NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

KKTC

YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bülent SÜMER

Lefkoşa

Haziran, 2012

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

KKTC
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜLENT SÜMER

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Gökmen DAĞLI

Lefkoşa

Haziran, 2012

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Fahriye A. Akyol (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. ÖZHAN ÖZTUĞ (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Gökmen Dağlı (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarında yöneticilik yapanların, eğitimin kalitesini yükseltmek, istenilen hedeflere ve başarıya ulaşmada önemli sorumlulukları vardır. Eğitim kurumlarının en önemli dinamikleri öğrenci, öğretmen ve kurum yöneticileri olduğu düşünüldüğünde, hedeflenen amaçlara ulaşmada, eğitimin yüksek kalitede olmasında bu dinamiklerin kurum içindeki motivasyonlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki motivasyonlarının istenilen düzeyde sağlanmış olmalarının eğitime olan katkılarının artmasında oldukça etkili olacağı söylenebilir. Bu anlamda öğretmenlerin motive edilmesinde nelerin etkili olduğu önemli bir araştırma konusu olmuştur. Okullarda öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu düşünülen en önemli faktörlerin başında yönetici düşünce, tutum ve davranışlarının olduğu söylenebilir. Yöneticilerin okul çalışanları ile olan iletişimleri, mesleki tecrübelerini kurumun sorunlarını çözmede kullanabilmeleri, belirledikleri yönetim anlayışları gibi yaklaşımların öğretmenlerin motivasyonunda önemli olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin gösterdikler veya gösteremedikleri davranışlar, öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerin bu davranışları hangi düzeyde gösterdikleri ve öğretmenleri hangi seviyede motive edebildiklerinin belirlenmesi önemli hale gelmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin motivasyonunda yönetici düşünce ve davranışlarının ne düzeyde etkili olduğu tespit edilerek, eğitim yöneticilerine ve çalışanlarına yararlı olacağı düşünülen öneriler sunulmuştur.

Bu araştırmanın hazırlanmasında yardım ve yönlendirmeleriyle yol gösteren tez danışmanı hocama sayın Yrd. Doç. Dr. Gökmen DAĞLI'ya en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bülent SÜMER

Lefkoşa, 2012

ÖZET

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

SÜMER, Bülent

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

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Haziran 2012, 140 sayfa

Bu araştırmanın amacı; KKTC' deki ortaöğretim kurumları yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmaktır. Bu araştırma nitel araştırma modelinde yürütülmüştür. Öğretmenlerin motivasyonlarında yönetici düşünce ve davranışlarının etkisini belirmeye yönelik, veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Araştırma verileri KKTC Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerden oluşan, 52 öğretmen , 12 müdür ve müdür muavininden elde edilmiştir.

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre; Öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden en önemli faktörün, yöneticilerinin okul içinde adaletli bir yönetim yaklaşımı belirlemiş olmaları, okul ile ilgili alınacak kararlara katılımlarına olanak sağlanması, özel durumlarının dikkate alınarak ders programlarının hazırlanmasının, yöneticilerin okul içindeki davranışlarının örnek olması ve tutarlı davranış göstermelerinin, yöneticilerin okullarda disiplin sağlamadaki becerilerinin, öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin okullarda çalışanları ile iletişimde; saygıya dayalı, değer verir bir yaklaşımda ve emir cümleli olmayan bir iletişim kurmalarının önemli olduğu, fiziki yapının yeterli olması durumunda mesleki motivasyonlarında önemli artış olacağı, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir etkisi olduğu, öğretmenlerin okulda yapmış oldukları her türlü olumlu katkının yönetim tarafından farkına varılmış olması ve bunun takdir edilmesi öğretmenlerin motive edilmesinde önemli bir katkı sağlayacağı saptanmıştır.

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

ABSTRACT

ASSESSING THE EFFECTS OF IDEAS AND BEHAVIORS OF TRNC SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS MANAGERS ON TEACHERS' MOTIVATION

SÜMER, Bülent

Postgraduate, Management, Supervision, Economy and Planning of Department of Education

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

June 2012, 140 pages

The aim of this research is to find out the effects of thoughts and behaviors of TRNC Secondary Education Institutions Managers on teachers' motivation with the views of teachers and managers. This research has been conducted by the qualitative research method. For determination of managers' thoughts and behaviors on teachers' motivation, semi-structured interview forms have been used as data collection tool by the researcher. Research data have been obtained from teachers and managers including 52 teachers, 12 headmasters and assistant principal working in public schools that are associated to the TRNC Ministry of Secondary Education.

According to the results obtained from the research findings;

The most important factors that affect teachers' motivation are to determine a fair management approach by managers within the school and to provide a possibility in attendance of decisions to be taken about school issues. Furthermore, it is pointed that preparing time tables by considering special situations of teachers, acting consistent behaviors of managers that are going to be a model in school and the skills of providing discipline in school are important on teachers' motivation.

Besides, it is important that managers should communicate with the employers in a respectful manner without using any order sentence, in the case of sufficient presence of physical structure at the school there will be an important increasement on vocational motivation and experience and seniority of managers have an considerable effect on teachers' motivation too. Awareness and appreciation of managers concerning any positive contribution of teachers will make an significant contribution to motivate teachers.

Key Words: Motivation, Teachers, Managers, Motivation at Education Institutions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI..... i

ÖNSÖZ.....ii

ÖZET.....iii

ABSTRACT.....iv

İÇİNDEKİLER.....v

TOBLO LİSTESİ.....viii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....iv

KISALTMALAR.....x

BÖLÜM I

1.GİRİŞ..... 1

1.1. Problem Durumu..... 1
1.2. Problem Cümlesi..... 3
1.3. Alt Problemler..... 3
1.4. Araştırmanın Amacı..... 4
1.5. Araştırmanın Önemi..... 4
1.6. Sayıltılar..... 5
1.7. Sınırlılıklar..... 6
1.8. Tanımlar..... 7

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... **8**
2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ İNCELENMESİ..... 8
2.1.1. Motivasyonun Tanımı..... 8
2.1.2. Motivasyonun Önemi 9
2.2. MOTİVASYON-GÜDÜ-TÜRLERİ..... 10
2.2.1. İçsel Güdü..... 10
2.2.2. Fizyolojik Güdü..... 11
2.2.3. Sosyolojik Güdü..... 11
2.3.4. Psikolojik Güdü..... 12
2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ..... 13
2.3.1. Kapsam Teorileri..... 13
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi..... 14
2.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi..... 18
2.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi..... 19

Sayfa No

2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi..... 20
2.3.2. Süreç Teorileri..... 22
2.3.2.1. Adams'ın Denge (Eşitlik) Teorisi..... 23
2.3.2.2. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi..... 23
2.3.2.3. Locke'nin Hedef Koyma Teorisi..... 24
2.3.2.4. Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi..... 25
2.3.3 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri..... 27
2.4. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ..... 29
2.5. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 30
2.6. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARACI..... 32
2.6.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar..... 32
2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar..... 34
2.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar..... 37
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON YÖNETİMİ..... 41
2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON YÖNETİMİ..... 44
2.9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... 45
2.9.1. Türkiye'de ve KKTC'de Yapılan Araştırmalar..... 45
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... 48

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....50
3.1. Araştırma Modeli.....50
3.2. Evren.....50
3.3. Çalışma Grubu.....51
3.4. Veri Toplama Aracı.....55
3.5. Veri Analizi.....55
3.5.1. Verilerin Kodlanması.....55
3.5.2. Temaların Bulunması.....56
3.5.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi.....56
3.5.4. Bulguların Yorumlanması.....57

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....58
4.1. BULGULAR.....58
4.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular..... 58
4.1 2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular.....62
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....66
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....70
4.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular.....73
4.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular.....77
4.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular.....80
4.1.8. Sekizinci Ait Probleme Ait Bulgular.....85
4.1.9. Dokuzuncu Ait Probleme Ait Bulgular.....88
4.1.10. Onuncu Ait Probleme Ait Bulgular.....91

Sayfa No

4.2. TARTIŞMALAR..... 94
4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguları Yorumlanması..... 94
4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 97
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 99
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 102
4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 103
4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 106
4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 109
4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 111
4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 112
4.2.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulguları Yorumlanması..... 114

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....116
5.1. SONUÇLAR.....116
5.2. ÖNERİLER.....123
5.2.1. Araştırma Sonucuna İlişkin Öneriler.....124
5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacaklara İlişkin Öneriler.....129
Kaynakça.....130
Ekler.....135
Ek.1. Öğretmenlere Yönelik Görüşme Soruları.....136
Ek.2. Yöneticilere Yönelik Görüşme Soruları.....138
Ek.3. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Görüşme İzin Belgesi.....140

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Evrene Ait Okulların Dağılımı.....51
Tablo 2. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı.....52
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 4. Katılımcı Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 5. Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 6. Katılımcı Yöneticilerin Yöneticiliklerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 7. Katılımcı Öğretmenlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 8. Katılımcı Yöneticilerin Yöneticilik Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 9. Katılımcı Durumu.....58
Tablo 10. Yöneticilerin Davranışlarında Örnek Olmasının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.....59
Tablo 11. Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....62
Tablo 12. Okul ile İlgili Alınacak Kararlarda Öğretmenlerin Kararlara Katkı Sağlaması İçin Olanak Verilmesinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....66
Tablo 13. Okul İçinde ve Dışında Yönetim Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinliklerin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....70
Tablo 14. Okul Yönetimi Tarafından Takdir Edilme ve Ödüllendirme Türlerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....73
Tablo 15. Okulun Fiziki Yapısının Yeterli Olup Olmamasının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.....77
Tablo 16. Okul Yönetiminin Disiplin Sağlama Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....81
Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Okul Personeli Arasında Adaletli Olup Olmamalarının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....85
Tablo 18. Okul Yönetiminin Ders Programların Hazırlanmasında Öğretmenlerin Görüşlerinin Dikkate Almasının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....88
Tablo 19. Okul Yöneticilerin Mesleki Tecrübesi ve Kıdeminin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil: 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....15

Şekil: 2. Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar.....19

KISALTMALAR

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TC: Türkiye Cumhuriyeti

MEB: Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı

TD: Tebliğler Dergisi

İKY: İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Eğitim sisteminin verimi okuldan gelir, okul yönetimi ve yöneticisinin sistemin başarısı üzerindeki etkisi çok büyüktür(Dinçer,1997:40).

Okul programlarının yönetiminde, okulun her türlü başarı ve başarısızlıklarında birinci derecede sorumlu görülen kişiler okul müdürleridir (Demiray,2008).

Eğitim yöneticisi görevinde başarılı olmak istiyorsa; var olan materyalleri en iyi şekilde kullanıma sunacak planlamayı yaparak, çalışanlarını istenilen başarıya ulaşmada motive ederek, onların daha verimli olmalarına katkı sağlayarak kendi üzerine düşen yöneticilik görevini yapmış olacaktır(Gürsel,2006).

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, Karip ve Köksal, 1999'dan akt.Şahin,2007:1).

Okul müdürlerinin örgüt amaçları doğrultusunda etkinlikte bulunacağından dolayı bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eşgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000'den akt. Şahin,2007:1).

Bireylerin kendilerine olan güven ve saygının gelişmesinde, bireyin yaptığı faaliyetler karşılığında takdir edilme ve beğenilme duygusunun tatmin edilmesine bağlıdır (Karaköse ve Kocabaş,2006).

Örgütünde sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken, eğitim yöneticisinin iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. Çünkü, iletişim insan davranışını etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir, hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar. Unutulmamalıdır ki eğitim örgütlerinin havasında doğal iletişim yadsınamaz. Bu nedenle eğitim yöneticileri, kişi ve gruplar arasındaki iletişimi

dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak, onları örgütün amacına yöneltmelidir(Kaya,1993:110).

Okul yöneticilerinin başlıca görev ve sorumlulukları, çeşitli yazarların bulgularına dayanarak şu şekilde sıralanabilir; okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak, öğretmenlerin ve öğrencilerin sorunlarına yardımcı olmak, okulda kişiler ve gruplar arası sağlıklı ilişkiler kurmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul ve çevresi arasında sağlıklı iletişim kanallarını geliştirmek, ilişki ve etkileşimi sağlamak , çevredeki diğer eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak, okulda yapılan çalışmaları izlemek ve değerlendirmektir(Kaya,1993:134).

Okullarda farklı düşünce, branş, mesleki tecrübeye sahip bireysel farklılıkları olan öğretmenleri motivasyonunu sağlamakta sorumluluk yüklenen okul yöneticilerinin değişik motive etme yollarını bilmeleri gerekmektedir (Yıldırım,2002).

Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanlarla olan ilişkilerine özen göstermeli ve çalışanların beklentileri, tutumları, anlayışları okulun amaçlarıyla ters düşmeyecek bir şekilde olmalıdır(Şahin,2007). Bu iletişimi iyi bilen ve uygulayan yöneticiler çalışanları motive etmede daha başarılı olacaklardır.

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 önemli olduğu düşünülmektedir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010). Kurumun en yetkilisi ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinin düzenleyicisi olan müdürler; öğretmenlerin beklentilerine cevap verme, sağlıklı bir fiziki ortam sağlama, öğretmen motivasyonuna etkileyecek davranışları gösterebilme yeterlikleri olması, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ve kaliteli eğitimden bahsedilecektir. Öğretmenlerle iletişimi iyi olan, sorunlarına çözüm üretebilen, okula ait olma duygusunu yaşatabilen, adaletli, kurum kültürünü oluşturabilen, başarıyı ödüllendirebilen, başarısızlığın nedenlerini birlikte bulmaya çalışan, demokratik ve

eleştiriye açık bir liderlik becerisi gösterebilen yöneticilerin, öğretmen motivasyonunda etkili bir rol üstlenebilecekleri söylenebilir.

1.2. Problem Cümlesi

KKTC Ortaöğretim okul yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisine ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir ?

1.3. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerin davranışlarında örnek olması öğretmenlerin mesleki motivasyonunda etkili midir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
3. Okul ile ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin katkı sağlamasına olanak verilmesi, öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
4. Okul içinde ve dışında okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticileri tarafından ne tür bir takdir edilme ve ödüllendirme öğretmenleri nasıl motive etmektedir? (sözlü takdir edilme, maddi ödüllendirme vb.) Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
6. Okullardaki fiziki yapının yeterli olup olmaması durumu öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
7. Okullarda eğitimin sağlıklı yapılabilmesi adına, yöneticilerin disiplini sağlamadaki becerileri öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

8. Okul yöneticilerinin, okul personeli arasında adaletli olup olmamaları öğretmenlerin motivasyonunda etkili midir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
9. Okul yönetiminin ders programlarının hazırlanmasında, öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınması öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
10. Okul yöneticisinin mesleki tecrübesi ve kıdemi öğretmenlerin kurum içindeki motivasyonuna katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yapmakta oldukları veya yapamadıkları tutum ve davranışların öğretmenlerin motivasyonuna etkisini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmaktır. Öğretmenler ve eğitim kurumlarında yöneticilik yapan eğitim çalışanlarının bu kurumların en önemli temel dinamikleri olduğu düşünüldüğünde, eğitim faaliyetlerinin ülkenin ve toplumun hedeflenen amaçlarına ulaşmada en önemli katkıyı eğitim çalışanlarının koyacağı bir gerçektir. Bu nedenle eğitim kurumlarında belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışan öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan, iletişim, düşünce, tutum, davranış ve kurum içindeki ilişkileri oldukça önemli hale gelmektedir. Öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini en verimli şekilde yapabilmelerinde kendilerinin nelerden etkilendiği, yöneticileri tarafından olumlu ve olumsuz nasıl etkilendikleri, motivasyonlarını yüksek seviyede tutmada yöneticilerinin hangi tür davranışlarının onlar için önemli olduğu; yöneticilerin, öğretmenleri motive etmede ne derecede etkili ve yeterli yönetici davranışı gösterebildikleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini ortaya çıkarmak istenmiştir. Bu araştırma ile elde edilecek bulgulardan çıkarılacak sonuçlar ve önerilerle eğitim yöneticilerine ve uygulayıcılarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.5.Araştırmanın Önemi

"İnsanları motive edebilmenin en önemli şekli, gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesidir. İnsanların gereksinimleri ne kadar anlaşılırsa o düzeyde

motive edilebilmeleri mümkün olabilecektir"(Hanks,1999'tan akt. Karaköse, Kocabaş,2006:4)

Eğitim yöneticilerinin kurumlarında hedeflere ulaşabilmeleri ve eğitimin kalitesini yükseltebilmeleri için; kurumun en önemli ve vazgeçilmez çalışanı olan öğretmenlerin, mesleki iş doyumu, takdir edilme, saygınlık, ödüllendirilme beklentisi gibi motivasyonunu etkileyecek değerleri çok iyi bilmesi ve bunu davranış olarak gösterebilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Motivasyon; kurumun işleyişi, yönetimi, verimliliği, amaçlarına ulaşması, misyon ve vizyonunu başarıyla gerçekleştirmesi, ayakta kalabilmesi için önemle ele alınması gereken bir konu olduğuna ve motivasyon süreci bireyin hissettiği eksikliklerle başlayıp, giderilmesiyle sonlandığına göre , eğitim yöneticisi de, eğitim çalışanını kurumun amacına uygun bir biçimde motive edebilmeli ve istekli hale getirebilmelidir, eğitim yönetici olarak da elde edeceği basarı ile motivasyon bilgisi arasında yakın bir ilişki vardır(Karaboğa,2007:42).

Okullarımızda hedeflenen amaçlara ulaşmak için öğretmenlerin kurumlarında yüksek seviyede motive edilmiş çalışanlar olmaları önemli bir faktördür. Bu motivasyonun sağlanmasında okul yöneticilerinin fonksiyonu ise oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

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.

1.6. Sayıltılar

"Varsayımlar(sayıtlılar), mevcut araştırma sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen, fakat doğruluğu desteklenmekle birlikte halen tartışmalı, kuram, ilke ve uygulamalar hakkında araştırmacının yaptığı gerekçeli "kabul" dür. Varsayımlar belli bir araştırmaya özgü olup o araştırmada ayrıca sınanmazlar; bunlar denenmeyen yargılardır"(Karasar,1994:32).

Bu nedenle araştırmada aşağıdaki konular dikkate alınarak şu sayıltılar öne sürülmektedir.

1. Katılımcıların görüşme sorularına içtenlikle ve gerçekçi bir şekilde yanıtlayacakları varsayılmaktadır.

2. Çalışma grubu olarak seçilen katılımcıların görüşlerinin, araştırma evrenine ilişkin yorum yapmak için yeterli olacağı varsayılmaktadır.

3. Hazırlanacak görüşmeler soruları, okul yöneticilerinin tutum, düşünce ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olma durumunu belirlemede fikir vereceği varsayılmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

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

Bu araştırmada,

1. Araştırma KKTC 'nde ki; Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt ve İskele kazalarındaki Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı (lise ve ortaokul) kamu okullarını kapsamaktadır; özel okullar araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır.

2. Araştırmada yönetici olarak okul müdürleri ve müdür muavinleri dikkate alınacaktır.

3. Araştırma 2011-2012 eğitim öğretim yılında Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı okullarda görevli öğretmen ve yönetici görüşleriyle sınırlı olacaktır.

4. Araştırma için veri toplama süresi 2011-2012 öğretim yılı yaz dönemi ile sınırlı olacaktır.

5. Araştırma için veri toplama görüşme sorularına katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar ve Eğitim Bakanlığı'ndan alınabilecek istatistiklerle sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Öğretmen: Eğitim Bakanlığı'nın ve Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekte yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeldir.

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(Fidan ve Erden,1998:51).

Genel Ortaöğretim Dairesi: KKTC' de Ortaokul ve Liselerin bağlı olduğu genel müdürlük.

Okul Müdürü: Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı ortaokul ve liselerde üst düzey yönetici konumunda kişiler.

Müdür Muavini: Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı ortaokul ve liselerde, okul müdürüne yardımcı konumunda olan kişiler.

Personel: Genel Ortaöğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan hademe, sekreter, bekçi ve teknik eleman gibi yardımcı hizmet çalışanları.

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ İNCELENMESİ

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

"Motivasyon kavramının dilimizde tam olarak karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca " motive " kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı " güdü, saik veya harekete geçirici " olarak belirlenebilir. Kısaca güdülenme, " bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç " demektir. 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, 2008: 494).

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

"Motivayon, İşgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir" (Efil,1994:98).

"İnsan için ihtiyaç belirlendiğinde organizma harekete hazır duruma geçer. Ancak organizmayı belirli bir hedefe doğru yönlendirme zihinsel bir etkinliğin ürünü olarak meydana çıkan itici güçle olur. Motivasyon kimi yerde organizmayı harekete geçiren itici güç olarak kullanılır"(Önen ve Tüzün, 2005:20)

"Robbins (1993)'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, kişileri belirli amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 1998:434).

"Çalışanları kurumun amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşılara motivasyon denebilir" (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:85).

"Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir" (Barutçugil, 2004:390).

Motivasyon, her türlü örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirerek, yönlendirme, çalışma isteklerini artırarak, görevlerinde başarıya ulaştırmaktır (Kaya, 1993).

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

Motivasyon, bireyin belirlenmiş olan bir hedefe ulaştırılmasında gereksinimlerini karşılayarak isteklendirilmesi olarak ta tanımlanabilir.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Yöneticilerin, kurumlarındaki çalışanlarını hedeflere ulaştırmak için gerekli olan motiveyi en iyi şekilde yapmaları kurumlarının başarısında önemli bir faktördür. Motive edilmiş çalışanların bulunduğu kurumlarda sağlıklı bir çalışma ortamı ve ilişkilerin düzeyli olduğu söylenebilir. Çalışanların gereksinimleri yönetici tarafından bilinen ve karşılanmaya çalışıldığı bir kurumda çalışanların yüksek iş doyumunu sağlamış olacaktır. Yöneticilerin, çalışanlarının gereksinimlerini bilmesi ve bunları nasıl karşılayacağını, hangi düzeyde ne tür bir yaklaşımla gerçekleştireceğinin bilinmesi önem arz etmektedir.

İş yaşamı için motivasyon çalışanla yönetici arasındaki etkileşimsel bir durum olarak ta değerlendirildiğinde, çalışanların istekle görevlerini yapmalarını sağlamada önemli bir güçtür(Önen ve Tüzün,2005).

Bireyin gereksinimlerinin yönetim tarafından sağlanan olanaklarla tatmin edilmesi, örgütün hedeflenen amaçlara ulaşılmasında birey motive edilmiş olacaktır. Motive edilmiş olan bireyin çalıştığı örgüte olan bağlılığı ve hedeflenen amaçları da benimsemesi sağlanacaktır. Tatmin edilmeyen arzu ve gereksinimler zamanla bireyin davranışlarında çeşitli problemleri ortaya çıkaracaktır (Eren,2001). Bu nedenle eğitim kurumlarında hedeflenen amaçlara ulaşmada kurumların en önemli çalışanı

olan öğretmenlerin yüksek seviyede motive edilmiş olmaları eğitimin kalitesini ve başarısını artıracağını söylemek mümkün olacaktır. Bu motivenin gerçekleşmesinde okul yöneticilerinin gösterecekleri davranışlar, öğretmenlere olan yaklaşımları ve motive etmedeki becerileri önem arz etmektedir.

2.2. MOTİVASYON- GÜDÜ- TÜRLERİ

2.2.1. İçsel Güdü

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulardır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Davranış bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamizm kazandırır (Eren, 2008). "İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağlandığında durulmaya geçen doğal bir itici güçtür" (Başaran, 2000: 119). "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. İçsel motivasyon düşünce ve eylemde başarının anahtarıdır"(Uztuğ,2003:46). İçsel motivasyon, kişinin zorlayıcı bir etken olmadan bir işi yapmak istemesidir.

Okul yöneticileri kurumlarındaki çalışanların içsel motivasyonuna ilişkin belirlemeyi yapmak durumundadırlar. Okul yöneticileri, çalışanlarının kuruma bağlılığını sağlamak için içsel motivasyonu belirleyerek gösterilmesi gereken davranışların öğrenilmesi sağlanmış olacaktır.

Yönetici bunu yaparken bazı kriterlere dikkat etmek durumundadır. İş görenleri içsel güdülenmeye yöneltmede kullanılacak dört faktör vardır. Bunlar;

1- İş görene daha iyi yapacağı bir görevi seçme hakkı verilmelidir.

2- İş görenin yeteneklerini kullanabilecekleri bir işe yönlendirmesi ya da yeteneklerine uygun bir görev verilmesi daha doğrusu bir karar olacaktır.

3- Birey, kendisi için anlamlı olan bir görev yapmalıdır.

4- Birey görevi tamamladığında kendisine sonuçla ilgili dönüt verilmelidir"(Eren,2008:494).

2.2.2. Fizyolojik Güdü

Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan ve karşılanması zorunlu olan güdü türü olarak adlandırılır(Sabuncuoğlu ve Tüz,2005). Yeme, içme, barınma, bedensel diğer gereksinimler fizyolojik gereksinimlerdir. Belirli bir süre çalışma ortamında aynı davranışları yapan çalışan, bu durumdan uzaklaşmak ya da bulunduğu ortamdan farklı bir ortama geçmek istemesi, fizyolojik bir gereksinim olarak değerlendirilebilir.

İnsanları motive etmek için yapılacak düzenlemeler doğrudan doğruya gereksinimleri ile ilişkilidir. Çünkü bir gereksinim olmadan bir amaç için enerji üretmek ve onu harekete geçirmek olanaklı değildir. Fizyolojik gereksinimler en önemli ve temel gereksinimlerdir. Örneğin, insan doğduğu anda nefes almaya başlaması, daha sonra beslenme, ısınma ,uyuma gibi sayılabilecek gereksinimler fizyolojik gereksinimlerdir(Önen ve Tüzün,2005).

Temel gereksinimleri arzu edilen bir şekilde tatmin edilmeyen bireylerin çalıştıkları işlerinde verimli olmaları mümkün olmayacaktır. Hastalık, kendini iyi hissetmeme, sağlıklı bir ortamda çalışma gereksinimi gibi durumlar bireyin motivasyonunda etkili olması kaçınılmazdır. Hasta olan bireyin bu problemini çözmeden işine motive olması düşünülemez. Çünkü onun için en önemli gereksinim sağlıklı olmak durumudur. Çalışma ortamında verimli çalışan bireylerin olması isteniyorsa ilk önce çalışanın fizyolojik gereksinimlerine karşı tatmin edici yaklaşımların gösterilmesi önem arz etmektedir. Bu anlamda eğitim kurumlarında yönetici olanlar, çalışanlarının ne tür gereksinimleri olduğunu ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması konusunda beceriye sahip olmaları öne çıkmaktadır.

2.2.3.Sosyal Güdü

Sosyal güdüler, sonradan kazanılmış güdülerdendir. Başarı, başaramama korkusu, çalıştığı kuruma aidiyet duygusunun gelişmesi, ve statü sahibi olma duygusu gibi kavramlarla ilgilidirler. Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplum tarafından beğenilen davranışlar, insanların göstermek istediği davranışlar için birer güdüleme

rolünü oynamalarında etkili olmaktadır. Bu motiveler sosyal içerikli motivasyon türü olarak değerlendirilir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivelerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bu nedenle sosyal güdüler bazen fizyolojik güdüleri aşabilir(Başaran,1996). Yönetim politikaları çoğu zaman bireyin sosyal gereksinimlerini görmezden gelir ve çalışanlar bu tür gereksinimlerini kurum dışında dernek ve sendika gibi gruplarda bu gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Bu nedenle bazı yöneticiler çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılama adına yönetici- çalışan olarak spor, piknik, doğum günü, sinema ve tiyatro gibi etkinlikleri düzenleyerek ya da yardımcı olarak çalışanının kurumuna olan bağlılığını ve iş grubuna ait olma duygusunu yaşatacaktır(Eren,2001). Bu tür sosyal içerikli düzenlemeler de çalışanın motivasyonuna katkı sağlayacağı söylenebilir. Okul yöneticileri çalışanların, özellikle de öğretmenlerin sosyal gereksinmelerine karşı duyarlı olmalılar. Çalışanlarının gereksinimlerine karşı duyarlı olamayan ve bunları karşılamak için girişimlerde bulunmayan okul yöneticileri çalışanlarını kurum içinde motive etmesi oldukça zordur(Bursalıoğlu,2000).

Bu nedenle ; eğitim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunanlar, çalışanlarının sosyal bir varlık olduğunu hiçbir zaman unutmadan , eğitim çalışanlarının sosyal gereksinimlerini bilmesi, bu gereksinimlerini karşılama adına yönetici olarak yapması gereken davranışları göstermesi, çalışanların motive edilmelerinde etkili olacağı söylenebilir.

2.2.4. Psikolojik Güdü

Psikolojik motiveler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan elde ettiği motivasyon türüdür. Bu motivasyon yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerinin oluşmasında etkilidir. Bu nedenle psikolojik gereksinmelerden kaynaklanan motiveleri izlemek olasılıklıdır, ancak nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik motivelerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivasyona göre daha zor bir motivasyon türüdür. Kişilere ve olaylara göre değişiklik göstereceğinden psikolojik olarak motive edilmede zorluklarla

karşılaşılabilir(Eren,2008). Örnek olarak, bazı bireyler çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları olaylara soğukkanlı tepki verirken, diğer bireylerin sinirlenen ve çabuk tepki veren durumları karşısında örgüt yöneticisi zor anlar yaşayabilmesi olasıdır. Hangi bireyin hangi olay karşısında nasıl bir tepki vereceğini bilen bir yönetici olaylara yaklaşımında ve çalışanların motive edilmesinde becerileri de yüksek olacaktır. Bu nedenle, eğitim kurumlarında yöneticilik görevini üstlenenler, çalışanlarının psikolojisini çok iyi bilmeleri ve psikolojik analizi iyi yapabilmeleri durumunda kurum çalışanlarının psikolojik motivelerinde oldukça önemli bir etken olacaktır.

2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Yönetim bilimcileri motivasyonun fizyolojik temelleri üzerine yapılan araştırmaları çalışma ortamına uygulamaya çalışmışlardır. Çünkü motivasyon, çalışanların performansının yüksek seviyede olması ile kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutar. Çalışan ile yöneticinin farklı gerçeklerinin etkileşimi söz konusu olduğundan; çalışan kendi gereksinimlerinin karşılanmasını, yöneticide kurumun hedeflerine ulaşmasında beklentileri olacaktır. Bu tür sorunlara çözüm olabilecek bir çok motivasyon teorileri ortaya atılmıştır(Önen ve Tüzün,2005). Bu teorileri üç ana başlıkta gruplandırılabilir. Birincisi, "Kapsam Teorileri", ikincisi, "Süreç Teorileri", üçüncüsü ise "X ve Y Teorileri". Bu bölümde bu üç grupta ele alınacak motivasyon teorileri incelenmeye çalışılacak.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyin davranışlarına yön veren faktörleri anlamaya çalışır. Eğer bir yönetici bu durumları ortaya çıkarabilirse ve çalışanlarına bu yönde yaklaşım içerisinde olursa kurumunun hedeflerine ulaşma adına iyi bir yönetim gerçekleştirmiş olur(Önen,Tüzün,2005).

Kapsam teorileri, insanı fizyolojik ve psikolojik bakımdan gelişen bir varlık olarak ele alır ve bireyin gelişmesi, içsel yetenekleri, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan gerçekçi ve duygusal yönler içinde durur. Görüşlerle bireyi anlamaya, davranışları yorumlayarak bireyin içinde bulunan bu faktörleri

tespit etmeye ve bu faktörlere cevap olacak bireyi motive etmeye çalışmışlardır(Koçel,1998).

Bu bölümde, Maslow'un İhtiyaçları Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi incelenecektir.

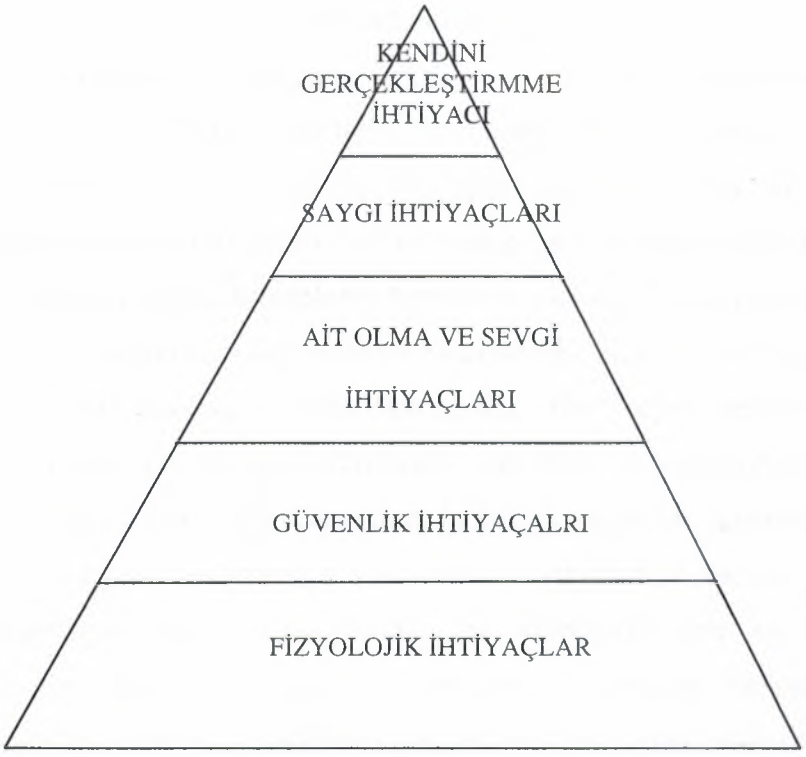
2.2.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:

İnsanların birincil (temel) ve ikincil (tamamlayıcı) derecedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçların önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir(Eren,2001:495).

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 önem sırasına göre beş başlıkta incelenmiştir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar, yeme, içme, barınma vb. gibi yaşamını devam ettirme,
2. Güvenlik ihtiyaçları, hastalık ve buna benzer durumlarda bireyin kendisini güvende hissetmesi,
3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları, bireyin kendini anlama vb.,
4. Değer (saygı) ihtiyaçları, başarı ve saygı görme isteği,
5. Vücuda getirme (kendini gerçekleştirme) ihtiyacı, bireysel başarı, bireysel tatmin gibi arzular (Eren,2001:496).



Şekil:1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi(Önem&Tüzün,2005;33)

Fizyoloji İhtiyaçlar, Yemek yemek, su içme, barınma, dinlenmek gibi temel gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlardır. Açlık ile ilgili bir gereksinimi olan bir insan için en önemli karşılanması gereken yemek yemektir. Susuzluk içinde bulunan bir insanın yine karşılanması gereken su ihtiyacının karşılanması olacaktır. Çünkü bu tür temel gereksinimleri olan bir insan başka şeyler düşünemez(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995) 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). Fizyolojik ihtiyaçları en az oranda bile karşılanmadığı takdirde birey yaşamını devam ettiremez ve hayati fonksiyonlarını gerçekleştirmede ciddi sorunlar yaşar. Biyolojik yaşamın devamı için bu gereksinimler geciktirilmeden karşılanması bir zorunluluktur(Eren,2001).

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'dan akt.Önen ve Tüzün,2005). Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi devamlı ihtiyaçlar değillerdir, bu tür ihtiyaçlarda karşılandıktan sonra bu ihtiyaçlarla ilgili olarak gelişen duygular söner(Eren,2001).

Ait olma ve sevgi İhtiyaçları; Maslow'a göre bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra üçüncü basamaktaki ait olma ve sevgi ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu basamakta birey, bir gruba dahil olma, sevme ve sevilme, beğenilme, takdir edilme gibi duyguları ön plana çıkacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Çalışma ortamında zamanının belirli bir bölümünü geçiren kişi çalışma arkadaşları ile ilgili çeşitli birlikte etkinliklerde bulunma ve bu tür gruplara dahil olma duygularına göre davranışlarına yön verecektir(Önen ve Tüzün,2005). Maslow'a göre motivasyon kişinin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir(Smither 1988'den akt.Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve hangi ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğinin de bilinmesine yardımcı olacaktır. Bireyin ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının tatmin edilmeden ücret gibi durumlarını iyileştirme, bireyin motivasyonunu sağlamada etkili olmayabilir. Yöneticiler bu durumları çok iyi görmeleri ve çalışanlarının ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını karşılama adına sosyal içerikli etkinlikler düzenleyerek(piknik, gezi, doğum günü vb.) çalışanlarının ait olma duygularını tatmin ederek motivasyonlarına katkı sağlayacaklardır(Eren,2001).

***Saygı İhtiyaçları*;** Maslow bu ihtiyaç basamağına değer ihtiyaçlar olarak adlandırır. Bir önceki basamaktaki ihtiyaçları karşılanan bireyin bulunduğu grup içinde ve dışında kendisine değer verilmesini ister ve bu isteğin gerçekleşmesi ile bireyin kendisine olan güven duygusuna sahip olmasını sağlar(Eren,2001). Maslow'a (1970) göre; " Saygı(değer) ihtiyaçları ikiye ayrılır ve birinci grupta; güç, başarı, beceri sahibi olma, güvenilir insan olma, kendi kararlarını verebilme ihtiyaçları varken, ikinci grupta ; ün, mevki, yetki sahibi olma, tanınma, önemsenme, takdir edilme ve saygı görme ihtiyaçları vardır"(Önen ve Tüzün,2005:35). Bireyin kendisine olan güven duygusunu yaşamasına neden olan beğenilme ,saygı görme, belirli düzeyde tatmin edilmesi kendisini yeterli bir birey olarak hissetmesini de sağlayacaktır.Tam tersi durumlarda ise birey kendisini aciz,önemsiz, yetersiz ve

özgüvenini düşük olan bir duygu yaşamasını sağlayacaktır(Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının saygı ihtiyaçlarını görebilmeleri ve bu ihtiyaçlarını tatmin etme adına yaklaşım içerisinde olmaları çalışma ortamının daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına, çalışanın işyerine bağlılığının artmasına ve yüksek seviyede motivasyona neden olabileceklerdir. Kendisine saygı duyulan, yaptığından dolayı takdir edilen bir çalışanın çalıştığı işyerine karşı daha çok katkı koymak isteyeceği söylenebilir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırılmasında en son basamağını oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar bireyin kapasitesinin en yüksek seviyesine ulaşma ve becerilerini en üst seviyede harekete geçirme duygularını yaşamak ister(Önen ve Tüzün,2005). Maslow'a göre bu son basamakta birey başarma gücünü ortaya koyabilir ve bu basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesi bireyler arasında farklılıklar gösterebilir. Bu basamakta bireysel yeteneklerinin ortaya çıkması, buluş ve keşiflere ait girişimlerde bulunması ve çalıştığı işyerinde ve hatta daha geniş bir alanda tanınan birey olmasını sağlayacaktır(Eren,2001). Bu tür bir durumdaki bireyin sadece çalıştığı işyerinde değil aynı zamanda toplumu ilgilendiren konularda da çözümler üreten bir sonuç ortaya çıkaracaktır.

Maslow'un Teorisine Getirilen Eleştiriler

Maslow teorisinde ihtiyaçların bir sırası olduğunu ve alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması ile güdülemenin düşeceği, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar için güdülemenin olabileceğini savunur. Çünkü Maslow'a göre doyurulan ihtiyaçlar ile ilgili güdülemenin yitirileceği bir gerçektir. Motivasyonu sağlama adına çalışanların bu ihtiyaçlarını anlayabilen ve tatmin etme yollarını araştırıp uygulayan yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu da sağlamış olacaklardır(Önen ve Tüzün,2005). Yapılan bazı araştırmalarla Maslow'un teorisinin her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Türkiye'de de 1975-76 yıllarında TODAİS tarafından yapılan ve kamu personelinin bir kısmına uygulanan araştırma sonucunda "ihtiyacın doyumu ile önemi " arasında bir ilişki kurulamamıştır. Yani ihtiyaçlar hiyerarşisinde sıralamadaki gibi alt basamaktaki ihtiyaç giderildiğinde bir üstteki ihtiyaçların artması söz konusu olmamıştır. İkinci eleştiri ise, Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireysel düzeyde ele almış olmasıdır. Çünkü, günümüzde örgütsel güdülerin

oluşumunda bireysel güdülerin bütünleşmesi söz konusu olduğundan, bireysel ihtiyaçların tatmini adına yapılan güdülemenin eksik olacağı düşüncesidir (Önen ve Tüzün,2005).

2.2.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi:

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini değiştirerek adına ERG Teorisi denilen ve üç basamaktan oluşan ihtiyaçlar teorisini geliştirmiştir. "Varoluş" , "Bağlılık" ve "Gelişim" ihtiyaçları olarak belirlediği teorisinde 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).

Alderfer, Maslow'un beş basamakta sıraladığı ihtiyaçları üç basakta sıralamış ve Maslow'un "Fizyolojik ve Güvenlik İhtiyaçları" basamağını "Varoluş İhtiyaçları" olarak belirlemiştir. Maslow'un Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları'nı Alderfer "Bağlılık" basamağı olarak ele almış ve son basamakta "Gelişim İhtiyaçları'nı" Maslow'un Kendini Geliştirme ve Saygı İhtiyaçları'na karşılık olarak geliştirmiştir(Eren,2008).

