların fark edilmesi ve takdir edilmesi en az karşılanan ihtiyaçlarıdır. Katılımcıların yöneticilerin tamamının başarıları fark etme ve takdir davranışının öğretmen motivasyonunu arttır şeklindeki görüşlerine rağmen öğretmenlerin üçte ikilik bir kısmının takdir edici bir yönetici davranışıyla karşılaşmadığını söylemesi, bazı yöneticilerin faydasına inandıkları halde takdir davranışını yeterince sergilemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Hâlbuki bireylerin kendilerine olan güven ve saygısının gelişmesi, bireyin yaptığı faaliyetler karşılığında takdir edilme ve beğenilme duygusunun tatmin edilmesine bağlıdır(Bentley, I999: akt. Karaköse ve Kocabaş,2006). Takdir etmenin türüyle ilgili olarak katılımcı öğretmenlerin üçte ikilik kısmı takdirle hiç karşılaşmadıklarından dolayı takdir türüne fark etmez şeklinde görüş bildirirken, üçte biri ise sözlü takdir davranışlarından öte daha kalıcı olacak yazılı belge ya da plaket verıne şeklindeki takdirin daha iyi olacağını ifade etmişlerdir. Zira yazılı teşekkür veya takdir etmek sözlü olana göre daha büyük ve kalıcı bir ödüldür.(Aytürk, 2000:298). Ayrıca çalışanlar başarıyla tamamladıkları bir iş yaptıklarında sembolik bir ödül ile takdir edilirler ise örgüte bağlılık dereceleri artacak ve sonraki görevlerinde daha iyi çalışacaklardır(Pekel, 2001: 35-36).

5.1.2. Yönetici/erin öğretmenlere kibar, saygılı ve arkadaşça yaklaşımları ve isteklerinde rica dilini kullanmaları motivasyonu olumlu yönde etkiler.

Araştırınanın birinci alt probleminde Özel Eğitim Merkezlerinde yöneticilerin

lavranış, üslup ve sergiledikleri tavırların öğretmen motivasyonuna etkisinin ne olduğu ncelenmek istenmiştir. Katılımcı öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğu, yöneticilerin öğretmenlere kibar, saygılı, arkadaşça yaklaşımları ve isteklerinde rica dilini kullanmaları motivasyonu olumlu yönde etkiler şeklinde görüş bildirmişlerdir. Bu tema katılımcıların en çok dile getirdikleri 2.sıradaki motive edici yönetici davranışı olarak tespit edilmiştir. Yöneticilerin, öğretmenlerle aynı paralelde ve yoğunlukta bu görüşü dile getirmelerinden dolayı, bu tür yönetici yaklaşımlarının öğretmen motivasyonundaki olumlu etkisinin farkında oldukları söylenebilir. Katılımcılar yöneticilerin bu şekildeki sıcak ve yapıcı yaklaşımlarının okulda sıcak bir hava oluşmasını sağladığını bunun da öğretmen motivasyonunu arttırdığını söylemişlerdir. Aynı problemin diğer alt teması olan selamlaşma da katılımcılar tarafından oldukça yüksek bir oranda ifade edilen olumlu yönetici davranışlarından biridir. Okulda yönetici tarafından sıcak, samimi ve saygılı bir ortamın sağlanması pozitif duyguların gelişmesine olanak sağlayan bir örgüt iklimi demektir. "Özgüven, neşe, mutluluk, sabır vb. pozitif duygular da insanlarda odaklanmak, motivasyon, kendini güçlü hissetmek, yüksek performans, huzur duymak gibi pozitif davranışlara neden olmaktadır"(Herman, 2003; akt. Töremen ve Çankaya,2008: 39). Genç N. (2004)'e göre olumlu örgüt iklimi, örgütsel bağlılığı arttırıp motive edici bir özellik taşıdığında verimlilik ve etkinlik ortaya çıkar.

5.1.3. Okulda kuralların, görevlerin açık ve net şekilde belirlenmesi; yöneticinin de bunları tutarlılıkla uygulaması öğretmen motivasyonunu arttırır.

Araştırmanın ikinci alt probleminde, Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan yöneticilerin okuldaki işleyişle ilgili kuralları uygulamadaki yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna etkisi incelenmek istenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin büyük çoğunluğu "okulda kuralların, görevlerin açık ve net şekilde belirlenmesi; yöneticinin de bunları tutarlılıkla uygulaması öğretmen motivasyonunu olumlu etkiler" şeklinde görüş bildirmiştir. Bu tema katılımcıların en çok dile getirdikleri 3.sıradaki motive edici yönetici davranışıdır. Katılımcılar en çok okuldaki işleyişle ilgili olarak okuldaki nöbet görevleri, derse giriş çıkış saatleri, öğrencilerin dersten ayrılması gibi

umlarda önceden belirlenen kurallar çerçevesinde hareket edilmesi gerektiğini ı ifade ıişlerdir. Görevleri tam ve net olarak belirlenen öğretmenlerin zihnindeki soru ·etleri gitmiş, iş arkadaşlarıyla da çatışmaya düşmeden enerjisini yaptığı işe vereceği lenebilir. Her organizasyon üyesi, performans gösterebilmek için uygun bir rol ayışına sahip olmak zorundadır (Koçel, 2003: 652). Aksi durumlarda; görev ımlarının yapılmadığı, yetki ve sorumlulukların belirlenmediği bir örgütte, çalışan ı kapasiteyle işine yönelemez ve motivasyonu etkileyici rol çatışmalarıyla uğraşır. :kel, 2001 : 18).

5.1.4. Okulda alınan kararlara katılım olanağı verilmesi sahiplenme duygusunu oluşturur ve motivasyonumu artırır.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan retmenlerin motivasyonunda, okulda alınan kararlarda fikirlerinin alınmasının etkisi :elenmek istenmiştir. Öğretmenlerin büyük çoğunluğu 'okulda alınan kararlara katılım ınağı veriliyor; bu durum sahiplenme duygusunu oluşturur ve motivasyonumu artırır' elinde görüş bildirmiştir. En çok dile getirilen 4.sıradaki motive edici yönetici vranışı olarak tespit edilen bu konuda yöneticiler de aynı yüzde oranıyla öğretmenlerle üşen ifadeler kullanmışlardır. Öğretmenler okulla ilgili kararlar alınırken fikirlerinin rulmasının demokratik yönetimin gereği olduğunu, bu şekilde alınan kararları rgulamadıklarını ve benimseyerek uyguladıklarını anlatmışlardır. Yöneticiler de ıklamalarında öğretmenleri karar süreçlerine kattıklarında okuldaki rutin işleri daha ğlıklı yürütebildiklerini ifade etmişlerdir. Bu anlamda yöneticilerin, öğretmenin alınan rarlara müdahil olmasının önemi ve faydasının farkında oldukları söylenebilir. ırarlara katılma, öğretmenlerin alınan kararlarda, dolayısıyla da uygulamada daha etkili nalarına uygun ortamı sağlayabilir(Özdemir ve Cemaloğlu, 2000). Okulda yöneticinin mimsediği demokratik yönetim tarzıyla ilgili olan öğretmeni karara katma sürecinde reyin düşünceleri ile kararlaştırılan hedeflere ulaşmada motivasyon ve gösterilecek ırformans da yüksek olacaktır. (Eren,2004; Semerci,2005).