Maslow ve Alderfer 'in teorileri arasındaki en belirgin ayrılık Maslow'un beş olan ihtiyaçlar sıralaması, Alderfer'in teorisinde üç basamağa indirgenmiştir. Diğer bir aralarındaki fark ise, Maslow'un teorisinde beş basamaklı ihtiyaçların belirli bir sıra ile tatmin edildikten sonra diğer basamaktaki ihtiyaçların ortaya çıkacağı düşüncesine karşın, Alderfer teorisinde ise üç basamaktaki ihtiyaçlar belirli bir sıra izlemezler bireyin herhangi bir zamanda bu üç basamaktaki ihtiyaçları ortaya çıkması ile birey davranışlarını düzenlemesi mümkün olacaktır(Önen ve Tüzün,2005).

Şekil: 2.Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar(Önen&Tüzün,2005:41)

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(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Yapmış olduğu araştırmada Herzber, 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'in araştırmasının sonuçlarına göre, katılımcıların kendilerini iyi hissettikleri durumları açıklarken işin kendisi, başarma, sorumluluk gibi kavramları kullanmışlardır. Yine katılımcıların kendilerini en kötü hissettikleri ve ya tatmin düzeylerindeki düşüklüğü işin dışındaki ücret ve çalışma koşulları gibi kavramları ön plana çıkardıkları görülmüştür(Önen ve Tüzün,2005).

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).

Dışsal faktörler (Hijyenik Etmenler) bulunması gereken en alt faktörlerdir. Bunlar olmazsa çalışanı motive etmek oldukça zordur. Ancak bu faktörlerin varlıkları, motive edici(içsel) faktörler sağlanırsa gerçekleşir. Dolayısıyla dışsal

faktörleri sağlamadan önce içsel faktörleri sağlamak çalışanı motive etmeye yetmeyecektir(Koçel, 1998).

Herzberg, hijyen faktörlerin eksikliğinin çalışanlar için şikayet nedeni olabileceğini 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).

Herzberg'e (2004) göre başarı, başarının getireceği itibar, iş ile ilgili sorumluluk verilmesi, terfi edebilme olanağı insanları motive eder.

2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi:

McClelland adlı düşünür , insan ihtiyaçlarını kendince üç grupta toplamış ve bunları; **başarı, bağlılık ve güçlülük** ihtiyaçları olarak sınıflandırmıştır. McClelland, bu ihtiyaçların bireyin sosyo-psikolojik türünden olduğu kadar toplumsal açıdan da önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca McClelland'a göre bireylerin mesleki alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama duygularında başarı ihtiyacı vardır(Eren,2001).

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,2011:6).

McClelland'a göre başarma ihtiyacı çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Düşünüre göre, ihtiyaçlar öğrenilir ve kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi takip eder. İnsanlar yaşantılarındaki olumlu ya da

olumsuz olaylarla elde ettikleri deneyimleriyle bu öğrenme gerçekleşir. Başarı yaşantıları bireyin haz alma duygularını pekiştirir ve bireyin başarma ihtiyacı duygu hiyerarşisinin en üstte yer almasına neden olur(Önen ve Tüzün,2005).

Düşünüre göre, başarı ihtiyacı bireyi ve toplumu etkisi almaktadır. Birey başarılı olmak ister, ancak başarısız olma korkusunu yaşar. Bazen bu korku bireyleri başarılı olma adına yapması gerekenleri yapmaktan vazgeçirebilir. Bu tür başaramama korkusunu yenebilen bireylerde harekete geçmeye yönelme olacaktır(Eren,2001).

McClelland'a göre, bu başarıya yönelmiş olan bireylerin bazı ortak özellikleri vardır.

Bu ortak özellikler şunlardır:

- Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır.

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

- Birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler.

- 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).

McClelland, sevgi, ait olma, başkalarıyla ilişkiye girme, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler kurmayı bağlılık ihtiyacı olarak ifade etmiştir.(Önen ve Tüzün,2005). Bu ihtiyaçları kişiler arasında farklılık gösterebilir. Bazı bireyler arkadaş çevresi ile çok sıkı iletişim ve sosyal ilişki içerisinde olabilirken, bir kısım

bireyler aile ve akraba ilişkilerini daha sıkı tutarak daha sınırlı bir çevre ile yetinebilir.

McClelland'a göre, güçlü olma ihtiyacı diğer bir ifadeyle başkalarının üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç duygusu baskın olan bireyler başkalarını etkisi altında tutma ve gücünü koruma adına davranış sergileyecektir(Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle insanlar ve gruplar çevrelerindeki iletişim içerisinde bulundukları alanlarda seslerini duyurmak için bir çok araçlara başvururlar. Bu tür çevresini kontrol etme ve etkisi altına alma duygusu zaman zaman çekişmelere neden olabilir, bu da bireyin güçlü olmak istemesini belirli bir ölçüde engelleyebilecektir. Bu nedenle insanlar arasında güçlü olma ihtiyacı düzeyi farklılıklar gösterecektir (Eren,2001).

Başarma ihtiyacı yüksek olan ancak güç ihtiyacı düşük olan bireyler iyi bir çalışan olurken,iyi bir yönetici olamazlar. McClelland'a göre iyi yöneticiler ilişki kurma ihtiyacından daha çok üst düzeyde güç ihtiyacına sahip olanlardan çıkmaktadır (Önen ve Tüzün,2005:49).

Uzmanlık İhtiyacı, bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya özen gösterirler. Bu yönelimli bireyler genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilenirler(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

Yöneticiler, çalışanlarının hangi düzeyde ne tür ihtiyaçları olduğunu bildikleri ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli davranışı gösterebildikleri ölçüde, çalışma ortamında motivasyonu sağlama adına gerekeni yapmış olacaklardır.

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri'nin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Diğer bir ifadeyle kişinin ortaya koyduğu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir? Sorusuna yanıt aranmasıdır(Önen ve Tüzün,2005:50).

Süreç teorilerine göre bireyin davranışlarına yön veren faktörler sadece ihtiyaçlar değildir, ihtiyaçlar bu faktörlerden bir tanesidir. Bireyin davranışlarına yön veren ve motivasyonunda içsel faktörlerin yanında dışsal bir çok faktör de bulunmaktadır. Bu bölümde Adams'ın Denge Teorisi, Vrom'un Beklenti Teorisi, Locke'nin Hedef Koyma Teorisi ve Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi incelenecektir.

2.3.2.1. Adams'ın Denge (Eşitlik) Teorisi:

Adams isimli düşünür yapmış olduğu araştırmalar sonucu bireylerin, "kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödüller daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir"(Eren,2001:538).

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 neden 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 bahaneler bulama yollarını araştıracak, işten kaçınmaya çalışacak motivasyonu düştüğü için işyerinin de verimi düşecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Birey çalışma ortamını paylaştığı arkadaşları ile arasında denge (eşitlik) sağlandığına inanırsa işyerinde motivasyonu artacak ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşacaktır. Aksi durumlarda işyerinde huzursuzluklar başlayacak hem çalışanlar hem de işyeri bundan olumsuz etkilenecektir(Eren,2001).

2.3.2.2. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi:

"Vroom'un teorisine göre, bireyin motivasyonunu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışları nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışır"(Önen ve Tüzün,2005:56). Bu teorinin temelinde 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 su konulara ağırlık vermelidir:

- Çalışanların başarı sağlamaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile is arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini, uyuşum ve eşitlik içinde yönetmek(Can,1997).

2.3.2.3. Locke'nin Hedef Koyma Teorisi:

Locke ve Latham tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyin davranışlarını içsel niyet ya da birey için konulan hedefler motive eder. Teoriye göre hedef, bireyin bilinçli olarak ulaşmak ve başarmak istediği duygudur(Önen ve Tüzün,2005).

Bu nedenle, çalışma ortamında, işyerinin hedeflerine yönelik gerçekleştirilmeye yönelik davranış ve tepkileri bireyin hedefleri algılamasına ve değerlendirme sürecine bağlıdır. Locke'ye göre birey çevresinde gözlem yaparak değerlemelerde bulunur. Bu değerlendirmeler ile yargılamalar yapan bireyin davranışlarına ve bir kısım tepkilerinin oluşmasına yön verecektir. Bu şekilde

hedeflerini belirleyen bireyin, davranışlarını ve dolayısıyla da başarısını belirleyecek(Eren,2001).

Locke'nin belirlediği bireyin davranışlarını etkileyen hedeflerin dört özelliğinden bahseder:

- Hedefler açık olmalı, açık olmayan hedefler bireyin davranışlarındaki kararlılığı olumsuz etkiler. Genel ifadeler ile verilen hedefler davranışlarda isteksizlik oluşturur.
- Bireyin hedeflere yönlendirilirken sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Benimsenmeyen hedefler ya da sadece yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerde bireyin performansı ve motivasyonu düşük olabilir. Bireyin düşünceleri ile kararlaştırılan hedeflere ulaşmada motivasyon ve gösterilecek performans da yüksek olacaktır.
- Hedeflerin ısrarcı olması ve hedef için ayrılacak zaman ve çabanın da fazla olmasına neden olacaktır.
- Hedeflere ulaşıldığında ya da ne derece ulaşılmış ise zamanında ve yerinde yapılacak geri bildirim verilmesi bireyin çalışma motivasyonunu artıracak, başarısızlık varsa nerede ne gibi eksiği varsa nedenleriyle geri bildirimle bireyin başarmasına yol açacaktır(Eren,2004; Semerci,2005).

2.3.2.4. Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi:

Bu teoriye göre bireyin yapmış olduğu davranış bulunduğu çevre tarafından kabullenilmesi ve ödüllendirilmesi ile davranışın tekrar etmesi sağlanırken, davranışın benimsenmediği ve cezalandırıldığı davranışlarda tekrar edilmemesi gözlenmektedir(Eren,2001). "Pavlov ve Skinner isimli düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalarla, belirli bir davranışla organizma haz duymuşsa o davranışı tekrar edecek, eğer davranış sonucunda acı duymuşsa bu davranışı tekrar etmeyecektir"(Eren,2001:540).

Başka bir ifadeyle yapılan bir davranış ödüllendirilirse tekrar edilecek ve ödüllendirilmeyen hatta cezalandırılan davranışlar da tekrar edilmeyecek sönecektir.

Bu nedenle davranışların tekrar edilmesini sağlamak için bazı tekniklerin kullanılması gerekmektedir.

Pekiştirme teknikleri bireyin istenilen davranışları ortaya koymasını veya istenmeyen davranışları da yapmamasını sağlar. Yöneticiler bu teknikler arasından seçim yaparak çalışanlarında istenilen davranışları göstermesine katkı sağlayabileceklerdir(Önen ve Tüzün,2005).

Olumlu (Pozitif) Pekiştirme: Bu teknikte, istenilen davranışı gösteren bireye bu davranışının tekrar edilmesinin sağlanması için geri bildirim olarak ödüllendirilme yapılır. Bu ödüllendirme içsel ödül yani; bireyin bir eser meydana getirmeden aldığı haz ve mutluluk, başarıdan dolayı çevresinde takdir edilen beğenilen birisi olma duygusu vb. olabileceği gibi dışsal ödül yani; zam, terfi, ikramiye gibi ödüllerde olabilecektir(Eren,2001). Bu teknikte istenilenden farklı bir davranış ortaya çıktığında hiçbir şey yapılmaz(Önen ve Tüzün,2005).

Olumsuz (Negatif) Pekiştirme: Bu teknikle bireyin istenmeyen bir davranış ortaya koyduğunda bu davranışı istenen davranışa yönlendirmek için kullanılan bir tedbirdir. Burada önemli olan yönetim tarafından istenmeyen davranış bireye hissettirmektir. Bu şekilde bireyin davranışlarındaki hataların nereden kaynaklandığı nedenleriyle açıklanarak yapılması yeterli olacaktır(Eren,2001).Geç kalınmış bir çalışmada yapılacak bir uyarma ile istenilen zamanda bitirilmesine çaba harcanmasını sağlamak buna bir örnektir(Önen ve Tüzün,2005).

Son Verme(Ortadan Kaldırma): Bu teknikle ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlamak ne de davranışın biçimini değiştirerek başka bir yöne yöneltmek söz konusu değildir. Davranışın tamamen ortadan kaldırılması veya diğer ifadeyle bir daha tekrar edilmeyecek şekilde sonlandırılmasıdır. Bu şekilde alınan tedbirlerle istenmeyen davranış bir daha tekrar edilmeyecektir. Ancak bu teknikte herhangi bir ceza uygulaması söz konusu değildir(Eren,2001).Sürekli olarak işinde ihmali olan bir çalışanın bu davranışını düzeltmediği zaman alacağı ücretin düşeceğini veya ek bir ücretlendirme yapılmayacağını belirtmekle bu davranışın ortadan kaldırılması sağlanacaktır(Önen ve Tüzün,2005).

Cezalandırma: Bu teknikte bireyin yapmış olduğu ve yönetim tarafından istenmeyen davranışın ortadan kaldırmak düşüncesiyle bireyin cezalandırılmasıdır. Cezalandırmakla bireyin davranışını son bulması sağlanacaktır, ancak yönetim

tarafından bireyden beklenen davranışı birey olumlu yönde göstermeyecek ya da istenilen düzeyde göstermeyecektir. Cezalandırmanın motive edici bir faktör olmaktan çok iş yerinde çalışanın yöneticilere karşı olumsuz tavır almaları ve kızgınlık gibi duyguları yaşamalarına da neden olacağı söylenebilir(Eren,2001). Bu nedenle de cezalandırma tekniği kullanılırken yönetici çalışanın hangi davranışından dolayı buna başvurduğunu net bir şekilde çalışanına açıklamalıdır. Aksi durumda çalışan hangi davranışının hatalı olduğunu ve hangi davranışını düzeltmesi gerektiğini bilemez, böylece iş yerinde kendisine haksızlık yapıldığını düşünerek yöneticilere karşı da olumsuz tavır sergileyebilir. Cezalandırmak en son başvurulması gereken bir yöntem olup çalışan için de yönetici için de hoş olmayan bir durumdur(Önen ve Tüzün,2005).

Eğitim yöneticileri de kurumlarında çalışanlara sık sık bu teknikleri kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Çalışanların davranışlarını olumlu yönde yönlendirmek için olumlu ve olumsuz pekiştirme tekniklerinin kullanılması oldukça önemlidir. Çünkü bu iki teknik istenilen davranışların gösterilmesine katkı sağlayacaktır. Ödüllendirilmenin de düzenli ve her davranışı taktir edici ve çalışanın beklentilerine de cevap olması açısından önemli olduğu söylenebilir. Diğer iki teknik ise son verme ve cezalandırma istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik olacak ancak, olumlu(pozitif) ve olumsuz(negatif) pekiştirmedeki gibi çalışanı motive edeceğini söylemek çok mümkün olmayacaktır.

2.3.3. 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 bireyin kendisidir(Önen ve Tüzün,2005)

Mc Gregor'a göre klasik yöneticiler çalışanı X Teorisi yaklaşımında görmüşler ve onları motive etmenin korkutma, kontrol etme gibi teknikleri geliştirerek ve ekonomik araçlar kullanmaya önem vermişlerdir. X Teorisini yöntem olarak seçen yöneticiler çalışanına karsı tutumunda, "sert ve kuvvetli olma", "yumuşak ve zayıf olma" veya "taviz vermeyen fakat adil yönetim" yollarından birini seçmek durumundadırlar (Mc Gregor 1960, akt.Kulpçu,2008).

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(Önen ve Tüzün,2005).

Mc Gregor'un geliştirdiği Y Teorisine göre; insan çalışmayı sever ve bir eğlence olarak görür. Ödüllendirme bireyi yönlendirmeye de etken bir araçtır. İnsan sorumluluk almaktan hoşlanırlar örgütün amaçları çalışana iyi bir şekilde anlatıldığında örgütsel amaç için de çaba harcarlar. Çalışanı motivasyonunda etkili olan sadece ekonomik faktörler değildir. Terfi etme, kendini geliştirme ve başarma duygusunu yaşama da bireyleri motive eden faktörlerdir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

Y Teorisini yönetim tarzı olarak belirleyen bir yönetici ise ; çalışanlarına yaklaşımı şu şekilde olur: 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).

Yöneticiler, örgüt içinde hazırlamayacakları ortam ile bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirirken örgüt hedeflerini de gerçekleştirmiş olsunlar. Böyle bir ortamın oluşturulması ile, yeteneklerin değerlendirilmesi, engellerin ortadan kaldırılması, gelişmenin teşvik edilmesi ve yöneticinin önderliği ile mümkün olacaktır. Böylece "kontrolle yönetimin" yerini "amaçla yönetim" alacaktır(Kaya, 1993:119).

2.4. 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. Aksi takdirde örgüt hedeflerine ulaşamadığı gibi çalışan bireyler de örgütten beklentilerini alamamış olacaktır. Bu da örgüt ve çalışan bireyin başarısına etki edecektir.

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'dan akt.Kulpçu,2008).

Çalışanların işyeri ve yaşama alanlarıyla ilgili olarak fikirlerinin alınması ve bunlara değer verilmesi, uygulanabilir olanların uygulanması ve uygulanamayacak olanların nedenlerinin açıklanması, çalışanın yönetici tarafından önemsendiği düşüncesine sahip olmasını sağlar. Böyle düşünen bir çalışanın işyerine olan bağlılığı artar ve çalışan motive olur. Bireyin işinde motivasyonunu düşürecek en önemli davranışlardan birisi, kendisine ve düşüncelerine değer verilmediğinin hissettirilmesidir. Kendisine ve düşüncelerine değer verilen bir işyerinde kişi çalışmaktan mutlu olacaktır ve motive edilmesi sağlanacaktır. Kendisine ait düşüncelerinin işyerinde yararlarını gören çalışan daha yüksek performans göstermek isteyecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Örgütün vazgeçilmez bir parçası olan çalışanlar açısından motivasyon, bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük motivasyon çalışanlarda bazı farklı sorunlara yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olur. 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 şu yararları sağlayacağı söylenebilir; 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).

2.5. 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. Her birey farklı yöntemlerle motive olması ve işyerinde bulunma nedenleri ile orantılıdır. 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: "Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkiler ile gelişir"(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:127). 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 takdir ve ödüllendirmeler söz konusudur. Ancak takım içinde bulunan ve özel çabalar harcayan birey varsa onun takımdan ayrı takdir edilmesi gerekir(Önen ve Tüzün,2005).

Gruba Ait Olanın Gelişmesine Yardımcı 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, geribildirimi zamanında verilmesi, içten cümlelerin tercih edilmesi,karşıdakinin anlayacağı bir dilde geribildirimin verilmesi çalışanı motive edecektir(Önen ve Tüzün,2005). Takdir edilme bir gösteri niteliğinde değil içten olması çalışanı motive edecektir (Eren,2001).

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. Çalışandan gelen fikir ve öneriler, uygun olmadığı düşünüldüğü zaman öneriyi reddet ancak öneriyi getireni reddetme yaklaşımında bir yönetim tarzı tercih edilmelidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). 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 edilmeli. 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 kendisinin hiçbir zaman ödül alamayacağını düşünen bir çalışan başarıya motive olamaz(Önen ve Tüzün,2005).

2.6. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARAÇLARI

Yöneticinin, çalışanlarını motive etmeleri çeşitli motive araçları geliştirilerek sağlamak mümkün olacaktır. Bu motive etme ile hem çalışan kişisel olarak tatmini sağlanmış olacak hem de işyerinin hedeflerine ulaşmasında önemli bir katkıda bulunulmuş olacaktır. Çalışanların bireysel farklılıklarının olması, gereksinimlerindeki farklılıkları da ortaya çıkarmaktadır. 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 sağlamaması da bir gerçektir. Örneğin, bir örgütte ücret çalışanları motive etmede etkili ve ilk sıralarda kullanılan araç olurken, başka bir örgütte ücret konusu çalışanları motive de son sıralarda bir araç olabilecektir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Motivasyon ile ilgili olarak genel araçlar geliştirilmeye çalışılmış olsa da bu araçların her çalışanı aynı düzeyde motive etmesi mümkün olmayabilir, ayrıca örgütlerin yapısındaki faklılıklardan dolayı kullanılan motive araçları da her örgütte aynı başarılı sonucu elde edilmeyebilir.

Ancak, yapılmış bir çok araştırma sonucu saptanmış olan ve geçerliliği kabul edilmiş, 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).

2.6.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar: Ücret, güvenlik, ödüller vb. motive araçları bu grupta değerlendirilir. Çalışanları çalışmaya iten en önemli nedenlerin başında kendisinin ve ailesinin gereksinimlerini karşılamak, güvende yaşayacağı bir

ortam da yaşamını devam ettirmek, sağlık sigortası, devamlı ücretli bir iş gibi güvencelere sahip olmak istemesi olacaktır (Sabuncuoğlu,Tüz,1995).

Ücret: İnsanların bir çoğu yüksek gelir elde etmek için çalışırlar, bu duyguya sahip insanları motive etmenin tek olmasa da önemli bir aracı ücrettir. Bazı örgütlerde çalışanın göstermiş olduğu performansa göre orantılı olarak ücret artışı sağlanır. Örneğin, üretime yönelik işletmelerde parça başı ücret ya da satış üzerinden komisyon gibi ücret ödemeler etkili bir kullanış şeklidir. Diğer bir ekonomik açıdan motive yöntemi de kişisel değerlendirmeye yönelik prim verme yoludur. Ancak yüksek gelir sağlanmasının yanında diğer motive etme araçları ile birlikte kullanılmalıdır. Çünkü bazı insanlarda sadece bulunduğu pozisyonda tutularak ücretle motive edilemeyebilir(Eren,2001).

Ücret çalışanın işe girme nedeni olduğu kadar işyerine olan bağlılığına da etkili bir araçtır. Çalışan için aldığı ücretin düzeyi toplumda elde edeceği sosyal statüye de etki yapar. Bu nedenle yüksek gelir elde etme düşüncesi çalışanın motive olmasında önemli bir araç olduğu genel kabuldür. Ancak işyeri açısından hangi zamanda ücret artışı yapılacağının ve bunun çalışanda nasıl bir motive edici etkisi olacağını da saptamak ücretin verilmesinden önemlidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Güvenlik: Çalışanların kişisel motivasyonu açısından önemli olan bir başka araçta ekonomik güvence altında olmalarıdır. Çalışan; emeklilik, sigorta, hayat boyu gelir elde etme gibi güvenlik araçları ile tatmin edilecek ve motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Örgüt içindeki geliştirilecek politikalarla çalışanların ekonomik güvencesi için gerekli olan çalışmaları yaparak onların tatmin olmalarına ve işlerinden memnun olma hissini yaşamalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışanın güvenlik duygusu kapsamlı bir duygudur. Çünkü çalışan ekonomik güvenliğinin yanında işyerinde kiminle çalışacağını, ne zaman ne yapacağını bilmesi de işyerinde güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır(Eren,2001).

Ödüller: Çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacak başka bir araçta, ödüllerdir. Ödüller bazen ekonomik, bazen bir takdir, bazen de bir teşekkür olabilir. İnsanlar farklı özellikteki duygulara sahip olmaları nedeniyle her bireyin ödüllendirme duygusunu farklı yaşaması da gayet normaldir. Bir çok kişi ekonomik ödüllerle tatmin olurken, bazı bireyler sözlü takdir edilmekten memnun olurlar.

Çalışanların işyerlerine olan bağlılığını artırmak ve motivasyonlarını sağlamak için ekonomik değeri olan ödüller verilebilir. Ödül verme çalışanın doğasında olan yaratıcı ve yapıcı gücünün ortaya çıkmasına yardımcı olur. Çalışan ödüllendirme ile daha istekli olması sağlanabilir. Ancak ödüllendirmede ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vererek umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine ekonomik araçlarla birlikte kullanılan diğer motive araçlarına yer veren bir örgüt politikası izlemek daha yararlı olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Ödüllendirmede ödülün türü, zamanlaması ve ödülün yeterli olup olmaması kadar, ödüllendirmenin adaletli verilmesi de oldukça önemlidir.

Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının yaptıklarına pozitif geribildirim vererek motive etmede adaletli olmalılar. Çünkü aynı çabayı gösteren iki çalışandan birisine verilen takdir, teşekkür gibi pozitif geribildirim diğer çalışana verilmezse bir çalışanı motive ederken diğerinin motivasyonunu olumsuz etkilemiş olur(Önen ve Tüzün,2005). Bu da örgütün sağlıklı işleyişinde problemler yaşamasına neden olabilecektir.

2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar: Çalışanları sadece ekonomik gerekçeler ile değerlendirmek ve sosyal bir varlık olduğunu görmezlikten gelmek örgüt içerisinde çok sağlıklı bir çalışma ortamının olmasına zarar verebilecektir. Çünkü insan farklı duyguları olan ve bireysel farklılıklarından kaynaklanan ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların bir kısmı maddi-ekonomik iken bir kısmı da kişisel ve sosyal yaşamının gereği olan ihtiyaçlardır.

Bu nedenle işyerlerinde çalışanları ilgilendiren iki temel soruna gerekli önem verilmelidir. Bunlardan ilki, çalışanın göstermiş olduğu çabanın ekonomik araçlarla motive edilmesi, diğeri ise çalışmalarının psikolojik anlamda ödüllendirilmesidir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda birinci sorunla ilgili çözümler adına ciddi mesafeler alınmış, ancak ikinci sorunla ilgili son yıllarda önemi kavranmaya başlanmıştır. İkinci sorunla ilgili çözüme yönelik etkili önlemler alınmazsa örgütün hedeflerine ulaşmadaki başarısı oldukça zor olacaktır. Şunu da belirtmekte yarar var ki yöneticilerin, çalışanlarını uygun ortam oluşturmada amaçları olsa da; tüm çalışanları için bunu sağlaması olanaklı olamayacaktır. Çünkü bir çalışan için geçerli olan ortam başka bir çalışan için geçerliliğini yitirmiş olabilir. Yöneticiler, çalışanlarının kişilik ve davranışlarına, eğitim ve sosyal durumlarına, örgütten

beklentilerine kadar bir çok konuda motivasyonlarını sağlayacak araçları kullanmalıdır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

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

Bağımsız olarak çalışma: Çalışmada bağımsızlık kavramı sınırsız özgürlük anlamına gelmemelidir. Böyle bir uygulamanın olduğu örgütlerde otoriteden söz etmek mümkün değildir. Ancak çalışanın yeteneklerinin belirlenerek alanında belirli bir ölçüde çalışma özgürlüğü sağlanmalıdır. Böyle bir ortamda çalışanın bireysel becerileri ve yapıcı güçlerinin ortaya çıkarılması olanaklıdır. Çalışanların sıkı bir denetim ve baskı altında olduğu ortamlarda istenilen verimde çalıştıkları söylenemez. Bu tür işyerlerindeki çalışanlar ilk fırsatta kendilerine daha uygun bir iş arayıp geçiş yapmak isterler(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Sosyal Katılma: Çalışma ortamına giren her birey arkadaşları ile iletişim içerisinde olma ihtiyacı yaşarlar. Bu ihtiyacını bazı arkadaşları ile daha ileri düzeyde tutmak isteyebilir. Bu durum çalışma ortamında değişik gruplar oluşmasına neden olur. Çalışanın bu gruplardan kendisine uygun olanına dahil olmak ister.

Çalışan grup içerisinde kendisine ait yaşantısını taşıyacak ve grup üyesi olmanın onurunu yaşayacaktır. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser ve grubun varlığını sürdürmesine katkı sağlar. Grup içerisinde düşüncelerinin paylaşabilen birey bundan mutlu olacaktır. Bu mutluluk çalışanın işyerindeki motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. Bazı yöneticiler çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının ilk sırada olduğunu düşünerek sosyal katılımın yararlarına inanmazlar. Aslında çalışanların sosyal gruplara katılma ihtiyacı doğal bir olgudur. Bunun farkına varabilen yöneticiler sosyal ilişkileri engellemek yerine geliştirmeye çaba harcarsa işyerinde çalışanları arasında sağlıklı bir ortam oluşturmasına katkı koymuş olur(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Bu katkının da çalışanın işyerindeki motivasyonuna ve işyerine olan bağlılığına olumlu etki yapacağı söylemek mümkündür.

Değer Verme ve Statü: "Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır"(Eren,2001:512). Sabucuoğlu'na göre statü "bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir". Kişi çalışma ortamında böyle bir değer verilme ve statüye sahip olmak için çaba harcamaktan kaçınmaz. Çalışanın elde

etmek istediği değer verilme ve statü duygusu saygınlık kazanma duygusu ile birleşir. Başkaları tarafından beğenilmek, takdir edilmek, saygı görmek statü sahibi olma motivesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Çalışanların belirli bir statüye sahip olmasında yöneticilerin davranış ve tutumlarının etkisi yüksektir. Çalışanın yöneticisinin saygı ve beğenisi kazanmak için çaba harcayacağı ve bunun karşılığında göreceği beğenilme, saygı görme, sosyal statüsünde yükselme gibi somut değer verilme ile işyerindeki motivasyonu artacak(Eren,2001). Ve işyerinin hedeflerine ulaşmada daha fazla katkı sağlayacaktır.

Öneri: Öneri sistemi çalışanları motivasyonun artıracak etkili araçlardan bir tanesidir. Bu sistemin kullanılmasıyla işyerinde demokratik bir yönetim tarzı belirlenmiş olacaktır. Bir işyerinde çalışanlarının fikirlerinin dinlendiği ve uygun olanların hayata geçirildiği ve bu çalışanların düşüncelerini, önerilerini özgürce açıklayabildikleri bir ortamda yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim başlamış demektir. Bu tarz bir yönetimle çalışma ortamındaki bütünleşmeyi artıracaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Ancak çalışanların bazı öneri ve fikirleri işyeri yönetiminin kabul edemeyeceği, uygulamasının hem zor hem de işyerinin hedeflerine ters olabilir. Böyle durumlarda yöneticilerin yaklaşımı önem kazanmaktadır. Çünkü öneri ve fikirlerini paylaşan çalışan yönetim tarafından ciddiye alınmadığı hissine kapılırsa bir başka zaman yeni öneriler getirmeyecektir.

Çalışanlardan gelen fikir ve öneriler işyeri için işlevsel olmasa da, yöneticinin bu önerilerin 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.

Özel Yaşama Saygılı Olma: Bireyin işyeri dışında özel ilgi duyduğu bir çok 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 husustur(Eren,2001).

Sosyal Uğraşılar: Çalışanların işyerindeki yorgunluklarını gidermek, yeniden yüksek bir performans sağlamak ve işyerine olan bağlılıklarını tazelemek ya da artırmak amaçlı yapılabilecek etkinliklerdir. Bu etkinlikler işyerinde dinlenme gibi ara zamanlarda yapılabileceği gibi çalışma zamanı dışında gerek işyeri ortamında, gerekse yapılacak faaliyetin özelliğine göre farklı mekanlarda düzenlenebilir. Sosyal etkinliklerin çeşitliliği işyerinin yapısına ve çalışanın ihtiyaçlarına göre de değişiklik arz edebilir. Bu sosyal faaliyetleri şu şekilde özetlemek mümkündür: 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.

Çalışanların katıldığı sosyal etkinliklere işyeri yönetiminin destek olması, çalışanın grup ruhunun gelişmesine yardımcı olur. Bu etkinlikler ile yöneticiler ile çalışanlar arasında bütünleşmelerin olmasına zemin hazırlar. Ancak bu etkinliklerde çalışanın ihtiyaçları, beklentileri iyi bilinmesi ve çalışanın etkinliklerde aktif görev almalarının sağlanması amaca daha fazla hizmet edecektir. Sosyal uğraşıların iki yönlü önemi vardır, birincisi çalışanların çalışma dışında ki zamanlarını değerlendirmelerine katkı sağlamak ve yöneticiler ile kaynaşmalarına yardımcı olmak, ikincisi ise, sosyal etkinliklere katılan çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde ne tür bir sosyal etkinlik olursa olsun çalışanın işyerine bağlılığını artıran ve işyerini sevdiren geleneksel motivasyon araçları olarak sayılabilir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

2.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Çalışanları nasıl motive edileceği ile ilgili yapılan araştırmalar sayesinde, iş verimini düşürmeden çalışanın uzun saatler iş ortamında motivasyonunu sağlayacak bir çok uygulamalar geliştirilmiştir. Bu uygulamalar günümüzde hala kullanılmaya devam etmektedir. Gilberth ve Taylor yapmış oldukları bir çalışma (1911) "Zaman ve Hareket" ile endüstri sistemlerinin düzenlenmesinde büyük etkisi olmuştur. Bu çalışmada prensip olarak gereksiz hareketlerin yerine en uygun olanı tercih edilmiştir. Çalışanın bulunduğu ortamda en uyumlu hareket tarzı belirlenmeye ve motivasyonun artmasına verimin yükselmesine neden olmuştur. Yapılan bazı çalışmalar ile 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(Önen ve Tüzün,2005).

Bu anlamda örgüt ve yönetim tarafından, çalışanının motivasyonuna ve işyerinin verimine katkı sağlamayacağı düşünülen uygulamaları şu alt başlıklarda incelemek mümkün olacaktır; Amaç Birliği ve İşin Önemi, Eğitim, Yetki ve Sorumluluk, Yükselme Olanakları, İletişim, Kararlara Katılma ve Yönetici Davranışları.

Amaç Birliği ve İşin Önemi: Yönetimin en önemli görevlerinde birisi de, örgüt olarak ulaşılmak istenen amaçlar ile çalışanların amaçları arasında bir denge kurmaktır. Örgüt amaçlarına ulaşmada en önemli kaynak insan gücüdür. Örgütün başarısına ulaşmada çalışanına "İnsanı kazanma" politikasıyla yaklaşımlarını belirleyen yönetimler uzun süre örgüt başarısını koruyabilirler. Bunu sağlamak için yapılacak en etkili yöntem, çalışanlarına örgüt amaçlarını açıklamak ve bu amaçlara çalışanlarının yaklaşması için çaba harcamak olduğu söylenebilir. Eğer bu gerçekleştirilebilirse hem çalışan kazançlı çıkacak hem de örgüt başarısı sağlanmış olacaktır. Bu ortak amaçları gerçekleştirme de en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bunu örgütünde sağlayabilen yöneticiler kuşkusuz başarılı bir yöneticidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Eğitim: Çeşitli konularda insanları motive etmenin en kolay yollarından birisi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktır. Bu sayede çalışanlar işleri ile ilgili olarak yeniliklerden bilgi sahibi olurlar ve kendilerini yenileme olanağı bulurlar. Değişiklik ve yeniliklerden bilgi sahibi olan çalışanın özgüveni artar, bu da çalışanın motivasyonun yükselmesine neden olur. Yöneticilerin dikkat etmeleri gereken en önemli konu ise, hangi çalışanın ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunun tespit edilmesidir. Eğitime katılacak olan çalışanların belirlenmesinde performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetim uygulamalarına göre nesnel, bunların yapılamadığı durumlarda ise gözlemler sonucu elde edilen objektif kriterlere dayanmalıdır. Çalışanların daha iyi motive olması için yapılacak bu eğitimlerin organizasyonu ve eğitim tasarımları da çok iyi hazırlanmalıdır. Gerek iş ortamında gerekse iş dışı ortamlarda gerçekleştirilecek eğitimler, çalışanın beklentilerini

karşılaması da motivasyonun artması için önemli bir faktördür (Önen ve Tüzün,2005).

Yetki ve Sorumluluk: Örgütler sürekli gelişmek ve büyümek için kurulurlar. İlerleme sağlamayan bir örgüt gerileyen bir durum sergilemiş sayılır. Sürekli büyümeyi başaran örgütlerde sorumluluklar artar ve bu sorumluluklar dengeli bir şekilde paylaşılması ise örgütün başarısındaki devamlılığı sağlayacaktır. Çünkü yetki ve sorumluluklar bir ya da birkaç kişide toplanan işyerlerinde yönetim kadrosunun bu yük altından kalkması zor olacaktır. Bu tür durumlarda yöneticiler iş yüklerini astlarıyla dengeli bir şekilde paylaşmalı ve bu aşağıya doğru bir yetki dağılımı olarak gerçekleştirilmelidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Bu yetki paylaşımı ile işyerlerinde yönetimin üst kısmında bulunan yöneticiler, astlarında olan kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmış olacaklardır. Yöneticilerin yetkilerini devretmesi ile astlarında, bu verilen yetkiye layık olma ve yöneticisinin güvenini boşa çıkarmama adına daha fazla çaba harcayacaktır. Kendisine yetki verilen çalışan, yöneticileri ile işbirliği içerisinde işyerine ve görevine etkin bir şekilde katkı sağlamaya çalışacaktır ve işyerinde sorunların azalmasına da yardımcı olacaktır(Eren,2001).

Yükselme Olanakları: Çalışanların işyerlerinde yükselme olanakları istemeleri doğal bir durumdur. Çünkü insanlar sürekli aynı işi yapmaktan, tekdüzelikten zamanla sıkılırlar. Bu nedenle iş tecrübesi arttıkça işi ile ilgili yetki ve sorumluluklarının da artmasını ister. Bu beklentilere ortam hazırlayan ve çalışanın yükselmesine olanak sağlayan yönetimler çalışanın daha istekli çalışmasına, motivasyonunun artmasına ve işyeri veriminin artmasına katkı sağlayacaktır. Yönetim kademesinde de aynı yükselme arzusu motivasyonu artıracak bir yöntemdir(Eren,2001).

Yükselmek bireyin dinamik bir yaşantı sürdürmesi için arzusudur. Yararlı eğitim programlarına katılan ve yükselme başarısını bulan çalışanlar, elde ettikleri yeni bilgi ve becerileri ile özgüvenleri gelişir, bu durumda örgüt içinde çalışanın mutlu olmasına ve örgütün hedeflerine olumlu katkı sağlamasına neden olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

İletişim: İletişim sürecinin olmadığı herhangi bir örgüt düşünmek mümkün değildir. İletişim, tüm yönetim süreçlerinin temelinde olan bir kavramdır. Aynı

zamanda iletişim insan davranışlarını etkileyen en önemli süreçlerdendir. (Kaya,1993). İş ortamı bireyin sosyal ilişki kurma ihtiyacına sahip olma özelliğini taşır. İşyerlerinde iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanların bu kanallardan bilgi almaları çalışanların en çok üzerinde durdukları isteklerdendir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Özellikle işyerine yeni katılan çalışanların işyeri ile bütünleşmesi için iletişim önemli bir kanaldır. Bu bütünleşme yönetimce yapılan toplantılarla (formal iletişim) ve işyeri ile anlatılan hikayelerle de (informal iletişim) gerçekleşebilir(Çelik,2000). Çalışanlarına iletişim kanallarını açık tutan ve bunu teşvik edici yaklaşım belirleyen yönetimler, sadece işyerinde arkadaşlık, sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda işyerinde işbirliği, dayanışma ve sosyal atmosferin oluşmasına da katkı sağlayacaktır(Sabucuoğlu ve Tüz,1995).

Karara Katılma: Son yıllarda üzerinde konuşulan motivasyon yöntemlerinden birisi de işyerinde alınan kararlara katılma yöntemidir. Bu yöntemle çalışanlar kendileri ile ilgili kararlarda söz sahibi olacaklardır. Bu yöntemin temelinde çalışanın kararlara katılması ile alınan kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesidir. Motivasyon sağlama adına yapılacak bu yöntemde dikkat edilmesi gereken husus, çalışanın kararlara katılımının göstermelik bir durumda olmamalı ve çalışanın bunu içtenlikle yapıldığı hissinin oluşması kararların desteklenmesi ve uygulanmasında önemli olacaktır. Diğer bir ifadeyle "danışmalı katılma" yerine daha gerçekçi ve geçerli olan "kararlara katılma" uygulanırsa çalışanları için daha motive olacak bir iş ortamı oluşturulmuş olur(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Yöneticilerin çalışanlarını ilgilendiren kararları alınmasında onların düşünce ve isteklerinin dikkate alınmalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdırlar(Eren,2001:515). Bu şekilde çalışma ortamında birlikte çalışma havası oluşturulmuş olur. Kararlara katılan çalışanlarda işyerinde kendisine değer verildiği hissinin oluşması sağlanacak ve "biz" fikrinin oluşmasına katkı koyacaktır. Çalışanın, bu yöntemle motive olmasına önemli bir olanak sağlanacaktır.

Yönetici Davranışları: Bir işyerinde çalışanların motivasyonunda etkili önemli bir faktörde yöneticinin davranışlarıdır. İşyerinde yaşamının belirli bir zamanını geçiren çalışan, iş arkadaşları ve yöneticiler ile sürekli etkileşim içerisinde olacaktır.

Yönetici davranışlarında sorumlu olan bir kişidir. Bu sorumluluklarını iyi bilen ve beraber çalıştığı kimselerle neleri paylaşması gerektiğini bilen ve uygulayan yönetici, kaynaklarını doğru kullanabilen, insan ilişkilerinde iyi olan, liderlik yönü yüksek olan yöneticiler kurumlarında başarılı olacaktır (Çağlayan,2003).

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (İşçi, 1999:125).

Çalışanın motivasyonunu işyerinin hedefleri ve başarısı için gerekli görebilen yöneticiler gösterilmesi gereken davranışları işyerlerinde sergilemek durumundadırlar. Çalışanının ihtiyaçlarını bildiği ve bu ihtiyaçları karşılama adına samimi yaklaşımlar içerisinde hareket tarzı belirleyen yönetimler çalışanlarını ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayacak, işyerine olan katkı koymalarına etki edecek en önemli motivasyon araçlarını uygulamış olacaklardır.

Yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi için yapması gerekenleri şu şekilde özetlemek mümkün olacaktır(DeCenzo ve Robbins,1999'dan akt.Önen ve Tüzün,2005): Kişisel farklılıkları kabullenilmesi, çalışanların iş ortamında en uygun bir şekilde yerleştirilmesi, ulaşılabilecek hedeflerin belirlenmesi, performansın ödüllendirilmesi, ödüllendirmede adil ve yeterli olunması, çalışanların özel yaşamına saygı duyulması ve sorunlarına çözüm amaçlı içten yaklaşımlar içinde olunması, paranın bir motivasyon aracı olduğu unutulmaması, işyerinde iletişimin yüksek düzeyde tutulması ve işyeri ile ilgili çalışanın bilmesi gerekenlerinin zamanında açıklanması, çalışanların fikirlerine önem verilmesi ve yaratıcılık duygusunun teşvik edilmesi, sosyal ekinliklerin motivasyonda öneminin unutulmaması, eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçlara göre belirlenmesi ve gerçekleştirilmesidir.

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON YÖNETİMİ

Yönetim ve kültür, evrensel iki olgudur. Yönetim ve kültür insana özgüdür. Toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilen kültür toplumdan topluma değişiklik gösterir(Çelik,2000:45). Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

KKTC

YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bülent SÜMER

Lefkoşa

Haziran, 2012

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

KKTC
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜLENT SÜMER

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Gökmen DAĞLI

Lefkoşa

Haziran, 2012

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Fahriye A. Akyol (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. ÖZHAN ÖZTUĞ (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Gökmen Dağlı (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarında yöneticilik yapanların, eğitimin kalitesini yükseltmek, istenilen hedeflere ve başarıya ulaşmada önemli sorumlulukları vardır. Eğitim kurumlarının en önemli dinamikleri öğrenci, öğretmen ve kurum yöneticileri olduğu düşünüldüğünde, hedeflenen amaçlara ulaşmada, eğitimin yüksek kalitede olmasında bu dinamiklerin kurum içindeki motivasyonlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki motivasyonlarının istenilen düzeyde sağlanmış olmalarının eğitime olan katkılarının artmasında oldukça etkili olacağı söylenebilir. Bu anlamda öğretmenlerin motive edilmesinde nelerin etkili olduğu önemli bir araştırma konusu olmuştur. Okullarda öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu düşünülen en önemli faktörlerin başında yönetici düşünce, tutum ve davranışlarının olduğu söylenebilir. Yöneticilerin okul çalışanları ile olan iletişimleri, mesleki tecrübelerini kurumun sorunlarını çözmede kullanabilmeleri, belirledikleri yönetim anlayışları gibi yaklaşımların öğretmenlerin motivasyonunda önemli olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin gösterdikler veya gösteremedikleri davranışlar, öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerin bu davranışları hangi düzeyde gösterdikleri ve öğretmenleri hangi seviyede motive edebildiklerinin belirlenmesi önemli hale gelmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin motivasyonunda yönetici düşünce ve davranışlarının ne düzeyde etkili olduğu tespit edilerek, eğitim yöneticilerine ve çalışanlarına yararlı olacağı düşünülen öneriler sunulmuştur.

Bu araştırmanın hazırlanmasında yardım ve yönlendirmeleriyle yol gösteren tez danışmanı hocama sayın Yrd. Doç. Dr. Gökmen DAĞLI'ya en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bülent SÜMER

Lefkoşa, 2012

ÖZET

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

SÜMER, Bülent

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

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Haziran 2012, 140 sayfa

Bu araştırmanın amacı; KKTC' deki ortaöğretim kurumları yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmaktır. Bu araştırma nitel araştırma modelinde yürütülmüştür. Öğretmenlerin motivasyonlarında yönetici düşünce ve davranışlarının etkisini belirmeye yönelik, veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Araştırma verileri KKTC Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerden oluşan, 52 öğretmen , 12 müdür ve müdür muavininden elde edilmiştir.

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre; Öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden en önemli faktörün, yöneticilerinin okul içinde adaletli bir yönetim yaklaşımı belirlemiş olmaları, okul ile ilgili alınacak kararlara katılımlarına olanak sağlanması, özel durumlarının dikkate alınarak ders programlarının hazırlanmasının, yöneticilerin okul içindeki davranışlarının örnek olması ve tutarlı davranış göstermelerinin, yöneticilerin okullarda disiplin sağlamadaki becerilerinin, öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin okullarda çalışanları ile iletişimde; saygıya dayalı, değer verir bir yaklaşımda ve emir cümleli olmayan bir iletişim kurmalarının önemli olduğu, fiziki yapının yeterli olması durumunda mesleki motivasyonlarında önemli artış olacağı, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir etkisi olduğu, öğretmenlerin okulda yapmış oldukları her türlü olumlu katkının yönetim tarafından farkına varılmış olması ve bunun takdir edilmesi öğretmenlerin motive edilmesinde önemli bir katkı sağlayacağı saptanmıştır.

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

ABSTRACT

ASSESSING THE EFFECTS OF IDEAS AND BEHAVIORS OF TRNC SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS MANAGERS ON TEACHERS' MOTIVATION

SÜMER, Bülent

Postgraduate, Management, Supervision, Economy and Planning of Department of Education

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

June 2012, 140 pages

The aim of this research is to find out the effects of thoughts and behaviors of TRNC Secondary Education Institutions Managers on teachers' motivation with the views of teachers and managers. This research has been conducted by the qualitative research method. For determination of managers' thoughts and behaviors on teachers' motivation, semi-structured interview forms have been used as data collection tool by the researcher. Research data have been obtained from teachers and managers including 52 teachers, 12 headmasters and assistant principal working in public schools that are associated to the TRNC Ministry of Secondary Education.

According to the results obtained from the research findings;

The most important factors that affect teachers' motivation are to determine a fair management approach by managers within the school and to provide a possibility in attendance of decisions to be taken about school issues. Furthermore, it is pointed that preparing time tables by considering special situations of teachers, acting consistent behaviors of managers that are going to be a model in school and the skills of providing discipline in school are important on teachers' motivation.

Besides, it is important that managers should communicate with the employers in a respectful manner without using any order sentence, in the case of sufficient presence of physical structure at the school there will be an important increasement on vocational motivation and experience and seniority of managers have an considerable effect on teachers' motivation too. Awareness and appreciation of managers concerning any positive contribution of teachers will make an significant contribution to motivate teachers.

Key Words: Motivation, Teachers, Managers, Motivation at Education Institutions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI..... i

ÖNSÖZ.....ii

ÖZET.....iii

ABSTRACT.....iv

İÇİNDEKİLER.....v

TOBLO LİSTESİ.....viii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....iv

KISALTMALAR.....x

BÖLÜM I

1.GİRİŞ..... 1

1.1. Problem Durumu..... 1
1.2. Problem Cümlesi..... 3
1.3. Alt Problemler..... 3
1.4. Araştırmanın Amacı..... 4
1.5. Araştırmanın Önemi..... 4
1.6. Sayıltılar..... 5
1.7. Sınırlılıklar..... 6
1.8. Tanımlar..... 7

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... **8**
2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ İNCELENMESİ..... 8
2.1.1. Motivasyonun Tanımı..... 8
2.1.2. Motivasyonun Önemi 9
2.2. MOTİVASYON-GÜDÜ-TÜRLERİ..... 10
2.2.1. İçsel Güdü..... 10
2.2.2. Fizyolojik Güdü..... 11
2.2.3. Sosyolojik Güdü..... 11
2.3.4. Psikolojik Güdü..... 12
2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ..... 13
2.3.1. Kapsam Teorileri..... 13
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi..... 14
2.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi..... 18
2.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi..... 19

Sayfa No

2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi..... 20
2.3.2. Süreç Teorileri..... 22
2.3.2.1. Adams'ın Denge (Eşitlik) Teorisi..... 23
2.3.2.2. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi..... 23
2.3.2.3. Locke'nin Hedef Koyma Teorisi..... 24
2.3.2.4. Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi..... 25
2.3.3 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri..... 27
2.4. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ..... 29
2.5. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 30
2.6. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARACI..... 32
2.6.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar..... 32
2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar..... 34
2.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar..... 37
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON YÖNETİMİ..... 41
2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON YÖNETİMİ..... 44
2.9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... 45
2.9.1. Türkiye'de ve KKTC'de Yapılan Araştırmalar..... 45
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... 48

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....50
3.1. Araştırma Modeli.....50
3.2. Evren.....50
3.3. Çalışma Grubu.....51
3.4. Veri Toplama Aracı.....55
3.5. Veri Analizi.....55
3.5.1. Verilerin Kodlanması.....55
3.5.2. Temaların Bulunması.....56
3.5.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi.....56
3.5.4. Bulguların Yorumlanması.....57

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....58
4.1. BULGULAR.....58
4.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular..... 58
4.1 2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular.....62
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....66
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....70
4.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular.....73
4.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular.....77
4.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular.....80
4.1.8. Sekizinci Ait Probleme Ait Bulgular.....85
4.1.9. Dokuzuncu Ait Probleme Ait Bulgular.....88
4.1.10. Onuncu Ait Probleme Ait Bulgular.....91

Sayfa No

4.2. TARTIŞMALAR..... 94
4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguları Yorumlanması..... 94
4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 97
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 99
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 102
4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 103
4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 106
4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 109
4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 111
4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 112
4.2.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulguları Yorumlanması..... 114

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....116
5.1. SONUÇLAR.....116
5.2. ÖNERİLER.....123
5.2.1. Araştırma Sonucuna İlişkin Öneriler.....124
5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacaklara İlişkin Öneriler.....129
Kaynakça.....130
Ekler.....135
Ek.1. Öğretmenlere Yönelik Görüşme Soruları.....136
Ek.2. Yöneticilere Yönelik Görüşme Soruları.....138
Ek.3. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Görüşme İzin Belgesi.....140

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Evrene Ait Okulların Dağılımı.....51
Tablo 2. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı.....52
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 4. Katılımcı Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 5. Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 6. Katılımcı Yöneticilerin Yöneticiliklerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 7. Katılımcı Öğretmenlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 8. Katılımcı Yöneticilerin Yöneticilik Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 9. Katılımcı Durumu.....58
Tablo 10. Yöneticilerin Davranışlarında Örnek Olmasının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.....59
Tablo 11. Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....62
Tablo 12. Okul ile İlgili Alınacak Kararlarda Öğretmenlerin Kararlara Katkı Sağlaması İçin Olanak Verilmesinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....66
Tablo 13. Okul İçinde ve Dışında Yönetim Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinliklerin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....70
Tablo 14. Okul Yönetimi Tarafından Takdir Edilme ve Ödüllendirme Türlerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....73
Tablo 15. Okulun Fiziki Yapısının Yeterli Olup Olmamasının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.....77
Tablo 16. Okul Yönetiminin Disiplin Sağlama Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....81
Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Okul Personeli Arasında Adaletli Olup Olmamalarının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....85
Tablo 18. Okul Yönetiminin Ders Programların Hazırlanmasında Öğretmenlerin Görüşlerinin Dikkate Almasının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....88
Tablo 19. Okul Yöneticilerin Mesleki Tecrübesi ve Kıdeminin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil: 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....15

Şekil: 2. Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar.....19

KISALTMALAR

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TC: Türkiye Cumhuriyeti

MEB: Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı

TD: Tebliğler Dergisi

İKY: İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Eğitim sisteminin verimi okuldan gelir, okul yönetimi ve yöneticisinin sistemin başarısı üzerindeki etkisi çok büyüktür(Dinçer,1997:40).

Okul programlarının yönetiminde, okulun her türlü başarı ve başarısızlıklarında birinci derecede sorumlu görülen kişiler okul müdürleridir (Demiray,2008).

Eğitim yöneticisi görevinde başarılı olmak istiyorsa; var olan materyalleri en iyi şekilde kullanıma sunacak planlamayı yaparak, çalışanlarını istenilen başarıya ulaşmada motive ederek, onların daha verimli olmalarına katkı sağlayarak kendi üzerine düşen yöneticilik görevini yapmış olacaktır(Gürsel,2006).

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, Karip ve Köksal, 1999'dan akt.Şahin,2007:1).

Okul müdürlerinin örgüt amaçları doğrultusunda etkinlikte bulunacağından dolayı bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eşgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000'den akt. Şahin,2007:1).

Bireylerin kendilerine olan güven ve saygının gelişmesinde, bireyin yaptığı faaliyetler karşılığında takdir edilme ve beğenilme duygusunun tatmin edilmesine bağlıdır (Karaköse ve Kocabaş,2006).

Örgütünde sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken, eğitim yöneticisinin iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. Çünkü, iletişim insan davranışını etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir, hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar. Unutulmamalıdır ki eğitim örgütlerinin havasında doğal iletişim yadsınamaz. Bu nedenle eğitim yöneticileri, kişi ve gruplar arasındaki iletişimi

dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak, onları örgütün amacına yöneltmelidir(Kaya,1993:110).

Okul yöneticilerinin başlıca görev ve sorumlulukları, çeşitli yazarların bulgularına dayanarak şu şekilde sıralanabilir; okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak, öğretmenlerin ve öğrencilerin sorunlarına yardımcı olmak, okulda kişiler ve gruplar arası sağlıklı ilişkiler kurmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul ve çevresi arasında sağlıklı iletişim kanallarını geliştirmek, ilişki ve etkileşimi sağlamak , çevredeki diğer eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak, okulda yapılan çalışmaları izlemek ve değerlendirmektir(Kaya,1993:134).

Okullarda farklı düşünce, branş, mesleki tecrübeye sahip bireysel farklılıkları olan öğretmenleri motivasyonunu sağlamakta sorumluluk yüklenen okul yöneticilerinin değişik motive etme yollarını bilmeleri gerekmektedir (Yıldırım,2002).

Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanlarla olan ilişkilerine özen göstermeli ve çalışanların beklentileri, tutumları, anlayışları okulun amaçlarıyla ters düşmeyecek bir şekilde olmalıdır(Şahin,2007). Bu iletişimi iyi bilen ve uygulayan yöneticiler çalışanları motive etmede daha başarılı olacaklardır.

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 önemli olduğu düşünülmektedir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010). Kurumun en yetkilisi ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinin düzenleyicisi olan müdürler; öğretmenlerin beklentilerine cevap verme, sağlıklı bir fiziki ortam sağlama, öğretmen motivasyonuna etkileyecek davranışları gösterebilme yeterlikleri olması, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ve kaliteli eğitimden bahsedilecektir. Öğretmenlerle iletişimi iyi olan, sorunlarına çözüm üretebilen, okula ait olma duygusunu yaşatabilen, adaletli, kurum kültürünü oluşturabilen, başarıyı ödüllendirebilen, başarısızlığın nedenlerini birlikte bulmaya çalışan, demokratik ve

eleştiriye açık bir liderlik becerisi gösterebilen yöneticilerin, öğretmen motivasyonunda etkili bir rol üstlenebilecekleri söylenebilir.

1.2. Problem Cümlesi

KKTC Ortaöğretim okul yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisine ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir ?

1.3. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerin davranışlarında örnek olması öğretmenlerin mesleki motivasyonunda etkili midir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
3. Okul ile ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin katkı sağlamasına olanak verilmesi, öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
4. Okul içinde ve dışında okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticileri tarafından ne tür bir takdir edilme ve ödüllendirme öğretmenleri nasıl motive etmektedir? (sözlü takdir edilme, maddi ödüllendirme vb.) Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
6. Okullardaki fiziki yapının yeterli olup olmaması durumu öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
7. Okullarda eğitimin sağlıklı yapılabilmesi adına, yöneticilerin disiplini sağlamadaki becerileri öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

8. Okul yöneticilerinin, okul personeli arasında adaletli olup olmamaları öğretmenlerin motivasyonunda etkili midir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
9. Okul yönetiminin ders programlarının hazırlanmasında, öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınması öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
10. Okul yöneticisinin mesleki tecrübesi ve kıdemi öğretmenlerin kurum içindeki motivasyonuna katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yapmakta oldukları veya yapamadıkları tutum ve davranışların öğretmenlerin motivasyonuna etkisini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmaktır. Öğretmenler ve eğitim kurumlarında yöneticilik yapan eğitim çalışanlarının bu kurumların en önemli temel dinamikleri olduğu düşünüldüğünde, eğitim faaliyetlerinin ülkenin ve toplumun hedeflenen amaçlarına ulaşmada en önemli katkıyı eğitim çalışanlarının koyacağı bir gerçektir. Bu nedenle eğitim kurumlarında belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışan öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan, iletişim, düşünce, tutum, davranış ve kurum içindeki ilişkileri oldukça önemli hale gelmektedir. Öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini en verimli şekilde yapabilmelerinde kendilerinin nelerden etkilendiği, yöneticileri tarafından olumlu ve olumsuz nasıl etkilendikleri, motivasyonlarını yüksek seviyede tutmada yöneticilerinin hangi tür davranışlarının onlar için önemli olduğu; yöneticilerin, öğretmenleri motive etmede ne derecede etkili ve yeterli yönetici davranışı gösterebildikleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini ortaya çıkarmak istenmiştir. Bu araştırma ile elde edilecek bulgulardan çıkarılacak sonuçlar ve önerilerle eğitim yöneticilerine ve uygulayıcılarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.5.Araştırmanın Önemi

"İnsanları motive edebilmenin en önemli şekli, gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesidir. İnsanların gereksinimleri ne kadar anlaşılırsa o düzeyde

motive edilebilmeleri mümkün olabilecektir"(Hanks,1999'tan akt. Karaköse, Kocabaş,2006:4)

Eğitim yöneticilerinin kurumlarında hedeflere ulaşabilmeleri ve eğitimin kalitesini yükseltebilmeleri için; kurumun en önemli ve vazgeçilmez çalışanı olan öğretmenlerin, mesleki iş doyumu, takdir edilme, saygınlık, ödüllendirilme beklentisi gibi motivasyonunu etkileyecek değerleri çok iyi bilmesi ve bunu davranış olarak gösterebilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Motivasyon; kurumun işleyişi, yönetimi, verimliliği, amaçlarına ulaşması, misyon ve vizyonunu başarıyla gerçekleştirmesi, ayakta kalabilmesi için önemle ele alınması gereken bir konu olduğuna ve motivasyon süreci bireyin hissettiği eksikliklerle başlayıp, giderilmesiyle sonlandığına göre , eğitim yöneticisi de, eğitim çalışanını kurumun amacına uygun bir biçimde motive edebilmeli ve istekli hale getirebilmelidir, eğitim yönetici olarak da elde edeceği basarı ile motivasyon bilgisi arasında yakın bir ilişki vardır(Karaboğa,2007:42).

Okullarımızda hedeflenen amaçlara ulaşmak için öğretmenlerin kurumlarında yüksek seviyede motive edilmiş çalışanlar olmaları önemli bir faktördür. Bu motivasyonun sağlanmasında okul yöneticilerinin fonksiyonu ise oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

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.

1.6. Sayıltılar

"Varsayımlar(sayıtlılar), mevcut araştırma sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen, fakat doğruluğu desteklenmekle birlikte halen tartışmalı, kuram, ilke ve uygulamalar hakkında araştırmacının yaptığı gerekçeli "kabul" dür. Varsayımlar belli bir araştırmaya özgü olup o araştırmada ayrıca sınanmazlar; bunlar denenmeyen yargılardır"(Karasar,1994:32).

Bu nedenle araştırmada aşağıdaki konular dikkate alınarak şu sayıltılar öne sürülmektedir.

1. Katılımcıların görüşme sorularına içtenlikle ve gerçekçi bir şekilde yanıtlayacakları varsayılmaktadır.

2. Çalışma grubu olarak seçilen katılımcıların görüşlerinin, araştırma evrenine ilişkin yorum yapmak için yeterli olacağı varsayılmaktadır.

3. Hazırlanacak görüşmeler soruları, okul yöneticilerinin tutum, düşünce ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olma durumunu belirlemede fikir vereceği varsayılmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

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

Bu araştırmada,

1. Araştırma KKTC 'nde ki; Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt ve İskele kazalarındaki Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı (lise ve ortaokul) kamu okullarını kapsamaktadır; özel okullar araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır.

2. Araştırmada yönetici olarak okul müdürleri ve müdür muavinleri dikkate alınacaktır.

3. Araştırma 2011-2012 eğitim öğretim yılında Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı okullarda görevli öğretmen ve yönetici görüşleriyle sınırlı olacaktır.

4. Araştırma için veri toplama süresi 2011-2012 öğretim yılı yaz dönemi ile sınırlı olacaktır.

5. Araştırma için veri toplama görüşme sorularına katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar ve Eğitim Bakanlığı'ndan alınabilecek istatistiklerle sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Öğretmen: Eğitim Bakanlığı'nın ve Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekte yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeldir.

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(Fidan ve Erden,1998:51).

Genel Ortaöğretim Dairesi: KKTC' de Ortaokul ve Liselerin bağlı olduğu genel müdürlük.

Okul Müdürü: Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı ortaokul ve liselerde üst düzey yönetici konumunda kişiler.

Müdür Muavini: Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı ortaokul ve liselerde, okul müdürüne yardımcı konumunda olan kişiler.

Personel: Genel Ortaöğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan hademe, sekreter, bekçi ve teknik eleman gibi yardımcı hizmet çalışanları.

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ İNCELENMESİ

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

"Motivasyon kavramının dilimizde tam olarak karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca " motive " kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı " güdü, saik veya harekete geçirici " olarak belirlenebilir. Kısaca güdülenme, " bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç " demektir. 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, 2008: 494).

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

"Motivayon, İşgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir" (Efil,1994:98).

"İnsan için ihtiyaç belirlendiğinde organizma harekete hazır duruma geçer. Ancak organizmayı belirli bir hedefe doğru yönlendirme zihinsel bir etkinliğin ürünü olarak meydana çıkan itici güçle olur. Motivasyon kimi yerde organizmayı harekete geçiren itici güç olarak kullanılır"(Önen ve Tüzün, 2005:20)

"Robbins (1993)'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, kişileri belirli amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 1998:434).

"Çalışanları kurumun amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşılara motivasyon denebilir" (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:85).

"Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir" (Barutçugil, 2004:390).

Motivasyon, her türlü örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirerek, yönlendirme, çalışma isteklerini artırarak, görevlerinde başarıya ulaştırmaktır (Kaya, 1993).

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

Motivasyon, bireyin belirlenmiş olan bir hedefe ulaştırılmasında gereksinimlerini karşılayarak isteklendirilmesi olarak ta tanımlanabilir.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Yöneticilerin, kurumlarındaki çalışanlarını hedeflere ulaştırmak için gerekli olan motiveyi en iyi şekilde yapmaları kurumlarının başarısında önemli bir faktördür. Motive edilmiş çalışanların bulunduğu kurumlarda sağlıklı bir çalışma ortamı ve ilişkilerin düzeyli olduğu söylenebilir. Çalışanların gereksinimleri yönetici tarafından bilinen ve karşılanmaya çalışıldığı bir kurumda çalışanların yüksek iş doyumunu sağlamış olacaktır. Yöneticilerin, çalışanlarının gereksinimlerini bilmesi ve bunları nasıl karşılayacağını, hangi düzeyde ne tür bir yaklaşımla gerçekleştireceğinin bilinmesi önem arz etmektedir.

İş yaşamı için motivasyon çalışanla yönetici arasındaki etkileşimsel bir durum olarak ta değerlendirildiğinde, çalışanların istekle görevlerini yapmalarını sağlamada önemli bir güçtür(Önen ve Tüzün,2005).

Bireyin gereksinimlerinin yönetim tarafından sağlanan olanaklarla tatmin edilmesi, örgütün hedeflenen amaçlara ulaşılmasında birey motive edilmiş olacaktır. Motive edilmiş olan bireyin çalıştığı örgüte olan bağlılığı ve hedeflenen amaçları da benimsemesi sağlanacaktır. Tatmin edilmeyen arzu ve gereksinimler zamanla bireyin davranışlarında çeşitli problemleri ortaya çıkaracaktır (Eren,2001). Bu nedenle eğitim kurumlarında hedeflenen amaçlara ulaşmada kurumların en önemli çalışanı

olan öğretmenlerin yüksek seviyede motive edilmiş olmaları eğitimin kalitesini ve başarısını artıracağını söylemek mümkün olacaktır. Bu motivenin gerçekleşmesinde okul yöneticilerinin gösterecekleri davranışlar, öğretmenlere olan yaklaşımları ve motive etmedeki becerileri önem arz etmektedir.

2.2. MOTİVASYON- GÜDÜ- TÜRLERİ

2.2.1. İçsel Güdü

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulardır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Davranış bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamizm kazandırır (Eren, 2008). "İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağlandığında durulmaya geçen doğal bir itici güçtür" (Başaran, 2000: 119). "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. İçsel motivasyon düşünce ve eylemde başarının anahtarıdır"(Uztuğ,2003:46). İçsel motivasyon, kişinin zorlayıcı bir etken olmadan bir işi yapmak istemesidir.

Okul yöneticileri kurumlarındaki çalışanların içsel motivasyonuna ilişkin belirlemeyi yapmak durumundadırlar. Okul yöneticileri, çalışanlarının kuruma bağlılığını sağlamak için içsel motivasyonu belirleyerek gösterilmesi gereken davranışların öğrenilmesi sağlanmış olacaktır.

Yönetici bunu yaparken bazı kriterlere dikkat etmek durumundadır. İş görenleri içsel güdülenmeye yöneltmede kullanılacak dört faktör vardır. Bunlar;

1- İş görene daha iyi yapacağı bir görevi seçme hakkı verilmelidir.

2- İş görenin yeteneklerini kullanabilecekleri bir işe yönlendirmesi ya da yeteneklerine uygun bir görev verilmesi daha doğrusu bir karar olacaktır.

3- Birey, kendisi için anlamlı olan bir görev yapmalıdır.

4- Birey görevi tamamladığında kendisine sonuçla ilgili dönüt verilmelidir"(Eren,2008:494).

2.2.2. Fizyolojik Güdü

Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan ve karşılanması zorunlu olan güdü türü olarak adlandırılır(Sabuncuoğlu ve Tüz,2005). Yeme, içme, barınma, bedensel diğer gereksinimler fizyolojik gereksinimlerdir. Belirli bir süre çalışma ortamında aynı davranışları yapan çalışan, bu durumdan uzaklaşmak ya da bulunduğu ortamdan farklı bir ortama geçmek istemesi, fizyolojik bir gereksinim olarak değerlendirilebilir.

İnsanları motive etmek için yapılacak düzenlemeler doğrudan doğruya gereksinimleri ile ilişkilidir. Çünkü bir gereksinim olmadan bir amaç için enerji üretmek ve onu harekete geçirmek olanaklı değildir. Fizyolojik gereksinimler en önemli ve temel gereksinimlerdir. Örneğin, insan doğduğu anda nefes almaya başlaması, daha sonra beslenme, ısınma ,uyuma gibi sayılabilecek gereksinimler fizyolojik gereksinimlerdir(Önen ve Tüzün,2005).

Temel gereksinimleri arzu edilen bir şekilde tatmin edilmeyen bireylerin çalıştıkları işlerinde verimli olmaları mümkün olmayacaktır. Hastalık, kendini iyi hissetmeme, sağlıklı bir ortamda çalışma gereksinimi gibi durumlar bireyin motivasyonunda etkili olması kaçınılmazdır. Hasta olan bireyin bu problemini çözmeden işine motive olması düşünülemez. Çünkü onun için en önemli gereksinim sağlıklı olmak durumudur. Çalışma ortamında verimli çalışan bireylerin olması isteniyorsa ilk önce çalışanın fizyolojik gereksinimlerine karşı tatmin edici yaklaşımların gösterilmesi önem arz etmektedir. Bu anlamda eğitim kurumlarında yönetici olanlar, çalışanlarının ne tür gereksinimleri olduğunu ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması konusunda beceriye sahip olmaları öne çıkmaktadır.

2.2.3.Sosyal Güdü

Sosyal güdüler, sonradan kazanılmış güdülerdendir. Başarı, başaramama korkusu, çalıştığı kuruma aidiyet duygusunun gelişmesi, ve statü sahibi olma duygusu gibi kavramlarla ilgilidirler. Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplum tarafından beğenilen davranışlar, insanların göstermek istediği davranışlar için birer güdüleme

rolünü oynamalarında etkili olmaktadır. Bu motiveler sosyal içerikli motivasyon türü olarak değerlendirilir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivelerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bu nedenle sosyal güdüler bazen fizyolojik güdüleri aşabilir(Başaran,1996). Yönetim politikaları çoğu zaman bireyin sosyal gereksinimlerini görmezden gelir ve çalışanlar bu tür gereksinimlerini kurum dışında dernek ve sendika gibi gruplarda bu gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Bu nedenle bazı yöneticiler çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılama adına yönetici- çalışan olarak spor, piknik, doğum günü, sinema ve tiyatro gibi etkinlikleri düzenleyerek ya da yardımcı olarak çalışanının kurumuna olan bağlılığını ve iş grubuna ait olma duygusunu yaşatacaktır(Eren,2001). Bu tür sosyal içerikli düzenlemeler de çalışanın motivasyonuna katkı sağlayacağı söylenebilir. Okul yöneticileri çalışanların, özellikle de öğretmenlerin sosyal gereksinmelerine karşı duyarlı olmalılar. Çalışanlarının gereksinimlerine karşı duyarlı olamayan ve bunları karşılamak için girişimlerde bulunmayan okul yöneticileri çalışanlarını kurum içinde motive etmesi oldukça zordur(Bursalıoğlu,2000).

Bu nedenle ; eğitim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunanlar, çalışanlarının sosyal bir varlık olduğunu hiçbir zaman unutmadan , eğitim çalışanlarının sosyal gereksinimlerini bilmesi, bu gereksinimlerini karşılama adına yönetici olarak yapması gereken davranışları göstermesi, çalışanların motive edilmelerinde etkili olacağı söylenebilir.

2.2.4. Psikolojik Güdü

Psikolojik motiveler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan elde ettiği motivasyon türüdür. Bu motivasyon yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerinin oluşmasında etkilidir. Bu nedenle psikolojik gereksinmelerden kaynaklanan motiveleri izlemek olasılıklıdır, ancak nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik motivelerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivasyona göre daha zor bir motivasyon türüdür. Kişilere ve olaylara göre değişiklik göstereceğinden psikolojik olarak motive edilmede zorluklarla

karşılaşılabilir(Eren,2008). Örnek olarak, bazı bireyler çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları olaylara soğukkanlı tepki verirken, diğer bireylerin sinirlenen ve çabuk tepki veren durumları karşısında örgüt yöneticisi zor anlar yaşayabilmesi olasıdır. Hangi bireyin hangi olay karşısında nasıl bir tepki vereceğini bilen bir yönetici olaylara yaklaşımında ve çalışanların motive edilmesinde becerileri de yüksek olacaktır. Bu nedenle, eğitim kurumlarında yöneticilik görevini üstlenenler, çalışanlarının psikolojisini çok iyi bilmeleri ve psikolojik analizi iyi yapabilmeleri durumunda kurum çalışanlarının psikolojik motivelerinde oldukça önemli bir etken olacaktır.

2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Yönetim bilimcileri motivasyonun fizyolojik temelleri üzerine yapılan araştırmaları çalışma ortamına uygulamaya çalışmışlardır. Çünkü motivasyon, çalışanların performansının yüksek seviyede olması ile kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutar. Çalışan ile yöneticinin farklı gerçeklerinin etkileşimi söz konusu olduğundan; çalışan kendi gereksinimlerinin karşılanmasını, yöneticide kurumun hedeflerine ulaşmasında beklentileri olacaktır. Bu tür sorunlara çözüm olabilecek bir çok motivasyon teorileri ortaya atılmıştır(Önen ve Tüzün,2005). Bu teorileri üç ana başlıkta gruplandırılabilir. Birincisi, "Kapsam Teorileri", ikincisi, "Süreç Teorileri", üçüncüsü ise "X ve Y Teorileri". Bu bölümde bu üç grupta ele alınacak motivasyon teorileri incelenmeye çalışılacak.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyin davranışlarına yön veren faktörleri anlamaya çalışır. Eğer bir yönetici bu durumları ortaya çıkarabilirse ve çalışanlarına bu yönde yaklaşım içerisinde olursa kurumunun hedeflerine ulaşma adına iyi bir yönetim gerçekleştirmiş olur(Önen,Tüzün,2005).

Kapsam teorileri, insanı fizyolojik ve psikolojik bakımdan gelişen bir varlık olarak ele alır ve bireyin gelişmesi, içsel yetenekleri, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan gerçekçi ve duygusal yönler içinde durur. Görüşlerle bireyi anlamaya, davranışları yorumlayarak bireyin içinde bulunan bu faktörleri

tespit etmeye ve bu faktörlere cevap olacak bireyi motive etmeye çalışmışlardır(Koçel,1998).

Bu bölümde, Maslow'un İhtiyaçları Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi incelenecektir.

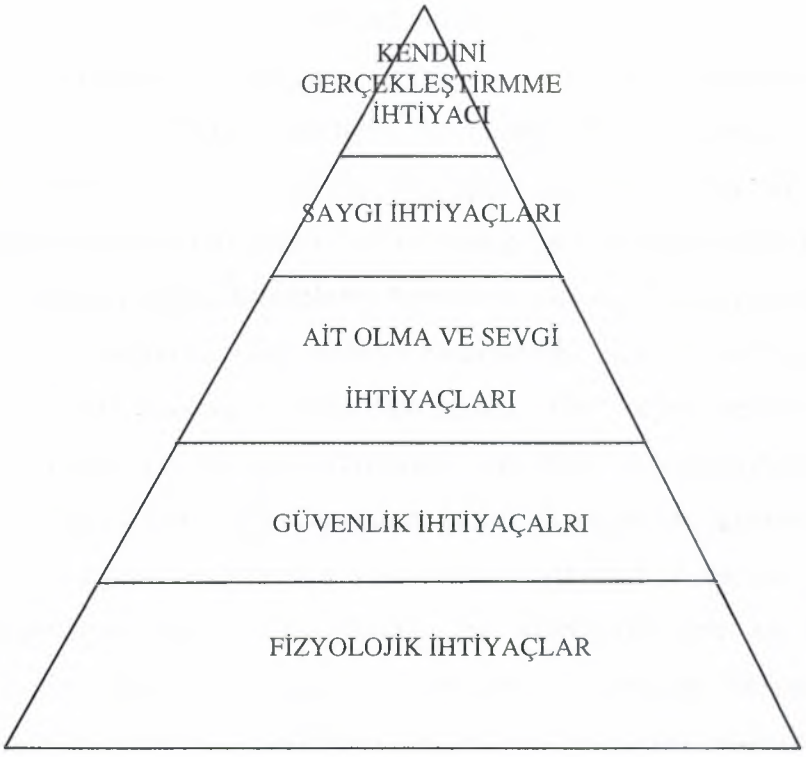
2.2.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:

İnsanların birincil (temel) ve ikincil (tamamlayıcı) derecedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçların önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir(Eren,2001:495).

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 önem sırasına göre beş başlıkta incelenmiştir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar, yeme, içme, barınma vb. gibi yaşamını devam ettirme,
2. Güvenlik ihtiyaçları, hastalık ve buna benzer durumlarda bireyin kendisini güvende hissetmesi,
3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları, bireyin kendini anlama vb.,
4. Değer (saygı) ihtiyaçları, başarı ve saygı görme isteği,
5. Vücuda getirme (kendini gerçekleştirme) ihtiyacı, bireysel başarı, bireysel tatmin gibi arzular (Eren,2001:496).



Şekil:1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi(Önem&Tüzün,2005;33)

Fizyoloji İhtiyaçlar, Yemek yemek, su içme, barınma, dinlenmek gibi temel gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlardır. Açlık ile ilgili bir gereksinimi olan bir insan için en önemli karşılanması gereken yemek yemektir. Susuzluk içinde bulunan bir insanın yine karşılanması gereken su ihtiyacının karşılanması olacaktır. Çünkü bu tür temel gereksinimleri olan bir insan başka şeyler düşünemez(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995) 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). Fizyolojik ihtiyaçları en az oranda bile karşılanmadığı takdirde birey yaşamını devam ettiremez ve hayati fonksiyonlarını gerçekleştirmede ciddi sorunlar yaşar. Biyolojik yaşamın devamı için bu gereksinimler geciktirilmeden karşılanması bir zorunluluktur(Eren,2001).

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'dan akt.Önen ve Tüzün,2005). Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi devamlı ihtiyaçlar değillerdir, bu tür ihtiyaçlarda karşılandıktan sonra bu ihtiyaçlarla ilgili olarak gelişen duygular söner(Eren,2001).

Ait olma ve sevgi İhtiyaçları; Maslow'a göre bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra üçüncü basamaktaki ait olma ve sevgi ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu basamakta birey, bir gruba dahil olma, sevme ve sevilme, beğenilme, takdir edilme gibi duyguları ön plana çıkacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Çalışma ortamında zamanının belirli bir bölümünü geçiren kişi çalışma arkadaşları ile ilgili çeşitli birlikte etkinliklerde bulunma ve bu tür gruplara dahil olma duygularına göre davranışlarına yön verecektir(Önen ve Tüzün,2005). Maslow'a göre motivasyon kişinin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir(Smither 1988'den akt.Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve hangi ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğinin de bilinmesine yardımcı olacaktır. Bireyin ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının tatmin edilmeden ücret gibi durumlarını iyileştirme, bireyin motivasyonunu sağlamada etkili olmayabilir. Yöneticiler bu durumları çok iyi görmeleri ve çalışanlarının ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını karşılama adına sosyal içerikli etkinlikler düzenleyerek(piknik, gezi, doğum günü vb.) çalışanlarının ait olma duygularını tatmin ederek motivasyonlarına katkı sağlayacaklardır(Eren,2001).

***Saygı İhtiyaçları*;** Maslow bu ihtiyaç basamağına değer ihtiyaçlar olarak adlandırır. Bir önceki basamaktaki ihtiyaçları karşılanan bireyin bulunduğu grup içinde ve dışında kendisine değer verilmesini ister ve bu isteğin gerçekleşmesi ile bireyin kendisine olan güven duygusuna sahip olmasını sağlar(Eren,2001). Maslow'a (1970) göre; " Saygı(değer) ihtiyaçları ikiye ayrılır ve birinci grupta; güç, başarı, beceri sahibi olma, güvenilir insan olma, kendi kararlarını verebilme ihtiyaçları varken, ikinci grupta ; ün, mevki, yetki sahibi olma, tanınma, önemsenme, takdir edilme ve saygı görme ihtiyaçları vardır"(Önen ve Tüzün,2005:35). Bireyin kendisine olan güven duygusunu yaşamasına neden olan beğenilme ,saygı görme, belirli düzeyde tatmin edilmesi kendisini yeterli bir birey olarak hissetmesini de sağlayacaktır.Tam tersi durumlarda ise birey kendisini aciz,önemsiz, yetersiz ve

özgüvenini düşük olan bir duygu yaşamasını sağlayacaktır(Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının saygı ihtiyaçlarını görebilmeleri ve bu ihtiyaçlarını tatmin etme adına yaklaşım içerisinde olmaları çalışma ortamının daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına, çalışanın işyerine bağlılığının artmasına ve yüksek seviyede motivasyona neden olabileceklerdir. Kendisine saygı duyulan, yaptığından dolayı takdir edilen bir çalışanın çalıştığı işyerine karşı daha çok katkı koymak isteyeceği söylenebilir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırılmasında en son basamağını oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar bireyin kapasitesinin en yüksek seviyesine ulaşma ve becerilerini en üst seviyede harekete geçirme duygularını yaşamak ister(Önen ve Tüzün,2005). Maslow'a göre bu son basamakta birey başarma gücünü ortaya koyabilir ve bu basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesi bireyler arasında farklılıklar gösterebilir. Bu basamakta bireysel yeteneklerinin ortaya çıkması, buluş ve keşiflere ait girişimlerde bulunması ve çalıştığı işyerinde ve hatta daha geniş bir alanda tanınan birey olmasını sağlayacaktır(Eren,2001). Bu tür bir durumdaki bireyin sadece çalıştığı işyerinde değil aynı zamanda toplumu ilgilendiren konularda da çözümler üreten bir sonuç ortaya çıkaracaktır.

Maslow'un Teorisine Getirilen Eleştiriler

Maslow teorisinde ihtiyaçların bir sırası olduğunu ve alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması ile güdülemenin düşeceği, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar için güdülemenin olabileceğini savunur. Çünkü Maslow'a göre doyurulan ihtiyaçlar ile ilgili güdülemenin yitirileceği bir gerçektir. Motivasyonu sağlama adına çalışanların bu ihtiyaçlarını anlayabilen ve tatmin etme yollarını araştırıp uygulayan yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu da sağlamış olacaklardır(Önen ve Tüzün,2005). Yapılan bazı araştırmalarla Maslow'un teorisinin her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Türkiye'de de 1975-76 yıllarında TODAİS tarafından yapılan ve kamu personelinin bir kısmına uygulanan araştırma sonucunda "ihtiyacın doyumu ile önemi " arasında bir ilişki kurulamamıştır. Yani ihtiyaçlar hiyerarşisinde sıralamadaki gibi alt basamaktaki ihtiyaç giderildiğinde bir üstteki ihtiyaçların artması söz konusu olmamıştır. İkinci eleştiri ise, Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireysel düzeyde ele almış olmasıdır. Çünkü, günümüzde örgütsel güdülerin

oluşumunda bireysel güdülerin bütünleşmesi söz konusu olduğundan, bireysel ihtiyaçların tatmini adına yapılan güdülemenin eksik olacağı düşüncesidir (Önen ve Tüzün,2005).

2.2.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi:

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini değiştirerek adına ERG Teorisi denilen ve üç basamaktan oluşan ihtiyaçlar teorisini geliştirmiştir. "Varoluş" , "Bağlılık" ve "Gelişim" ihtiyaçları olarak belirlediği teorisinde 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).

Alderfer, Maslow'un beş basamakta sıraladığı ihtiyaçları üç basakta sıralamış ve Maslow'un "Fizyolojik ve Güvenlik İhtiyaçları" basamağını "Varoluş İhtiyaçları" olarak belirlemiştir. Maslow'un Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları'nı Alderfer "Bağlılık" basamağı olarak ele almış ve son basamakta "Gelişim İhtiyaçları'nı" Maslow'un Kendini Geliştirme ve Saygı İhtiyaçları'na karşılık olarak geliştirmiştir(Eren,2008).

Maslow ve Alderfer 'in teorileri arasındaki en belirgin ayrılık Maslow'un beş olan ihtiyaçlar sıralaması, Alderfer'in teorisinde üç basamağa indirgenmiştir. Diğer bir aralarındaki fark ise, Maslow'un teorisinde beş basamaklı ihtiyaçların belirli bir sıra ile tatmin edildikten sonra diğer basamaktaki ihtiyaçların ortaya çıkacağı düşüncesine karşın, Alderfer teorisinde ise üç basamaktaki ihtiyaçlar belirli bir sıra izlemezler bireyin herhangi bir zamanda bu üç basamaktaki ihtiyaçları ortaya çıkması ile birey davranışlarını düzenlemesi mümkün olacaktır(Önen ve Tüzün,2005).

Şekil: 2.Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar(Önen&Tüzün,2005:41)

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(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Yapmış olduğu araştırmada Herzber, 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'in araştırmasının sonuçlarına göre, katılımcıların kendilerini iyi hissettikleri durumları açıklarken işin kendisi, başarma, sorumluluk gibi kavramları kullanmışlardır. Yine katılımcıların kendilerini en kötü hissettikleri ve ya tatmin düzeylerindeki düşüklüğü işin dışındaki ücret ve çalışma koşulları gibi kavramları ön plana çıkardıkları görülmüştür(Önen ve Tüzün,2005).

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).

Dışsal faktörler (Hijyenik Etmenler) bulunması gereken en alt faktörlerdir. Bunlar olmazsa çalışanı motive etmek oldukça zordur. Ancak bu faktörlerin varlıkları, motive edici(içsel) faktörler sağlanırsa gerçekleşir. Dolayısıyla dışsal

faktörleri sağlamadan önce içsel faktörleri sağlamak çalışanı motive etmeye yetmeyecektir(Koçel, 1998).

Herzberg, hijyen faktörlerin eksikliğinin çalışanlar için şikayet nedeni olabileceğini 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).

Herzberg'e (2004) göre başarı, başarının getireceği itibar, iş ile ilgili sorumluluk verilmesi, terfi edebilme olanağı insanları motive eder.

2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi:

McClelland adlı düşünür , insan ihtiyaçlarını kendince üç grupta toplamış ve bunları; **başarı, bağlılık ve güçlülük** ihtiyaçları olarak sınıflandırmıştır. McClelland, bu ihtiyaçların bireyin sosyo-psikolojik türünden olduğu kadar toplumsal açıdan da önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca McClelland'a göre bireylerin mesleki alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama duygularında başarı ihtiyacı vardır(Eren,2001).

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,2011:6).

McClelland'a göre başarma ihtiyacı çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Düşünüre göre, ihtiyaçlar öğrenilir ve kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi takip eder. İnsanlar yaşantılarındaki olumlu ya da

olumsuz olaylarla elde ettikleri deneyimleriyle bu öğrenme gerçekleşir. Başarı yaşantıları bireyin haz alma duygularını pekiştirir ve bireyin başarma ihtiyacı duygu hiyerarşisinin en üstte yer almasına neden olur(Önen ve Tüzün,2005).

Düşünüre göre, başarı ihtiyacı bireyi ve toplumu etkisi almaktadır. Birey başarılı olmak ister, ancak başarısız olma korkusunu yaşar. Bazen bu korku bireyleri başarılı olma adına yapması gerekenleri yapmaktan vazgeçirebilir. Bu tür başaramama korkusunu yenebilen bireylerde harekete geçmeye yönelme olacaktır(Eren,2001).

McClelland'a göre, bu başarıya yönelmiş olan bireylerin bazı ortak özellikleri vardır.

Bu ortak özellikler şunlardır:

- Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır.

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

- Birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler.

- 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).

McClelland, sevgi, ait olma, başkalarıyla ilişkiye girme, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler kurmayı bağlılık ihtiyacı olarak ifade etmiştir.(Önen ve Tüzün,2005). Bu ihtiyaçları kişiler arasında farklılık gösterebilir. Bazı bireyler arkadaş çevresi ile çok sıkı iletişim ve sosyal ilişki içerisinde olabilirken, bir kısım

bireyler aile ve akraba ilişkilerini daha sıkı tutarak daha sınırlı bir çevre ile yetinebilir.

McClelland'a göre, güçlü olma ihtiyacı diğer bir ifadeyle başkalarının üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç duygusu baskın olan bireyler başkalarını etkisi altında tutma ve gücünü koruma adına davranış sergileyecektir(Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle insanlar ve gruplar çevrelerindeki iletişim içerisinde bulundukları alanlarda seslerini duyurmak için bir çok araçlara başvururlar. Bu tür çevresini kontrol etme ve etkisi altına alma duygusu zaman zaman çekişmelere neden olabilir, bu da bireyin güçlü olmak istemesini belirli bir ölçüde engelleyebilecektir. Bu nedenle insanlar arasında güçlü olma ihtiyacı düzeyi farklılıklar gösterecektir (Eren,2001).

Başarma ihtiyacı yüksek olan ancak güç ihtiyacı düşük olan bireyler iyi bir çalışan olurken,iyi bir yönetici olamazlar. McClelland'a göre iyi yöneticiler ilişki kurma ihtiyacından daha çok üst düzeyde güç ihtiyacına sahip olanlardan çıkmaktadır (Önen ve Tüzün,2005:49).

Uzmanlık İhtiyacı, bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya özen gösterirler. Bu yönelimli bireyler genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilenirler(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

Yöneticiler, çalışanlarının hangi düzeyde ne tür ihtiyaçları olduğunu bildikleri ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli davranışı gösterebildikleri ölçüde, çalışma ortamında motivasyonu sağlama adına gerekeni yapmış olacaklardır.

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri'nin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Diğer bir ifadeyle kişinin ortaya koyduğu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir? Sorusuna yanıt aranmasıdır(Önen ve Tüzün,2005:50).

Süreç teorilerine göre bireyin davranışlarına yön veren faktörler sadece ihtiyaçlar değildir, ihtiyaçlar bu faktörlerden bir tanesidir. Bireyin davranışlarına yön veren ve motivasyonunda içsel faktörlerin yanında dışsal bir çok faktör de bulunmaktadır. Bu bölümde Adams'ın Denge Teorisi, Vrom'un Beklenti Teorisi, Locke'nin Hedef Koyma Teorisi ve Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi incelenecektir.

2.3.2.1. Adams'ın Denge (Eşitlik) Teorisi:

Adams isimli düşünür yapmış olduğu araştırmalar sonucu bireylerin, "kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödüller daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir"(Eren,2001:538).

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 neden 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 bahaneler bulama yollarını araştıracak, işten kaçınmaya çalışacak motivasyonu düştüğü için işyerinin de verimi düşecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Birey çalışma ortamını paylaştığı arkadaşları ile arasında denge (eşitlik) sağlandığına inanırsa işyerinde motivasyonu artacak ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşacaktır. Aksi durumlarda işyerinde huzursuzluklar başlayacak hem çalışanlar hem de işyeri bundan olumsuz etkilenecektir(Eren,2001).

2.3.2.2. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi:

"Vroom'un teorisine göre, bireyin motivasyonunu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışları nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışır"(Önen ve Tüzün,2005:56). Bu teorinin temelinde 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 su konulara ağırlık vermelidir:

- Çalışanların başarı sağlamaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile is arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini, uyuşum ve eşitlik içinde yönetmek(Can,1997).

2.3.2.3. Locke'nin Hedef Koyma Teorisi:

Locke ve Latham tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyin davranışlarını içsel niyet ya da birey için konulan hedefler motive eder. Teoriye göre hedef, bireyin bilinçli olarak ulaşmak ve başarmak istediği duygudur(Önen ve Tüzün,2005).

Bu nedenle, çalışma ortamında, işyerinin hedeflerine yönelik gerçekleştirilmeye yönelik davranış ve tepkileri bireyin hedefleri algılamasına ve değerlendirme sürecine bağlıdır. Locke'ye göre birey çevresinde gözlem yaparak değerlemelerde bulunur. Bu değerlendirmeler ile yargılamalar yapan bireyin davranışlarına ve bir kısım tepkilerinin oluşmasına yön verecektir. Bu şekilde

hedeflerini belirleyen bireyin, davranışlarını ve dolayısıyla da başarısını belirleyecek(Eren,2001).

Locke'nin belirlediği bireyin davranışlarını etkileyen hedeflerin dört özelliğinden bahseder:

- Hedefler açık olmalı, açık olmayan hedefler bireyin davranışlarındaki kararlılığı olumsuz etkiler. Genel ifadeler ile verilen hedefler davranışlarda isteksizlik oluşturur.
- Bireyin hedeflere yönlendirilirken sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Benimsenmeyen hedefler ya da sadece yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerde bireyin performansı ve motivasyonu düşük olabilir. Bireyin düşünceleri ile kararlaştırılan hedeflere ulaşmada motivasyon ve gösterilecek performans da yüksek olacaktır.
- Hedeflerin ısrarcı olması ve hedef için ayrılacak zaman ve çabanın da fazla olmasına neden olacaktır.
- Hedeflere ulaşıldığında ya da ne derece ulaşılmış ise zamanında ve yerinde yapılacak geri bildirim verilmesi bireyin çalışma motivasyonunu artıracak, başarısızlık varsa nerede ne gibi eksiği varsa nedenleriyle geri bildirimle bireyin başarmasına yol açacaktır(Eren,2004; Semerci,2005).

2.3.2.4. Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi:

Bu teoriye göre bireyin yapmış olduğu davranış bulunduğu çevre tarafından kabullenilmesi ve ödüllendirilmesi ile davranışın tekrar etmesi sağlanırken, davranışın benimsenmediği ve cezalandırıldığı davranışlarda tekrar edilmemesi gözlenmektedir(Eren,2001). "Pavlov ve Skinner isimli düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalarla, belirli bir davranışla organizma haz duymuşsa o davranışı tekrar edecek, eğer davranış sonucunda acı duymuşsa bu davranışı tekrar etmeyecektir"(Eren,2001:540).

Başka bir ifadeyle yapılan bir davranış ödüllendirilirse tekrar edilecek ve ödüllendirilmeyen hatta cezalandırılan davranışlar da tekrar edilmeyecek sönecektir.

Bu nedenle davranışların tekrar edilmesini sağlamak için bazı tekniklerin kullanılması gerekmektedir.

Pekiştirme teknikleri bireyin istenilen davranışları ortaya koymasını veya istenmeyen davranışları da yapmamasını sağlar. Yöneticiler bu teknikler arasından seçim yaparak çalışanlarında istenilen davranışları göstermesine katkı sağlayabileceklerdir(Önen ve Tüzün,2005).

Olumlu (Pozitif) Pekiştirme: Bu teknikte, istenilen davranışı gösteren bireye bu davranışının tekrar edilmesinin sağlanması için geri bildirim olarak ödüllendirilme yapılır. Bu ödüllendirme içsel ödül yani; bireyin bir eser meydana getirmeden aldığı haz ve mutluluk, başarıdan dolayı çevresinde takdir edilen beğenilen birisi olma duygusu vb. olabileceği gibi dışsal ödül yani; zam, terfi, ikramiye gibi ödüllerde olabilecektir(Eren,2001). Bu teknikte istenilenden farklı bir davranış ortaya çıktığında hiçbir şey yapılmaz(Önen ve Tüzün,2005).

Olumsuz (Negatif) Pekiştirme: Bu teknikle bireyin istenmeyen bir davranış ortaya koyduğunda bu davranışı istenen davranışa yönlendirmek için kullanılan bir tedbirdir. Burada önemli olan yönetim tarafından istenmeyen davranış bireye hissettirmektir. Bu şekilde bireyin davranışlarındaki hataların nereden kaynaklandığı nedenleriyle açıklanarak yapılması yeterli olacaktır(Eren,2001).Geç kalınmış bir çalışmada yapılacak bir uyarma ile istenilen zamanda bitirilmesine çaba harcanmasını sağlamak buna bir örnektir(Önen ve Tüzün,2005).

Son Verme(Ortadan Kaldırma): Bu teknikle ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlamak ne de davranışın biçimini değiştirerek başka bir yöne yöneltmek söz konusu değildir. Davranışın tamamen ortadan kaldırılması veya diğer ifadeyle bir daha tekrar edilmeyecek şekilde sonlandırılmasıdır. Bu şekilde alınan tedbirlerle istenmeyen davranış bir daha tekrar edilmeyecektir. Ancak bu teknikte herhangi bir ceza uygulaması söz konusu değildir(Eren,2001).Sürekli olarak işinde ihmali olan bir çalışanın bu davranışını düzeltmediği zaman alacağı ücretin düşeceğini veya ek bir ücretlendirme yapılmayacağını belirtmekle bu davranışın ortadan kaldırılması sağlanacaktır(Önen ve Tüzün,2005).

Cezalandırma: Bu teknikte bireyin yapmış olduğu ve yönetim tarafından istenmeyen davranışın ortadan kaldırmak düşüncesiyle bireyin cezalandırılmasıdır. Cezalandırmakla bireyin davranışını son bulması sağlanacaktır, ancak yönetim

tarafından bireyden beklenen davranışı birey olumlu yönde göstermeyecek ya da istenilen düzeyde göstermeyecektir. Cezalandırmanın motive edici bir faktör olmaktan çok iş yerinde çalışanın yöneticilere karşı olumsuz tavır almaları ve kızgınlık gibi duyguları yaşamalarına da neden olacağı söylenebilir(Eren,2001). Bu nedenle de cezalandırma tekniği kullanılırken yönetici çalışanın hangi davranışından dolayı buna başvurduğunu net bir şekilde çalışanına açıklamalıdır. Aksi durumda çalışan hangi davranışının hatalı olduğunu ve hangi davranışını düzeltmesi gerektiğini bilemez, böylece iş yerinde kendisine haksızlık yapıldığını düşünerek yöneticilere karşı da olumsuz tavır sergileyebilir. Cezalandırmak en son başvurulması gereken bir yöntem olup çalışan için de yönetici için de hoş olmayan bir durumdur(Önen ve Tüzün,2005).

Eğitim yöneticileri de kurumlarında çalışanlara sık sık bu teknikleri kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Çalışanların davranışlarını olumlu yönde yönlendirmek için olumlu ve olumsuz pekiştirme tekniklerinin kullanılması oldukça önemlidir. Çünkü bu iki teknik istenilen davranışların gösterilmesine katkı sağlayacaktır. Ödüllendirilmenin de düzenli ve her davranışı taktir edici ve çalışanın beklentilerine de cevap olması açısından önemli olduğu söylenebilir. Diğer iki teknik ise son verme ve cezalandırma istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik olacak ancak, olumlu(pozitif) ve olumsuz(negatif) pekiştirmedeki gibi çalışanı motive edeceğini söylemek çok mümkün olmayacaktır.

2.3.3. 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 bireyin kendisidir(Önen ve Tüzün,2005)

Mc Gregor'a göre klasik yöneticiler çalışanı X Teorisi yaklaşımında görmüşler ve onları motive etmenin korkutma, kontrol etme gibi teknikleri geliştirerek ve ekonomik araçlar kullanmaya önem vermişlerdir. X Teorisini yöntem olarak seçen yöneticiler çalışanına karsı tutumunda, "sert ve kuvvetli olma", "yumuşak ve zayıf olma" veya "taviz vermeyen fakat adil yönetim" yollarından birini seçmek durumundadırlar (Mc Gregor 1960, akt.Kulpçu,2008).

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(Önen ve Tüzün,2005).

Mc Gregor'un geliştirdiği Y Teorisine göre; insan çalışmayı sever ve bir eğlence olarak görür. Ödüllendirme bireyi yönlendirmeye de etken bir araçtır. İnsan sorumluluk almaktan hoşlanırlar örgütün amaçları çalışana iyi bir şekilde anlatıldığında örgütsel amaç için de çaba harcarlar. Çalışanı motivasyonunda etkili olan sadece ekonomik faktörler değildir. Terfi etme, kendini geliştirme ve başarma duygusunu yaşama da bireyleri motive eden faktörlerdir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

Y Teorisini yönetim tarzı olarak belirleyen bir yönetici ise ; çalışanlarına yaklaşımı şu şekilde olur: 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).

Yöneticiler, örgüt içinde hazırlamayacakları ortam ile bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirirken örgüt hedeflerini de gerçekleştirmiş olsunlar. Böyle bir ortamın oluşturulması ile, yeteneklerin değerlendirilmesi, engellerin ortadan kaldırılması, gelişmenin teşvik edilmesi ve yöneticinin önderliği ile mümkün olacaktır. Böylece "kontrolle yönetimin" yerini "amaçla yönetim" alacaktır(Kaya, 1993:119).

2.4. 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. Aksi takdirde örgüt hedeflerine ulaşamadığı gibi çalışan bireyler de örgütten beklentilerini alamamış olacaktır. Bu da örgüt ve çalışan bireyin başarısına etki edecektir.

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'dan akt.Kulpçu,2008).

Çalışanların işyeri ve yaşama alanlarıyla ilgili olarak fikirlerinin alınması ve bunlara değer verilmesi, uygulanabilir olanların uygulanması ve uygulanamayacak olanların nedenlerinin açıklanması, çalışanın yönetici tarafından önemsendiği düşüncesine sahip olmasını sağlar. Böyle düşünen bir çalışanın işyerine olan bağlılığı artar ve çalışan motive olur. Bireyin işinde motivasyonunu düşürecek en önemli davranışlardan birisi, kendisine ve düşüncelerine değer verilmediğinin hissettirilmesidir. Kendisine ve düşüncelerine değer verilen bir işyerinde kişi çalışmaktan mutlu olacaktır ve motive edilmesi sağlanacaktır. Kendisine ait düşüncelerinin işyerinde yararlarını gören çalışan daha yüksek performans göstermek isteyecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Örgütün vazgeçilmez bir parçası olan çalışanlar açısından motivasyon, bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük motivasyon çalışanlarda bazı farklı sorunlara yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olur. 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 şu yararları sağlayacağı söylenebilir; 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).

2.5. 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. Her birey farklı yöntemlerle motive olması ve işyerinde bulunma nedenleri ile orantılıdır. 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: "Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkiler ile gelişir"(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:127). 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 takdir ve ödüllendirmeler söz konusudur. Ancak takım içinde bulunan ve özel çabalar harcayan birey varsa onun takımdan ayrı takdir edilmesi gerekir(Önen ve Tüzün,2005).

Gruba Ait Olanın Gelişmesine Yardımcı 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, geribildirimi zamanında verilmesi, içten cümlelerin tercih edilmesi,karşıdakinin anlayacağı bir dilde geribildirimin verilmesi çalışanı motive edecektir(Önen ve Tüzün,2005). Takdir edilme bir gösteri niteliğinde değil içten olması çalışanı motive edecektir (Eren,2001).

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. Çalışandan gelen fikir ve öneriler, uygun olmadığı düşünüldüğü zaman öneriyi reddet ancak öneriyi getireni reddetme yaklaşımında bir yönetim tarzı tercih edilmelidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). 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 edilmeli. 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 kendisinin hiçbir zaman ödül alamayacağını düşünen bir çalışan başarıya motive olamaz(Önen ve Tüzün,2005).

2.6. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARAÇLARI

Yöneticinin, çalışanlarını motive etmeleri çeşitli motive araçları geliştirilerek sağlamak mümkün olacaktır. Bu motive etme ile hem çalışan kişisel olarak tatmini sağlanmış olacak hem de işyerinin hedeflerine ulaşmasında önemli bir katkıda bulunulmuş olacaktır. Çalışanların bireysel farklılıklarının olması, gereksinimlerindeki farklılıkları da ortaya çıkarmaktadır. 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 sağlamaması da bir gerçektir. Örneğin, bir örgütte ücret çalışanları motive etmede etkili ve ilk sıralarda kullanılan araç olurken, başka bir örgütte ücret konusu çalışanları motive de son sıralarda bir araç olabilecektir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Motivasyon ile ilgili olarak genel araçlar geliştirilmeye çalışılmış olsa da bu araçların her çalışanı aynı düzeyde motive etmesi mümkün olmayabilir, ayrıca örgütlerin yapısındaki faklılıklardan dolayı kullanılan motive araçları da her örgütte aynı başarılı sonucu elde edilmeyebilir.

Ancak, yapılmış bir çok araştırma sonucu saptanmış olan ve geçerliliği kabul edilmiş, 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).

2.6.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar: Ücret, güvenlik, ödüller vb. motive araçları bu grupta değerlendirilir. Çalışanları çalışmaya iten en önemli nedenlerin başında kendisinin ve ailesinin gereksinimlerini karşılamak, güvende yaşayacağı bir

ortam da yaşamını devam ettirmek, sağlık sigortası, devamlı ücretli bir iş gibi güvencelere sahip olmak istemesi olacaktır (Sabuncuoğlu,Tüz,1995).

Ücret: İnsanların bir çoğu yüksek gelir elde etmek için çalışırlar, bu duyguya sahip insanları motive etmenin tek olmasa da önemli bir aracı ücrettir. Bazı örgütlerde çalışanın göstermiş olduğu performansa göre orantılı olarak ücret artışı sağlanır. Örneğin, üretime yönelik işletmelerde parça başı ücret ya da satış üzerinden komisyon gibi ücret ödemeler etkili bir kullanış şeklidir. Diğer bir ekonomik açıdan motive yöntemi de kişisel değerlendirmeye yönelik prim verme yoludur. Ancak yüksek gelir sağlanmasının yanında diğer motive etme araçları ile birlikte kullanılmalıdır. Çünkü bazı insanlarda sadece bulunduğu pozisyonda tutularak ücretle motive edilemeyebilir(Eren,2001).

Ücret çalışanın işe girme nedeni olduğu kadar işyerine olan bağlılığına da etkili bir araçtır. Çalışan için aldığı ücretin düzeyi toplumda elde edeceği sosyal statüye de etki yapar. Bu nedenle yüksek gelir elde etme düşüncesi çalışanın motive olmasında önemli bir araç olduğu genel kabuldür. Ancak işyeri açısından hangi zamanda ücret artışı yapılacağının ve bunun çalışanda nasıl bir motive edici etkisi olacağını da saptamak ücretin verilmesinden önemlidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Güvenlik: Çalışanların kişisel motivasyonu açısından önemli olan bir başka araçta ekonomik güvence altında olmalarıdır. Çalışan; emeklilik, sigorta, hayat boyu gelir elde etme gibi güvenlik araçları ile tatmin edilecek ve motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Örgüt içindeki geliştirilecek politikalarla çalışanların ekonomik güvencesi için gerekli olan çalışmaları yaparak onların tatmin olmalarına ve işlerinden memnun olma hissini yaşamalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışanın güvenlik duygusu kapsamlı bir duygudur. Çünkü çalışan ekonomik güvenliğinin yanında işyerinde kiminle çalışacağını, ne zaman ne yapacağını bilmesi de işyerinde güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır(Eren,2001).

Ödüller: Çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacak başka bir araçta, ödüllerdir. Ödüller bazen ekonomik, bazen bir takdir, bazen de bir teşekkür olabilir. İnsanlar farklı özellikteki duygulara sahip olmaları nedeniyle her bireyin ödüllendirme duygusunu farklı yaşaması da gayet normaldir. Bir çok kişi ekonomik ödüllerle tatmin olurken, bazı bireyler sözlü takdir edilmekten memnun olurlar.

Çalışanların işyerlerine olan bağlılığını artırmak ve motivasyonlarını sağlamak için ekonomik değeri olan ödüller verilebilir. Ödül verme çalışanın doğasında olan yaratıcı ve yapıcı gücünün ortaya çıkmasına yardımcı olur. Çalışan ödüllendirme ile daha istekli olması sağlanabilir. Ancak ödüllendirmede ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vererek umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine ekonomik araçlarla birlikte kullanılan diğer motive araçlarına yer veren bir örgüt politikası izlemek daha yararlı olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Ödüllendirmede ödülün türü, zamanlaması ve ödülün yeterli olup olmaması kadar, ödüllendirmenin adaletli verilmesi de oldukça önemlidir.

Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının yaptıklarına pozitif geribildirim vererek motive etmede adaletli olmalılar. Çünkü aynı çabayı gösteren iki çalışandan birisine verilen takdir, teşekkür gibi pozitif geribildirim diğer çalışana verilmezse bir çalışanı motive ederken diğerinin motivasyonunu olumsuz etkilemiş olur(Önen ve Tüzün,2005). Bu da örgütün sağlıklı işleyişinde problemler yaşamasına neden olabilecektir.

2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar: Çalışanları sadece ekonomik gerekçeler ile değerlendirmek ve sosyal bir varlık olduğunu görmezlikten gelmek örgüt içerisinde çok sağlıklı bir çalışma ortamının olmasına zarar verebilecektir. Çünkü insan farklı duyguları olan ve bireysel farklılıklarından kaynaklanan ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların bir kısmı maddi-ekonomik iken bir kısmı da kişisel ve sosyal yaşamının gereği olan ihtiyaçlardır.

Bu nedenle işyerlerinde çalışanları ilgilendiren iki temel soruna gerekli önem verilmelidir. Bunlardan ilki, çalışanın göstermiş olduğu çabanın ekonomik araçlarla motive edilmesi, diğeri ise çalışmalarının psikolojik anlamda ödüllendirilmesidir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda birinci sorunla ilgili çözümler adına ciddi mesafeler alınmış, ancak ikinci sorunla ilgili son yıllarda önemi kavranmaya başlanmıştır. İkinci sorunla ilgili çözüme yönelik etkili önlemler alınmazsa örgütün hedeflerine ulaşmadaki başarısı oldukça zor olacaktır. Şunu da belirtmekte yarar var ki yöneticilerin, çalışanlarını uygun ortam oluşturmada amaçları olsa da; tüm çalışanları için bunu sağlaması olanaklı olamayacaktır. Çünkü bir çalışan için geçerli olan ortam başka bir çalışan için geçerliliğini yitirmiş olabilir. Yöneticiler, çalışanlarının kişilik ve davranışlarına, eğitim ve sosyal durumlarına, örgütten

beklentilerine kadar bir çok konuda motivasyonlarını sağlayacak araçları kullanmalıdır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

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

Bağımsız olarak çalışma: Çalışmada bağımsızlık kavramı sınırsız özgürlük anlamına gelmemelidir. Böyle bir uygulamanın olduğu örgütlerde otoriteden söz etmek mümkün değildir. Ancak çalışanın yeteneklerinin belirlenerek alanında belirli bir ölçüde çalışma özgürlüğü sağlanmalıdır. Böyle bir ortamda çalışanın bireysel becerileri ve yapıcı güçlerinin ortaya çıkarılması olanaklıdır. Çalışanların sıkı bir denetim ve baskı altında olduğu ortamlarda istenilen verimde çalıştıkları söylenemez. Bu tür işyerlerindeki çalışanlar ilk fırsatta kendilerine daha uygun bir iş arayıp geçiş yapmak isterler(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Sosyal Katılma: Çalışma ortamına giren her birey arkadaşları ile iletişim içerisinde olma ihtiyacı yaşarlar. Bu ihtiyacını bazı arkadaşları ile daha ileri düzeyde tutmak isteyebilir. Bu durum çalışma ortamında değişik gruplar oluşmasına neden olur. Çalışanın bu gruplardan kendisine uygun olanına dahil olmak ister.

Çalışan grup içerisinde kendisine ait yaşantısını taşıyacak ve grup üyesi olmanın onurunu yaşayacaktır. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser ve grubun varlığını sürdürmesine katkı sağlar. Grup içerisinde düşüncelerinin paylaşabilen birey bundan mutlu olacaktır. Bu mutluluk çalışanın işyerindeki motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. Bazı yöneticiler çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının ilk sırada olduğunu düşünerek sosyal katılımın yararlarına inanmazlar. Aslında çalışanların sosyal gruplara katılma ihtiyacı doğal bir olgudur. Bunun farkına varabilen yöneticiler sosyal ilişkileri engellemek yerine geliştirmeye çaba harcarsa işyerinde çalışanları arasında sağlıklı bir ortam oluşturmasına katkı koymuş olur(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Bu katkının da çalışanın işyerindeki motivasyonuna ve işyerine olan bağlılığına olumlu etki yapacağı söylemek mümkündür.

Değer Verme ve Statü: "Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır"(Eren,2001:512). Sabucuoğlu'na göre statü "bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir". Kişi çalışma ortamında böyle bir değer verilme ve statüye sahip olmak için çaba harcamaktan kaçınmaz. Çalışanın elde

etmek istediği değer verilme ve statü duygusu saygınlık kazanma duygusu ile birleşir. Başkaları tarafından beğenilmek, takdir edilmek, saygı görmek statü sahibi olma motivesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Çalışanların belirli bir statüye sahip olmasında yöneticilerin davranış ve tutumlarının etkisi yüksektir. Çalışanın yöneticisinin saygı ve beğenisi kazanmak için çaba harcayacağı ve bunun karşılığında göreceği beğenilme, saygı görme, sosyal statüsünde yükselme gibi somut değer verilme ile işyerindeki motivasyonu artacak(Eren,2001). Ve işyerinin hedeflerine ulaşmada daha fazla katkı sağlayacaktır.

Öneri: Öneri sistemi çalışanları motivasyonun artıracak etkili araçlardan bir tanesidir. Bu sistemin kullanılmasıyla işyerinde demokratik bir yönetim tarzı belirlenmiş olacaktır. Bir işyerinde çalışanlarının fikirlerinin dinlendiği ve uygun olanların hayata geçirildiği ve bu çalışanların düşüncelerini, önerilerini özgürce açıklayabildikleri bir ortamda yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim başlamış demektir. Bu tarz bir yönetimle çalışma ortamındaki bütünleşmeyi artıracaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Ancak çalışanların bazı öneri ve fikirleri işyeri yönetiminin kabul edemeyeceği, uygulamasının hem zor hem de işyerinin hedeflerine ters olabilir. Böyle durumlarda yöneticilerin yaklaşımı önem kazanmaktadır. Çünkü öneri ve fikirlerini paylaşan çalışan yönetim tarafından ciddiye alınmadığı hissine kapılırsa bir başka zaman yeni öneriler getirmeyecektir.

Çalışanlardan gelen fikir ve öneriler işyeri için işlevsel olmasa da, yöneticinin bu önerilerin 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.

Özel Yaşama Saygılı Olma: Bireyin işyeri dışında özel ilgi duyduğu bir çok 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 husustur(Eren,2001).

Sosyal Uğraşılar: Çalışanların işyerindeki yorgunluklarını gidermek, yeniden yüksek bir performans sağlamak ve işyerine olan bağlılıklarını tazelemek ya da artırmak amaçlı yapılabilecek etkinliklerdir. Bu etkinlikler işyerinde dinlenme gibi ara zamanlarda yapılabileceği gibi çalışma zamanı dışında gerek işyeri ortamında, gerekse yapılacak faaliyetin özelliğine göre farklı mekanlarda düzenlenebilir. Sosyal etkinliklerin çeşitliliği işyerinin yapısına ve çalışanın ihtiyaçlarına göre de değişiklik arz edebilir. Bu sosyal faaliyetleri şu şekilde özetlemek mümkündür: 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.

Çalışanların katıldığı sosyal etkinliklere işyeri yönetiminin destek olması, çalışanın grup ruhunun gelişmesine yardımcı olur. Bu etkinlikler ile yöneticiler ile çalışanlar arasında bütünleşmelerin olmasına zemin hazırlar. Ancak bu etkinliklerde çalışanın ihtiyaçları, beklentileri iyi bilinmesi ve çalışanın etkinliklerde aktif görev almalarının sağlanması amaca daha fazla hizmet edecektir. Sosyal uğraşıların iki yönlü önemi vardır, birincisi çalışanların çalışma dışında ki zamanlarını değerlendirmelerine katkı sağlamak ve yöneticiler ile kaynaşmalarına yardımcı olmak, ikincisi ise, sosyal etkinliklere katılan çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde ne tür bir sosyal etkinlik olursa olsun çalışanın işyerine bağlılığını artıran ve işyerini sevdiren geleneksel motivasyon araçları olarak sayılabilir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

2.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Çalışanları nasıl motive edileceği ile ilgili yapılan araştırmalar sayesinde, iş verimini düşürmeden çalışanın uzun saatler iş ortamında motivasyonunu sağlayacak bir çok uygulamalar geliştirilmiştir. Bu uygulamalar günümüzde hala kullanılmaya devam etmektedir. Gilberth ve Taylor yapmış oldukları bir çalışma (1911) "Zaman ve Hareket" ile endüstri sistemlerinin düzenlenmesinde büyük etkisi olmuştur. Bu çalışmada prensip olarak gereksiz hareketlerin yerine en uygun olanı tercih edilmiştir. Çalışanın bulunduğu ortamda en uyumlu hareket tarzı belirlenmeye ve motivasyonun artmasına verimin yükselmesine neden olmuştur. Yapılan bazı çalışmalar ile 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(Önen ve Tüzün,2005).

Bu anlamda örgüt ve yönetim tarafından, çalışanının motivasyonuna ve işyerinin verimine katkı sağlamayacağı düşünülen uygulamaları şu alt başlıklarda incelemek mümkün olacaktır; Amaç Birliği ve İşin Önemi, Eğitim, Yetki ve Sorumluluk, Yükselme Olanakları, İletişim, Kararlara Katılma ve Yönetici Davranışları.

Amaç Birliği ve İşin Önemi: Yönetimin en önemli görevlerinde birisi de, örgüt olarak ulaşılmak istenen amaçlar ile çalışanların amaçları arasında bir denge kurmaktır. Örgüt amaçlarına ulaşmada en önemli kaynak insan gücüdür. Örgütün başarısına ulaşmada çalışanına "İnsanı kazanma" politikasıyla yaklaşımlarını belirleyen yönetimler uzun süre örgüt başarısını koruyabilirler. Bunu sağlamak için yapılacak en etkili yöntem, çalışanlarına örgüt amaçlarını açıklamak ve bu amaçlara çalışanlarının yaklaşması için çaba harcamak olduğu söylenebilir. Eğer bu gerçekleştirilebilirse hem çalışan kazançlı çıkacak hem de örgüt başarısı sağlanmış olacaktır. Bu ortak amaçları gerçekleştirme de en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bunu örgütünde sağlayabilen yöneticiler kuşkusuz başarılı bir yöneticidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Eğitim: Çeşitli konularda insanları motive etmenin en kolay yollarından birisi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktır. Bu sayede çalışanlar işleri ile ilgili olarak yeniliklerden bilgi sahibi olurlar ve kendilerini yenileme olanağı bulurlar. Değişiklik ve yeniliklerden bilgi sahibi olan çalışanın özgüveni artar, bu da çalışanın motivasyonun yükselmesine neden olur. Yöneticilerin dikkat etmeleri gereken en önemli konu ise, hangi çalışanın ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunun tespit edilmesidir. Eğitime katılacak olan çalışanların belirlenmesinde performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetim uygulamalarına göre nesnel, bunların yapılamadığı durumlarda ise gözlemler sonucu elde edilen objektif kriterlere dayanmalıdır. Çalışanların daha iyi motive olması için yapılacak bu eğitimlerin organizasyonu ve eğitim tasarımları da çok iyi hazırlanmalıdır. Gerek iş ortamında gerekse iş dışı ortamlarda gerçekleştirilecek eğitimler, çalışanın beklentilerini

karşılaması da motivasyonun artması için önemli bir faktördür (Önen ve Tüzün,2005).

Yetki ve Sorumluluk: Örgütler sürekli gelişmek ve büyümek için kurulurlar. İlerleme sağlamayan bir örgüt gerileyen bir durum sergilemiş sayılır. Sürekli büyümeyi başaran örgütlerde sorumluluklar artar ve bu sorumluluklar dengeli bir şekilde paylaşılması ise örgütün başarısındaki devamlılığı sağlayacaktır. Çünkü yetki ve sorumluluklar bir ya da birkaç kişide toplanan işyerlerinde yönetim kadrosunun bu yük altından kalkması zor olacaktır. Bu tür durumlarda yöneticiler iş yüklerini astlarıyla dengeli bir şekilde paylaşmalı ve bu aşağıya doğru bir yetki dağılımı olarak gerçekleştirilmelidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Bu yetki paylaşımı ile işyerlerinde yönetimin üst kısmında bulunan yöneticiler, astlarında olan kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmış olacaklardır. Yöneticilerin yetkilerini devretmesi ile astlarında, bu verilen yetkiye layık olma ve yöneticisinin güvenini boşa çıkarmama adına daha fazla çaba harcayacaktır. Kendisine yetki verilen çalışan, yöneticileri ile işbirliği içerisinde işyerine ve görevine etkin bir şekilde katkı sağlamaya çalışacaktır ve işyerinde sorunların azalmasına da yardımcı olacaktır(Eren,2001).

Yükselme Olanakları: Çalışanların işyerlerinde yükselme olanakları istemeleri doğal bir durumdur. Çünkü insanlar sürekli aynı işi yapmaktan, tekdüzelikten zamanla sıkılırlar. Bu nedenle iş tecrübesi arttıkça işi ile ilgili yetki ve sorumluluklarının da artmasını ister. Bu beklentilere ortam hazırlayan ve çalışanın yükselmesine olanak sağlayan yönetimler çalışanın daha istekli çalışmasına, motivasyonunun artmasına ve işyeri veriminin artmasına katkı sağlayacaktır. Yönetim kademesinde de aynı yükselme arzusu motivasyonu artıracak bir yöntemdir(Eren,2001).

Yükselmek bireyin dinamik bir yaşantı sürdürmesi için arzusudur. Yararlı eğitim programlarına katılan ve yükselme başarısını bulan çalışanlar, elde ettikleri yeni bilgi ve becerileri ile özgüvenleri gelişir, bu durumda örgüt içinde çalışanın mutlu olmasına ve örgütün hedeflerine olumlu katkı sağlamasına neden olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

İletişim: İletişim sürecinin olmadığı herhangi bir örgüt düşünmek mümkün değildir. İletişim, tüm yönetim süreçlerinin temelinde olan bir kavramdır. Aynı

zamanda iletişim insan davranışlarını etkileyen en önemli süreçlerdendir. (Kaya,1993). İş ortamı bireyin sosyal ilişki kurma ihtiyacına sahip olma özelliğini taşır. İşyerlerinde iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanların bu kanallardan bilgi almaları çalışanların en çok üzerinde durdukları isteklerdendir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Özellikle işyerine yeni katılan çalışanların işyeri ile bütünleşmesi için iletişim önemli bir kanaldır. Bu bütünleşme yönetimce yapılan toplantılarla (formal iletişim) ve işyeri ile anlatılan hikayelerle de (informal iletişim) gerçekleşebilir(Çelik,2000). Çalışanlarına iletişim kanallarını açık tutan ve bunu teşvik edici yaklaşım belirleyen yönetimler, sadece işyerinde arkadaşlık, sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda işyerinde işbirliği, dayanışma ve sosyal atmosferin oluşmasına da katkı sağlayacaktır(Sabucuoğlu ve Tüz,1995).

Karara Katılma: Son yıllarda üzerinde konuşulan motivasyon yöntemlerinden birisi de işyerinde alınan kararlara katılma yöntemidir. Bu yöntemle çalışanlar kendileri ile ilgili kararlarda söz sahibi olacaklardır. Bu yöntemin temelinde çalışanın kararlara katılması ile alınan kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesidir. Motivasyon sağlama adına yapılacak bu yöntemde dikkat edilmesi gereken husus, çalışanın kararlara katılımının göstermelik bir durumda olmamalı ve çalışanın bunu içtenlikle yapıldığı hissinin oluşması kararların desteklenmesi ve uygulanmasında önemli olacaktır. Diğer bir ifadeyle "danışmalı katılma" yerine daha gerçekçi ve geçerli olan "kararlara katılma" uygulanırsa çalışanları için daha motive olacak bir iş ortamı oluşturulmuş olur(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Yöneticilerin çalışanlarını ilgilendiren kararları alınmasında onların düşünce ve isteklerinin dikkate alınmalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdırlar(Eren,2001:515). Bu şekilde çalışma ortamında birlikte çalışma havası oluşturulmuş olur. Kararlara katılan çalışanlarda işyerinde kendisine değer verildiği hissinin oluşması sağlanacak ve "biz" fikrinin oluşmasına katkı koyacaktır. Çalışanın, bu yöntemle motive olmasına önemli bir olanak sağlanacaktır.

Yönetici Davranışları: Bir işyerinde çalışanların motivasyonunda etkili önemli bir faktörde yöneticinin davranışlarıdır. İşyerinde yaşamının belirli bir zamanını geçiren çalışan, iş arkadaşları ve yöneticiler ile sürekli etkileşim içerisinde olacaktır.