5.1.5.0kuldaki eğitim materyallerinin yeterliği ve bu konuda yöneticinin yapıcı yaklaşımları öğretmenleri olumlu yönde motive eder.

Araştırmanın yedinci alt probleminde, Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan etmenlerin motivasyonunda, okuldaki eğitim materyallerinin yeterliliği ve bu ıudaki yönetici yaklaşımlarının etkisi incelenmek istenmiştir. Katılımcı öğretmen ve ıeticiler okuldaki eğitim materyallerinin yeterliği ve bu konuda yöneticinin yapıcı .laşımları öğretmenleri olumlu yönde motive eder' şeklinde görüş bildirmişlerdir. retmenleri en çok motive eden yönetici davranışları sıralamasında bu tema 5. ıdadır. Özel eğitim okullarındaki bireylerin eğitiminde materyallerin önemi büyüktür. ·in-Kachala ve Bialo'nun (2000) yaptıkları çalışma sonucunda, eğitimin her lemesinde özel eğitime ihtiyaç duyan tüm öğrencilerin, zengin teknoloji ortamları -esinde bütün derslerdeki başarılarının önemli derecede arttığı, öğrenme ve ıdilerine olan güven konusundaki davranışlarının düzeldiği tespit edilmiştir(Akt. şilyurt ve Kazu, 2008: 178). Öğrencilerin öğrenmelerini kolaylaştıran eğitim teryalleri, öğretme etkinliğini yürüten öğretmen içinde motive edici bir unsur olacak onun verimini de arttıracaktır.

5.1. 6. Okulda fiziki yapının yeterliliği ve yöneticilerin bu konudaki çabaları öğretmenlerin motivasyonunu arttırır.

Araştırmanın altıncı alt probleminde, Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan retmenlerin motivasyonunda, okuldaki fiziki koşulların ve bu konudaki yönetici klaşımlannın etkisi incelenmek istenmiştir. Katılımcıların bu problemde yoğunlaştığı na 'okulumuzda fiziki yapı yeterlidir; bu konudaki yönetici çabaları da öğretmenlerin otivasyonunu arttırır' şeklindedir. Katılımcı öğretmenler fiziksel koşulların yeterli ması durumunda olumlu, yetersiz olması durumunda olumsuz motive olacaklarını ıde etmişlerdir. Diğer temalara nispeten öğretmenlerin yüzdesi bu konuda daha düşük r katılımla gerçekleşmiştir. Fiziki olanakların eksikliğiyle ilgili görüşler sadece bir :ulda yoğunlaşmıştır. Bu nedenle, araştırma kapsamındaki özel eğitim merkezlerinin rçoğunda de fiziki koşullarla ilgili gereksinimlerin karşılandığı ve öğretmenler için

tive edici etkisini büyük ölçüde yitirdiği anlamına gelebilir. Bu temada yöneticilerin etmenlerden daha yüksek bir katılımla görüş bildirmiş olmaları, uygun fiziksel ullara sahip bir eğitim ortamı sağlamanın öğretmen motivasyonunu arttıracağının onda olmaları ve yöneticilerin bunu asıl yapacakları görev olarak görmelerinden ·naklanabilir. Zira Pekel, (2001: 53)'e göre, fiziki ortamın iyileştirilmesi tamamen ütün tasarrufu altındadır ve kesirlikle yöneticilerin göz ardı edemeyecekleri bir ıudur. İş ortamındaki fiziki alanların ve koşulların iyileştirilmesiyle de çalışanın elde :ceği tatmin, onun işirıde daha verimli ve yüksek moral seviyesiyle çalışmasına neden r (Bakan, 2004)

5.1. 7. *Veli-öğretmen anlaşmazlıklarında, yöneticinin gerekli bilgilendirme ve uyarıları yaparak takındığı uzlaştırıcı tavırlar öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler:*

Araştırmanın sekizinci alt probleminde, Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan :etmenlerin motivasyonunda, Öğretmen veli arasında yaşanan problemlerde yönetici ırlarının etkisi incelenmek istenmiştir. Katılımcı öğretmenlerin üçte ikisinirı, ıeticilerin ise daha yüksek bir oranda ifade ettikleri tema "veli-öğretmen aşmazlıklarında, yöneticinin gerekli bilgilendirme ve uyarıları yaparak takındığı aştırıcı tavırlar öğretmenin motivasyonunu olumlu yönde etkiler" şeklindedir. tılımcı görüşlerine göre öğretmenin motivasyonu etkileyen yönetici davranışlarında 7. ıda yer alan bu konu sosyal etkirılikler ve özel yaşamla ilgili iki konudan daha önemli motive edici olduğu anlaşılmıştır. Çelik' göre (2005), eğitim öğretimde başarı için retmen, öğrenci ve ailenin gayretleri önemlidir. Söz konusu özel eğitimse ailenin erni daha da artmaktadır. Özel eğitimin bir ekip işi (Özsoy ve diğ. ,2002) olduğu şünülürse okulda öğretmen ve velinin iyi ilişkiler içerisinde olması öğrencinin eğitimi gelişimi açısından faydalı olabilir. Bu nedenle özel eğitim öğretmeni ailenin desteğini ; kaybetmemeli olabildiğince aileyi bilgilendirerek onları ev ortamında da olsa eğitim ·ecirıe katabilmelidir. Ailenin çocukla ilgili verdiği ilk bilgilerin çocuğun eğitime şlarna eşiğinin belirlenmesinde çok önemli olduğunu, ailenin eğitime katılımının cuğun öğrendiklerini pekiştirmesi ve kalıcı bir davranış değişikliğine neden olması

açısından önemlidir(Akçamete ve Ceber, 1999; Özyürek, 2001). Bu denli kritik öneme sahip olan veliyle ilişkilerin sağlıklı yürümediği zamanlarda, anlaşmazlıklarda yönetici uzlaştırıcı tavırlar sergileyerek her iki tarafı da rencide etmeden hem veliyi hem de öğretmeni ortak noktada buluşturabilmeli ve öğrenci için işbirliği yapabilecek hale getirebilmelidir.