Yönetici davranışlarında sorumlu olan bir kişidir. Bu sorumluluklarını iyi bilen ve beraber çalıştığı kimselerle neleri paylaşması gerektiğini bilen ve uygulayan yönetici, kaynaklarını doğru kullanabilen, insan ilişkilerinde iyi olan, liderlik yönü yüksek olan yöneticiler kurumlarında başarılı olacaktır (Çağlayan,2003).

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (İşçi, 1999:125).

Çalışanın motivasyonunu işyerinin hedefleri ve başarısı için gerekli görebilen yöneticiler gösterilmesi gereken davranışları işyerlerinde sergilemek durumundadırlar. Çalışanının ihtiyaçlarını bildiği ve bu ihtiyaçları karşılama adına samimi yaklaşımlar içerisinde hareket tarzı belirleyen yönetimler çalışanlarını ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayacak, işyerine olan katkı koymalarına etki edecek en önemli motivasyon araçlarını uygulamış olacaklardır.

Yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi için yapması gerekenleri şu şekilde özetlemek mümkün olacaktır(DeCenzo ve Robbins,1999'dan akt.Önen ve Tüzün,2005): Kişisel farklılıkları kabullenilmesi, çalışanların iş ortamında en uygun bir şekilde yerleştirilmesi, ulaşılabilecek hedeflerin belirlenmesi, performansın ödüllendirilmesi, ödüllendirmede adil ve yeterli olunması, çalışanların özel yaşamına saygı duyulması ve sorunlarına çözüm amaçlı içten yaklaşımlar içinde olunması, paranın bir motivasyon aracı olduğu unutulmaması, işyerinde iletişimin yüksek düzeyde tutulması ve işyeri ile ilgili çalışanın bilmesi gerekenlerinin zamanında açıklanması, çalışanların fikirlerine önem verilmesi ve yaratıcılık duygusunun teşvik edilmesi, sosyal ekinliklerin motivasyonda öneminin unutulmaması, eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçlara göre belirlenmesi ve gerçekleştirilmesidir.

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON YÖNETİMİ

Yönetim ve kültür, evrensel iki olgudur. Yönetim ve kültür insana özgüdür. Toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilen kültür toplumdan topluma değişiklik gösterir(Çelik,2000:45). Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden

oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksel norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden ve bu olguya "örgüt kültürü" olarak bilinir(Eren,2001:135).

Toplumlar kendi geleneklerini, değerlerini ve kültürlerini oluştururlar. Örgütlerde toplum içerisinde etkinlikleri olan ve yaşamını sürdüren sosyal sistemlerdendir. Örgütler sosyal işlevlerini sürdürebilmek için toplumdan girdiler alan ve örgüt içersinde bu girdileri şekillendirerek topluma çıktılar vererek hizmet sunan açık sistemlerdir. Toplumların nasıl bir kültürü var ise, örgütlerin de kendine özgü kültürleri oluşmuştur. Örgüt ve üyeleri tarafından geliştirilen ve şekillenen örgüt kültürü örgütün çalışanlarının davranışlarında etkili bir yeri vardır(Çelik,2000).

Örgüt kültürü ile o örgütün toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirlemeye etki eden bir araçtır. Örgüt kültürü toplumun kültürüne ters düşemez, aksi bir durumda örgütün devamlılığı tehlikeye düşer. Örgüt kültürü toplumun standart ve değerlerine uyumlu olduğu takdirde topluma önemli katkıları bulunacaktır. Örgüt kültürü çalışan açısından, örgütün amaçlarına ve çalışanlar arasındaki bağlılığı da artıracaktır. Eğer örgüt kültürü birlikteliği sağlayacak bir rolü yerine getiremiyorsa çalışanların örgüte ve birbirlerine olan bağlılıkları da azalacaktır(Eren,2001).

Örgüt kültürünün geniş bir şekilde paylaşılması durumunda örgüt içinde istenmeyen çatışmalar önlenebilir. Örgüt kültürü bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında yapılacak değerlendirmeler o örgütün kültürüyle yapılır. Örgüt kültürünün bir başka görevi de, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir (Kulpçu,2008).

Okul da bir örgüt olarak, diğer örgütler gibi bir kültüre sahiptir. Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, verdiği eğitim hizmetinin istenilen kalitede olabilmesi için, okulda olan tüm kişilerin okul kültürünü paylaşabilmeleri gerekmektedir(Demiray,2008).

Güçlü örgüt kültürüne sahip kuruluşlar da çalışanlar arasında inanç ve bağlılıkları güçlü olur. Birbirlerine bağlılığı yüksek düzeyde çalışanı olan işyerlerinde güven duygusu gelişir ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Böyle bir ortamda çalışanın motive olması daha kolay olacak ve enerjisini işyerinin hedeflerine ulaşmada kullanacaktır (Eren,2001).

Örgüt kültürü kavramını eğitim kurumlarının açısından da bakıldığında, okullar da çevreden aldığı girdileri işleyerek yine çıktı olarak yetişmiş insan vermesi ile hizmet üreten bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışların incelenmesi ve çözümlenmesi önem arz etmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinin çıktısı insandır. Eğitim örgütlerinden çıktının yani insanın topluma ve bireyin kendisine yararlı bir şekilde gerçekleşmesi beklenir, bu beklenti de güçlü bir okul kültürüne sahip eğitim örgütlerinde eğitim görmekle sağlanabilir (Çelik,2000).

Örgüt kültürünü oluşturabilmiş olan yönetimler, bu sayede kurumlarında çalışanları motive etmede ve örgütün hedeflerine ulaşmada bazı yararlar sağlarlar.

1. Örgüt kültürü, çalışanlarını belirli normlar ve değerleri anlamalarına, dolayısıyla örgütün kendilerinden beklentilerinin neler olduğunu bu konuda gereken kararlı tutum ve davranışları göstermelerini, yöneticiler ile uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.
2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi ve davranışları kazanmalarına yardımcı olur.
3. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında birlikteliği sağlar. Biz ruhunu geliştirir. Çalışanların işyerlerine olan bağlılığını artırır.
4. Örgüt kültürü, farklı algılamalardan kaynaklanan çatışmaları getirilen bazı standartlarla aza indirmeye yardımcı olur.
5. Örgüt kültürü, sembollerle, hikayelerle, kahramanlarla nesilden nesile aktarılarak örgütün yaşamını uzun süre devam ettirmesini sağlar.
6. Örgüt kültürü, örgütün tanınmasında ve değerlendirilmesinde yardımcı olur. Örgütte çalışanların davranış ve tutumlarında örgütün kültürünün izine rastlanır (Eren,2001:169).

2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON YÖNETİMİ

Bilgi toplumunun sadece toplumsal yapısı değil, aynı zamanda toplumsal kurumlarda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Toplumsal kurumlardan en önemlilerimden birisi de kuşkusuz eğitim kurumlarıdır. Topluma yetiştirilmiş insan çıktısı veren eğitim kurumları bu değişimlere ve gelişmelere sürekli açık olması gereken kurumların başında yer almak zorundadır (Çelik,2000).

Toplumun ihtiyacı olan yetişmiş insan gücü eğitim kurumları olan okullardan sağlanmaktadır. Bilgi çağının yetişmiş insan ihtiyacın karşılanmasında okulların, bilimsel gelişmelere ve yeniliklere açık ve hızlı uyum sağlama becerilerini geliştirmelerine bağlıdır. Bu değişimlere yeterli uyum sağlamayı gerçekleştiremeyen eğitim kurumları toplumun ihtiyaçlarına cevap veremeyecektir. Bunu başarabilmek de, okulun örgütsel yapısının öğrenci, öğretmen ve diğer personelle birlikte dış çevre ile açık iletişimi kuvvetli bir yönetim anlayışıyla gerçekleşeceği söylenebilir.

Okulun bilim toplumuna uyum sağlaması ; yöneticinin öğretmen ve öğrencilerin okul içindeki uyumu ile sağlanacağını söylenebilir. Bunun başarılabilmesi de, okul yöneticisinin ve öğretmenlerin rollerinde değişikliklerle olacaktır. Okul yönetiminin geleneksel yönetim anlayışının değişmesi ile bilginin etkili kullanımı yaklaşımı bir yönetim tarzı öne çıkacaktır. Yönetimde meydana gelecek önemli değişimler ve bilgi toplumlun isteklerine yönelik gelişmeler kurum içinde ilk başta öğretmenlere ve tabi ki öğrencilerin yetişmelerine katkı sağlayacaktır(Çelik,2000).

Okul yöneticileri toplumun en önemli ihtiyacı olan yetişmiş insan gücünün sağlandığı bu kurumları bilgi çağının gereğine göre yönetmek durumundadırlar. Okul yöneticisinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanlarının kurum içerisindeki iletişimini yüksek düzeyde tutma becerileri, okulun toplumun beklentilerine cevap olabilecek bir vizyon ve misyon belirleyebilmesi ve bunu çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirme çabası, öğretmenlerinin performansını artırıcı girişimlerde bulunabilmesi, kurumun motivasyonuna önemli katkı sağlayacaktır.

2.9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Türkiye'de KKTC'de ve yurt dışında konu ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir.

2.9.1. Türkiye'de ve KKTC'de Yapılan Araştırmalar

Baygut (2007), çalışmasında, okul müdürünün öğretmenleri güdülemedeki rolü ele alınmış ve öğretmenleri güdüleyici rollerini yerine getirip getirmedikleri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler, okul müdürlerinin, sorun çözme, karara katılma, öğretmene yardımcı olma, öğretmenin ihtiyaçlarını tanıma, araç-gereç ve fiziki şartlarını uygun hale getirme, iletişim, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme, denetleme, eşitlik ve demokratik davranma, görev ve sorumluluğunu bilme, yüceltme, haklarını koruma, ödül kullanma davranışlarını genellikle "çoğu zaman" gösterdiği düşüncesindedirler. Öğretmenlerin verdiği cevaplarda tüm alt boyutlarda yaşına, cinsiyetine, mezun oldukları okula, branşlarına, mesleki kıdemlerine ve güdüleme ile ilgili herhangi bir seminere katılıp katılmadıklarına göre önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Sadece öğretmenlerin çalıştıkları okulların büyüklüklerine göre anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Orta ve küçük ölçekli ilköğretim okullarının öğretmenlerinin ilköğretim okul müdürlerinin güdüleme ölçeğinin alt boyutları ile geneline ilişkin algıları, büyük ölçekli okulların öğretmenlerinin algılarından önemli düzeyde olumlu olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle okulun büyüklüğü arttıkça öğretmenlerin okul müdürleri tarafından güdülenmelerine ilişkin algıları düşmekte olduğu araştırma sonucuna göre ortaya çıkmıştır.

Kulpçu (2008), Gaziantep ili iki merkez ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri motive etmede kullanılabilecek motivasyon araçlarının, değişen personel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde bulunan farklı özelliklerdeki 34 okulda görev yapan 753 yönetici ve öğretmen oluşan bu araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir: Araştırmaya katılan deneklerin genel eğilimlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan personelin en çok motive olduğu motivasyon araçları başarı,

kişisel becerileri kullanabilme olanakları, yöneticileri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler bulunması ve iş güvencesi seklinde sıralanmıştır.

Karaköse ve Kocabaş (2006), Öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada elde edilen bulgulardan çıkan sonuçlar şu şekilde olmuştur: Özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğunu, devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okullarındakilere oranla, okullarının çevredeki itibarına ve okulun çalışma ortamı ile ilgili olarak daha olumlu düşünmektedir. Hem özel okuldaki hem de devlet okulundaki öğretmenler, mesleklerinin kendilerine performanslarını değerlendirme şansı verdiğini, islerini yaparken hedeflerine ulaşabileceklerini belirtmişler; ancak özel okul öğretmenleri mesleklerini icra ederken kendilerini daha fazla stres altında hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Karaboğa (2007), Yaptığı araştırma da yöneticilerin motivasyon düzeyinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi belirlemeyi amaçlamış. Bu doğrultuda ortaöğretim okul yöneticilerinin ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyi üzerinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu; işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyine sadece okul yöneticisinin işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

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.

Akkan (2008), yaptığı araştırmaya İstanbul'da 20 ayrı okuldan 328 öğretmen katılmıştır. Bu araştırmada Milli Eğitime bağlı meslek eğitimi veren okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin durumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatminlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki deneyim, meslek tercihi, ikinci gelir ve aylık net gelir değişkenlerinden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Bu çalışmada mesleki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, bağlı bulundukları kurumlardan ne derece memnun oldukları, nelerden tatminsizlik duydukları, sosyal kimlikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Eğitim yöneticilerine, bu sonuçları dikkate alarak çalışanları için daha uygun çalışma ortamları sağlayabilmeleri, onları, bağlı bulundukları kurumun hedeflerini ve değerlerini kabullenen, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanlar haline getirebilmeleri için bilimsel kaynak sunma düşüncesi araştırmanın diğer bir amacı olmuştur. Araştırmada elde sonuçlar ise şu şekilde olmuştur, meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri iç faktörler olarak ifade edilen, meşguliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı ve dış faktörler olarak ifade edilen terfi, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri ve teknolojik araçlara bağlı olarak değişmektedir.

Öztürk (2006), yaptığı bu çalışmada; öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen genel faktörlerin belirlenmesi, bunun karşılığında motivasyonun artırılmasını sağlayacak tedbirleri ve faaliyetleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonucunda, personelin okullarda müdürlerin tutumu ve okulun bulunduğu çevreye bağlı olarak yaklaşık olarak tamamı, çalışma ortamındaki insan ilişkilerinin(Yönetici/öğretmen ilişkileri, yöneticilerin tutumu) motivasyonu etkilediği görüsüne katıldığını belirtmiştir. Görev esnasında ve görev yerinde, insan ilişkileri ve ortamın özelliklerinin verimlilik üzerinde direkt olarak çok önemli bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmasında çoğunluğun genel kanaati, çalışma ortamlarında motivasyonu etkileyen faktörler ve verimsizliğe yol açan konular ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda; motivasyonla ilgili kuramsal çalışmaların incelenmesi

neticesinde; çalışma ortamı, sosyal imkanlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler, eğitim seviyesi ve öğretmen eğitiminin motivasyonu etkilediği değerlendirilmiştir.

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).

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.

2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kimball (1973), ödüllerin etkililiği ve öğretmenler için özendirici araçların neler olabileceğini saptamak için yaptığı araştırmada konuya daha çok Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi çerçevesinde yaklaşmıştır. Araştırma, New Hampshire'da yüksek başarılı altı ve düşük başarılı altı okul olmak üzere 12 okulda yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; özellikle basarı duygusunu özendirici ve kendine güveni artırıcı durumların faydalı olduğu, öğretmenler tarafından beklenen ödül sisteminin sorumluluğa dayalı olduğu, olumsuz ödüllerin özendirmede çok az etkili olduğu belirlenmiştir(Kulpçu,2008:30).

Sylvia ve Hutchison tarafından gerçekleştirilen öğretmen motivasyonunun incelendiği araştırmada, kamu okulu öğretmenlerinin güdülemesinin; yeni düşünceler geliştirme özgürlüğü, uygun sorumluluk, beklentilerinin arttırılması ve içsel çalımsa 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'dan akt.Karaboğa,2007:36).

Fletcher(1991), yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlik mesleğinin tercihinde önemli olan unsuru da olan zihinsel ve ruhsal gerginliğe yol açmadığı, ancak öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarının ve mesleki olarak beklentilerinin rollerinin önemine yer verilmiştir. Öğretmenlerin okul içindeki iş yapılması için baskı yapılmasının, 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).

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Bu bölümde araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi, evreni, örneklemi, verilerin analizi ile ilgili konular açıklanacaktır.

Eğitim kurumlarında çok sayıda öğretmenin görevleri sırasında yaşadıkları yönetici düşünce, tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilediğini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmak amacıyla, 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,2000:19).

Yapılan bu araştırmada nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğini kendi içinde yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflandırılabilir. Yarı-yapılandırılmış görüşmede sorular önceden belirlenir ve bu sorularla veriler toplanmaya çalışılır (Karasar,1998). Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır(Dağlı, Silman, Birol, 2008:8).

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).

Örneğin, bir ülkede görev yapan öğretmenlerin sorunları üzerine yapılacak bir araştırmada, araştırma evrenine ulaşılması zor hatta olanaksız bir durumdur. Bu durumda bu konu hakkında bilgi sahibi olmak ve gerekli yerlere tavsiyelerde bulunmak zorunluluğu da varsa ve bazı gerçeklerin ortaya çıkarılması gerekiyorsa,

seçilen bir grup üzerinde bu konunun araştırılması yapılmak istendiğinde çalışılan grup "çalışma evreni" olarak tanımlanır.

Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının, doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak hakkında görüş bildirebileceği evren çalışma evrenidir. Pratikte, araştırmalar, çalışma evreni üzerinde yapılmakta olup sonuçların da, yalnızca bu sınırlı evrene(çalışma evrenine) genellenmesi kaçınılmazdır(Smith,1975'ten akt. Karasar,2005:110).

Bu araştırma KKTC 'ndeki Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt ve İskele kazalarındaki kamuya bağlı ortaöğretim(lise ve ortaokul) okullarını kapsamaktadır; özel okullar araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır. Bu nedenle araştırmanın evrenini; KKTC Ortaöğretim Dairesine bağlı 18 lise ve 14 ortaokul bu kurumlarda görevli öğretmenler, okul müdürü ve müdür muavinlerinden oluşmaktadır. Araştırma evrenindeki okulların % 56'sı lise,% 44'ü ortaokullardan oluşmaktadır.

Araştırma evreninde bulunan okullarda 32 müdür, 96 müdür muavini ve 1664 öğretmen görev yapmaktadır(web.1.)

Tablo 1 Evrene ait okulların dağılımı

Lise	Ortaokul	
18	14	Toplam: 32

3.3.Çalışma Grubu

Örneklem belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar, çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır(Karasar,2005:110). Nitel araştırmalarda seçilen örneklemlere "çalışma grubu" olarak adlandırılmaktadır.

Gözlemlenecek birey ve objelerin örnekleme girme ve girmeme şansları eşittir. Bu yöntemin en yaygın türü rastlantısal(tesadüfü) örneklemedir. Diğer bir isimle "olasılıklı örneklemedir"(Aziz,2008:51).

Belirli bir evrende yer alan birbirine yakın özellikleri taşıyan bireylere(aynı meslek grubundaki bireylerin bazı ortak sorunları gibi) belirli ölçütler uygulandığında benzer özellikler gösterebilmektedir. Ayrıca evrendeki her birey örnekleme dahi olma konusunda eşit şansa sahip olmalıdır. Bu anlamda evreni temsil edebilme büyüklüğüne sahip bir örneklem seçmek mümkün olacaktır. Bu örnekleme "seçkisiz örneklem" diyoruz(Yıldırım ve Şimşek,2000).

Araştırma evreni olan KKTC sınırları içindeki kamuya ait ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin tamamına ulaşmanın zor olacağı ve görüşmeye katılımın gönüllülük esasından dolayı katılımcı olmak istemeyenlerin de olacağı düşünülerek; hem nitel hem de nicel araştırmalarda kullanılan Olasılık Temelli Örnekleme Yöntemlerinden "Seçkisiz Örnekleme" yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıları görevlerine göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir. Toplam 64 katılımcı; 52 öğretmen, 3 müdür ve 9 müdür muavininden oluşan 12 yöneticiden oluşmuştur. Katılımcıların % 81'i öğretmen , % 19'u yöneticilerden oluşmuştur.

Tablo 2 Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı

Öğretmen	Müdür	Müdür Muavini
52	3	9
		Toplama: 64

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 3' de verilmiştir. Katılımcıların % 47'si kadın, % 53' ü erkek öğretmen ve yöneticilerden oluşmuştur.

Tablo 3 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	
30	34	**Toplama: 64**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 4'de verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin % 48'i kadın, % 52'si erkeklerden oluşmuştur.

Tablo 4 Katılımcı Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	
25	27	**Toplama: 52**

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 5'de verilmiştir. Katılımcı yöneticilerin % 42'si kadın, % 58'i erkeklerden oluşmuştur.

Tablo 5 Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	
5	7	**Toplama: 12**

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik görevlerine göre dağılım Tablo 6'da verilmiştir. Katılımcı yöneticilerin % 25'i müdür, % 75'i müdür muavininden oluşmuştur.

Tablo 6 Katılımcı Yöneticilerin Yöneticiliklerine Göre Dağılımı

Müdür	Müdür Muavini	
3	9	**Toplama: 12**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev sürelerine göre dağılımı Tablo 7'de verilmiştir. Katılımcıların % 12'si 1-5 yıl, % 17'si 6-10 yıl, % 31'i 11-15 yıl, % 21'i 16-20 yıl ve %19'u 21 yıl üzeri şeklinde oluşmuştur.

Tablo 7 Katılımcı Öğretmenlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı

1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
6	9	16	11	10

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilikteki görev sürelerine göre dağılımı Tablo 8'de verilmiştir. Katılımcı yöneticilerin % 25'i 1-5 yıl, % 8'i 6-10 yıl, % 50'si 11-15 yıl, % 8'i 16-20 yıl ve % 8'i 21 yıl ve üzeri şeklinde oluşmuştur.

Tablo 8 Katılımcı Yöneticilerin Yöneticilik Görev Sürelerine Göre Dağılımı

1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
3	1	6	1	1

3.4.Veri Toplama Aracı

Araştırma amaçlarına uygun olarak gözlenen ve kaydedilen "şey"ler 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,1987:111'den akt.Yıldırım ve Şimşek,2000:95). 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 gerçekleştirebilir(Yıldırım ve Şimşek,2000).

Görüşme sorularının araştırma için güvenilirliği ve yeterliliği için 5 öğretmenle pilot uygulama adına görüşme yapılmıştır. Elde dilen görüşme verileri danışman hoca ile birlikte değerlendirilerek, görüşme soruları ile ilgili gerekli değişiklik ve düzeltmeler yapıldıktan sonra çalışma grubunda bulunan katılımcılarla, onların uygun gördükleri zamanda 25-30 dk. lık görüşmeler yapılarak veri toplama işlemi tamamlanmıştır.

3.5. Veri Analizi

3.5.1. Verilerin Kodlanması:

Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler incelenmiş ve her katılımcıya görüşme sırasında yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar ve katılımcıların düşünceleri kayıt altına alınmıştır. Kayıtlar görüşme sonrası düzenlenerek, hazırlanmış olan görüşme formları doldurulmuştur. Katılımcıların düşünceleri, araştırmanın alt problemlerinde belirlenen on sorunun her biri kendi arasında değerlendirilmiş, katılımcı cevap ve düşünceleri anlamlı bölümlere ayrılmıştır. Bu kodlamada her katılımcının yakın cevap ve düşünceleri aynı renkte çizgiler ile işaretlenmiştir. Farklı cevap ve düşünceler farklı renkte çizgilerle işaretlenmesi ile verilerin kodlanması sağlanmıştır. Araştırmanın güvenliği güvenirlik hesaplamalarının % 70'in üzerinde çıkması araştırma için güvenilir kabul

edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994'ten akt.Dağlı ve diğerleri,2008). Burada elde edilen sonuç araştırma için güvenilir kabul edilmiştir.

3.5.2. Temaların Bulunması:

Bu aşamada kodlanmış olan verilerden belirli bir başlık altında temalar belirlenmeye çalışılmıştır. Örneğin, yöneticilerinin davranışlarında örnek olmaları öğretmenlerin motivasyonuna etkili midir? Sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ve açıkladıkları düşünceleri; yöneticilerin davranışlarında örnek olması önemlidir motivasyonu etkiler, sorumluluk ve yetkilerini doğru ve etkili kullanan yöneticiler olumlu motive ederler, yöneticinin olumlu örnek davranışını öğretmen örnek alır, yönetici davranışlarında tutarlı olursa olumlu motive eder, yöneticilerimiz örnek davranış göstermede yeterli değildir, yöneticilerin davranışlarında örnek olmaları öğretmenlerin motivasyonunda önemli değildir öğretmen görüşleri olarak ortaya çıkmış ve tüm katılımcıların görüşleri doğrultusunda anlamlı temalar oluşturulmuştur. Aynı sorular yöneticilere de yöneltildiğinde alınan düşünceler öğretmenlerin görüşlerinde olduğu gibi anlamlı temalar belirlenmiş ve öğretmen görüşleri ile ortak olan görüş ve düşünceler aynı tabloda yönetici bölümünde gösterilmiştir. Yöneticilere ait olan ve öğretmenlerden farklı düşünceler olarak ortaya çıkan veriler farklı bir tema olarak ele alınmış ve aynı tablo ile yöneticiler ait bölümde değerlendirilmiştir.

3.5.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi:

Bu aşamada katılımcılara ait düşünceler okuyucunun anlayacağı bir dilde sunulmuştur. Bu sunum her katılımcıya verilen bir kodlama ile düzenlenmiştir. Katılımcıya ait görüşlere yer verilirken tırnak işareti ile cümleler aktarılmış ve hangi katılımcının olduğu parantez içindeki kodlarla verilmiştir.

Örnek: "……(G:(YM(1)))."

G: Görüşme Ö: Öğretmen Y: Yönetici

M: Müdür MY: Müdür Yardımcısı

Ö(A),Ö(B),ÖA(1).....biçiminde katılımcı öğretmenler ve YM(1),YMY(2),YMY(3),....biçiminde katılımcı yöneticiler kodlanmış ve bu kodlarla katılımcıya ait olan görüşler aktarılmıştır.

3.5.4. Bulguların Yorumlanması:

Ayrıntılı bir incelemeden sonra, tanımlanan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması ve sunulması ile bazı sonuçların açıklanması bu son aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalara uygun bir biçimde yorumlanmış ve bir takım sonuçlar çıkarılmış, sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatürle desteklenmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. BULGULAR

Araştırmaya katılımcılarının öğretmen, yönetici ve cinsiyetlerine göre genel dağılımı Tablo 9'da verilmiştir. Toplam katılımcılar arasında kadın katılımcı % 47, erkek katılımcı % 53 olarak oluşmuştur. Öğretme katılımcılar arasında kadın katılımcı % 48, erkek katılımcı % 52 olarak oluşmuştur. Yöneticiler arasında kadın katılımcı % 42, erkek katılımcı % 58 olarak oluşmuştur.

Tablo 9 Katılımcı Durumu

	Kadın	Erkek	Toplam
Öğretmen	25	27	52
Yönetici-Müdür	2	1	3
Yönetici-Müd.Yrd.	3	6	9
Genel Toplam	30	34	64

4.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yöneticilerinin davranışlarında örnek olmalarının öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesi. Öğretmen ve yöneticilere ait katılımcı görüşleri Tablo- 10' da temalar ve oranları ile belirlenmiştir.

Tablo 10 Yöneticilerin Davranışlarında Örnek Olmasının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Yöneticinin davranışlarında Örnek olması önemlidir ve Motivasyonda etkilidir	44	85	11	92
Sorumluluk ve yetkilerini Doğru ve etkili kullanan yönetici Olumlu motive eder	19	37		
Yöneticinin olumlu davranışlarını Öğretmen örnek alır	5	10	2	17
Yönetici davranışlarında Tutarlı olursa olumlu motive eder	4	8		
Yöneticilerimiz örnek davranış Göstermede yeterli değildir	2	4		
Yöneticilerin davranışları Motivede etkili değildir	2	4		

Yöneticinin davranışlarında örnek olması önemlidir ve öğretmenlerin motivasyonunda etkilidir. Yönetici konumunda olan katılımcıların büyük bir oranla, % 92'si davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğunu söylemişlerdir. Yöneticilerin görüşlerinde ifade ettikleri ve öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağladığını düşündüğü davranışlar olarak ta; yöneticilerin okula geliş ve ayrılış saatleri, işlerine gösterdikleri özen, okul içinde öğretmen ve diğer personelle beraber olma gibi olumlu yaklaşımların örnek alınacağını söylemişlerdir. F okulu yöneticisi konumunda bulunan bir katılımcı, bu konuda şu şekilde bir örnekleme yapmıştır *"Eğer okul müdürü zamanında gelmezse öğretmende gelmez, mesainiz bitmeden okul müdürü olarak siz okuldan ayrılırsanız öğretmen de dersinden erken çıkma yollarını arar. Yani siz yönetici olarak olumlu davranış gösterirseniz öğretmen onu alır, eğer siz olumsuz davranış gösterirseniz öğretmen bundan olumsuz etkilenir(G:(F(YM(1))))."* F okulunda yönetici konumunda bulunan başka bir katılımcı ise düşüncelerini şu şekilde ifade ederek *"Ben öğretmen olsaydım yöneticimden nasıl bir davranış beklentim olacaksa şu an öyle bir davranışla öğretmen arkadaşlarıma yaklaşımım oluyor ve bunun da olumlu yönde motive ettiğini düşünüyorum(G:(F(YMY(11))))."* Şeklinde görüşlerini ifade ederek öğretmenlerin okul yöneticilerinin olumlu davranışlarından olumlu yönde etkilendiği

ve motivasyonlarında olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin davranışlarında göstermiş oldukları olumsuzluklar öğretmenler tarafından takip edilerek olumsuz örnek davranış olarak algılanabileceği ve bu yönde eğilim içerisinde olacağı anlaşılmaktadır. Bu tür olumsuz davranışların aynısının öğretmenler tarafından yapılmış olmasa da öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir düşüşe neden olacağı söylenebilir. Öğretmen konumunda olana katılımcıların % 85 gibi yüksek bir oranı yöneticilerin görüşlerinde olduğu gibi, yöneticilerin davranışlarında örnek olmalarının kendilerini olumlu yönde motive ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı bir öğretmen bu konudaki görüşlerini " *Yönetici davranışlarının etkili olduğunu düşünüyorum, onlar görevlerini doğru yapmazlarsa ve biz de müdür veya müdür muavini bile görevini yerine getirmiyor biz neden uğraşalım diye düşünürüz(G:(Ö(G)))."* Şeklinde açıklayarak, öğretmenlerin okul içinde yapacağı eğitim faaliyetlerinde olumlu yönde motive olmalarında yöneticilerin davranışlarının önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüksek bir oranda örtüştüğü ve öğretmenlerin motivasyonunda yönetici davranışlarının etkili olduğu, ayrıca yönetici davranışlarındaki olumsuzlukların da öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği söylenebilir. Eren'e (2004) göre yönetici konumunda olanların, çalışanlarına olumlu davranışları kazandırmak adına bu davranış hatalı, doğru olan budur gibi bir yaklaşım içinde olması yeterli değildir. Çalışanının nasıl bir davranış göstermesini istiyorsa, yönetici o davranışı kendisinin göstermesi gereklidir. Bu nedenle yönetici çalışanından ne beklediği konusunda öğretici ve yol gösterici bir örnek olmalıdır. Bu şekilde bir yaklaşımla olumsuz davranışlar engellenebileceği gibi olumlu davranışlarda özendirilmiş olacaktır.

Sorumluluk ve yetkilerini doğru ve etkili kullanan yönetici olumlu motive eder: Öğretmen olan katılımcıların % 37'si yöneticilerin kendilerinde bulunan ve yasalar tarafından verilmiş olan yetki ve sorumluluklarını doğru ve etkili kullanmalarının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olacağını ifade etmişlerdir. Katılımcı olan bir öğretmen bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir "*Okul ortamı aile ortamı gibidir. Bu ortamda çözümlenmeyen sorunlar, kalıcı ve isteksizlik yani motivasyonsuzluk meydana getirir. Yönetici, bu noktaya gelmeden yetkilerini kullanarak ve sorumluluk bilincinde çözüm üretmelidir. Bu tarz bir yaklaşım belirleyen yönetici okul içindeki motivasyonu da artırmış*

olur(G:(Ö(D(2))))." Bu şekilde düşünceye sahip öğretmenlerin az sayıda olmayacak bir oranda olması, yöneticilerin kurum içindeki motivasyonu sağlamada davranış olarak üstleri tarafından kendilerine verilen bazı yetkileri kullanmalarının öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etki yapacağı söylenebilir.

Yöneticinin örnek davranışını öğretmen örnek alır: Öğretmen konumundaki katılımcıların % 10'u çalıştıkları okullardaki yöneticilerinin davranışlarından etkilenme durumlarını, yöneticisi gibi davranma şeklinde ifade ederek, yöneticilerinin olumlu gördükleri davranışları kendilerine model davranış olarak belirlediklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda katılımcı bir öğretmen düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir ,*"Yöneticiler davranışlarında örnek olmaya özen gösterdikçe, biz de öğretmenler olarak mesleğimizi daha özenle ve istekli yapmak için motive oluruz, onların davranışlarını örnek alırız(G:(Ö(T)))."* Yönetici konumundaki katılımcıların % 17'si yönetici davranışlarının öğretmenler tarafından eğer olumlu ise örnek alınacağını, olumsuz davranışların ise motivasyona olumsuz etki yapacağını belki de uygun ortamını bulduğu zaman öğretmenin olumsuz örneği yapmak isteyeceğini söylemişlerdir. Bu konuda F okulunda yönetici konumundaki bir katılımcı düşüncelerini şöyle ifade etmiştir, *"Müdür okula zamanında gelmezse öğretmende gelmez, her davranışta öğretmen yöneticilerinden etkilenir. Olumlu davranışlar öğretmenleri olumlu etkiler, olumsuz davranışlar olumsuz etkiler. Okul müdürü mesaisi bitmeden okuldan ayrılırsa öğretmende dersten erken çıkmak ister, yani okul müdürü ne yaparsa öğretmende aynısını yapar(G:(F(YM(1))))."* Şeklinde olmuştur. Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri arasında düşük bir oranda da olsa örtüşme olduğu anlaşılmaktadır. Bazı öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarından örnek alıp uygulayacak derecede etkilendikleri söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin davranışlarının sadece kendilerini ilgilendirmediği, okullarındaki öğretmenlerin davranışlarının oluşmasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Açıkalın, Şişman ve Turan'a (2007) göre iyi bir müdür, okulda her türlü ilişki ve başarının temelinde "güven" olduğunu bilerek, değerler ve tutumlarıyla tüm okula bir model olacak biçimde hareket eder.

Yönetici davranışlarında tutarlı olursa olumlu motive eder: Öğretmen olan katılımcıların % 8'i yönetici davranışlarının tutarlı olmalarının öğretmen motivasyonda önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda katılımcı bir öğretmen,

düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir, *"Yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlığı, çalışanlarından bekledikleri ile yaptıklarının çelişmesi kurum içindeki sorunların en büyüğüdür(G:(Ö(M(1))))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise, *"Kendisinin göstermediği davranışları biz öğretmenlerden beklemesi doğru olmaz(G:(Ö(V)))."*şeklinde olmuştur. Bu yaklaşımlardan anlaşılacağı üzere yöneticilerin davranışlarında ve söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olmasının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu söylenebilir. Eren'e (2004) göre bir yönetici çalışanların kurallara uyması gerektiği, kendisinin de yönetici olmasında dolayı kurallara uyma zorunluluğunun olmadığı düşüncesindeyse yanlış bir davranış gösteriyordur. Çünkü yöneticinin davranışları astları tarafından dikkatle takip edilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarına iyi örnek olmak zorundadırlar.

4.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular: Yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonundaki etkilerinin belirlenmesi. Bu konudaki öğretmen ve yöneticilere ait katılımcı görüşler Tablo 11'de temalar ve oranlarıyla verilmiştir.

Tablo 11 Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
İletişim olmayan ortamda Sorun vardır, bu da motivasyonu Olumsuz etkiler	9	17		
Yönetici olumlu iletişim Kurduğunda(seviyeli,uygun üslup, Saygılı)motivasyonu artırır	38	73	11	92
Yöneticinin emir cümleli İletişimi olumsuz etkiler	4	8	3	25
Okulumuzda iletişim konusunda Ciddi sorunlar var ve olumsuz etkiliyor	4	8		
Okulumuzda iletişim çok iyi	4	8		

İletişim olmayan ortamda sorun vardır, bu da motivasyonu olumsuz etkiler: Öğretmen katılımcılarının % 17'si iletişimin olmadığı okullarda sorunların olacağını ve bu sorunlarında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı öğretmen bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir *"İletişim olmayan yerde sorun vardır, sorunlu ortam ise mutsuzluk ve*

*motivasyonda düşüş anlamına gelir(G:(Ö(A)))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen,*"İletişim olmayan ortamda problemler olur, iletişim olan ortamlarda işler daha akıcı ve düzenli yürür(G:(Ö(B)))."* Şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise, *"iletişimin olumsuzluğu ve eksikliği istenmeyen bir durumun ortaya çıkmasına neden olur ve öğretmen mutsuz olur, motivasyonu da olumsuz etkiler(G:(Ö(G(1))))."* Şeklinde olmuştur. Bu anlamda katılımcıların görüşlerine göre, okullarında yöneticilerin iletişim kuramamaları veya eksik iletişimleri sonucunda sorunların ortaya çıktığını ve bu sorunların öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini söylemişlerdir. İletişim olmadığı ortamlarda sorunlar olur teması bağlamında, yöneticilerin iletişimsizliğinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir yeri olduğu ve bu eksikliğin farklı sorunları ortaya çıkardığı söylenebilir. Açıkalın ve diğerleri'ne (2007:90) göre "Okul müdürü bir iletişimcidir. İletişimin okulda öğretmenler ve öğrenciler arasında anlamı, ortak hale getirme ve mükemmelliğe dayalı bir okul inşasının aracıdır. Öğretimle ile ilgili durumlarda okul kadrosuyla açık iletişimde bulunur. Öğretmenlerle öğrenci performansı hakkında sık geri bildirimlerde bulunur ve bütün bunları yaparken çift yönlü diyaloga dayalı bir dil kullanır".

Yönetici olumlu iletişim kurduğunda (seviyeli, uygun üslup, saygılı) motivasyonu artırır: Öğretmen olan katılımcılardan % 73'ü yöneticilerin olumlu iletişim kurduklarında öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini söylemişlerdir. Yöneticilerin iletişim kurmada kullandıkları dilin çok önemli olduğu gözlemlenmiştir. Kullanılan dilde üslubun uygun olması, saygılı bir yaklaşım öğretmenlerin iletişimde önem verdikleri başlıklar olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı öğretmenlerden birisi, *"Yöneticilerin iletişim kurarken saygıya dayalı ve değerli görme yaklaşımıyla, nezaket ölçüleri içinde olması benim motivasyonumu olumlu yönde etkiler(G:(Ö(F(1)))):"* şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen, *"Saygılı ve anlayışlı bir idareciden, karşılaştığınız sorunlarda yardım alabilir ve eğitim-öğretim-disiplin mekanizmasını uyum içinde, birlikte yürütebiliriz(G:(Ö(B(1))))."* Şeklinde olmuştur. Bu temaya ait katılımcı yöneticilerin % 92'si öğretmenlerle iletişim kurulurken saygılı olunması, değer verilmesi, uygun üslupla hitap şeklinin tercih edilmesinin öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Oldukça yüksek bir oranda bunun ifade edilmiş olması

gerek öğretmenler gerekse yöneticiler açısından okul içinde saygıya dayalı ve seviyeli bir iletişimin her iki katılımcı grup tarafından da önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda A okulunda yönetici olan bir katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir, *"Yapılacak bir işi yaptırmada rica etmek, yapılacak işin daha kolay yapılmasını sağlar. Yani öğretmeni motive eder bir yaklaşımdır. Üslup iyi seçilmezse öğretmen yapacağı işi yapmak istemez ya da yapsa da istekli olmayarak yapar ve motivasyonu olumsuz etkilenir(G:(A(YM(2))))."* Şeklinde olmuştur. Başka bir A okulu yöneticisi konumundaki katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Öğretmenlerle iletişimde üslup çok önemli, yöneticinin hareket tarzı ve konuşma tarzı önemli olduğunu düşünüyorum. Örneğin, ben bir öğretmen arkadaştan yapılması gereken bir işi söyleyeceksem kendi odama çağırmam ve yanına giderim yapması gerekeni yanında söylerim, bu şekilde yaklaşımım öğretmen arkadaşlarımı olumlu yönde motive ettiğini düşünüyorum(G:(A(YMY(5))))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı olan E okulu yöneticisi bu tema bağlamında görüşlerini şu şekilde açıklamıştır, *"Arkadaşlık ve saygı boyutlu iletişimle konuşmak daha etkili olur. O zaman öğretmen arkadaş yapılacak işte iyi bir katkı koyar yani motivasyonu yüksek olur. O zaman yaptığı işi daha iyi yapar ve verim alırsınız. Bu konuda bir örnek verecek olursam ben şöyle bir tarz kullanmaya çalışıyorum; Yapılması gereken bir işin yapılmasını, " arkadaşlar bunu böyle yapalım" tarzında yaklaşımım uygun bir tarzdır. Bu tarz yaklaşım öğretmeni olumlu motive eder ve o işin sağlıklı neticelenmesini sağlar(G:(E(YM(9))))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı olan F okulu yöneticisi, şu şekilde konu ile ilgili görüşlerini açıklanmıştır, *"Ben öğretmen iken bana nasıl davranılmasını istemiş isem, şu anda öğretmen arkadaşlara o şekilde konuşurum ve iletişim sağlarım. Bu yaklaşımım öğretmen arkadaşlarda olumlu yönde motive ettiğini düşünüyorum(G:(F(YMY(11))))."*şeklinde olmuştur. Bu görüşlere göre ve öğretmen-yönetici katılımcıların bu tema bağlamındaki düşüncelerinin yüksek bir oranda örtüştükleri görülmektedir. Öğretmenlerin motivasyonunda etkili olan ve en önemli gördükleri konu kendileri ile yöneticilerin iletişim kurarken kullandıkları üslup, tavır ve hitap şekilleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler kendilerine değer verilen bir yaklaşımda iletişim kurulmasını önemsedikleri ve bunun neticesi olarak motivasyonlarının arttığını söylemektedirler. Yöneticilerin de bu bağlamda yine yüksek bir oranda aynı fikirde oldukları

görülmektedir. Yöneticiler de öğretmenlerle olan iletişimlerinde uygun bir tarzda yaklaşım belirlemelerinin, öğretmenlere değer verir bir yaklaşım, saygıya dayalı bir iletişimin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etkisi olduğu görülmektedir.

Yöneticinin emir cümleli iletişimi olumsuz etkiler: Katılımcılardan öğretmenlerin % 8'i yöneticilerinin emir cümleli yaklaşımlarının kendilerini olumsuz yönde motive ettiğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bir katılımcı öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Yöneticilerin yaklaşımında emir kipi olduğunda bende rahatsızlık meydana getirir.(G:(Ö(D)))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Anlayışsız ve insanlarla diyalogu zayıf olan yöneticilerle karşılaşmaktan kaçınır, problemlerinizi kendi yöntemlerle çözmeye çalışırsınız, bu durum sizin motivasyonunuzu olumsuz etkiler(G:(Ö(B(1)))))."*şeklinde olmuştur. Aynı tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılarda % 25 'lik oranda yöneticilerin öğretmenlere olan iletişimde emir cümleli bir yaklaşımın uygun bir yaklaşım olmayacağını ifade etmişlerdir. Bu konuda F okulu yöneticilerinden bir katılımcı düşüncelerini şöyle açıklamıştır, *"Emir cümleleri aşırı olmamalı, bazen emir cümlesi ile hitap olabilir ancak bu gerekli ise ve mümkün olduğu kadar az olmalı, aşırı bir emir cümleli hitap ve iletişim kurarsanız öğretmenin yapacağı işleri yapmamasına zemin hazırlarsınız(G:(F(YM(1)))))."*şeklinde olmuştur. Bu anlamda bakıldığında yöneticilerin de öğretmenlerin iletişim tercihlerinde olduğu gibi emir tarzı bir yaklaşımdan hoşlanmadıkları söylenebilir. Bazı yöneticilerin emir cümleli iletişimin gerektiğinde kullanılabileceğini ifade etseler de bunun çok az kullanılmasının gerektiğini ve olumlu bir iletişim yaklaşımı olmadığını söylemişlerdir.

Okulumuzda iletişim konusunda ciddi eksiklikler var ve bu olumsuz etkiliyor: Katılımcılardan öğretmenlerin % 8'i çalıştıkları okullarda yöneticilerle iletişim yönünden ciddi problemler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Çok yüksek bir oran olmasa da bazı öğretmenlerin bu tema bağlamında sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir. Katılımcı bir öğretmen bu konuda görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"İletişim konusunda okulda ciddi eksikler var, bu da motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(Ö(C(1)))))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Sorgulayıcı bir dil kullanmak yerine arkadaşça bir yaklaşım bekliyorum, sürekli sorgulanmak, kendimi yanlış bir iş mi yapıyorum diye sormama neden oluyor ve*

motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(Ö(G)))." Şeklinde olmuştur. Bu tema bağlamında yüksek olmayan bir oran olsa da bazı okullarda iletişim yönünden yöneticiler ile öğretmenler arasında sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Demiray'a(2008) göre okul müdürleri, kendilerinden beklenen lider yöneticilik gösterebilmelerini öncelikle, çevresindeki ilgili kişilerle güçlü ve sağlıklı iletişim gerçekleştirebilmesine bağlamaktadır. Ayrıca yöneticiler okulun sorunlarıyla çözümler üretebilecek konumda olmaları nedeniyle, öğretmenlerden gelecek iletilere açık olması da gerekmektedir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular: Okul ile ilgili alınacak kararların alınmasında öğretmenlerin katkı sağlamaları için olanak verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Öğretmen ve yönetici katılımcılarının görüşlerine göre belirlenen temalar ve oranları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12 Okul ile İlgili Alınacak Kararlarda Öğretmenlerin Kararlara Katkı Sağlaması İçin Olanak Verilmesinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Kararlara katılım olanağı Verilmesi sahiplenme duygusunu Oluşturur, öğretmenin okul içinde Önemli olduğu hissini verir ve Motivasyonu artırır	49	94	9	75
Okulumuzda katkı sağlamamız Adına uygun bir zemin yok	4	8		
Alanlarımız ile ilgili alınan kararlarda Fikrimizin alınmaması olumsuz etkiliyor	4	8		
Kararlarda söz sahibi olmak Benim için önemli değil	2	4		
Öğretmenler katkı koymada Pek istekli değiller,yöneticilere Yardımcı olmuyorlar			2	17
Kararlara katılımı olmayan Öğretmenler yönetime tepki verir			3	25

Kararlara katılım olanağı verilmesi sahiplenme duygusunu oluşturur, öğretmenin okul içinde önemli olduğu hissini verir ve motivasyonu artırır: Öğretmen katılımcılarının görüşlerine göre % 94 gibi yüksek bir oranda, okul ile ilgili kararların alınmasında öğretmenlerin fikirlerine başvurulması, görüşlerini

açıklamaları için fırsat verilmesi, öğretmenlerde ait olma duygusunu geliştirdiği ve kendisini kurumun bir parçası olduğu hissini yaşattığı, ayrıca yapılacak olan işlerde kararlara katılmaya olanak verilmesi ile öğretmenlerin daha çok performans göstererek bu işlerin gerçekleşeceği anlaşılmaktadır. Bu tür bir yaklaşımla yönetilen okullarda öğretmenlerin motivasyonun yüksek olacağı yine katılımcı öğretmen görüşleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu tema bağlamında bazı öğretmen görüşleri şu şekilde olmuştur. Katılımcı bir öğretmen,*"Eğer bu konuda bana katkı sağlamama fırsat verilirse mesleki motivasyonum olumlu yönde etkiliyor. Mesleğimi, okulumu, arkadaşlarımı ve okul yönetimini benimsememe fırsat verilmiş oluyor(G:(Ö(B(2)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Okul ile ilgili alınan kararlarda katkı sağlamam için imkan verilmesi, bana önemsendiğimi ve okulun bir bireyi olduğumu hissettirir(G:(Ö(O)))."* şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen,*"Kendimi daha değerli hissetmeme ve okuluma daha bir sıkı sıkıya sarılmama neden olur. Bundan dolayı, fikrim ne kadar çok sorulursa ve düşüncelerimin ne kadar çok dikkate alınırsa motivasyonum o kadar yükselir(G:(Ö(M(1)))).*"şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen,*"Bu tür bir fırsatın verilmesi, öğretmenin okulunu sahiplenmesine neden olur ve problemlerin çözümü sürecinde katılımcı olur(G:(Ö(P(1)))).*" Şeklinde olmuştur. Yönetici konumunda olan katılımcıların da bu tema bağlamında görüşleri % 75 gibi yüksek bir oranda, öğretmenlerin okul ile ilgili kararlara katılmalarına olanak verilmesinin öğretmenleri kuruma bağlanma hissini sağlayacağını, sahiplenme duygusunu yaşatacağını, öğretmenlerin yapılması gereken işlerde kararların içinde olmaları ile bu işlerin daha verimli gerçekleşeceğini, öğretmenin mesleğinin gereğini yapmaktan mutlu olacağını ve motivasyonunda olumlu yönde ciddi katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda F okulu yöneticilerinden bir katılımcı düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır, *"İşbirliği içinde olursa işler daha iyi yapılır, demokratik bir ortam olur böylece, öğretmen fikirleriyle katılımı yapılacak işlerin içinde olması sağlanır ve bu da öğretmeni motive eder(G:(F(YMY(12)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka yönetici konumundaki katılımcı ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Zümrelerimiz var, kollarımız var, öğretmen buralarda görüşlerini yazar ve yazmalı ve katkı sağlamalıdır. Öğretmen katkı sağlar ise motivasyonu artar. Öğretmenin görüşlerinin alınmadığı*

kararlarda uygulama sıkıntılı olur. öğretmen yapmak istemez, katkısı olduğu işlerde iyi yapmaya çalışır. Çünkü kendisi de işin içindedir. Tepeden gelme kararlarla bir şeyler yapmaya çalışırsanız motivasyonu olumsuz etkiler(G:(F(YM(1))))."şeklinde olmuştur. Başka bir yönetici konumundaki katılımcı görüşlerini verdiği bir örnekle şöyle açıklamıştır,"*Örneğin ben bir zaman vekil olarak müdürlük yaptığım sırada öğretmenlerle toplantı yaparak arkadaşların fikirlerini aldım. Okulda öğrenci kılık-kıyafet düzenini ve kontrolünü nasıl sağlayabiliriz diye fikirlerini söylemelerini istedim. Ben herhangi bir fikir beyan etmedim tamamen arkadaşlar kararlar aldılar. Düzeni nasıl sağlayacaklarını ve kontrolün nasıl olması gerektiğini onlar söyledi ve kuralları belirlediler. Ve o yıl kıyafet konusunda sorun yaşamadığımızı söyleyebilirim. Düzeni sağlamada problem yaşamadık.Çünkü uygulayıcı öğretmen ise fikirlerde onlardan gelirse sonuç daha verimli olacaktır. Öğretmende yüksek motiveyle çalışır(G:(F(YM(11)))).*"şeklinde olmuştur. Bu bağlamda gerek öğretmenlerin görüşleri gerekse yöneticilerin görüşlerinde yüksek bir oranda, okul ile ilgili kararlarda öğretmenlerin katılımcı olmaları için olanaklar verilmesi öğretmenleri olumlu yönde motive edeceği ve okullarına sahiplenme duygusuyla bağlanacakları, kendilerinin mesleki hazlarının yüksek olacağı, okuldaki işlerin yürütülmesinde daha çok yardımcı olacakları, bununda kurumun başarısına katkı sağlayacağı ve öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde etkisi olacağı söylenebilir. Özdemir(2000)'e göre yönetici ve öğretmenlerin okulu birlikte idare ettikleri "Okula Dayalı Yönetim " benimseyen okullarda yapılan değişiklikler öğrenciler için yararlı ve ölçülebilir olmasını istemektedirler.

Okulumuzda katkı sağlamamız adına uygun bir zemin yok: Katılımcı olan öğretmenlerden % 8'i gibi bir oranda okullarında kararlara katılmalarına olanak verilmediğini ifade etmişlerdir. Bu az bir oranda da olsa bazı okullarda kararlara katılımın sağlanmasında problemler yaşandığı söylenebilir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen, *"Ne yazık ki okulumuzda kararlara katılmamız için yeterli olanak sağlanmamaktadır(G:(Ö(H(1)))).*" Diye görüşlerini açıklamıştır.

Alanımızla ilgili alınan kararlarda fikrimizin alınmaması bizi olumsuz etkiliyor: Katılımcı olan öğretmenlerin % 8'i alanları ile ilgili olarak okullarında alınan kararların içinde olamadıkları bu yüzden motivasyonlarında olumsuz yönde etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Bu oran yüksek bir oran olmasa da bazı okullarda,

öğretmenlerin branşları ile ilgili olarak okul yönetimin almış olduğu kararlardan habersiz oldukları ya da bu kararlara dahil olmalarına olanak sağlanmadığını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bir katılımcı öğretmen düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır,*"Branşım ile ilgili konularda fikrimin sorulmayışı moralimi bozmakta ve canımı sıkıyor(G:(Ö(Z(1)))).*"şeklinde olmuştur.

Kararlara katılımı olmayan öğretmenler yönetime tepki verirler: Yönetici konumunda olan katılımcılardan % 25'i öğretmenlerin okul ile ilgili kararlarda olmamaları durumunda yönetime tepkili olacaklarını ifade etmişleridir. İlk temada yüksek bir oranda gerek yönetici gerekse öğretmen görüşlerinde kararlara katılımcı olmanın motive edici olduğunun vurgulanmış olması, bu temanın da yönetici görüşleri ile öğretmenlerin kararlarda katılımın önemini daha iyi açıklamaktadır. Çünkü kararlara katılımı sağlanmayan öğretmenlerin zaman zaman yönetime karşı farklı tepkiler vereceği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda katılımcı olan bir yönetici görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Yöneticilerin aldığı kararlar öğretmenleri ve okulu ilgilendiriyorsa ve sadece okul yöneticileri buna karar vermişler ise öğretmenler bu duruma tepki verirler, bazen davranışlarıyla bazen sözleriyle tepki verirler. Bu da öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkiler(G:(A(Y(MY(5)))).*"şeklinde olmuştur.

Okullarda gerek okulun işleyişi gerekse öğretmenleri ilgilendiren konularda ortak kararların alınarak işlerin yürütülmesi daha kolay olacağı ve öğretmenlerin kararların içinde olduklarında okulun işleyişi daha verimli olacağı bir gerçektir. Çünkü kararlarda olmayan okul çalışanları ve özellikle de öğretmenler kuruma sahiplenmede olumsuz duygular yaşayacak bu da motivasyonlarını etkileyecek, okulun başarısına da olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Bu bağlamda öğretmenlerin okul ile ilgili olarak alınacak kararlarda katkı koymalarına olanak sağlanmasının önemli olduğu ve bu konuda okul yöneticilerine önemli bir görev düştüğü söylenebilir. Okullarda istenilen başarıya ulaşmak adına ekip halinde çalışmak verimli sonuçlar almada önemlidir. Öğretmenlerin kararlara katılımı ve ekip halinde yapılan çalışmalarda ortak projeler gerçekleştirilir, sorunlar görüşülür ve çözümler üretilir, elde edilen başarılar paylaşılır Sabuncuoğlu(2005). Bu durum da kuruma sahiplenme hissinin oluşmasına neden olur ve öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlaması anlamına gelir.

4.1.4. Dördüncü 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 13'te verilmiştir.

Tablo 13 Okul İçinde ve Dışında Yönetim Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinliklerin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Sosyal etkinlikler olumlu motive edicidir	38	73	10	83
Branşlarla ilgili etkinlikler Önemlidir, motive eder	3	6		
Sosyal etkinlikler ortak Kararla belirlenmesi motive Edicidir	8	15	6	50
Sosyal etkinliğin zamanı ve türü Önemli,uygun olanlar tercih edilirse Olumlu motive eder	4	8		
Okulumuzda sosyal etkinlik Yeterli değildir	3	6		

Sosyal etkinlikler olumlu motive edicidir: Katılımcılara okul yönetimi tarafından okul içinde ve dışında düzenlenen sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcı olan öğretmenlerin % 73'ü sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinliklerin motivasyonlarında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal etkinliklerin motivasyona etkili olduğu teması bağlamında katılımcı öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Sosyal etkinlikler sayesinde çalışanlar arasında daha samimi ilişkiler, daha sıcak ortam oluşur.Bu da iş ortamında işe daha sıkı sarılıp sahiplemesini sağlar(G:(Ö(T)))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir,*"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(F(1))))."şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise, *"Sosyal etkinlikler olumlu ilişkiler kurmada, çalışanların kaynaşmasında önemlidir. Böylece daha verimli çalışmasında olumlu yönde katkı sağlar, motivasyonu da artırır(G:(Ö(C(1)))).*" Şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinde ortaya çıkan, sosyal etkinliklerin motivasyona ilişkin olumlu etkisinin yöneticiler tarafından da % 83 gibi yüksek bir oranda olduğu, yönetici görüşleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin bazıları görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır,*"Tabii ki sosyal etkinlikler katkı sağlar. Sosyal etkinlikler birlikteliği sağlar. Ayrıca sosyal etkinlikler sayesinde yeteneklerin de ortaya çıkmasına zemin oluşturur. Bizim okulda sosyal etkinlikler bakımından öğretmenler isteklidirler. Bu da öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağlıyor(G:(E(YM(9)))).*"şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı olan yönetici düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır,*"Sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonunda etkilidir. Öğretmenlerin deşarj olmasını sağlar, yemek, piknik, gezi vb. bunların hepsi önemlidir. Hepsi motive edici etkinliklerdir(G:(F(YM(1)))).*" Şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Sosyal etkinlikler teması bağlamında katılımcı öğretmen ve yönetici görüşlerinin yüksek bir oranda örtüştüğü görülmektedir. Bu durumun, sosyal etkinliklerin motivasyona yansıması açısından gerek yöneticiler gerekse öğretmenlerce olumlu değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır.

Branşlarla ilgili etkinlikler önemlidir, motive eder: Katılımcı öğretmenlerin % 6 gibi düşük bir oranda da olsa sosyal etkinliklerin branşları ile ilgili olmaları durumunda kendilerini olumlu yönde motive edeceğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır, *"Sosyal etkinliklerin mesleki performansı geliştirmesi kaydıyla yapılması motive eder(G:(Ö(J)))."* Şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen bu temaya ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmiştir,*"Branşlarla ilgili sosyal etkinlikler, örneğin İngilizce öğretmenleri için yabancı dil haftası etkinliği düzenlenmesi çok güzel bir etkinliktir ve o alandaki öğretmenleri motive edicidir(G:(Ö(B)))."* Şeklinde olmuştur. Oran alarak az bir yüzde de olsa da bazı öğretmenlerin kendi mesleki branşları ile ilgili olarak okullarda yapılacak etkinliklerin onları olumlu yönde motive edeceğini söylemişlerdir.

Sosyal etkinlikler ortak kararla belirlenmesi motive edicidir: Katılımcı öğretmenlerin % 15'i okul içinde veya dışında düzenlenecek olan sosyal etkinliklerin okul yönetimi ile birlikte öğretmenlerinde bu etkinliklerin belirlenmesinde fikirlerinin alınmasının motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır, *"Önemli olan, sosyal etkinliklerin türüne ve niteliğine tüm öğretmenlerin ortaklaşa karar vermelerinin sağlanmasıdır. Aksi takdirde her sosyal etkinlik, beklediğimiz yararı sağlamayabilir. Ortak kararlarla şekillenen tüm sosyal faaliyetler motivasyonumu artırır. Yani kararın sadece okul yönetimince alınması yetmez(G:(Ö(D(2))))."* Diyerek düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise düşüncelerini şöyle ifade etmiştir, *"Sosyal etkinlikler bir okulda olmazsa olmazlardandır. Bu etkinliklere herkesin katılımının sağlanması için tüm kesimlere söz hakkı vermek gerekir. Böyle bir ortamda mesleki motivasyonum olumlu etkilenir diye düşünüyorum(G:(Ö(C)))."* Diye bu konudaki düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında katılımcı konumunda olan yöneticilerin % 50'si sosyal etkinliklerin öğretmenlerle birlikte ortak kararla belirlenmesinin öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlayacağını ve bu şekilde belirlenen etkinliklere katılımın daha yüksek olacağını, bununda okul içindeki motivasyonun artmasına olumlu katkı sağlayacağı yönünde görüşlerini açıklamışlardır. Bu konu ile ilgili olarak katılımcı olan bir yönetici düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Sosyal etkinlikler öğretmenlerle beraber karara bağlanarak yapılmalı. Yoksa tepeden alınan sosyal etkinliklere öğretmenler tepki olarak katılmazlar. Bu işler demokratik bir şekilde yapılmalı(G:(F(YMY(4))))."*şeklinde olmuştur. Bu tema bağlamındaki yönetici görüşlerinde öğretmenlerin daha katılımcı olmaları için sosyal etkinliklerin kararlarında öğretmenlerin etkin olmalarının önemli olduğunu ve bunun öğretmenlerin motivasyonunda da etkili olacağı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerin görüşleri arasında örtüşen bir durum olduğu ve yöneticilerin bu konuda öğretmenlerden daha yüksek bir oranda öğretmenlerin kararlara katılımcı olmalarını uygun görmektedirler.

Sosyal etkinliğin zamanı ve türü önemlidir, uygun olanlar tercih edilirse olumlu motive eder: Katılımcı olan öğretmenlerin % 8'i sosyal etkinliklerin motive edici olabilmesini yapılacak etkinliğinin zamanının ve türünün iyi belirlenmiş

olmasına bağlamışlardır. Bu görüşe sahip öğretmen sayısının çok olmasa da bir kısım öğretmenlerin de bu etkinliklerden yararlanmalarına olanak sağlama açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Sosyal etkinlikler günün ihtiyaçlarına uygun olursa olumlu motive eder(G:(Ö(E(2))))."* Şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmiştir,*"Sosyal etkinlikler bazen olumlu bazen de olumsuz etki yapar. Sosyal etkinlik için seçilen zamanın doğru olması motivasyonu olumlu yönde etkiler(G:(Ö(O(1))))."*şeklinde olmuştur. Bu tema bağlamında sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyona yüksek seviyede etkili olması açısından ve katılımı yüksek oranda sağlamak için yöneticilerin öğretmenlerle birlikte ortak kararlarla belirlemelerinin yanında uygun türde ve zamanda etkinliğin gerçekleştirilecek olması da önemli bir etken olarak değerlendirilmesi mümkündür.

4.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yönetimi tarafından ne tür bir takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağladığının belirlenmesi. Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14 Okul Yönetimi Tarafından Takdir Edilme ve Ödüllendirme Türlerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	**%**	**Yönetici Görüşleri**	**%**
Her türlü takdir (sözlü,yazılı, Maddi,beğenilme vb)motive eder	22	42	5	42
Sözlü takdir yeterlidir, Motivasyonu artırır	32	62	8	67
Adil olmayan takdir edilme Olumsuz motive eder,ödüllendirme Adil olmalı	4	8	4	33
Takdir edilmek için görev Yapmıyorum, motivede etkili değildir	3	6		
Okulda yapılan işi Takdir eden bir yönetim yok	2	4		
Maddi ödüllendirme beklentiye Neden olur, olumlu motivasyon aracı Değildir	3	6		

Her türlü takdir(sözlü, yazılı, maddi, beğenilme vb.) motive eder: Okul yönetimi tarafından öğretmenlerin ne tür bir takdir edilme ile motive olacaklarına

ilişkin sorulan sorulara katılımcı olan öğretmen ve yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda her türlü takdir motive eder temasına öğretmenlerin % 42'si olumlu yaklaşımda olmuştur. Katılımcı öğretmenlerin yarıya yakın bir oranda her türlü takdir edilmenin kendilerini motive edeceğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bazı öğretmen görüşleri şu şekilde olmuştur. Katılımcı bir öğretmen,*"Maddi manevi yapılacak ödüllendirmeler ve ayrıca örnek gösterme de motivasyonu artırır(G:(Ö(T(1))))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir öğretmen bu tema ile ilgili olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir *"Görevimi layıkıyla yerine getiren öğretmenlerin gerek idare, gerekse bakanlık tarafından maddi veya manevi şekilde ödüllendirilmesi taraftarıyım(G:(Ö(D(1))))."* Şeklinde olmuştur. Bu tema bağlamında yöneticilerin görüşleri de, katılımcı olan yöneticilerin % 42'sini oluşturmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin "her türlü takdir öğretmenleri motive eder" görüşünde aynı oranda bir yaklaşımda olmaları bu tema bağlamında yöneticilerin de öğretmenleri motive etme araçlarının neler olabileceği konusunda bilgi sahibi oldukları yorumunu yapabiliriz. Bu bağlamda bazı yönetici görüşleri şu şekilde olmuştur. Bir yönetici konumunda katılımcı düşüncelerini şöyle açıklamıştır,*"Takdir edilme hepsi ile olur. Yani yerine göre yemek ikram edersiniz, yerine göre plaket verirsiniz, yerine göre sözlü olarak övgü ile bu takdiri yaparsınız ve öğretmen bundan motive olur(G:(F(YM(1))))."* şeklinde olmuştur. Bir başka yönetici konumunda olan katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Öğretmenin motivasyonunda takdir araçlarının hepsi önemlidir. Sözlü, belge(yazılı), maddi de olabilir, hepsi motive eder. Ancak, maddi boyutu okul idaresi ile olmaz yasalar uygun değil bu konu bakanlığın elinde olan bir durum(G:(F(MY(11))))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında öğretmenlerin motive edilmelerinde yöneticileri tarafından takdir beklentileri olarak her türlü takdirin önemli olduğunu bunun yerine göre verilmesinin öğretmenin motivasyonunda katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir. Yönetici konumunda bulunan katılımcıların da öğretmenlerin motivasyonunda takdir edilmenin her türlüsünün olumlu olacağı görüşünün önemli olduğu yorumunu yapabiliriz.

Sözlü takdir yeterlidir, motivasyonu artırır: Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin sorulara katılımcıların vermiş oldukları yanıtlardan, yöneticiler tarafından sözlü bir takdirin yeterli olduğunu düşünen ve bu yönde fikir beyan edenlerin

katılımcı öğretmenlerin % 62'sini oluşturmaktadır. Bu tema bağlamında bazı katılımcı öğretmenlerin görüşleri şu şekilde olmuştur. Katılımcı bir öğretmen düşüncelerini şu açıklamıştır,"*Sözlü takdir edilme her zaman için tercih ettiğim beni onore eden, mutlu eden bir yöntemdir(G:(Ö(M(1)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen ise,"*Öğretmenlik vicdan işidir. Fakat her insan takdir edilmekten hoşlanır. Tabii ki bu takdir maddi değil manevi olmalıdır. Sözlü takdir her öğretmenin gönlünü okşayabilir(G:(Ö(H))).*"şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise,"*Sözlü takdir edilme daha önemli olduğunu düşünüyorum. Motivasyona ve eğitimin kalitesine olumlu yönde katkı sağlayacağını düşünüyorum(G:(Ö(L))).*"şeklinde görüşlerini paylaşmıştır. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin görüşleri de öğretmenlerin bu temaya ait görüşleri ile yakın olan bir oranda % 67 olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı olan bazı yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyonunda sözlü olarak takdir edilme beklentileri ile ilgili olarak düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir. Yönetici konumunda bir katılımcı bu tema bağlamında görüşlerini şöyle açıklamıştır, *"Sözlü ve yazılı takdir yapmak mümkün, sadece teşekkür etmek bile öğretmeni olumlu motive eder(G:(F(YMY(4)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka yönetici olan katılımcı ise,"*Biz okul idaresi olarak teşekkür belgesi veriyoruz takdir ediyoruz yapılan olumlu katkıları. Toplantılarda sözlü olarak ta takdir ederiz. Bunlar öğretmeni olumlu yönde motive eder(G:(E(M(9)))).*"şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bir başka katılımcı olan yönetici ise, *"Öğretmenin yaptığı bir iş takdir edilmeli, öğretmen onore edilmeli sözlü olarak takdirle bu sağlanabilir. Bu öğretmenin motivasyonuna olumlu etki yapar(G:(A(MY(7)))).*" şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü, öğretmenlerin okul yönetiminden takdir beklentileri ile yöneticilerin öğretmenleri motive etmede kullanacakları yöntemleri bilmeleri açısından önemli bir durum olduğu yorumu yapılabilir. Sözlü takdir edilmenin yeterli olduğu düşüncesinde olan katılımcı öğretmen ve yöneticilere ait oranları tek başına değil de, bir önceki " her türlü takdir etme motive eder" temasında sözlü takdir edilmenin de yerinin olması bakımından değerlendirildiği zaman bu oranın öğretmenlerin görüşlerinin % 64 'ün , yönetici görüşlerinin de % 67'nin çok üzerinde olacağı anlaşılmaktadır. Bu iki temayı birlikte öğretmen motivasyonu açısından değerlendirildiğinde, öğretmenlerin çoğunlukla sözlü takdir

edilme ile motive olacakları ve bunun yanında diğer takdir edilme araçları da destekleyici birer unsur olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Adil olmayan takdir edilme olumsuz motive eder, ödüllendirme adil olmalı: Katılımcı olan öğretmenlerin % 8'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. Yüzde olarak düşük bir oran da olsa yapılacak bir işin takdirinde adalet konusunun çok önemli olduğu söylenebilir. Bu tema bağlamında bir katılımcı öğretmen düşüncelerini şöyle açıklamıştır,*"Her türlü takdir öğretmeni motive eder, ancak önemli olan takdir şeklinin diğer öğretmenlerle aynı düzeyde ve adil olmasıdır(G:(Ö(G(1)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Kişiler arasında ayrım yapıldığının hissedilmesi motivasyonu olumsuz etkiler(G:(Ö(F(2)))).*"şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerde % 33'lük bir oranda takdirin adil yapılmasının önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan bir yönetici *"Önemli olan yapılan işin takdirinde iş yapan ile yapmayanın ayırt edilmesidir. Bu konuda adil bir yaklaşım içinde olmak önemlidir. Bunu öğretmene hissettirmeniz önemlidir. Eğer yapılan bir işi ve yapanı görmüyorsanız, ödüllendirmiyorsanız o zaman öğretmende seneye bu işi yapmaz ve motivasyonda düşüşler olur(G:(F(YM(1)))).*"şeklinde görüşlerini paylaşmıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici ise, *"Takdir edilmede çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesi önemli, bu yapılmazsa 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:(A(YMY(5)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Yönetici ve öğretmen görüşlerinin bu temadaki yaklaşımlarında yöneticilerin daha yüksek oranda adaletli takdir edilmeye dikkat çektikleri görülmektedir. Bu durumun yöneticiler açısından bakıldığında öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemleri adil bir şekilde kullanmaları gerektiği konusunda hassasiyetleri olduğu yorumunu yapabiliriz.

Maddi ödüllendirme beklentilere neden olur, olumlu bir motivasyon aracı değildir: Bu tema bağlamında bazı öğretmenler ödüllendirmenin maddi olmaması gerektiği konusunda fikirlerini açıklamışlardır. Bu tür ödüllendirmelerinin

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 LEFKOŞA

farklı beklentilere neden olabileceği düşüncesinde olduklarını söylemişlerdir. Bu düşünceye sahip katılımcı öğretmenlerin % 6 gibi düşük bir oranda olduğu görülmektedir. Bu tema ile ilgili olarak katılımcı bir öğretmen düşüncelerini şu şekilde açıklayarak,*"Maddi ödüllendirme insanların beklenti kaygısıyla hareket etmelerine ve bir sonraki yapacakları işlerde maddi ödül beklentisinin ön plana çıkacağını düşünüyorum(G:(Ö(M(1)))).*"şeklinde görüşlerini paylaşmıştır. Bu anlamda maddi ödüllendirmenin az sayıda da olsa bazı öğretmenler için motive edici olmayacağı yorumu yapılabilir. Odabaşı'nın maddi ödüllendirmeye yaklaşımı da bu konu ile paralellik göstermektedir. "Motive olmak için para tek başına yeterli değildir. Çünkü maddi ödüller insanlara kontrol edildiklerini hissettirir. Kontrol edilme ile yaratıcılık birbirini bazen olumsuz etkileyebilir(Odabaşı,2005:24)."

4.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular: Okulun fiziki yapısının yeterli olup olmamasının, öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesi. Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15 Okulun Fiziki Yapısının Yeterli Olup Olmamasının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Okulumuzda fiziki yapı yeterli Değil ve bu durum motivasyonu Olumsuz etkiliyor	16	31		
Okulda fiziki yapının yeterli olması Motivasyonu olumlu,yeterli olmaması Olumsuz etkiler	38	73	11	92
Fiziki yapının motivasyonuna Etkisi kısmendir,öğretmenin kendi Motivasyonu daha önemlidir	3	6	1	8
Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir, Bu durum olumlu etkiliyor	3	6		

Okulumuzda fiziki yapı yeterli değil ve bu durum motivasyonu 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 temalardan ilkinde, katılımcı öğretmenlerin % 31'i okullarında fiziki yapının yeterli olmadığını bu

nedenle de motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde olmuştur. Katılımcı öğretmenlerden birisi,*"okulumuzdaki fiziki yapı ne yazık ki yeterli değil bu durum mesleki motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(Ö(H(1)))).*" Şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Gerçekten bu fiziki yapının bir zaman tamam olup ta zaman aşımında her şeyin bozulması gibi, onunda yavaş yavaş yok olması, elbette benim mesleki motivasyonumu ve performansımı bırakın etkilemeyi tamamen yok etmiştir(G:(Ö(E(1)))).*"şeklinde fiziki yapı ile ilgili düşüncelerini ifade etmiştir. Başka bir katılımcı öğretmen ise,"*Okulun fiziki yapısı yeterli değil, özellikle eğitim öğretim materyallerinin eksikliği söz konusudur. Bu durum motivasyonumu olumsuz etkilemektedir(G:(Ö(G(1)))).*" Şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin yaklaşık her üç öğretmenden birisi çalıştıkları okulların fiziki yapısının yeterli olmadığını ve bu durumunda motivasyonlarında ciddi manada olumsuzluklara neden olduğunu söylemişlerdir.

Okulda fiziki yapının yeterli olması motivasyonu olumlu, fiziki yapının yeterli olmaması ise motivasyonu olumsuz etkiler: Katılımcı olan öğretmenlerin % 73 gibi yüksek bir oranda fiziki yapının öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğunu, bunun olumlu olması durumunda motivasyonun yüksek olacağını, tam tersi durumda ise olumsuz bir motive ile karşılaşılacağını ifade etmişleridir. Bu tema bağlamında bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır. Katılımcı olan bir öğretmen ,*"Branşlarla ilgili gerekli araç gereç donanımın olması, dersliklerin düzenli olması, okulun temizliği ve sağlıklı bir ortam olması çalışma performansını olumlu etkileyecek faktörlerdir. Bu nedenle her türlü fiziki düzenleme öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanların okuluna sahiplenmesine ve motivasyonlarına olumlu yönde etki yapar(G:(Ö(F(1)))).*" Şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Fiziki yapının iyileştirilmesi için bir çalışmanın içinde bulunulması motivasyonu olumlu etkiler. Yetersiz fiziki yapı durumu, ilgisizlik takip eder ve motivasyonu olumsuz etkiler(G:(Ö(P(1)))).*" Diyerek bu konudaki düşüncelerini paylaşmıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Fiziki yapının yetersizliği mesleki motivasyonumu kötü etkilemektedir. Beş adet bilgisayarla otuz öğrenci ile ders yapmaya çalışmak üzücüdür(G:(Ö(U))).*" Şeklinde görüşlerini açıklayarak yeterli olmayan fiziki yapılarla öğretmenlerin motivasyonunda olumsuz

yönde etkilere neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılar da % 92 gibi oldukça yüksek bir oranda, öğretmenlerin motivasyonunda fiziki yapının önemli bir yeri olduğunu, olumsuz fiziki yapının öğretmeni olumsuz etkilediğini, olumlu fiziki yapının da olumlu yönde motive edici olduğunu görüşleriyle ortaya koymuşlardır. Katılımcı olan bir yönetici bu tema bağlamında şunları söylemiştir,*"Fiziki yapının iyi olması öğretmenin motivasyonunu olumlu etkiler. Örneğin, sınıfların kışın soğuk, yazın sıcak olması hem öğrenciyi hem de öğretmeni olumsuz etkiler. Sınıfların temizliği, sıraların eski-yeni gibi durumları iyi olursa olumlu, kötü olursa olumsuz etkiler(G:(F(YMY(12))))."* Bir başka yönetici olan katılımcı ise,*"Fiziki yapı motivasyonda çok etkilidir. Okullardaki en önemli şartların başında gelir. Fiziki ortam yeterli ve iyi olmalıdır. Fiziki yapı eksik ise öğretmen branşının gereğini yerine getiremez ve mesleki motivasyonu düşük olur. O zaman öğretmenden verim alamazsınız. Öğretmenin dinleneceği yerler, çay, kahve içeceği yerler bile temiz düzenli ve yeterli olmalı, olursa motivasyonuna olumlu katkı sağlar(G:(F(YMY(4))))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında gerek öğretmen gerekse yönetici görüşleri oldukça yüksek bir oranda fiziki yapının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu görüşünü söylemiştir. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir. Bu da fiziki yapının motivasyona etkisi konusunda yöneticilerin öğretmenlerle aynı hassasiyeti taşıdıkları yorumu yapılabilir. Ayrıca bir önceki temada öğretmenlerin bir kısmının (%31) ,bulundukları okullarda fiziki yapının eksik olduğunu ve bundan dolayı motivasyonlarının düştüğünü ifade etmelerini de bu tema ile değerlendirildiğinde, öğretmenlerin tamamına yakını fiziki yapının motivasyonda etkili olduğu görüşünde oldukları rahatlıkla söylenebilir.

Fiziki yapının motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi motivasyonudur: Bu tema bağlamında görüş bildiren öğretmenlerin, katılımcı olan öğretmenler içinde % 6 gibi oldukça düşük bir oran olduğu ortaya çıkmıştır. Bu düşüncede olan bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Eksiklikler genel itibariyle insan kaynaklı olduğu için, öncelikli problem fiziki yapıyı kullanacak insandır. O düzeltilmeden muhteşem eğitim sarayları da yapsanız fayda sağlamayacaktır(G:(Ö(L(1))))."*diyerek fiziki yapının motivasyonda çok önemli bir etken olmadığını, önemli olanın eğitimcilerin yeterli

olmalarının olduğunu söylemiştir. Yönetici konumunda olan katılımcıların da % 8 gibi düşük denebilecek bir oranda da olsa fiziki yapının öğretmenlerin motivasyonunda çok etkili olmadığını söylemiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan bir yönetici, *"Büyük bir okulumuz var, imkanlarımız ölçüsünde fiziki yapıyı sağlamaya çalışıyoruz. İyi bir ortam için gerekenleri yapmaya çalışıyoruz. Bu konuda hassasiyetimiz var. 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:(E(YM(9)))).*"şeklinde görüşlerini açıklamış ve öğretmenin kendi motivasyonunun fiziki yapının motivasyona olan etkisinden daha önemli olduğunu ifade etmiştir.

Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir, bu durum motivasyonumuzu olumlu etkiliyor: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin % 6'sı 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. Katılımcı olan bir öğretmen, *"Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir. Bu da bizi olumlu etkiyor(G:(Ö(J)))."*şeklinde görüşünü açıklamıştır. Bir katılımcı öğretmen ise,*"Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir(G:(Ö(K)))."*şeklinde bu konudaki düşüncelerini ifade etmiş ve az sayıda da olsa bazı okullarda fiziki yapının öğretmenlerin isteklerine cevap verecek yeterlilikte olduğu söylenebilir.

4.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yöneticilerinin disiplin sağlamadaki becerilerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Bu konuda, katılımcı olan öğretmen ve yöneticilerin görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16 Okul Yönetiminin Disiplin Sağlama Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Okulumuzda yöneticilerin disiplin Sağlayamaması motivasyonumu Olumsuz etkiliyor	10	19		
Okulda yöneticilerin adil bir yaklaşımı, Disiplin etme tavırları motivasyonu olumlu Etkiler,disiplin olmayan yerde motive olmaz	40	77	7	58
Okulda disiplin yönetici ve öğretmenle Birlikte sağlanabilir,kararlı disipline etme Becerileri motiveyi artırır	5	10	5	42
Denetim sistemimiz iyi çalışmıyor Bu da disiplini sağlamada yöneticileri Zor durumda bırakıyor			1	8

Okulumuzda yöneticilerin disiplin sağlayamaması motivasyonumu olumsuz etkiliyor: Katılımcı konumunda olan öğretmen ve yöneticilere yöneltilen yöneticilerin disiplin sağlama becerilerinin öğretmenlerin motivasyonunda olan etkisine ilişkin yanıtlardan, katılımcı olan öğretmenlerin % 19'u yöneticilerin okullarında disiplin sağlamada yeterli olmadıklarını bu nedenle kendilerinin olumsuz etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Okulumuzda disiplin problemi oldukça büyük ve ciddi bir sorundur. Özenle ele alınmalıdır. Disiplinsizlik motivasyonumun yer yer düşmesine neden olmaktadır(G:(Ö(E)))."*diyerek okuldaki disiplin adına sorunlar olduğunu ve bunun kendi motivasyonuna olumsuz etki yaptığını söylemiştir. Bu tema bağlamında başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Okul idaresine olumsuz bir davranışından dolayı göndermiş olduğum bir öğrencinin elini kolunu sallayarak sınıfa geri yollanmasını ve idarenin öğrenci üzerinde etkisiz olduğunu görmem, beni de bu tür olaylara kayıtsız kalmama ve görmezlikten gelmeme neden oluyor bu da okul içindeki motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(Ö(G)))."* Diyerek okul yönetiminin disipline etmede etkisiz kalmasının öğretmenlerin motivasyonuna olumsuz yansıdığını belirtmiştir. Gottfredson'un (1989) 600 dan fazla okulda yaptığı araştırma sonucuna göre, okullarda özellikle kurallara yönelik belirsizlikler öğrenci tutum ve davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Okulda öğrencilerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılması veya aza indirilmesi, olumsuz davranışların

meydana gelmemesi için, okuldaki tüm öğrencilerin uyması gereken okula dayalı bir disiplin planın oluşturulması ve uygulanması olacaktır(Karip,2009). Bu anlamda okul yöneticileri öğretmenlerle birlikte bunu yapmaları okul disiplinin sağlama adına önemli bir girişim yapmakla kalmayacak, öğrenci ve öğretmen motivasyonuna önemli katkı sağlayacaklardır.