5.1.8. Yöneticinin; öğretmenin ailesi ve özel yaşamıyla ilgili paylaştığı konularda hal hatır sorması, yardımcı olmaya çalışması motivasyonu olumlu yönde etkiler

Araştırmanın sekizinci alt probleminde, Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin motivasyonunda, yöneticinin öğretmenlerin özel yaşamıyla ilgili konulardaki yaklaşımlarının etkisi incelenmek istenmiştir. İlgili problemde öğretmenlerin yarısından fazlası, yöneticilerin de büyük çoğunluğu, "Yöneticinin; öğretmenin ailesi ve özel yaşamıyla ilgili paylaştığı konularda hal hatır sorması, yardımcı olmaya çalışması motivasyonu olumlu yönde etkiler" şeklinde görüş bildirmişlerdir. Öğretmeni motive eden yönetici davranışlarında en çok görüş bildirilenler arasında 8.sırada yer alan özel yaşama dair yönetici yaklaşımları sosyal etkinliklerden daha fazla motive edici unsur olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı yöneticilerin öğretmenlere göre daha büyük yüzdeyle görüş bildirdikleri özel yaşamla ilgili konuda yöneticilerin öğretmenlere göre daha duyarlı olduğu söylenebilir. Bu anlamda yöneticinin, -öğretmeninin bilgisi dahilinde olduğu konularında- hal hatır sorması onun özel yaşamına saygıyı da ihmal etmeden destek olmaya çalışması öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkileyecektir. Bireyi işyerinde verimli kılmak için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edici bir sonuca bağlanması gereklidir. Yöneticiler çalışanlarının sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözümü hususunda ellerinden geleni yapmalıdırlar. O halde, "özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlemekte astlar için sadık bir dost olma, imkanlar dahilinde yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirme için birer motivasyon aracı olabilir"(Eren,2001).

5.1.9.0kul içinde ya da okul dışında sosyal etkinliklerin düzenlenmesi öğretmen motivasyonunu olumlu yönde etkiler

Araştırmanın yedinci alt probleminde, Özel Eğitim Merkezlerinde görev yapan retmenlerin motivasyonunda, okulda düzenlenen sosyal etkinliklerin etkisi :elenmek istenmiştir. Katılımcı öğretmen ve yöneticiler aynı yüzde ile okul içinde ya okul dışında sadece öğretmenlerin katıldığı sosyal etkinliklerin öğretmen ıtivasyorıunu olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Katılımcı öğretmen ve netici görüşlerine göre motive edici yönetici davranışları sıralamasında son sırada 1i en az görüş bildirilen konu şeklinde görülmesi yanıltıcı olabilir. Zira katılımcı retmen ve yöneticilerin %60 'ı bu yöndeki görüşleriyle sosyal etkinliklerin öğretmen ıtivasyonundaki etkisinin farkındadırlar. Diğer yandan aynı problemdeki diğer bir nada katılımcıların üçte biri sosyal etkinliklerin yeterince düzenlenmediği ifade niştir. Sosyal etkinliklerin yeterince yapılmaması nedeniyle bazı öğretmen ve neticilerin (üçte birinin) sosyal etkinliklerin öğretmen motivasyonuna katkısının 'kında olmadığı söylenebilir. Oysa örgütte sosyal etkinlikler düzenlemek personelin ıralini yükseltmekte ve personeli motive etmektedir. Bu yüzden yöneticiler de gütlerde sosyal işlere ve sosyal etkinliklere önem vermelidirler (Peker ve Aytürk, 00:301).

5.2. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde Özel ğitirn Merkezlerinde görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin olumlu katkı ağlayacağı düşünülen konularda, KKTC Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerine ve Genel .köğretim Dairesi'ne bağlı okullarda, özellikle Özel Eğitim Merkezlerinde yöneticilik örevinde bulunan müdürlere öneriler sunulacaktır. Ayrıca daha sonra bu konuda raştırrna yapmak isteyen araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Öneriler:

K.K.T.C. Özel Eğitim Merkezlerinde Yönetici Düşünce Ve Davranışlarının)ğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin Değerlendirilmesi 'ne ilişkin yapılan araştırma ulgulanndan elde edilen sonuçlar çerçevesinde eğitim çalışanlarına ve yöneticilere ararlı olacağı düşünülen öneriler şu şekilde oluşmuştur.

1. Okullarda yöneticiler, çalışanlarının başarılı işlerini fark ederek sonucunda akdir davranışını gösterebilmelidir. Bu anlamda Özel Eğitim Merkezi yöneticileri alışanlarm yaptıkları işleri izlemeli, değerlendirmeli ve sonucunda beğenilen lavranışları takdir edebilmelidir. Yöneticilerin yapılan iş neticesinde vereceği takdir özlü yazılı, teşekkür belgesi, övülme vb. olabileceği gibi yapılan işin değerine ve o turumun imkanlarına göre terfi ettirme, yurt içi- yurt dışı eğitim gezilerine dahil etme reya maddi ödüller şeklinde de olabilir. Özel Eğitim Merkezi yöneticileri okullarında bu ür ödüllendirme mekanizmalarını kurabilmeli, bunları yaparken de adil olma ve liyakat lkeleriyle hareket edebilmelidir. Ayrıca Özel Eğitim Merkezlerinin bağlı olduğu üst curumlar, İlköğretim Dairesi ve Milli Eğitim Bakanlığı da bu tür çalışmaları özendirici ıe destekleyici olabilmelidir. İnsanların yaptıklarının fark edilmesi, onların kendilerini rzel hissetmelerini sağlayacak ve kabul edilme, onaylanma, saygı, güven etkileriyle gelecekte de motive oimalarını sağlayacaktır(Bentley, 1999: Karaköse ve Kocabaş, 2006).