Okulda yöneticilerin adil bir yaklaşımı ve disiplin etme tavırları motivasyonu olumlu etkiler, disiplin olmayan yerde motive olmaz: Katılımcı olan öğretmenlerin % 77'si yöneticilerinin öğretmenleri disipline etmedeki yaklaşımlarının adil olması gerektiğini ve öğrenci merkezli disiplininin de eğitim kurumlarının olmazsa olmazları olarak değerlendirerek, disiplinin olmadığı bir okulda öğretmenlerin motive olamayacaklarını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen, *"Okul yönetimi eğitimin sağlıklı bir ortamda yapılabilmesi için gerekli disipline etme adına kararlar alıp uygulaması önemlidir. Bu durum öğrencinin belirli bir sisteme ve kurallara uymalarına yönelik alışkanlıklar kazandırır. Bu yapıdaki bir okulda eğitim öğretim faaliyetleri daha sağlıklı olur. Kuralların uygulandığı ve herkesin buna dikkat ettiği bir okulda öğretmenler daha motive olmuş olarak çalışmalarını yapabileceğini düşünüyorum(G:(Ö(F(1)))).*"şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Herkese eşit(adil) davranılması bizi motive eder. Ayrım yapılması da meslekten soğutur. Motivasyonumu olumsuz etkiler. Disiplinli olmada adaletin önemi büyüktür(G:(Ö(N(1)))).*" Şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu bağlamda katılımcı öğretmenlerin oldukça yüksek bir oranda yöneticilerinin, okul içinde öğretmenler ile ilgili olarak disiplin yöntemlerinde adil yaklaşımlarının önemli olduğu, öğrenci disiplinin sağlanmasındaki kararlılıkları ve uygulamalarında becerilerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu yorumlanabilir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de % 58 gibi oranda öğretmenlerle aynı görüşte oldukları görülmektedir. Yönetici olan katılımcılarda çalışanları disipline etmede olan yaklaşımın adil olması gerektiği ve bunun öğretmenler arasında dikkatle takip edildiğini söylemişlerdir. Ayrıca okulda öğrenci boyutlu disiplin sağlamada yöneticinin becerilerinin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde katkı sağlayacaklarının ifade etmişlerdir. Bu bağlamda katılımcı olan bir yönetici, *"İdarecinin ortak aldığı kararlarda dengeli olursa, tutarlı olursa disiplin*

sağlamada başarılı olur ve öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkiler. Adil bir yaklaşımla disiplin etmekte önemlidir. Herkese aynı yaklaşımla disipline etme de önemlidir. Adil olursan disiplini daha kolay sağlarsınız. Bu da öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etki yapar. Disiplinin olmadığı yerde motivasyonun düşmesi de normaldir(G:(F(YMY(12))))." Şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici ise, *"Disiplinli ortamda iyi bir eğitim yapıldığı ve başarılı sonuçlar alındığı tartışılmazdır. Siz bunu sağlayamazsanız, öğretmen bu işlerle uğraşmaktan yapması gereken eğitim faaliyetlerini aksatır. Örneğin, sınıfta problem olan bir öğrenciyi bize gönderiyor, bizde gereken uyarı vs. yapıyoruz. Eğer siz yönetici olarak öğretmenin bu disipline etme tavrını olumlu yönde yardımcı olmazsanız öğretmen bir daha size böyle bir sorunu göndermez, yani olumsuzlukları görmezden gelir. Bu da öğretmenin motivasyonunu düşürür ve öğretmen çalıştığı okulunu sahiplenmez(G:(E(YM(9))))."*şeklinde görüşlerini açıklayarak, öğretmenlerin motivasyonunda okul yönetiminin disiplin sağlamada kullandıkları yaklaşımlarının önemli olduğunun, bu durumun aksi bir yaklaşımda öğretmenlerin olumsuz yönde etkileneceklerini ve okulun başarısında da bundan etkileneceğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmenlerin daha yüksek bir oranda okulda disiplinin sağlanmasının motivasyonlarında etkili olduğunu, bu nedenle öğretmenlerin bu konuda yöneticilere göre disiplinsizlikten daha çok etkilenmiş olmalarına bağlanabileceği söylenebilir. Ayrıca yöneticilerinde görüşlerinin öğretmenlerin bu tema bağlamındaki görüşlerine yakın bir oranda olduğu, yöneticilerinde öğretmenlerle aynı oranda olmasa da çoğunlukla okulda sağlanan disiplinin öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağladığı yönünde örtüştükleri söylenebilir.

Okulda disiplin yönetici ve öğretmenle birlikte sağlanabilir, kararlı disipline etme becerileri motiveyi artırır : Katılımcı öğretmenlerin % 10'u okullarda disiplinin yönetici ile öğretmenlerin beraber sağlayabileceklerini ve bu şekilde yapılacak disipline etme yöntemleri ile öğretmelerin motivasyonunu artıracağını söylemişlerdir.Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen, *"Disiplin eğitim kurumlarında çok önemlidir. Disiplin sağlayan sadece yönetici değildir, öğretmenlerinde katkısı olmalıdır(G:(Ö(L)))"*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise, *"Disiplin konusunda okulun tüm yönetici ve*

öğretmenleri birlik olmalı ve birbirleriyle tutarlı davranmalıdırlar(G:(Ö(F)))." Şeklinde düşüncelerini açıklayarak, okullarda disiplinin sadece yöneticiler tarafından sağlanamayacağı bu konuda öğretmenlere de görev düştüğünü ve öğretmenlerle yöneticilerin uyum içinde olmalarının disiplin sağlamayı daha kolaylaştıracağını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin % 42 gibi bir oranda yöneticilerin disiplin sağlamayı öğretmenlerle birlikte sağlanması gerektiğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir yönetici, *"Disiplin öğretmenden başlamalı bence, öğretmen sınıfta öğrenciyi disipline edemiyorsa idareye gönderiyorsa iyi bir durum değil. Şu an için bizim okulda disiplin zayıf olduğunu düşünüyorum. Bu da müdürün pozisyonundan kaynaklanıyor, bu da herkesin ve benimde motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(A(YMY(5))))."* Şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka yönetici konumundaki katılımcı ise, *"Disiplin adına, öğretmenlerle birlikte olması gereken okul kuralları belirlenmeli ve bu kararlar sene başında öğrenciye açıklanmalı, veliye de bilgi verilmeli. Yıl içinde bunun takibi yapılmalı ve düzenli olmalı bu. Kıyafet vs. her türlü kurallar ortak kararlarla belirlenmeli. Bana göre farklı bir başkasına göre farklı olmamalı bu işler. Bizim müdür aklına geldiğinde kıyafet kontrolü vs. yapıyor. Hadi bugün şöyle bir kontrol edelim gibi yapıyor, olmaz böyle. Kuralı başta koyacaksın ve açıklayacaksın. Takip edeceksin, düzenli olarak takip edeceksin. Rastgele olmaz. Böyle yaparsan, yani düzenli sistemli bir disiplin etme yöntemi okul düzenli olur, öğretmeni de olumlu motive eder, düzenli olan kurumlarda herkes çalışmak ister(G:(F(YMY(4))))."* Şeklinde görüşlerini açıklayarak, okullarda disiplin sağlama adına yapılacak çalışmaların öğretmenlerle birlikte ortak kararlar alınarak yapılmasının ve bu kararların düzenli bir şekilde işlemesi için kontrolün önemini belirterek, bu konuda öğretmenlerle işbirliği içinde bu işin daha sağlıklı yürütülebileceğini ifade etmiştir. Bu tema bağlamındaki yönetici görüşlerinin öğretmen görüşlerine göre daha yüksek oranda olmasını ise yöneticilerin okulda disiplini sağlamada öğretmenlerden beklentilerinin olduğu şeklinde yorumlanabilecektir.

Denetim sistemimiz iyi çalışmıyor bu da disiplini sağlamada yöneticileri zor durumda bırakıyor: Yönetici konumundaki katılımcıların % 8'i disiplin sağlamada yöneticilerin zorlandığını, bunun nedeninin de denetim ile ilgili olarak sistemin iyi çalışmadığından kaynaklandığı görüşünü savunmuşlardır. Bu tema

bağlamında katılımcı olan bir yönetici görüşlerini şu şekilde açıklamıştır, "*Disiplin her türlü faaliyetin başındadır, önemlidir ve şarttır. Öğretmenlerde bu disipline katkı sağlamalıdır. Örneğin kendi görevlerini yapmalı ki, yani nöbetini, boş sınıf doldurma gibi asli görevlerini yapmalı ki disiplinli bir ortam ve eğitim olsun. Yoksa öğretmen katkı koymazsa yönetici tek başına bu işi sağlıklı yapamayabilir. Sendika bu konuda öğretmeni olumsuz etkiliyor. Siz motive etmeye çalışıyorsunuz, ancak öğretmen müdüre göre değil sendikadan gelen talimatlara göre hareket ediyor. Sistemimizde problem var, denetim sistemimiz de yok, yani etkili değil, var ama görünüşte var. Öğretmenin yapmadığı bir asli görevinden dolayı denetleyip gereken bir uyarı vs. yapmaya çalışsanız sizden önce öğretmen, müdürü atlayıp Genel Müdür'e hatta Bakan'a ulaşabiliyor ve sonrasını tahmin edebilirsiniz. Küçük bir toplumda yaşamamızdan dolayı da bu tür sorunlar siyasilere kadar gidebiliyor. Dolayısıyla siz okulunuzda disiplin sağlama adına ve motive etme adına çalışsanız da sistem gereği motivasyon olmayabiliyor(G:(A(YM(2))))."* Şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bu tema bağlamında az bir oranda da olsa bazı yöneticilerin, okullarında öğretmenlerin görevlerini yapmamalarına ilişkin disiplinsizlikleri düzeltmede zorluklar yaşadıklarını, bunun nedeninde ülkede ki mevcut denetim sisteminin iyi işlememiş olması olarak yorumlanabilir.

4.1.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yöneticilerinin personel arasında adaletli olup olmamalarının öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin etkisinin belirlenmesi. Bu konuda, katılımcı olan öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 Okul Yöneticilerinin Okul Personeli Arasında Adaletli Olup Olmamalarının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	**%**	**Yönetici Görüşleri**	**%**
Yöneticinin adaletli yaklaşımı Motivasyonu olumlu etkiler	50	96	12	100
Yöneticimin adaletli davrandığını Düşünmüyorum,bu durum motivemi Olumsuz etkiliyor	4	8		
Bireysel hatalar olduğunda uyarı, Ceza vb. genelleme ile çözülmemeli Bu durum olumsuz etkiliyor	1	2		

Yöneticinin adaletli yaklaşımı motivasyonu olumlu etkiler: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin % 96 gibi oldukça yüksek bir oranda yöneticilerin adaletli yaklaşımları kendilerinin motivasyonunda önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerden bazılarının görüşleri ise şu şekilde olmuştur. Katılımcı bir öğretmen,*" Adalet, bir okul içerisindeki huzurun ve mutluluğun teminatıdır. Adalet yoksa motivasyondan da bahsetmek mümkün değildir(G:(Ö(M(1)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise, *"Haksızlığa uğradığını düşünen bir personelin motivasyonu olumsuz etkilenir(G:(Ö(F(2)))).*"şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Bir başka katılımcı öğretmen ise şu şekilde düşüncelerini ifade etmiştir, *"Adalet varlığın temelidir. Adalet duygusu sarsıldığında yıkılma başlamıştır. Ayakta kalma, idare etme bile mümkün değildir. Okul yönetiminin adil davranmamasını bırakın, ,adil davranmadığı izlenimi bile motivasyonu bitirir(G:(Ö(L(1)))).*" Diyerek adaletli davranılmadığı hissinin oluşması bile motivasyonu olumsuz etkileyeceğini söylemiştir. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Tabii ki adaletli davranma vazgeçilmez bir değer olarak, okullarda da yöneticilerin çalışanlarına eşit ve adil yaklaşımları motivasyonda önemlidir. Bunun aksine kurum içinde yöneticilerin bazılarına farklı, imtiyazlı davranmaları kurum içinde ikilikler, çatışmalar meydana getirebilir. Bu da sadece öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemekle kalmaz, okulun genel başarısını da olumsuz etkiler diye düşünüyorum(G:(Ö(F(1)))).*"diye tema bağlamında görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen bu tema bağlamında şunları söylemiştir,*"Adaletsiz bir yönetici ve okul ortamı çoklarını huzursuz eder ve şüpheci kılar. Adaletli bir yönetim zor şartlarda dahi olsa öğretmenin motivasyonunu olumlu etkiler(G:(Ö(P(1)))).*" Diyerek adalet olmayan bir okul ortamında huzurlu bir çalışma olamayacağını ve bu durumun öğretmenlerin motivasyonunda olumsuz etkileri olacağını ifade etmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin tamamı(% 100) adalet konusunda hassas olunması gerektiğini ve bunun öğretmenlerin motivasyonunda etkili olacağını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında bazı katılımcı olan yöneticiler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır. Bir yönetici konumundaki katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir, *"Adaletin olmadığı yerde huzur olmaz. Huzur olmazsa sağlıklı bir eğitim olmaz. Çalışanlar ciddi olarak etkilenir. Adil olmak olumlu motive*

*eder(G:(E(YMY(10))))."*diyerek adaletsiz bir ortamda çalışanların motive edilemeyeceğini söylemiştir. Bir başka katılımcı yönetici ise, *"adaletli yaklaşım çok önemlidir. Her şeyin başı adalettir. Kurumun şeffaf olması önemlidir. Motivasyona önemli katkısı vardır. Adil olursanız yönetici olarak sorunların çıkmasını da önlemiş olursunuz. Bu da okul içinde çalışanların motivasyonunun artmasını sağlar(G:(F(YMY(11))))."*şeklinde düşüncelerini söyleyerek adaletli yönetimle çıkabilecek sorunlar daha çıkmadan önlenebileceğini belirtmiştir. Bir başka katılımcı olan yönetici ise, *"Adaletli yönetim motivasyonu olumlu etkiler. Eğer adaletli olursanız motivasyona olumlu katkı koyarsınız. Okul içinde bazılarına imtiyazlı davranırsanız bu diğer çalışanları olumsuz etkiler. Bu da motivasyonda düşüşe neden olur(G:(A(YMY(8))))."* Diyerek düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenler ve yöneticiler yüksek bir oranda adaletin okullarda olması gerektiğini söylemişlerdir. Yöneticilerin adaletli yaklaşımları öğretmenlerin motivasyonda vazgeçilmez bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Adaletli olunmayan kurumlarda öğretmenlerin motivasyonlarında çok ciddi anlamda düşüşler olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticimin adaletli davrandığını düşünmüyorum, bu durum motivemi olumsuz etkiliyor: Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin % 8'i okullarındaki yöneticilerinin adaletli davranmadığını ve durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmenin görüşleri şu şekilde olmuştur,*"Yöneticilerimiz okul personeli arasında adaletli olmadığını ve bunun motivasyonumu olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Bazı öğretmenlere tanınan kolaylıklar diğerlerine tanınmıyor. Örneğin, nöbet günümün ya da ders programın ihtiyaca göre değiştirilmesi gibi değişiklikler müdür ve öğretmen arasındaki samimiyete bağlı olarak gerçekleştiriliyor. Bu da diğer öğretmenlerin öfkelenmesine neden oluyor(G:(Ö(G)))*. Diyerek adaletsiz yönetici yaklaşımlarının öğretmeleri olumsuz etkilediğini söylemiştir. Bu tema bağlamında çok yüksek olmayan bir oranda da olsa bazı öğretmenlerin çalıştıkları okullarda yöneticilerinin adaletsiz yaklaşımları ile karşılaştıkları ve bu durumun öğretmenleri olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yönetiminin ders programlarının hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate almasının öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisinin belirlenmesi. Katılımcı olan öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Okul Yönetiminin Ders Programların Hazırlanmasında Öğretmenlerin Görüşlerinin Dikkate Almasının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Dikkate alınması olumlu katkı Sağlar, dikkate alınmadığı Durumlarda olumsuz etkiler	47	90	12	100
Okulumuzda yöneticiler bu Konudaki görüşlerimizi Dikkate almıyorlar	4	8		
Ders programı öğretmenin ihtiyacına Göre değil,eğitimin gereğine göre yapılmalıdır	1	2		
Öğretmenin taleplerine cevap Verilemediği durumlarda Bilgi verilmeli			1	8
Zamanla isteğe göre program Hazırlama motive aracı olmaktan Çıkıyor, zorunluluk gibi algılanıyor			3	25

Dikkate alınması olumlu katkı sağlar, dikkate alınmadığı durumlarda olumsuz etkiler: Katılımcı olan öğretmenlerin % 90'ı bu tema bağlamında, kendilerine ders programları ile ilgili görüşlerinin alınmasını ve özel ihtiyaçları ile ilgili olumlu yönde cevap verilmesi durumlarında motivasyonlarında olumlu katkı olacağını ve tersi durumlarda ise olumsuz etkileneceklerini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen,*"Okul yönetiminin ders programlarını hazırlarken kişilerin özel durumlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması onları önemsediğini ve saygı gösterdiğini ifade eder, bu da motivasyonu olumlu etkiler(G:(Ö(D(1)))).*"şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Başka bir katılımcı öğretmen ise, *"Program yapılmasında veya sınıf öğretmenliği verilmesinde görüşlerimizin alınması, bizim isteğimize uygun şekilde yaklaşımlar ile düzenlemeler yapılması kuruma olan aidiyet hissini artırır. Motivasyonumu da olumlu yönde*

etkiler. Öğretmen bu tür olumlu yaklaşımlarla kendini daha rahat ve huzurlu hisseder, yüksek performansta okula katkı sağlar(G:(Ö(F(1))))."şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise,"*Elbette görüşlerimizin alınarak bu tür düzenlemelerin yapılması bizi olumlu etkiler. Hakkaniyet çerçevesinde ve zaruretler nispetinde bunun göz önünde bulundurulması güven duygusu oluşturur. Karşılıklı güven duygusu fedakarlığı beraberinde getirecektir(G:(Ö(L(1)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklayarak, öğretmenlerin motivasyonda okul yönetimince yapılan düzenlemelerde ve özellikle programların hazırlanmasında ihtiyaçların gözetilmesinin olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin görüşlerinin tamamı % 100'ü, öğretmenlerin özel durumlarına ve ihtiyaçlarına göre programların düzenlenmesinin motivasyonda önemli olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda bir katılımcı,"*Mutlak etkiliyor. Biz bu tür ihtiyaçları gözetiyoruz. Gelen talepler mantıklıysa cevap veriyoruz, bu da motivasyonu olumlu etkiliyor. Ancak, herkesin istediğini yapamıyoruz. Öğretmenin bunun farkına varmasını sağlıyoruz. Bu da motivasyonu olumlu etkiliyor. Genelde bu konuda bir problem yaşamıyoruz. Öğretmen adil olduğunu hissediyor, öğretmenler bu durumu kendi aralarında değerlendiriyor ve kontrol ediyorlar, bunun farkındalar(G:(E(YM(9)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı olan yönetici, *"Mutlaka olumlu yansır ve motive edicidir. Görevlerimizden biridir. Öğretmenlerin sorunlarının çözülmesine yardımcı olursan motive edersiniz. Eğer bu tür sorunlara ve isteklere kayıtsız kalırsanız öğretmen motivesi düşer, verim alamazsınız sorunu olan ve çözülmeyen konularla uğraşan öğretmenden. Biz bu konuda istekleri olanaklarımız ölçüsünde yapamaya çalışıyoruz(G:(E(YMY(10)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklayarak, öğretmenlerin motivasyonunda özel durumlarının dikkate alınmasının önemli bir motivasyon aracı olduğunu ifade ederek, bu konuda gerekli olumlu yaklaşımları gösterdiklerini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında gerek öğretmen ve gerekse yöneticilerin görüşlerinde yüksek bir yüzde ile motivasyon aracı olarak görmeleri, öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir yöntem olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin bu tema bağlamında yüksek bir oranda yakın görüşte oldukları ve görüşlerinin örtüştüğü yorumlanabilir.

Okulumuzda yöneticiler bu konudaki görüşlerimizi dikkate almıyorlar: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerden % 8'i çalıştıkları okullarda, yöneticilerince ihtiyaçlarının dikkate alınmadığını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen, *"Maalesef görüşlerimiz alınmadan programlar yapılıyor. Tüm çalışanlara eşit şartlarda ders programlarının hazırlanması şarttır. Aksi takdirde çalışanlar arasında huzursuzluk oluşur(G:(Ö(K)))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Ne yazık ki defalarca söylememe rağmen bu konuda görüşlerim hiç dikkate alınmadı(G:(Ö(H(1))))."*şeklinde düşüncelerini açıklayarak bu tema bağlamında okul yönetimince ihtiyaçlarına olumlu cevap verilmediğini söylemiştir. Düşük bir oranda da olsa bu konuda bazı öğretmenlerin okullarında sorunlar yaşadığı yorumu yapılabilir.

Zamanla isteğe göre program hazırlama motive aracı olmaktan çıkıyor, zorunluluk gibi algılanıyor: Bu tema bağlamında yöneticilerin % 25'i ders programlarının hazırlanmasında zamanla motive aracı olmaktan çıkabileceğini ve bunun bazen öğretmen tarafından zorunluluk olarak algılanabilmesi de söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı bir yönetici,*"Her öğretmenden verim almak için uygun programı hazırlıyorum, Ancak belirli bir zaman geçtikten sonra bu yaklaşımınız motive etmeyebiliyor. Yani bu alışılmış, yapılması gereken bir durum gibi algılanıyor. Sizin motive etmek için yaptığınız bir yaklaşım değil de, yapmanız gereken bir görev gibi algılanıyor. İstekleri olmayınca da öğretmen arkadaş motive olmuyor(G:(A(YM(2))))."*şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka yönetici konumundaki katılımcı ise,*"Tabii ki programların hazırlanmasında görüşlerin dikkate alınması motivasyonu olumlu etkiler. Ancak öğretmenlerin abartılı istekleri oluyor. Bireysel hayatı ön plana çıkarıyorlar. Olması gereken bir durum var bunu zorluyorlar. Bir dersin ilk saatlerde olması zorunlu ise ya da önemli ise olmalı arkadaş buna itiraz etmemeli ve bir de her isteğe cevap verilemiyor, o zaman da öğretmen arkadaşın motivesi düşüyor. Yani bunu zorunluluk gibi algıladığı için böyle olabiliyor(G:(F(YMY(4))))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında bazı yöneticilerin öğretmenlerin isteklerinin ilk yıllardaki gibi olmadığını, zaman geçtikçe faklı talepleri olduğunu ve yönetimin de bunlara olumlu cevap veremediğinde öğretmenin olumsuz etkilendiğini

belirtmişlerdir. Bu durumun ise öğretmenin zamanla bu tür isteklerinin karşılanmasının, bir zorunluluk gibi algılamasından kaynaklandığı yorumu yapılabilir.

4.1.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yöneticilerinin mesleki tecrübesi ve kıdeminin, öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin etkisinin belirlenmesi. Bu konuda, katılımcı olan öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Okul Yöneticilerin Mesleki Tecrübesi ve Kıdeminin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Vizyon ve misyon sahibi bir Yönetici olması, tutum ve davranışları Olumlu olması önemlidir. Tecrübe ve kıdemini Kurumuna aktarabiliyorsa motive eder	27	52	11	92
Yöneticinin tecrübe ve kıdemi Etkilidir, Motivasyona olumlu katkı sağlar	37	71	9	75
Okul yöneticimin bu durumu Motivasyonuma katkı sağlamamaktadır	2	4		

Vizyon ve misyon sahibi bir yönetici olması tutum ve davranışlarının olumlu olması önemlidir. Tecrübe ve kıdemini kurumuna aktarabiliyorsa motive eder : Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin % 52'si yöneticilerinin vizyon ve misyon sahibi olmalarının, kendilerinin motivasyonunda önemli olduğunu söyleyerek, yönetici davranışlarının olumlu olmaları durumunda öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*" Mesleki tecrübe ve kıdemin salt olarak olumlu veya olumsuz bir etkisi olamaz. Ancak, bu özelliklerini olumlu yönde, motive edici bir şekilde kullanılması motivasyonumuzu artıracaktır. Aksi durumda motivasyonumuzu olumsuz etkiler(G:(Ö(G(1)))).*"şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Eğer mesleki tecrübe ve kıdemi olumlu davranışlara neden oluyorsa katkı sağlamaktadır, ancak tecrübe ve kıdemden çok*

*yöneticinin yönetim becerileri beni daha çok etkilemektedir(G:(Ö(V)))."*şeklinde görüşlerini açıklayarak öğretmenlerin yöneticilerinden motive olmalarında etkilenmelerini tecrübe ve kıdemlerinin davranışlarına yansımasına bağlamışlardır. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılar oldukça yüksek bir oranda % 92 ile görüşlerini bu yönde açıklamışlardır. Bu tema bağlamında katılımcı olan bir yönetici düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Tecrübe önemlidir, ancak bunu okula faydalı hale getirebiliyorsa yöneticinin tecrübesi işe yarar. Tecrübeli ve kıdemli bir yönetici iyi bir yönetici veya iyi insan demek değildir, tecrübesi vardır ama bunu kullanma becerisi yoksa, okula bunu aktaramıyorsa o tecrübe hiçbir şeye yaramaz(G:(A(YMY(5))))."*diyerek görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici ise,*"aktif bir yönetici ise tecrübeli olmak kıdemli olmak önemli olur. Bir şey yapmıyorsa o zaman öğretmenin motivasyonuna etkisi olumsuz olur. Tecrübesini ve kıdemini okula aktarabiliyorsa öğretmenlerin motivasyonuna olumlu etkiler. Durağan bir yönetici ise motive edemez. Yeniliklere ayak uydurup, gelişmeleri takip ediyorsa o zaman tecrübesi ve kıdemi yardımcı olur işine ve çalışanlarını motive eder(G:(F(YM(1))))."* Şeklinde düşüncelerini aktarmıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici ise,*"Tecrübe mutlaka önemlidir. Ancak, kaliteli ve donanımlı olursa ve bunu kullanabilirse önemlidir. Otuz yıllık bir idareci hiçbir şey yapmıyorsa bu tecrübe bir işe yaramaz. Beş yıllık bir idareci çok şey yapıyorsa bu ondan daha önemlidir. Yani yöneticinin geçirdiği yıllar okuluna ve personeline olumlu yönde yansıtıyorsa o zaman motivasyonuna katkı sağlar. Eğer yansıtamazsa o zaman yılların müdürü olmak önemli olmaz(G:(F(YMY(11))))."*diyerek yöneticilikte tecrübe ve kıdem sahibi olmanın tek başına motivasyonda etkili olamayacağını, bu tecrübe ve kıdemini okulun sorunlarının çözümünde, okulun çağın gereğine göre yönetiminde kullanmasının öğretmenlerin motivasyonunda daha etkili olacağı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu tema bağlamında yönetici konumunda bulunan katılımcıların, katılımcı olan öğretmenlere göre daha yüksek bir oranda tecrübenin ve kıdemin okula yansıtılmasına dikkat çektikleri söylenebilir.

Yöneticinin tecrübe ve kıdemi etkilidir. Motivasyona olumlu katkı sağlar: Katılımcı konumunda olan öğretmenlerin % 71'i yöneticilerin tecrübe ve kıdeminin kendi motivasyonlarında etkili olduğunu ve bunun motivasyonlarına olumlu katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen

görüşlerini şöyle açıklamıştır,*"Okul yöneticilerinin mesleki tecrübe ve kıdemlerinin fazla olması şüphesiz motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor(G:(Ö(B(2)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Okul yöneticisinin mesleki tecrübesi ve deneyimi bize güven verir ve motivasyonumuzu artırır(G:(Ö(V(1)))).*"şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bir başka katılımcı öğretmen ise,"*Mesleki tecrübe tüm öğretmenler için yararlanması gereken bir özellik ve motivasyona kesinlikle katkı sağlar(G:(Ö(K(1)))).*"şeklinde görüşlerini açıklayarak, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin çalıştıkları okullarda, yöneticilerinin tecrübeli ve kıdemli olmalarını arzu ettikleri yorumu yapılabilecektir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de, öğretmen görüşlerine paralellik gösterdiği ve % 75 gibi bir oranda yöneticilerin tecrübe ve kıdeminin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılım olan bir yönetici,*"Tecrübe ve kıdem önemlidir. Çünkü, tecrübeli ve kıdemli yönetici öğretmeni daha iyi anlar, onu anlayan bir yönetici de olumlu yaklaşımlarıyla öğretmeni olumlu motive etmesine yardımcı olur. Tecrübeli ve kıdemli yönetici yapıcı olur.Tecrübesiyle öğretmenin her şeyini bilir ve ona göre davranır, bu da öğretmenin motivasyonuna olumlu katkı sağlar(G:(A(YM(2)))).*"şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici,*"Güven uyandırmak çok önemlidir. Tecrübesiz olursa yönetici bazı konularda kararsız kalır, bu da öğretmeni olumsuz etkiler. Bu açıdan tecrübe önemlidir. Yasaları iyi bilen ve bu bilgisini okuluna aktarabilen yönetici olması açısından da tecrübe önemlidir, motivasyona olumlu katkı sağlar, yani bu özelliğini kullanırsa katkı sağlar(G:(F(YMY(12)))).*"şeklinde görüşlerini açıklayarak, yöneticilerin tecrübeli olmalarının öğretmenlerin sorunlarını daha iyi anlayabileceğini ve çözüm üretebileceğini bununda öğretmenlerin motivasyonunda olumlu katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir. Bu anlamda gerek katılımcı öğretmenler gerekse katılımcı yöneticiler okullarda yöneticilik görevlerinde bulunan yöneticilerinin tecrübeli ve kıdemli olmalarının öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde katkısı olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticimin bu durumu motivasyonuma katkı sağlamamaktadır: Bu tema bağlamında oldukça az bir oranda katılımcı öğretmen okullarında yöneticilerinin tecrübe ve kıdemlerinden yararlanamadıklarını ve yöneticilerinin kendilerini motive edemediklerini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Tecrübe her zaman olumlu olur, yöneticilerimiz tecrübeli ve kıdemli, ancak ne yazık ki; sorunlara çözüm bulma konusunda yetersiz davranıyorlar. Bu da motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor(G:(ÖH(1))))."* Şeklinde düşüncelerini ifade ederek çalıştığı okuldaki yöneticilerin tecrübeli ve kıdemli olmalarına rağmen öğretmenlerin çözülmesi gereken sorunlarının çözümünde etkin olamadıklarını söylemişlerdir.

4.2. 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.

4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okullardaki yöneticilerin davranışlarında örnek olmaları öğretmelerin motivasyonunda etkili midir? Sorusuna katılımcı olan öğretmen ve yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt probleme ait katılımcı öğretmenlerin % 85'i çalıştıkları okullardaki yönetici konumunda bulunan müdür ve müdür muavinlerinin davranışlarında örnek olmalarını önemsedikleri ve olumlu davranışlar gösterdiklerinde öğretmenler olarak bu olumlu örnekleri yapmada istekli tavır içinde olduklarını söylemişlerdir. Yine katılımcı öğretmenlerin % 10'u yöneticilerin olumlu davranışlarını öğretmen örnek alır teması altında görüş beyan etmişlerdir. Bu iki tema birlikte değerlendirildiğinde öğretmenlerin tamamına yakınının yönetici davranışlarından etkilendikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenler kurumlarındaki yöneticilerin olumsuz davranışlarının kendilerini olumsuz etkilediğini bu durumunda motivasyonlarında önemli olduğunu söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de öğretmen

görüşleri ile paralellik göstermekte ve yöneticilerin de yüksek bir yüzde ile % 92 ile, yönetici olarak davranışlarında örnek olmalarının öğretmenlerin davranışlarını etkilediğini belirterek, öğretmenlerin motivasyonunu olumlu davranış gösterilirse olumlu yönde motive ettiği, eğer olumsuz davranışlar gösterilirse öğretmenlerin de bundan olumsuz etkilenerek motivasyonlarına olumsuz yansıdığını söylemişlerdir. Yine yönetici konumundaki katılımcıların öğretmenler yöneticinin olumlu davranışlarını örnek alır temasına % 17'si görüş beyan ettiği de dikkate alınarak yorumlanırsa, yöneticilerin tamamının, öğretmenlerin motivasyonunu kendi davranışlarının etkilediği konusunda birleşmektedirler. Bu tema bağlamında gerek öğretmenler gerekse yönetici konumunda bulunan katılımcıların görüşlerinin yüksek bir oranda örtüştüğü ve özellikle yöneticilerin bu konudaki düşüncelerinin, eğitim çalışanlarının kurum içinde yönetici davranışlarıyla olumlu ya da olumsuz etkilenmelerinin farkında oldukları anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumlarında yönetici konumunda olanların, öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin bu beklentilerinin neler olduğunu bilmeleri öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik davranış içinde olmalarını sağlamada önemli katkı koyacaktır. Şimşek (2005), okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki konulu yapmış olduğu araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumunda ve etkisinde en önemli öğelerden birisi olduğunu tespitini yapmıştır. Başarılı bir okul kültürünün oluşturulmasında ve okulun etkinliğinin artırılmasında, okul müdürünün kişilik özellikleri ve iletişim becerileriyle gerçekleşebileceğini öne sürmüştür. Bu da okullarda yöneticilik yapan eğitim çalışanlarının kişisel özelliklerine ve iletişim becerilerine ait davranışlarından öğretmen ve öğrencilerin etkileneceği anlamına gelebilecektir. Eren(2004)'e göre gerçek bir önder; çalışanlarına bir rehber, danışman ve bir dost olduğunu kabul ettirdiği ölçüde takip edilecek ve örnek alınacaktır. Yöneticilerin bu anlamda kişisel özelliklerini iyi örneklerle yansıtmasının öğretmenler tarafından davranışlarının örnek alınmasına ve okulun genel uyumuna olumlu bir katkısı olacaktır.

Sorumluluk ve yetkilerini doğru ve etkili kullanan yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görüşünü söyleyen katılımcı öğretme yüzdesi % 37 olmuştur. Bu anlamda her üç öğretmenden birisinin kendi motivasyonlarına ilişkin yönetici davranışlarının etkili olmasını, yasalarla yöneticiler

verilen sorumluluk ve yetkilerini kullanmalarına bağlamışlardır. Bu düşünceye sahip olan öğretmenler yöneticilerde bulunan yetkilerin zamanında, doğru ve etkili bir şekilde kullanılması durumunda okul ortamında bazı olumsuzlukların oluşmadan engellenmiş olacağı ve bu nedenle öğretmenler arasında ciddi problemler yaşanmayacağı söylenebilir. Bu açıdan yöneticiler üstleri tarafından ve yasalarla kendilerine verilen sorumluluk ve yetkileri idaresi altında bulunan öğretmenleri motive etmeye katkı sağlamak için gerektiğinde ve etkili olarak kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca kullanılmayan yetkiler zamanla önemini kaybedecek, kullanılmak istendiğinde ise yeterli katkıyı gerek kuruma gerekse öğretmenlerin motivesinde yarar sağlamayacaktır. Türkmen'e (2003) göre, yetki kullanılmaya başlandığı anadan itibaren hemen arkasından sorumluluklar gelecektir. Bu nedenle elinde üstleri tarafından ve yasalarca verilmiş yetkileri olan yöneticiler bazen gelebilecek risklerden korktuklarında, yetkilerinin tamamını kullanmak istemezler ve bu tereddüt içerisinde kalan yöneticilerin başarılarının daima düştüğü gözlenmiştir.

Yöneticiler davranışlarında tutarlı olmaları durumunda öğretmenleri motive eder görüşünde az denilecek bir sayıda öğretmen tarafından belirtilmiştir. Ancak az sayıda da olsa bazı öğretmenlerin bu yaklaşımlarının kurum içindeki uyum açısından oldukça önemlidir. Çünkü, öğretmenler bu tema bağlamında görüşlerini açıklarken, yöneticiler kendilerinin yapmadığı davranışları bizlerden istemeleri doğru olmaz ve ayrıca zamana ve kişiye göre davranışlarında değişiklik olmamalı, yani her zaman ve her kişiye aynı tutarlı davranışla yaklaşılmalı şeklinde görüşlerini açıklamışlardır. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumlarında yönetici konumunda bulunanlar yönetiminde bulunan öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyecek tutarsız davranışları göstermekten uzak durmalarının önemli olduğu söylenebilir. Yönetici konumunda bulunanlar, çalışanlarından istedikleri davranışları öncelikle kendileri göstermeliler ve kendilerinin yapamadıkları davranışları çalışanlarından beklememeliler şeklinde yorumlamak mümkün olacaktır. Güvenç'e (1990) göre, eğitim sürecinde ne tür görev olursa olsun, zamanında, düzenli ve sürekli olmalıdır. Yani gereği ne ise öyle yapılmalıdır. Kimseyi bekletmeme, telefon edilecekse zamanında arama, ziyarete zamanında girme ve buluşma gibi kurum içindeki her ne ise yeteri ve gereği yapılmalı ki alışkanlık içeren davranışlara dönüşsün. Doğru ve

düzenli davranışlar sürekli olmalı ki yerleşsin, kökleşsin ve güzel işler çıkmasına zemin hazırlasın.

4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonundaki etkilerine ilişkin soruya katılımcı olan öğretmenlerin yüzde olarak oldukça büyük çoğunluğu, yöneticilerinin kendileri ile saygıya dayalı, seviyeli ve uygun bir üslup ile olumlu bir iletişime geçtiklerinde motivasyonlarında olumlu yönde artış olduğunu söylemişlerdir. Yönetici konumunda bulunan katılımcıların, öğretmenlerden daha yüksek bir yüzde ile öğretmenler ile iletişimin saygılı, seviyeli ve uygun bir üslupla olmasını gerektiğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü ve yöneticilerin daha yüksek bir oranda bu konuya hassas olduklarını anlamak mümkündür. Yöneticilerin iletişim konusunda, öğretmenleri motive etmeye yönelik öğretmenlerin beklentilerinin neler olduğunun farkında oldukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumlarındaki yöneticiler öğretmenlerin iletişim konusundaki beklentilerine yönelik davranış göstermeleri motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacağı rahatlıkla söylenebilir. Şimşek'e (2005) göre, okul yönetiminde kullanılan en önemli araçlardan birisi de iletişimdir. Bu iletişimin sağlanmasında sadece ileti gönderen olmak değil, gönderim yapılması kadar da karşıdan gelenin dinlenmesidir. Özellikle çoğu kişi dinlemeden çok konuşma eğilimini tercih eder, oysa dinlemek problemlerin kolay anlaşılmasında ve çözümünde önemli bir zemin oluşturacak bir durumdur. Karşıdakinin söyleyeceklerinin bilinmiş olmasında bile, sözünün kesilmeden dinlenmesi önemli bir yaklaşımdır. Karşıdaki ile empati kurmakta, duygularını paylaşmak, sorunlarına çözüm yaklaşımları iletişimin yüksek olmasına ve öğretmenlerin motive edilmesinde iletişimin önemli bir katkısı olacaktır. Demiray'a (2008) göre okul yöneticisinin öğretmenlerle gerçekleştireceği iletişimin sağlıklı ve güçlü olması için çaba harcaması, öğretmenin kendisini iyi hissetmesine ve dolayısıyla okula ait olma duygusunu yaşatacaktır. Mesleki iş tatmini artacak olan öğretmen daha verimli çalışacak ve okulun genel başarısına, kaliteli eğitimin elde edilmesine önemli katkı sağlayacaktır.

İletişimin iyi olmadığı veya yeterli düzeyde gerçekleşmediği okullarda farklı sorunların çıkması söz konusudur. Katılımcı olan öğretmenlerin % 17'si yönetici ile

öğretmen arasında iletişim istenilen düzeyde değilse bu bir sorundur, eğer bu yeterli bir iletişim sağlanarak çözülemezse öğretmen okul içinde olumsuzluklar yaşamaya başlayacak, bu durum öğretmenin mutsuzluğuna zemin hazırlayacaktır. Mutsuz olan bir öğretmen okulda istenilen verimde çalışamayacak ve motivasyonu düşecektir. Bu görüşe sahip öğretmenler yöneticilerin okullarda yeterli düzeyde iletişim kurma becerilerini göstererek bu sorunları ortadan kaldırabilecekleri ve öğretmenleri de istenilen verimde çalışmalarına motive edebilecekleri söylenebilir. Bu açıdan okullarda yönetici konumundaki eğitimciler her türlü durumda öğretmenler ile iletişimde olmaları, hem okulda çıkabilecek sorunları önlemeye hem de öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir katkıda bulunacaklardır. Okul yöneticilerinin öğretmenleriyle iletişimlerinde bilgi eksikliğinin ve bundan dolaylı iletişimin ortaya çıkmaması için, yöneticilerin iletişim sürecinde ifadelerinin karşıdakilerin anlayacağı şekilde açık bir dille ve net olması önemlidir. Eğer bu şekilde olmayan bir iletişim süreci yaşanıyorsa öğretmenler o eksik ve açık olmayan durumlarla ilgili boşlukları önyargılarıyla doldurmaya ve varsayımlarla anlamaya çalışır, o zaman yöneticinin gönderiminden öğretmenler farklı anlamlar çıkardığı için iletişim konusunda sorunlar yaşanacaktır(Şimşek,2005). Bu anlamda iletişin olmayışı kadar, eksik olması ya da dolaylı olması bile bazen yönetici ile öğretmenler arasında anlaşmazlıklara ve okul içinde değişik sorunlara zemin oluşturabilecektir. Şişman'a (2010) göre okul müdürü, okul içinde daha çok okuldaki görevlerini yerine getirmekle meşgul oluyorsa ve okulun amaçları için zamanın çoğunu harcıyorsa, insan ilişkileri boyutunu ihmal edebilir. Bu nedenle okul müdürleri yönetme güçlerini liderlik güçleriyle desteklemeleri gerekir. Okulda yapılması gerekenlerin doğası gereği yöneticilerin, insani ilişkiler gibi konularda da yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Bu anlamda okul yöneticilerin öğretmenleri ile iletişimi sağlama becerilerinin kurum içinde önemli olduğu söylenebilecektir.