2. Yöneticilerin öğretmenlere karşı kullandığı iletişim şekli ve davranışları okulun çalışma iklimini belirler. Bu anlamda Özel Eğitim Merkezi yöneticileri de,

ırokrasiden uzak ve iletişim duvarlarının olmadığı; öğretmenin kendisiyle rahat etişim kurabileceği bir ortamı oluşturabilmelidir. Böyle bir ortamda yöneticilerin kibar, ıygılı ve arkadaşça yaklaşımları, öğretmenlerin kendilerine değer verildiğini issetmesiıin yanında; mutlu ve huzurlu olmasını da sağlayacaktır. Okul ortamında öneticiyle iyi diyaloglar kuran bir öğretmen işine karşı da istekli hale gelecektir. Ayrıca öneticilerin öğretmenlerden isteklerini ifade ederken emirden öte, rica dilini ullanmaları da öğretmen motivasyonunu arttıran bir unsur olacaktır. Kibar, nazik, rlayışlı sevgi ve saygı çerçevesinde kurulan samimi bir iletişim ortamı çalışanların ıotivasyonuna katkı sağlayan önemli bir etken olacaktır (Özgan ve Aslan, 2008)

3. Özel Eğitim Merkezlerinde yöneticiler, okuldaki kuralları ve çalışanların örevlerini açık, net bir şekilde belirlemelidir. Bu anlamda öğrencilerin yerleştirildikleri rogramlar ve derse katılım şekilleri de iyi düzenlenmesi gereken bir alandır. Yönetici kulun işleyişiyle ilgili olan bu etkenleri tutarlıkla uygulayabilmeli çalışanlar arasında :tenmeyen çatışmalara yol açmamalıdır. Yapacağı işin niteliği, yeri ve zamanı belli olan alışan; işine daha iyi odaklanacak, motivasyonu da artacaktır. Okullarda görev mımları açıkça yapılır, yetki ve sorumluluklar belirlenirse, başarı ve güdülenmeyi tkileyen belirsizlikler veya rol çatışmaları ortadan kalkacak; olumlu bir örgütsel yapı ve)anlama da güdülemeyi kolaylaştıracaktır (Eren, 2001).

4. Okul ile ilgili alınacak kararlara katılım olanağı verilmesi öğretmenlerin ıotivasyonunu arttıran bir etkendir. Bu nedenle Özel Eğitim Merkezlerinde öneticilerin demokratik bir yönetim tarzı belirleyerek, öğretmenlerin okulda alınacak ararlara aktif katılımına olanak vermeleri onların motivasyonunu arttıracaktır. Ayrıca ğretmenlerin kararlara katılımı, alınan kararlara sahip çıkmasını, işini neden yaptığını ilmesini dolayısıyla işi isteyerek yapmasını da sağlayacaktır. Okulda yöneticinin enimsediği demokratik yönetim tarzıyla ilgili olan öğretmeni karara katma sürecinde ireyin düşünceleri ile kararlaştırılan hedeflere ulaşmada motivasyon ve gösterilecek erformans da yüksek olacaktır(Eren,2004; Semerci,2005).

5. Yöneticilerin okulda ihtiyaç duyulan eğitim araç gereçlerini temin etmesi ğretmenlerin işlerine yönelik motivasyonlarını arttıracaktır. Özel eğitim

nerkezlerindeki öğrenciler için ihtiyaç duyulan ve diğer okullarda kullanılanlardan arklılık gösteren eğitim materyallerinin temin edilmesi önemli bir konudur. r'öneticilerin ihtiyaç duyulan bu tür eğitim araç gereçleri temini, öğretmenin işini tolaylaşırrnasmm yanında, öğrencilerinde öğrenme ve gelişimlerini hızlandıracak lolayısıyla öğretmenin de motivasyonunu ve iş doyumunu arttırıcı etkisi olacaktır.

6. Okullarda fiziki yeterliliklerin sağlanması hem öğrenci hem de onu eğiten iğretrnenler için temel ihtiyaçlardır. Özel Eğitim Merkezlerinin de buradan yararlanan iğrencilerin özelliklerine göre düzenlenmesi gereklidir. Özel eğitime ihtiyaç duyan :>ğrencilerin gereksinimlerine göre düzenlenmiş bir özel eğitim merkezinde bunlar !ışında ısınma, barınma, temizlik vb. ihtiyaçlar da giderildiğinde öğretmenler bu mlamda karşılaştıkları sorunları bir kenara bırakarak eğitim-öğretim işlerine /önelebileceklerdir. Bu nedenle fiziki alt yapı eksikliği içinde olan Özel eğitim merkezi zöneticilerinin olanakları kullanarak eğitimin sağlıklı bir fiziki ortamda yapılması adına ;aba harcaması, gerekli alt yapıyı hizmete sunmaları öğretmen motivasyonuna önemli catkı sağlayacaktır. Çalışanın mesleğini icra ettiği iş ortamındaki fiziki alanların ve coşullann iyileştirilmesiyle elde edeceği tatmin, onun işinde daha verimli ve yüksek noralle çalışmasını sağlar(Bakan, 2004).

7. Özel eğitimde aile oldukça önemli bir faktördür. Velilerin okulda izlenen y1öntemlerin evde de tekrarı açısından çocuklarıyla ilgili konularda sık sık ailgilendlrilmesi gerekir. Genel de öğretmen-veli iletişimiyle ve işbirliği içinde ilerlenen çocuğun gelişimiyle ilgili bu uygulamalar bazen sekteye uğrayabilmektedir. Öğretmen Jeğişimi, özel eğitime ilk defa gelme, veli ilgisizliği ya da aşırı ilgisi, çocuktan yüksek oeklentiler gibi çeşitli nedenlerle öğretmenle-veli arasında karşılaşılabilen uyuşmazlıklar yönetici tarafından zamanında çözümlenebilmelidir. Bu anlamda özel eğitim merkezi yöneticileri velilerle olan ilişkilerini sağlıklı yürütebilmeli, çocuğun eğitim gereklerini veliye anlatabilmeli ve gerektiğinde uygulayacakları çatışma yönetimi becerilerine sahip olabilmelidir.

8. Tüm yöneticiler gibi özel eğitim .merkezlerindeki yöneticiler de öğretmeni rahatsız eden okul dışındaki konuları, öğretmenle saygı ve etik değerler içerisinde ve

n verdiği ölçüde konuşabilmelidir. Bu durum öğretmene yalnız olmadığı hissini recek, okulu yanında hissetmesini sağlayacaktır. Öğretmenin rahatsız ya da huzursuz luğu sorunları yöneticiyle konuşması paylaşması, sorunların farklı bir yaklaşımla ya daha kısa sürede çözümlenmesini sağlayabilir. Özel yaşama saygılı olma, sorunlarını zümlemekte astlar için sadık bir dost olma, imkanlar dahilinde yardım etme, işbirliği çalışma arzusunu güçlendirme için birer motivasyon aracı olabilir. (Eren,2001)

9. Okul içinde ya da okul dışında öğretmenlerin katıldığı sosyal etkinliklerin ızenlenmesi motivasyonunu arttıran bir etkendir. Bu etkinlikler öğrencilerle birlikte pılanlardan farklı değerlendirilmelidir. Yöneticinin önerisi ya da desteğiyle izenlenebilecek sosyal etkinlikler öğretmenlerin birbirlerini farklı yönleriyle yeniden nımalarını ve okulla olan bağlarını güçlü kılacaktır. Sosyal etkinlikler bir eğitim gezisi abileceği gibi özel gün kutlaması veya bir piknik te olabilir. Okullarda sosyal kinlikler düzenlemek personelin moralini yükseltmekte ve personeli motive mektedir. Bu yüzden yöneticiler örgütlerde sosyal işlere ve sosyal etkinliklere de önem :rmelidir.(Peker ve Aytürk, 2000:301)

10. KKTC Özel Eğitim Merkezlerine özel eğitim öğretmeni dışında resim, ıden eğitimi, müzik, iş eğitimi, rehber öğretmen, psikolog, fizik tedavi gibi alanlarda dışarı öğretmen veya uzmanların kazandırılması; hem öğrencilerin farklı alanlardan ırarlanrnasını sağlayacak hem de özel eğitim öğretmeninin iş yükünü paylaşmasıyla uın motivasyonunu arttıracaktır.

11. KKTC de özel eğitim merkezlerinin işleyişi bakımından öğrencilerin nerede, ısıl, kimden eğitim alacağı hususlarında nitel ve nicel düzenlemeler yapılabilmelidir. u anlamda özel eğitim alanında hangi özellikteki öğrencilerin bir arada olabileceği, nıflardaki öğrenci dağılımlarının nasıl olacağı, sınıflardaki öğrenci sayıları gibi ısuslar netleştirilebilmelidir.

12. KKTC Özel Eğitim Merkezlerindeki eğitim kadroları, öğrenci dağılımları ve vgulanacak eğitim programları gibi hususların yanında; bu merkezlerin fiziki koşulları, ~itim araçları gibi standartlarını da belirleyen yasal düzenlemelerin yapılması erekmektedir. Ortaya konulacak bir özel eğitim yönetmeliği ya da yasası, bu alandaki

gulamalart düzenlemesinin yanında özel eğitim merkezlerinin ihtiyaç duyduğu eğitim lrolarına da kavuşması ve özel eğitim alanındaki eğitimin daha sağlıklı ütülebilmesi açısından önemlidir.

5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacaklara İlişkin Öneriler:

Liderlik tarzlarının özel eğitim çalışanlarının motivasyonuna etkisine yönelik ılışmalar yapı Jabilir.

İlköğretim ve orta öğretim kademelerindeki yönetici davranışlarının öğretmenlerin otivasyonuna etkisi araştırılabilir.

Özel Eğitim Merkezi öğretmenlerinin motivasyonunu arttıran etkenlerle diğer \itim kurumlarındaki çalışanların motivasyonunu arttıran etkenler karşılaştırılabilir.

Özel Eğitim Merkezi çalışanlanna ne tür güçlendirme çalışmalarının yapılması :rektiği araştırılabilir.

Özel eğitim alanına gereksinim duyan öğrencilerin eğitiminde kullanılan eğitim ateryallerinin özellikleri ve öğrenciye yönelik faydaları veya bu alandaki eğitim ateryallerinin eğitim tarihi boyunca gelişimleriyle ilgili bir araştırma yapılabilir.

6.BÖLÜM

6.1. KAYNAKÇA

ğıroğlu Bakır, A.(2007). *Sergiledikleri Demokratik Tutum ve Davranışlar Açısından İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Değerlendirilmesi,* Yüksek Lisans Tezi, Malatya

cçakaya, M. (2004), "Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi Keçiören Belediyesi Örneği", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Dergisi,* C.6, S.2.

cçamete, G.; Ceber, **H.** (1999). 'Kaynaştırılmış Sınıflardaki İşitme Engelli ve İşiten Öğrencilerin Sosyometrik Statülerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi', *Özel Eğitim Dergisi,* 2 (3): 64-74.

<man, Y. ve Erden, M. (I 995). *Eğitim Psikolojisi.* Ankara: Arkadaş Yayınevi.

lıç, M. (1996). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri. *Çağdaş Eğitim Dergisi.* (217): 12-16.

:aman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar* I. Baskı İstanbul: Türkmen Yayıncılık.

ydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi(3.* Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık

(2005). *Eğitim yönetimi.(7.* Basım). Ankara: Hatiboğlu Yayınları

akarı, t. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri,* İstanbul, Beta Yayınevi.

alcı, A. *(2010)Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimler Sözlüğü.* Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

arlı, Ö. ; Özen, Ü. (2005).Maddi Değer Taşımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt.I Z,* sayı 2 437-455.

ırutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: .Kariyer Yayıncılık,

ışaran E., İ. (1992). *Eğitim psikolojisi: modern eğitimin psikolojik temelleri* Ankara: Kendi Yayını

(2004). *Yönetimde insan ilişkileri.G.* Basım). A.Ü. Ankara: Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını,

(2000). *Yönetim.* Ankara: Feryat Matbaası,

(2008). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Ekinoks Yayıncılık.

rrsalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış,* Ankara: Pegem Yayınları.

, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim.* Ankara:Siyasa Kitabevi.

, Halil, Akgün; Kavuncubaşı Ahmet. (1995), *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi,* 2.baskı Ankara: .Siyasal Kitabevi,,

ralcğlu, N.(2002), Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü, *Milli Eğitim Dergisi.* Sayı: 153-154

rıaloğlu, N. ve Erdemoğlu Ş. D. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi,* 15, 465-484

-lan, A. (1998). *Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu.* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınları: 2

:eloğlu, D. (2008). *İnsan ve Davranışı. I0. basım* İstanbul: Remzi Kitabevi.

ikkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu.* Ankara: Anı Yayıncılık.

ikten, M. (2008) *Yapılandırmacı Yaklaşıma Göre Sınıf Yönetimi.* Ankara: Anı Yayıncılık.

ek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi.* Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, (Basılmamış Doktora Tezi), Adana.

Jan, M. (2011). *KKTC İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin, işe güdüleyen etmenler hakkındaki görüşlerine ilişkin bir değerlendirme.* Gime Amerika Üniversitesi Fen ve Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eğitim Yönetimi, Denetimi ve Planlaması Ana Bilim Dalı. Haziran,2011. Gime, KKTC.

ğlı, G.; Silman F.; Birol C., (2009). *Üniversite Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlilikleri İle İlgili Nitel Bir Araştırma* (KKTC Örneği), Lefkoşa.

mir, K. (1999). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Araştırma Görevlilerini Güdüleyen Özendirme Araçları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt 32* (Sayı 1), 277-293.

mirel, Y. (2007). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Branş Öğretmenlerini Motive Etmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin yönetici ve Öğretmen Görüşleri,* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

mirtaş, H., Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü.* Ankara: Anı Yayıncılık.

inçer, Ö. (1994). *Örgüt Geliştirme, Teori, Uygulama ve Teknikleri,* İstanbul: İz Yayıncılık,

oğan, Selen. (2003). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Önemi.İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, Sayı: 29, İstanbul.

unnaz, M. (2006). *Kişilerarası İletişim ve Motivasyon,* Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir

ursun, F. (2006). "Öğretim Sürecinde Araç Kullanımı". *İlköğretmen Dergisi.Sayıl,* s.:8-9

ündar, S.; Özutku, H.; Taşpınar, F. (2007). *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerine Etkisi: Ampirik bir İnceleme.* Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl:2007 Sayı:2, Ankara.

üreri, A.Z. (2000). *2000 'li Yıllarda Yönetim.* Alfa Yayınları, İstanbul.

fil, İ.(2004). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Aktüel Yayınevi.

lbir, Ö. (2006). *Motivasyon Araçlarının İş Tatmin Düzeyine Etkileri,* Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya,

rden, M; Fidan, N. (1998). *Eğitime Giriş.* İstanbul: Alkım Yayınları.

rdoğan, İlhan (1994). *İşletmelerde Davranış.* İstanbul: Beta Yayınevi.

rdoğan, İrfan (2000). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık,.

.rdoğmuş,s *B.(2007).Değişik Kademelerdeki Eğitim İş görenlerini Etkileyen Güdüleme Etmenleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale

.rerı, *E.(1993).Yönetim Psikolojisi,* İstanbul: Beta Basımevi,

(2001).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları,

(2004).Örgütsel Davranış ve Yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Basım.

(2008).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları,

(2010).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.

(2007). *Kamu Kesiminde Güdülenme ve Yönetici: Bir Kamu Kuruluşu Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi,* Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara

'ındıkçı, İ. *(1999).İnsan Kaynakları Yönetimi,* İstanbul: Alfa Basın-Yayın,

(2004). *Yaşadıkça Eğitim. İstanbul:* Hayat Yayınları,

Ienç, N. *(2004).Yönetim ve Organizasyon,* Ankara: Seçkin Yayınları,

Ienç, S.Z. (2005). İlköğretim I. Kademedeki Okul-Aile İşbirliği İle İlgili Öğretmen ve Veli Görüşleri. *Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 2 (3):* 227-243.

iirgin, G. Baysal, A. (2005). Tükenmişlik sendromuna bir örnek: zihinsel engelli öğrencilere eğitim veren öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeyi. *TSK Koruyucu Hekimlik Bülteni, 4(4)*

iüdücü, F. (2008). *Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejileri* Yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. , Isparta

iüney, S. (Editör). (2001). *Yönetim ve organizasyon.(].* Basım). Ankara: Nobel Yayın.

iürel, E. ;Gürüz, D. (2006). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara. Nobel Yayıncılık.

gar, L. (2000). *Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi.* İstanbul: Beta Basım.

ıer, S. (2010). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen Faktörler(Kzrıkkale ili* Örneği)Yüksek Lisana Tezi.Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. KIRIKKALE

.abadayı, R. (1982). *Okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve öğretmenlerin güdülenmesi.* Yayınlanmamış Doktora Tezi Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

.aplan, M.(2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

araboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi,* Yüksek Lisans Tezi, Beykent Ü. Sosyal Bil. Ens. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, İstanbul.

arahan, Ş. (2008). *Özel Eğitim Okullarında Çalışan Eğitimcilerin Öz-yeterlik Algılarının ve Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Özel Eğitim Anabilim Dalı

araban, T. F.; Sardoğan, E. M.; Özkamalı, E.; Dicle N.A, (2006). Öğretmen adaylarında demokratik tutum, nevrotik eğilimler ve kendini gerçekleştirme. *Ankara: Hacettepe Ü Eğitim Fakültesi Dergisi, 30, 149-158*

arakaya, A. Alper Ay, F. (2007) Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. C. *Ü. Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 31 55-67*

Karakose, T.; Kocabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitim Kuram ve Uygulama,2.(1).Makaleler,3-14,* Çanakkale Onsekiz Mart Ü.

Karasar, N. (1994). Araştırmalarda Rapor Hazırlama, ?.Basım, Ankara.

(1998). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

(2005). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Nobel Yayınları, 15. Basım, Ankara.

Karip, E. *(2000).Çatzşma Yönetimi.* Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Kaya, *A.(2007).Edimsel (operant) Koşullanma.* A. Kaya (Ed.),Eğitim Psikolojisi (365-422) Ankara Pegem A yayıncılık.

Keser, A. (2006), *Çalışma Yaşamında Motivasyon,* l.Basım.AlfaAktüel Yayınları, İstanbul.

Kıran, H. (2005). (editör). *Etkili Sınıf Yönetimi.* Anı Yayıncılık, Ankara

Kızmaz, S. ; Türkmenoğlu, M. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Yeterliklerini Algı Düzeyleri, I.Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildirisi, *EYUDER(Eğitim Yöneticileri ve Uzmanlar Derneği) 9 Ekim 201* O,http://www.eyuder.org/wp-content/uploads/2012/08/evfor 1/movie.swf (son erişim; 15.09.2012)

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği.* Beta Yayınlan, İstanbul.

(2003). *İşletme Yöneticiliği.* Beta Basım Yayım Dağıtım, 9. Baskı, İstanbul.

Konur, D.Y. (2006). *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma.* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Kulpçu, O. (2008). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme(Gaziantep İli Örneği)Yüksek* Lisans Tezi, Gaziantep.

Kurt, T.(2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenleri Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25 (Sayı 1),* 285-299. Ankara.

Maıtland, I. (1997). *İnsanları Motive Etmek,* İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri, Ankara.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook.* (2nd Edition). Calif. : SAGE Publications.

Odabaşı, Y. (2005). *Girişimcilik.* Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir

-nen, L.; Tüzün, B. (2005). Motivasyon. Epsilon Yayınları, İstanbul.

rücü, E., Kanbur, A. (2008).Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi cilt 15(sayı 1),* 85-97.

zdemir S., Muradova, t. (2008).Relatıonshıp Between Motıvatıon And Productvıty Inürganızatıons (Örgütlerde motivasyon ve verimlilik ilişkisi) *Jonuarl of QafqazUnzversıty.(Number 24),* 146- 153.

zdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Karara Katılma. *Milli Eğitim Dergisi. Sayıl46*

zden, Y. (2000). *Eğitimde Dönüşüm Eğitimde Yeni Değerler.(3.* Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.

zgan H. Aslan N. (2008) İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 7(1):190-206*

zgan, H. (2006). *İl.köğretimokulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi.* Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep.

zsoy, Y.; Özyürek,; M. Eripek, S. (2002). *Özel Eğitime Muhtaç Çocuklar; Özel Eğitime Giriş,* Ankara: Karatepe Yayınları

ZTÜRK, Z. ; DÜNDAR, H. (2003), "Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler", *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi,* C. 4, S. 2.

lYÜREK, M. (2001). *Sınıf Yönetimi.* Ankara: Karatepe Yayınları.

~KEL, N. Hüseyin (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi: Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava/imanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması,* Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Bölümü, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Isparta

~KER, Ömer ve Nihat AYTÜRK, (2000), *Etkili Yönetim Becerileri,* Ankara: Yargı Yayınları

ıbbins P. Stephen.(2005)David D. DeCENZO, Fun.damentals of Management, 5th Ed ition, Prentice Hall, New Jersey.

buncuoğlu, Z.(1997) Personel Yönetimi: Politika ve Yönetsel Teknikler, Bursa, Ezgi Kitabevi

(2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Todaie Yayınları, Bursa

(2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa

(2007). Eğitim, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisinin incelenmesi. Ege Akademik Bakış, 7, 621-636.

abuncuoğlu, Z. ; Tüz, M. (1995). Örgütsel Psikoloji. Bursa: Ezgi Kitabevi

(2005). Örgütsel Psikoloji. Bursa. Ezgi Kitabevi

(2001). Örgütsel Psikoloji. Üçüncü Baskı. Bursa: Ezgi y.

.elçuk A. (2005) *Kültürlerarası iletişim açısından gündelik İletişim davranışları.* http ://www.sosyalbil.selcuk.edu .tr/sos_mak/makaleler/ Ayhan %20SEL %C3%87 UK/1-17.pdf (son erişim:28.09.2012)

:emerci, A. (2005). *İş Motivasyonu ve Uygulamaları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası 'nda Bir Uygulama,* Uzmanlık Yeterlilik Tezi.Ankara.

lerinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon.İstanbul:* Nobel Basımevi.

:ilah, M.(2000). *Sosyal Psikoloji-Davranış Bilimleri,* Gazi Kitabevi, Ankara,.

(2001). *Çalışma Psikolojisi,* Ankara: Doğan Basımevi.

,olmuş, Tarık. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişiler Arası İlişkiler,* Beta Basımevi, İstanbul.

,ucuoğlu, B. ve Kuloğlu A.N. (1996). Özürlü çocuklarla çalışan öğretmenlerde tükenmişliğin değerlendirilmesi. *Türk Psikoloji Dergisi, JO (36),* 44-60.

rnzer, M., (2000)."Üniversite Öğrencilerinin Boş Zamanlarını Değerlendirme Alışkanlıkları", *Pamukkale ÜniversitesiDergisi, S.8, s.* 132-140.

~enol, Y. *(2009)İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenlerin Başarılarını Artırmak için Uyguladıkları Dışsal Motivasyonun Etkileri.* Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. İstanbul.

?erif, M. *(1996).Sosyal Psikolojiye Giriş,* Sosyal Yayınlan, İstanbul, 1996

~imşek, N.; Fidan, M. *(2005)Kurum Kültürü ve Liderlik,* Konya, Tablet Kitabevi.

~imşek, Y. (2003). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki,* Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eskişehir

>işman, M. (1994), Örgüt Kültürü, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Basımevi.

(2004) *Öğretim Liderliği,* 2.baskı. Ankara: Pegem A Yayınları.

(2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi.* Ankara: Pegem A Yayınları.

'ava, N. (2005). *Ortaöğretim Okullarındaki Coğrafya Öğretmenlerinin Derse Karşı Motivasyonu,* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

'ayfun, A. ve Kösem, H.A. (2005). *Katılmalı Yönetim Üzerine Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi. Sayı: 2.

"ortop, N. (1 *999).Personel Yönetimi,* Yargı Yayınları, Ankara.

'öremen, F ; Çankaya, İ. (2008). Yönetimde Etkili Bir Yaklaşım: Duygu *Yönetimi Fırat Üniversitesi Dicle Üniversitesi Kuramsal Eğitimbilim,* 1 (1), 33-47

'utar, H. *(2008).Örgütsel Algılama Yönetimi,* , 1. Baskı, Ankara. Seçkin Yayınevi.

Jyar, Ş. (2007). *Öğretmen ve Yöneticilerin Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Okul Yönetimine Katılmaları Düzce İli Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. Ankara Ü. Eğitim Bilimleri Ens. Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı.

Jz Gürsoy, D. (2009). *İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kullandıkları Güdüleme Araçları ile Öğretmenlerin Güdülenme Düzeylerinin ilişkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir

Jztuğ, F. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim,* Eskişehir; Anadolu Üniversitesi Yayınları,

İçöz, S. (2008) *Kamu Kesiminde Motivasyon ve İş doyumunun Önemi; Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Gelir ve Vergi Dairesinde Motivasyon ve İş doyumunun Örgüt Açısından Önemi.* Yüksek Lisans Projesi. Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İnal, S. ve Öztürk, M. ve Gürdal, A. (2000) İlköğretim Okullarının Bina Standartlarına Uygunluğu, *Pamukkale Üniversitesi Dergisi, S.8, s.* 79-84

İnal, Semra (1999). Geleceğin Okulu," Milli Eğitim Dergisi.141: 22-24, Ocak- Mart. 18 Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Çanakkale

İnlü, A. (2006). *Ankara İli Merkez İlçelerindeki Orta Öğretim Okulları Yöneticilerinin Okul Yöneticilerini İşe Güdüleyen Etmenlerin Önemi ve Yeterli Bulunması Hakkındaki Görüşleri.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Veb 1 . Eğitim Bakanlığı Resmi İnternet Sayfası. http://eohd.mebnet.net/istatistik_bJml__ erişim tarihi: 21.10.2012

razıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış, *Kastamonu Eğitim Dergisi. Ocak, 2009, Cilt:17 No:l,* s. 33-46.

'enitepe I. D. *(2008).Moral ve motivasyon ile Kamu ve özel eğitim kurumlarında iş tatmini* Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. İstanbul.

·eşilyurt, E. ve Kazu, H. (2008), Öğretmenlerin öğretim araç-gereçlerini Kullanım amaçları *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Cilt: 18, Sayı: 2* Sayfa: 175-188, ELAZIG-2008

·ıldırım, A; Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* 8.baskı Seçkin Yayınları, Ankara

.ıldınm, Selahaddin. *(2007)Motivasyon ve çalışma yaşamında Motivasyonun önemi Yüksek lisans projesi* Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Kahramanmaraş

ılmaz, A.G. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlamanın Çalışanın Motivasyonu Üzerine Etkisi.Yayınlanmamış* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

üksel, Ö. (2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Gazi Kitabevi, Ankara.

encirci, İ. *(2003).İlköğretim Okullarında Yönetimin Demokratiklik Düzeyinin Katılım Özgürlük ve Özerklik Boyutları Açısından Değerlendirilmesi.* Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

oraloğlu, Y. *(1998).Öğretmenlerin mesleki stres kaynakları ve stresin örgütsel doğurguları.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi. Ankara.

orlu, K. (2011). Türk Eğitim Sisteminde Okul Yöneticilerinin Başarısını Etkileyen Bir Unsur Olarak Motivasyon. 5. Ulusal Eğitim Yönetimi kongresi Bildiriler Kitabı.(188-192). Ankara: Nobel Yayınları.

6.2. EKLER

Ekler

Ek 1. Öğretmenlere Yönelik Görüşme Soruları

Ek 2. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Görüşme İzin Belgesi

Ek.1 Öğretmen ve Yöneticilere Yönelik Görüşme Formu

Değerli öğretmenler,

Bu görüşme soruları; "KKTC Özel Eğitim Merkezi Yöneticilerinin Düşünce ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisine İlişkin Durum Değerlendirmesi" konulu Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans Tez çalışmasına veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Sorulara cevap verirken göstereceğiniz içtenlik ve samimiyet araştırmanın sağlıklı olması ve doğru sonuçlar ortaya koymasını sağlayacaktır. Araştırma sonucunda ortaya konacak önerilerin siz değerli eğitim çalışanlarının mesleki motivasyonlarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Görüşme sorularının ilk bölümünde, bireysel farklılıkları ortaya koyacak kişisel bilgiler tespit edilmeye; ikinci bölümde ise öğretmenlerin motivasyonunda kurum yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının ne düzeyde etkili olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Vereceğiniz içten cevaplar ve samimi yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Ali BASMACI
Yakın Doğu Ün. Eğt. Yön. A.B.D.
Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

CİNSİYETİNİZ: ( ) KADIN ( ) ERKEK

BRANŞINIZ: .....

MESLEKTEKİ GÖREV SÜRENİZ:

( ) 1-5 YIL ( ) 6-10 YIL ( ) 11-15 YIL

( ) 16-20 YIL ( ) 21-25 YIL ( ) 26 VE ÜZERİ

II. BÖLÜM: GÖRÜŞME SORULARI

1. Yöneticilerin öğretmenlere saygılı, kibar, içten ve arkadaşça tutumları motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.

2. Yöneticilerin okuldaki işlerin yürümesi için uyguladığı kurallar ve sürekli bir düzen ve disiplin içinde olmaları, görevleriniz motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.

3.0kulda siz ve işinizle ilgili - öğrenci dağılımı, nöbet programı vb. - konularda alınan kararlara katılımınız motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.

4.Yöneticilerin yaptığınız başarılı çalışmalar neticesinde sizi takdir etmesi, maddi-manevi onurlandırması motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.

5.0kul içinde ve okul dışında okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler mesleki motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.

6.Yöneticilerin okulunuzu fiziksel koşullar ve konfor açısından (aydınlatma, ısınma, temizlik vb.)elverişli hale getirmesi motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.

7.Yöneticilerin okulda işinizle ilgili gerekli araç gereç ve teknolojik altyapıyı oluşturması motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.

8.Yöneticinizin sizin özel yaşamınıza saygılı olması, sorunlarınızın çözümünde imkanlar dahilinde yardımcı olmaya çalışması motivasyonunuzu nasıl etkiler? Düşüncelerinizi açıklayınız.

9. Özel eğitim merkezinde öğrenci velisiyle yaşadığınız anlaşmazlıklarda, karşılaştığınız sorunlarda, yöneticinin yaklaşımları öğretmenlerin motivasyonuna nasıl etkilemektedir?

10. Bir özel eğitim öğretmeni olarak yöneticinin ne tür davranışları sizin motivenizi etkiler. Genel olarak son düşüncelerinizi alabilir miyim.? Düşüncelerinizi açıklayınız.

Katkılarınız için teşekkür ederim ...

Ek.2 KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Görüşme İzin Belgesi

g

KUZEY KIBRIS TORK CUMHURİYETİ
MİLLİ EGİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIGI
İLKÖGRETİM DAİRESİ MÜD0RL0Gü

Sayre İÖD.0.00-3512012~1B - 5 ~ J Lefkoşa, 28 Mart 2012

Sayın Ali BASMACI,
Çatalköy İlkokulu,

"Özel Eğitim Merke-.ı:iYöneticilerinin Düşünce ve Davranışlarmın Öğretmenlerin Motivasyonuna Etldsi" ~onulu araştırma sorulan Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve Müdürlüğümüze bağlı Özel Eğitim Merkezi (resmi ve özel) bağlı öğretmenlerine uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Araştırmayı uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da araştırma sonuçlarının MüdQrlOğümUze ve Talim Terbiye Dairesi MO.dQrlOğü'ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.

<1#~
M. Bumin PAŞA
Müdür

!AA

Tel (90) (392) 2283136- 228 6893
Fax (90) (392) 2287158
E-mail meb@mebnet.net Letkoşa-KK.TC

ÖZGEÇMİŞ

Ali Basmacı 1976 yılında Denizli'de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Denizli'de, yükseköğrenimini Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Bölümünde 1998 yılında tamamladı. İstanbul ve Denizli'de 2008 yılına kadar çeşitli ilköğretim ve liselerde rehber öğretmeni olarak çalıştı. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde açılan yurtdışı öğretmenlik sınavını kazanarak 2008 yılında görevi için Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ne gitti. Buradaki 5 yıllık görevi süresince Gazimağusa Özel Eğitim Merkezi ve Gime Çatalköy İlkokulu'nda rehber öğretmeni olarak görev yaptı. 2013 yılı itibariyle halen Çatalköy ilkokulunda rehber öğretmen olarak görev yapan Ali Basmacı evli ve bir çocuk babasıdır.