Yöneticilerin öğretmenler ile olan emir cümleli iletişimi motivasyonlarını olumsuz etkiler görüşünde olan öğretmen yüzdesi çok sayıda olmasa da, belirli sayıda öğretmenin bu konuda yönetici yaklaşımlarını önemsediği görülmektedir. Bu tema bağlamında öğretmenler görüşlerini açıklarken kendilerine emir cümleli iletişimin rahatsız ettiğini ve böyle bir yaklaşımın motivede olumsuz etki yaptığını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında yöneticilerde öğretmenlerden daha yüksek bir

yüzde ile emir cümleli iletişimin uygun olmadığını ifade ederek, bunun öğretmenin yapması gereken bir iş dahi olsa bu işi yaptırmada iyi bir yaklaşım olmayacağı, eğer bu şekilde bir yaklaşımla hitap olduğunda öğretmen yapması gereken o işi yapsa da istenilen verimde olamayacağı söylemişlerdir. Bu anlamda yöneticilerin öğretmenlerin çalışmalarında istenilen verimi almalarını sağlamak için emir cümleli yaklaşım tarzından mümkün olduğu kadar uzak olmaları öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde yarar sağlayacak bir etken olduğu görülmektedir. Emir cümleli iletişimle ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü ve yöneticilerinin daha yüksek bir yüzde ile bu konuda hassas oldukları söylenebilecektir. "Çoğu insan bir şeyin "niçin" olduğunu veya belirli bir harekete "niçin" gereksinim duyulduğunu bildiği zaman, yardımlaşma ve işbirliğinde bulunma isteği artar. Okul müdürünün "niçin" olduğunu açıklamadan verdiği emirler, yöneltmeler ve istemler, öğretmen ve öğrencilerin performansını aşağı çekebilir(Scanlon ve Kets, 1983, s.213'ten akt. Şimşek(2005:80).

Katılımcı olan öğretmenlerin % 8'i okulumuzda iletişim konusunda sorun var diye görüş açıklarken, yine aynı oranda katılımcı öğretmenler okullarındaki iletişimin çok iyi olduğu yönünde görüşlerini açıklamışlardır. Bu anlamda öğretmenlerin bazıları kişisel olarak iletişim becerileri çok iyi olan yöneticilerle çalışmakta iken, bazı öğretmenler yine kişisel anlamda iletişim becerileri ile ilgili sorunları olan yöneticiler ile çalıştıkları yorumu yapılabilir. Ayrıca iletişimin yöneticilerce kişisel anlamda yeterli düzeyde sağlanıp sağlanamaması öğretmenleri olumlu ya da olumsuz motive ettiği söylenebilir.

4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul ile ilgili alınacak kararların alınmasında öğretmenlerin katkı sağlamaları için olanak verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemeye ilişkin katılımcılara yöneltilen soruya, öğretmenlerin tamamına yakın denebilecek bir yüzde ile okul ile ilgili kararlarda kendilerine düşüncelerinin sorulması ve kararlarda etkin olmalarına olanak sağlamaları, okula sahiplenme duygusunu oluşturacağını ve okulda önemli oldukları hissini vereceğini söyleyerek, bunun öğretmenler üzerinde motive edici bir yaklaşım olacağı belirtilmiştir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılarında, yüksek bir yüzde ile öğretmenler ile aynı görüşte oldukları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin bu görüşlerini açıklarken, öğretmenlerin okul ile

ilgili kararlara katılımın demokratik bir yapı oluşmasına katkı sağlayacağı, karara katılan öğretmenlerin okulda yapılması gereken işlerin daha sağlıklı gerçekleşeceğini, kararın içinde olan öğretmenlerin okulda etkin bir uygulayıcı olacaklarını söyleyerek verimli bir sonuç almada önemli ve öğretmen motivasyonunda çok olumlu bir katkı koyacağı söylenebilecektir. Karara katılımı için olanak verilmeyen öğretmenlerin de, üstlerinden gelen bu kararları emir gibi algılamaları söz konusu olacağından tepki göstererek, okulun işleyişinde de istenmeyen olumsuzluklar yaşanabilecektir. Bu nedenle okul içinde yönetimin, okulun işleyişinde öğretmenleri aktif olarak kararlara katılmaları için olanak sağlamaları hem kurumun sağlıklı yönetilmesinde, hem de öğretmenlerin motivasyonunda çok önemli bir yarar sağlayacaklardır. Binbaşıoğlu'na(1975) göre yöneticiler her gün bir çok karar verirler, bazı kararlar önemsizdir ve örgütteki her üyeyi ilgilendirmez. Önemli olan ve örgütün çoğunu ilgilendiren kararların grup halinde alınması önemlidir. İyi bir yönetici kendisi karar alırken bile kararın etkisini dikkate alarak, önceden ilgililerle görüşmeli ve onların da düşüncelerini almalıdır. Eğitim kurumlarında demokratik bir yönetim belirleyen yöneticileri çalışanların kararlara katılımını sağlaması bu yaklaşımı uygulamak için önemli bir tutum olacaktır. Glasser'e (2000) göre okul müdürlerinin ana görevi, öğretmenleri liderce yönetmektir. Öğretmenler liderce yönetime karşı yoğun bir ilgi göstermişler ve bu yolda yöneticilerinden alacakları yardımın değerini bileceklerdir. Yöneticinin lider rolünde olması öğretmenlerin okul ile ilgili sorunlara ve kararlara katılmalarında önemli bir zemin oluşturacağıdır. Erdem'e (2005) göre 21. Yüzyılda yükselen değerlerden biri de ekip çalışmasıdır. Farklı yeteneklerin ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelerek çalışmaları, bireysel olarak bir işi gerçekleştirmekten ve başarıya ulaşmaktan daha kolaydır. Bu anlamda eğitim çalışanları farklı yeteneklerini bir araya getirecek ve ortak amaçlar için çalışma yollarını uygulamalıdırlar. Eğitim de yarışmaktan çok işbirliğinin ön plana çıkarılması daha önemli olmuştur. Türkmen'e (2003:28) "göre kararın etkileyeceği birey ve gruplar kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o derece katılmış olurlar". Eren'e (2004) göre yöneticiler çalışanlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşüncelerini almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu şekilde bir yaklaşım içinde olan yönetimin çalışanlarında çalışma havasının oluşmasını sağlar. Ortak

görüşlerle alınan kararların uygulanması daha kolay olur ve "biz" fikri kurum içinde gelişir. Özdemir'e (2000) göre örgüt içerisinde kararlara katılma, değerleri paylaşma, grubun bir parçası olduğu duygusunu yaşatır ve personelin motivasyonunu yükseltir ve böylece çalışan girişim kabiliyeti ve cesareti artar.

Okulumuzda kararlara katılmamız için uygun bir zemin yok diyen öğretmenler ile alanımızla ilgili alınan kararlarda görüşlerimizin alınmayışı motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor diyen öğretmenler, katılımcılar içinde % 16 oranında olmuştur. Bu anlamda gerek okul geneli ile ilgili kararlarda gerekse branşlar bazında alınan karalarda görüşlerini açıklama adına olanak verilmeyen öğretmen yüzdesi çok olmasa da göz ardı edilemeyecek bir sayıdadır. Bu anlamda bazı okullarda yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerini almada çok istekli olmadıkları söylenebilir. Bu tür bir yaklaşımla yönetim tarzı belirleyen yöneticilerin olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin mutlu ve huzurlu olamayacakları, istenilen performansı göstermede sorunlar yaşayacağı ve motivasyonlarında düşüşler olacağı söylenebilir. Bu anlamda katılımcı bir yönetim yaklaşımı belirlemede yöneticilerin daha çok çaba harcamaları olumlu motivede önemli bir katkı sağlayacaktır. "İyi bir yöneticinin görevi her çalışanından yapabileceğinin en iyisini almak ve bireysel katkıları harmanlayıp bunları istenilen amaçlara ve en mükemmele ulaşacak şekilde bütünleştirmektir" (Türkmen,2003:12).

Yönetici konumunda bulunan katılımcıların % 25'i okulun işleyişinde öğretmenlerin kararlara katılımın önemli olduğu görüşüyle kalmayıp, bunun tersi bir durumda yani, demokratik olmayan bir yönetimde, kararların sadece yönetimce belirlenip uygulanmaya çalışıldığı okullarda kararın içinde olmayan öğretmenlerin buna tepki vereceklerini söyleyerek, bunun öğretmenlerin motivasyonun da olumsuz yansıyacağını söylemişlerdir. Bu tepkinin bazen öğretmenin yapması gereken, ancak uygulamada kararın içinde olmamasından dolayı istenilen verimin alınmasına engel teşkil edecek bir tepki olabilecektir. Bu durumun öğrenciye ve okulun işleyişine de olumsuz yansıması olması kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda yöneticiler kararın içinde olmayan öğretmenlerin tepki vereceğini ve bunun okuldaki genel uyumu bozup, motivasyonu da düşüreceğini de dikkate alarak, daha katılımcı bir yönetim belirleyip uygulamanın öğretmenlerin motivasyonuna yararlı olacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Çeşitli araştırmalarda da bu konuda bazı destekleyici şu

tespitler yapılmıştır; "Öğretmenler görüşlerini okul müdürlerine rahatlıkla iletememelerinin bir nedeninin, okul müdürlerinin bu konuda daha önceden öğretmenlere yeterli bilgi vermemelerinde kaynaklanabildiğini ileri sürmektedirler(Celep,2000,s.45'ten akt.Şimşek 2005). "Öğretmenlerden yakınmalar gelmediği zaman, işlerin yolunda gittiğini düşünen okul müdürleri de bu anlayışlarıyla okuldaki iletişim süreçlerini engelleyici bir rol oynarlar. Oysa bu gibi durumlarda, çoğu zaman işler yolunda gitmemekte, hatta hoşnutsuzluk ve doyumsuzluk en yüksek düzeye ulaşmaktadır(Planty ve Machaver,1972,s.222'den akt.Şimşek,2005).

4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul içinde ve dışında yönetim tarafından düzenlenen sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya, katılımcı öğretmen ve yöneticilerin yüksek bir oranda sosyal etkinliklerin motive edici bir özelliği olduğu konusunda görüşlerini açıklamışlardır. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir. Sosyal etkinliklerin okulda sıcak bir ortam oluşturmada önemli bir katkısının olduğu ve birlikte olmanın ve ortak zaman geçirmenin öğretmenler ve yöneticiler arasında iletişimin daha yüksek düzeyde sağlanmasına neden olacağından, motivasyona ilişkin olumlu katkı sağlayacağı da söylenebilir. Bu açıdan okullarda gerek okul içinde gerekse okul dışında yapılacak sosyal etkinlikler öğretmenleri olumlu motive edeceği şeklinde yorumlanabilir. Özdemir'e (2000) göre okul öğrencilerin psikolojik, sosyal ve fiziksel olarak gelişimlerini desteklemektedir. Öğrenciyi sosyalleştirmek ve meslek sahibi yapmak dışında, öğrencilerin etkilenebileceği farklı alt grupların etkisine bırakmamalı ve bazı olumsuz alışkanlıkların (alkol, uyuşturucu, sigara vb.) önlendiği bir yer olmalıdır. Bu anlamda öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmalarına ve bunu öğretmenleriyle beraber olacak şekilde düzenlenecek zemin hazırlanmalıdır. Eren'e (2004) göre çalışanlara heves verici ortam hazırlanması, iş ortamından uzaklaşılarak tatil, gezi vb. yapılması moral ve motivasyonuna yüksek tutacak, yeni enerji depolamayı sağlayacaktır.

Katılımcı öğretmenlerin % 15'i sosyal etkinliklerin ortak kararlarla belirlenmesinin daha motive edici olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici görüşleri daha yüksek bir oranda ve katılımcı olan yöneticilerin yarısı sosyal

etkinliklerin öğretmenlerle birlikte alınacak kararlarla yapılmasının daha etkili ve motivasyona katkı sağlayıcı bir durum ortaya koyacağı söylemişlerdir. Yapılacak olan sosyal etkinliklerin türü ve zamanının iyi belirlenmesi temasında görüşlerini açıklayan öğretmenler de az bir oranda da olsa, etkinliğe katılımın yüksek tutulması adına önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Demokratik bir yönetim tarzı belirleyen okul yönetimleri öğretmenlerin kararlara katılımını sağlayarak okulun her türlü faaliyetlerinde olduğu gibi, sosyal etkinliklerde de öğretmenlerle birlikte karar vererek belirleyecekleri etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonunda oldukça önemli bir katkı sağlayacakları şeklinde yorumlanabilecektir.

4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yönetimi tarafından ne tür bir takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağladığının belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya öğretmenlerin % 42'si her türlü takdir edilmenin önemli olduğu ve bunun motivasyonun artmasına önemli katkı sağladığını söylemişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin yarıya yakını denebilecek bir oranda okulda öğretmenlerin yapmış olduğu çalışmaların yönetim tarafından fark edilmiş olmasını önemsedikleri yani takdirin şeklinden daha çok her ne tür bir takdir olursa olsun ama mutlaka takdir edilsin görüşünde olmuşlardır. Öğretmenler takdirin sözlü, yazılı, teşekkür belgesi, övülme vb. olabilir bunların kendilerini motive ettiğini ve daha sonra yapacakları çalışmalarda performanslarının yüksek olmasında katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılar da öğretmenlerle aynı oranda bir yaklaşım ile öğretmenlerin yaptıkları çalışmaların mutlaka görülmüş olmasının önemli olduğunu ve bunun da herhangi bir şekilde öğretmene hissettirilerek yapılmasının motivasyona katkı sağlayacağı görüşünde olmuşlardır. Bu anlamda öğretmen ve yöneticiler, okulda öğretmenlerin yapmış oldukları faaliyetlerin yönetim tarafından ödüllendirilmelerinin önemli bir motivasyon aracı olduğu ve bunun şeklinden daha çok yönetimce bilinmiş olmasını daha önemli gördükleri söylenebilir. Taymaz'a (1995) göre okul yönetimi personelinin başarısını gözlemeli ve bu başarıyı kendisine mal etmemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı ve çalışanlarının güvenini kazanmalı. Eren'e (2004) göre çalışanlar yöneticilerinin çalışmaları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek isterler. Yöneticilerin yapılan çalışmalar sonucunda, tepkilerini görmek ve başarılı durumlarında takdir övülme arzusundadırlar. Başarısının takdir edildiği

çalışanlar işine daha çok bağlanır ve motive olurlar. Luecke'ye (2010) göre çalışanları motive eden iki tür ödül vardır. Bunlar maddi ve manevi ödüllerdir. Maddi ödüller, ücret artışı, pirim; manevi ödüller ise, başarı hissi, yaptığı işin takdir edilmesi vb. dir. Harvard İşletme Fakültesi öğretim üyelerinden Brain Hall, her iki tür ödülün de performans yönetiminde önemli yeri olduğunu söyleyerek, " İnsanlar hem maddi hem de manevi ödüllerle motive olurlar" bu yaklaşım yaratıcı davranışlara olumlu katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu nedenle takdir edilmenin motivasyonda önemli bir katkısının olduğu söylenebilecektir.

Öğretmenlerin % 62'si ödüllendirilmelerinde kullanılacak motivasyon aracı olarak, sözlü takdir edilmelerinin kendileri için yeterli olduğu görüşünde olmuşlardır. Bu tema bağlamında öğretmenlerin yarıdan fazlası okul yönetimince sözlü olarak bir teşekkürün ve ya öğretmenler toplantısında takdir edici cümleler ile övülmüş olmaları, öğretmenler için motive edici olduğunu söylemişlerdir. Yönetici konumunda olan katılımcıların da % 67 gibi oranda öğretmenlerle örtüşen bir görüşte oldukları görülmektedir. Yöneticiler de öğretmenlerle bu tema bağlamında aynı bir yaklaşım içerisinde oldukları, öğretmenlerin genelde farklı bir ödüllendirme beklentisi içinde olmadıkları, önemli olan yaptıkları her çalışmanın yönetimce takdir edilmesinin motive ettiğini bunun da en uygun ve geçerli olanın sözlü bir takdirin, teşekkür etmenin yeterli olacağı görüşünde olmuşlardır. Bu anlamda öğretmenlerin beklentilerinin neler olduğu konusunda, yöneticilerin farkında oldukları yorumunu yapabiliriz. Bu tür farkında olma durumu ise, yöneticilerin okullarındaki öğretmenleri motive etmede kullanacakları yöntemleri bildikleri, bunu uygulamada da etkili olmaları durumunda öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir katkı sağlayacakları şeklinde yorumlanabilir. Bu iki temada takdir edilmenin önemli olduğu, gerek sözlü gerekse her türlü takdir edilmenin motive edeceği görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, katılımcı olan hem öğretmenlerin, hem de yöneticilerin tamamının okulda öğretmenin yapmış olduğu herhangi bir faaliyetin yönetimce farkında olunması ve bunun takdir edilerek ödüllendirilmesinin motivasyona önemli bir katkı koyacağı bir gerçektir. Eren'e (2004) göre övgü şeklin yapılan takdir çalışanları manevi yönden tatmin eder. Ancak bu takdirde objektif olmak önemlidir. Övgü ve ödüllerin sübjektif temellere dayanıyorsa, bu tarz yaklaşım çalışanlar arasında adaletsizlik hissi oluşturacak ve zamanla çatışmalara ve

memnuniyetsizliklere neden olabilecektir. Luecke (2010), maddi ve manevi ödüllerle ilgi olarak en iyi tavsiyeleri 1968 yılında yayınlanan Herzberg'in "Bir Kere Daha: Çalışanlarınızı Nasıl Motive Edersiniz? Makalesinde şöyle belirtmiştir; çalışanları yüksek ücret ve iyileştirilmiş iş ortamlarının olumlu etkilerinin olduğunu, ancak uzun süreli motive etmediğini ifade ederek, işyerine olan bağlılığı artıracak ve uzun süreli motiveyi sağlayacak olan ödüllerin manevi ödüller; takdir edilme, beğenilme hissi, yaptığı işin önemli olduğu duyguları olduğunu belirtmiştir. Barutçugil (2004), motivasyon ile yapılan araştırmalarda çalışanları özendirici olarak tespit edilen ilk beş maddeden dört tanesinin hiçbir maliyeti olmayan özendirme araçları olduğuna dikkat çeker ve bunların, "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" şeklinde sıralamanın mümkün olacağını belirtmiştir.

Takdir edilmenin kurum içinde adil bir şekilde yapılmasının önemli olduğu, eğer adil bir ödüllendirme yapılmazsa olumsuz motive eder temasında görüş açıklayan öğretmen sayısı çok yüksek bir yüzde de olmasa da bazı öğretmenlerin bu anlamda sorunlar yaşamış olabilecekleri söylenebilir. Bu tema bağlamında yöneticilerin öğretmenlere göre daha yüksek bir yüzde ile % 33 ile, ödüllendirmenin adil yapılması gerektiği görüşünü söylemişlerdir. Öğretmenlerin yapmış oldukları çalışmaların kişiye göre değil de, yapılan işe göre olmasının önemli olduğu ve eğer bu tür bir yaklaşım içinde olunmazsa aynı işi yapan bir öğretmen takdir edilirken, başka bir öğretmenin yaptığı görmezlikten gelinirse, öğretmenler arasında huzursuzlukların ortaya çıkacağını, bununda kurum içindeki motivasyona olumsuz etkisi olacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda yöneticilerin ödüllendirmede dikkat edecekleri en önemli davranışın adaletli bir yaklaşım içerisinde göstermeleri gerektiğini söylemek mümkün olacaktır. Eren'e (2004:521) göre "Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Aynı başarıyı göstermiş kişilere farklı ödüller verilmemeli ve törenler düzenlenmemelidir." Başarı kişisel değil de grubun ise o zaman grubun tamamı aynı şekilde ödüllendirilmeli ve takdir edilmeli , grup içinde birisinin daha farklı bir muamele görmesi de adaletsiz bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca takdir bir gösteri değil, samimi ve içten olmalıdır

Eren(2004). Kişide haksızlığa uğradığı hissini uyandıran tüm davranışlar motivasyonda olumsuz etki yapar. Bu nedenle öğretmenleri motive etmekle ilgili yapılacak işlere girişmeden, öncelikle öğretmenlerin haksızlığa uğradığını hissetmeleri engellenmesi önemli olacaktır. Diğer bir deyişle, ödül ve terfi motive edici olsalar da bunların adaletli bir şekilde verilmediğinin bilinmesi öğretmenlerde tatminsizlik meydana getirecektir(Kurt,2005).

Az sayıda katılımcı öğretmen kendilerinin motivasyonunda yönetim tarafından takdirin önemli olmadığını, bu anlamda görevlerini yapmadıklarını söyleyerek motivasyonlarına ilişkin takdirin önemli bir fonksiyonun olmadığı görüşünde olmuşlardır. Yine az sayıda katılımcı öğretmen maddi ödüllendirmenin motive aracı olamayacağını söyleyerek, maddi ödüllendirme zamanla öğretmenlerde beklentilere neden olabilir. Bu beklentinin gerçekleşmediği durumlarda olumsuz motive olur şeklinde görüşlerini açılayarak, öğretmenlerin maddi olmayan takdirlerle motivesinin daha uygun olacağını söylemişlerdir.

4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okulun fiziki yapısının yeterli olup olmamasının, öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya öğretmenlerin % 31'i okullarında fiziki yapının yeterli olmadığından dolayı motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini söyleyerek, öğretmenlerin motivasyonunda fiziki yapının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Uygun olmayan sınıf ortamlarında ve eksik olan donanımla ders yapmaya çalışmalarının kendilerini olumsuz etkilediğini açıklayarak bu durumdan duydukları rahatsızlıkları belirtmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin üçte birinin çalışmalarında istenilen verimde olmamalarının uygun olmayan fiziki ortamdan kaynaklandığı yorumu yapılabilecektir. Çelikten'e (2008) göre etkili bir eğitimde öğrencilerin motive olmasında fiziksel ortamın önemli bir etkisi vardır. Bu anlamda öğretmenlerin sınıfta branşlarının gereği eğitimi istenilen şekilde gerçekleştirebilmeleri adına yeterli fiziksel ortamın olması bir motive aracı olacaktır. Celep'e (2002) göre bir sınıfın olması gereken fiziki yapısının öğeleri şu şekildedir; öğrenci sayısı, duvar ve eşya renkleri, ışık, ısı, sınıfın temiz olması, gürültüsüz bir ortamdır. Bu öğeler sınıf içindeki öğrenci ve öğretmen için oldukça önemlidir. Örneğin, sınıf içinde gereksiz gürültünün olması söyleneni işitemeyen bir öğrencinin öğretmenden tekrarını istemesi, ders zamanını iyi kullanamamasına neden olur ve

öğretmenin performansına olumsuz etki yapar. Arı ve Deniz'e (2006) göre sınıfın temizliğinin olması gerekenleri konusunda şunlara yer vermiştir; bu ortamlar öğrenciye temizlik davranışları kazandıracak bir şekilde düzenlenmiş olmalıdır. Sınıf duvarları, koridorları, pencereler, yazı tahtası, masalar, sıralar ve diğer eşyalar sürekli temiz tutulmalı, öğrenciye temizlik davranışları kazandırabileceği gibi öğrenci ve öğretmen sağlıklarını da koruyacak, öğrenme ve öğretme sürecine aktif katılımlarına olanak sağlayacaktır.

Okulda fiziki yapının yeterli olması motivasyonu olumlu, olmaması olumsuz etkiler temasında katılımcı öğretmenlerin yüzde olarak yüksek bir oranda % 73'le görüşlerini açılamışlardır. Bu tema bağlamında öğretmenlerin çoğunluğu fiziki yapıdaki eksikliklerin mesleki motivasyonlarında önemli olduğu ve bu durumun kendilerine olumsuz yansıdığını söyleyerek, olumlu yönde fiziki değişiklikler yapıldığında ve olanaklar sağlandığında hem öğrenci hem de öğretmen olarak daha verimli ders yapabildiklerini açıklamışlardır. Fiziki yapıdaki iyileştirmelerinin sadece öğretmeni motive etmekle kalmayacağı aynı zamanda öğrenciyi de olumlu etkileyeceği için genel başarıya da önemli katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de tamamına yakın denebilecek bir yüzde ile % 92 ile fiziki ortamın yeterli olmasının öğretmenin motivasyonunda önemli olduğunu söyleyerek, eksik donanımla öğretmenlerin ders yapmalarında istenilen verimi elde edemediklerini açıklamışlardır. Özellikle branşlara ait fiziki yapının çok önemli olduğu görüşünde olan yöneticiler, laboratuar, atölye, salon, görsel sunum odaları gibi donanımlı bölümlerin öğretmenlerin çalışmalarına olumlu yönde ciddi katkı sağladığını ve bunların eksikliğinde ise çalışma performansının olumsuz etkilediğini söyleyerek fiziki yapının başarıya giden yolda öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonunda çok önemli bir yeri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu anlamda gerek öğretmenler gerekse yönetici konumunda bulunan katılımcıların büyük çoğunluğu aynı görüşte oldukları ve görüşlerinin örtüştüğü söylenebilir. Bu durumun yöneticiler tarafından daha yüksek bir oranda ortaya çıkmış olmaları yöneticilik yapanların öğretmenlerin motivasyonunda fiziki yapının ne derece önemli olduğunu bildikleri ve bunun eldeki olanakları kullanarak yeterli fiziki yapıyı oluşturma adına çaba harcamalarının öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayacağı yorumu yapılabilecektir. Toprakçı'ya (2008) göre üçü aynı yerde oturan ve hiçbir

problemsiz aynı anda yola çıkan öğretmenlerden otomobili ile gelen, otobüsle ya da yürüyerek gelenden daha hızlı okula gelir ve bu durum öğretmene zaman kazandırır ifadesini kullanarak okulların fiziksel yapısının yeterli düzeyde olmasına ve teknolojik olarak gerekli donanımın olmasının önemine değinmiştir. Okul yöneticilerinin bu konuda öğretmen ve öğrencinin gereksinimi olan bu donanımları sağlamak adına destek olmalıdır. Vural'a (2004) göre ortamın olanak sağlayıcılığı, kolaylaştırıcı olması bakımından okul yönetimi ve çevrenin eğitimde etkisi önemlidir. Eğitimin en yakın dış çevresi olan ve üst sistemi olan okulun her özelliği ve durumu sınıf içini etkiler. Öğrenci sayısı, çevrenin estetiği ve öğrencinin tutum davranışlarını da etkilemektedir. Ayrıca okulun fiziki yapısı, görünüşü, kullanışlı olması, sağlık koşulları, açısından da uygun ve çekici olmalıdır. Temiz, düzenli, sağlıklı ve iyi donanımlı bir okul ortamı yalnız morali değil davranışları da olumlu etkileyecektir. Bu konuda Binbaşıoğlu(1991), okulun fiziki yapısının yeterli olmasının yanında günün her saatinde temiz, düzenli ve gerçekten çalışma zamanında çalışır olmalıdır şeklinde ifade ederek, fiziki yapının istenilene cevap vermiş olmasının okul içindeki katkısının önemine değinmiştir.

Öğretmenlerin motivasyonunda fiziki yapının yeterli olup olmamasının birinci derecede önemli olmadığı, önemli olanın öğretmenin kendi içsel motivasyonunu sağlayabilmesidir, yani fiziki yapı sadece motivasyonu artırıcı bir etkendir, bu nedenle fiziki yapının motivasyona etkisi de kısmidir şeklinde görüş açıklayan öğretmen ve yönetici katılımcıların sayılarının oldukça az denebilecek yüzde de ve örtüşür bir durumda olması görülmüştür. Bu anlamda eğitim kurumlarında çalışanların az da olsa belirli bir kısmı öğretmenlerin kendilerine ait içsel motivasyonunu ön plana çıkardığı şartların ise ikinci planda önemli olduğunu söyleyerek, öğretmenlerin içsel motivasyonun sağlanmasına ilişkin düzenlemelerin daha etkili bir yöntem olacağı şeklinde yorumlanabilir. Aydın'a (1998) göre başarılı bir öğretmen daha durumsal koşullara açısından değerlendirilebilir. Ancak buna karşın, bir öğretmenin başarılı olma adına her zaman geçerli olan kişisel özellikleri olduğu da bir gerçektir. Bu anlamda öğrencileri sevebilmek ve onlara güvenebilmek, karşılıklı ilişki içinde kendini tanımak, ait olmak, bağlanmak gibi duygularla ortaya çıkan güven duygusu ile sevgiyi birleştiren bir öğretmen başarıyı da yakalayabilir. Öğretmen sınıf ortamının psikolojik dokusunu oluşturan sevgi ve güven mimarı

olarak bu başarıyı sağlayabilir. Ayrıca yaşamı seven ve onu bir armağan gibi algılayan eğitilmiş insan üretken olacaktır.

4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yöneticilerinin disiplin sağlamadaki becerilerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya, katılımcı olan öğretmenlerin % 19'u yöneticilerinin disiplin sağlamada yeterli olamadıklarını ve bu nedenle de motivasyonlarının olumsuz etkilendiklerini söyleyerek, eğitim kurumlarında disiplinli bir ortam sağlanamadığı durumlarda öğretmenlerin istenilen verimde çalışamadıklarını, öğrencilerin disipline edilmelerinde kendilerinin zaman harcayarak, asil görevlerini yerine getirmede sorunlar yaşadıklarını söylemişlerdir. Katılımcı olan öğretmenlerin, bu yüzde ile okullarda disiplin sorunun yaşandığı görüşünde olmaları bazı okullarda disiplin konusunda problemler olduğu ve bu durumun da bu okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olmasına zemin hazırladığı şeklinde yorumlanabilir. Kıran'a (2005) göre düzenin sağlandığı yerde verimlilik vardır, üretkenlik, etkililik ve kişi hak ve özgürlüklerine saygı vardır. Erdoğan'a(2000) 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 öğrenciler ile olan iletişimini ve sınıf performansını etkileyebilir. Bu anlamda okul yönetimlerinin belirleyecekleri disiplin anlayışı ve uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarında önemli olduğu söylenebilecektir.

Katılımcı olan öğretmenlerin % 77 gibi yüksek bir oranda öğretmen, okul yönetiminin disiplin etmede kullandıkları yaklaşımların kendilerini etkilediğini söyleyerek, disiplin sağlamada yeterli olan yöneticilerin olduğu okullarda öğretmenler daha motive olmuş bir şekilde görevlerini gerçekleştirdiklerini, aksi durumlarda ise olumsuz etkilendiklerini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında görüş açıklayan öğretmenlerin bazıları okul içinde disiplin sağlamada öğretmenler arasındaki uyuma dikkat çekerek, okul yönetiminin öğretmenleri de görevlerinde gösterdikleri bazı disiplinsiz davranışlarını düzeltmede adil bir yaklaşımda olmalarının genel olarak her öğretmeni etkileyebileceğini söylemişlerdir. Bu anlamda kurum içinde görevinde disiplinsizlik gösteren öğretmenlerin de yönetim tarafından

aynı şekilde disipline edilmelerinin öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu tema bağlamında yönetici konumundaki katılımcıların % 58'i öğretmenlerle aynı görüşte oldukları görülmektedir. Yöneticilerin de yarısından fazlası disiplin etmede gösterilecek becerilerin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği ve bu sayede öğretmenlerin asli görevlerini daha verimli, sorunsuz yapabileceklerini bununda okulun genel başarısında önemli katkı sağlayacağı şeklinde görüşlerini açıklamışlardır. Bu anlamda öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü, öğretmenlerin daha yüksek bir yüzde ile okulda disiplin konusunda hassasiyetleri olduğu ve bunun yönetim tarafından sağlanması durumunda motivasyonlarında olumlu etkileri olacağı şeklinde yorumlanabilir. Eren'e (2004) göre, bir kurumda çalışanların ve kuruma ait olanların olumsuz davranışlardan uzak durma ve iyi alışkanlıkları kazanma adına çalışanlara ait çevrenin ve yöneticilerin çok önemli bir rolü vardır. Bu anlamda yönetici konumunda olanlar, kurumlarında iyi davranışları kazandırmak adına önceden kuralları belirlemek ve sade bir şekilde açıklamak, gözlem yoluyla hataları hemen düzeltme, unutulanları hatırlatma, öğrenilen iyi davranışları ödüllendirme, düzeltilmeyenleri ceza yoluyla ortadan kaldırma olarak disiplin sağlamada kullanılacak yöntemlerdendir. Bu şekilde kurumun genel disiplinin sağlanmış olmasında çalışanların motivasyonunda önemli katkı sağlaması mümkün olacaktır.

Katılımcı olan öğretmenlerin % 10'u okulda disiplinin öğretmenlerle birlikte yöneticilerin ortak kararlar alarak uygulamasının daha başarılı olacağını bunun da öğretmenlerin motivasyonunda katkı sağlayacağını söylemişlerdir. Yönetici konumunda olan katılımcıların bu tema bağlamında öğretmenlere göre daha yüksek bir yüzde ile yarısına yakını okullarda disiplinin sadece yöneticilerce sağlamanın zor olacağını, öğretmenlerin bu konuda yöneticilere yardımcı olmalarının ve ortak kararlar alıp uygulamanın daha verimli sonuçlar ortaya koyacağı görüşünde düşüncelerini açılayarak, bunu sağladıkları zaman okulda disiplinli bir eğitim ortamı oluşacağı bu durumunda en çok öğretmenlerin motivasyonuna önemli katkı koyacağını belirtmişlerdir. Bu anlamda okullarda disiplin sağlamada yöneticiler ile öğretmenlerin ortak kararlar almaları ve bu kararları birlikte uygulamalarının okulda eğitimin sağlıklı yürütülmesinde önemli katkısı olacağı ve bununda öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde etkisinin olacağı şeklinde yorumlanabilir. Bayındır ve

Özel'e (2008) göre disiplin sağlam adına belirlenecek kurallar, esnek yapılandırılmış ve demokratik bir karar sürecinin olması gerekmektedir. Ayrıca belirlenen kurallar öğrenciye gerekliliğinin açıklanması ve kurallara uyumun önemi de anlatılmalıdır. Eğer birey kedi katılımı olmadan başkaları tarafından alınan kararlarla belirlenen kuralları benimsemiyor ve kendisi için bir yararı olmadığını düşünüyorsa o zaman bireyin bu kurallara uyma düzeyi düşük olacaktır(Aksoy,2002;14'ten akt.Kıran,2005).

Az sayıda yönetici konumunda olan katılımcı, okulda çalışanlar arasında disiplin sağlamada bazı sorunlar yaşadıklarını açıklayarak, bunun nedeni olarak ta denetim sisteminde olan yetersizlikler ve uygulamada yaşanan sorunlar olarak belirmiştir. Bu tema bağlamında görüş açıklayan yöneticilerin sayısının az da olsa, bazı okullarda yöneticilerin personel arasında disiplini sağlamada denetim mekanizmasını çalıştıramadıkları, bunu yapmaya çaba harcamalarında da olumsuzluklar yaşadıkları şeklinde görüşlerini açıklayarak, bu durumun görevini yapan öğretmenleri olumsuz etkilediği şeklinde ifade edilmiştir. Bu anlamda bazı okul yöneticilerinin denetimin işleyişindeki sorunlar nedeniyle okullarında istenilen disiplini sağlamada yetkilerini kullanamadıkları ve kullanmaları durumunda kendilerinin sorunlar yaşadığını şeklinde yorumlanabilir. Bu tür sorunlar yaşayan okullarda öğretmenlerin de olumsuz motive olacakları söylenebilecektir.

4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yöneticilerinin personel arasında adaletli olup olmamalarının öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin etkisinin belirlenmesine ilişkin katılımcılara yöneltilen soruya, katılımcı öğretmenlerin tamamına yakını denebilecek bir yüzde de % 96 ile yönetimin kendilerine adaletli yaklaşımı motivasyonlarını olumlu etkileyeceğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmenlerin tamamına yakın bir yüzde ile görüş açıklamış olmaları adaletli yönetim olması konusunda oldukça hassas oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda öğretmenlerin, adaletli yönetici yaklaşımının kurum içinde sağlanacak huzurun en önemli faktörü olduğu, adaletli bir yönetimin olmaması durumunda kurum içinde çatışmalara kadar varabilecek sorunları yaşanacağı söylemek mümkündür. Bazı öğretmenlerin görüşleri arasında adaletsiz yönetimin olması bir yana bırakın, eğer yönetimin yaklaşımından öğretmenlerin kendilerine adaletsizlik yapıldığı hissini yaşaması bile motivasyonunda düşüşe neden

olacağın söylemiş olmaları bu konunun ne derecede motivasyonda katkı sağlayacağı ve öneminin çok yüksek olduğu bir konu olarak yorumlanabilecektir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda bulunan katılımcıların tamamı adaletli yönetici yaklaşımının öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu ve adil yaklaşımın olumlu motive edici olduğunu, adil olmayan yaklaşımlarda olumsuz motivenin yanında kurum içinde çalışanlar arasında ciddi sorunların yaşanacağını ve bunun kurumun genel huzurunu bozabileceğini, yönetime karşı farklı tepkilere neden olabilecek tavırların gösterilmesine kadar gidecek olumsuzluklar yaşanmasına zemin hazırlayacağını söyleyerek, adaletin olmadığı yerde de çalışanlardan verim beklemenin anlamlı olmayacağı görüşünü açıklamışlardır. Bu anlamda öğretmen ve yönetici görüşlerinin çok yüksek yüzdelerde örtüşür olması adaletli bir yönetim yaklaşımı belirleyen kurumlarda çalışmak en önemli arzularıdır şeklinde yorumlanabilecektir. Ayrıca adaletli bir yönetim yaklaşımının olmadığı eğitim kurumlarında öğretmenlerin görevlerini yerine getirmede ciddi motivasyon eksikliği olacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Adaletli yönetimin olmaması okullarda çalışanları olumsuz etkilemesinin yanında yeni sorunların çıkmasına da zemin hazırlayacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Eren'e (2004) göre ihtiyaçlara cevap vermek kadar, çalışanların şikayetlerinin değerlendirilmesi de bir motivasyon aracıdır. Yerinde ceza ve zamanında ödüllendirme adil bir disiplin sisteminin gereğidir. Çalışanlara karşı eşit muamele kurallara uymaya zemin hazırlar ve çalışanların işlerine olan şevki, ilgisi artar ve motivasyonlarında önemli bir katkı sağlar.

Katılımcı olan öğretmenlerden az sayıda bir öğretmen okullarında yöneticilerinin kendilerine adaletli davranmadığını düşündüklerini söyleyerek, bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini açıklamışlardır. Bu anlamda çok sayıda olmasa da bazı öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin adaletli olmayan yaklaşımlarının kendilerini olumsuz yönde motive ettiği anlaşılmaktadır.

4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yönetiminin ders programlarının hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate almasının öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisinin belirlenmesine ilişkin katılımcılara yöneltilen soruya, katılımcı öğretmenlerin çok yüksek bir oranda % 90 la derslerine ait programların hazırlanmasında görüşlerinin alınması, özel

durumlarına ilişkin çözüm içerikli yaklaşımların olması, motivasyonlarında önemli katkı sağladığını söyleyerek, tersi durumda olumsuz etkileneceklerini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin tamamı öğretmenlerin programlarını hazırlanırken görüşlerinin alınmasının, uygun olanların yapılmasının kesinlikle motivasyonu artırdığını söyleyerek, eğer bu tür yaklaşım içinde olmazsanız sorunu olan öğretmene çözüm içerikli yönetim belirlemezseniz o öğretmenden o yıl istenilen verimi alamazsınız şeklinde görüşlerini açıklamışlardır. Bu anlamda öğretmen ve yönetici görüşlerinin yüksek bir yüzde ile örtüşüyor olması, öğretmenlerin özel durumlarına ilişkin ders programlarının yapılmasında yöneticilerin, beklentilerin neler olduğunun farkında oldukları yorumu yapılabilir. Bu durumda yöneticiler öğretmenlerin bu beklentilerine uygun yaklaşım tarzını belirlemeleri halinde öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin önemli bir katkı sağlayacakları söylenebilir. Eren'e (2004) göre çalışma ortamında çalışanların bazı ailevi veya diğer iş dışı özellikleri dikkate alınarak iş yerinde düzenlemeler yapılması, küçük çocuğu olan kadın çalışanlar, uzaktan gelenler için esnek çalışma saatleri(ilk saatlere ders verilmemesi gibi) düzenlemelerin yapılması ile gelebilecek şikayetlerin önüne geçilecek, çalışanın iş ortamında kalma süresi uzayabilecek, iş tatmini ve motivasyonu artacaktır.

Katılımcı olan öğretmenlerden az bir sayıda bir öğretmen, okullarındaki yöneticilerin bu anlamda görüşlerini dikkate alınmadığını söyleyerek, bu konuda sorunlar yaşadıklarını açıklamışlardır. Bu anlamda az sayıda da olsa bazı okullardaki yöneticilerin, öğretmenlerin özel durumlarına ait programlarda değişiklik yapma konusunda istekli olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Eren'e (2004) göre örgütün amaçlarını gerçekleştirmekte çaba harcayan çalışanlara kişisel arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirme olanakları sağlanırsa yüksek moral ve motivasyon elde edilecektir.

Yönetici konumunda olan katılımcılardan % 25 gibi bir oranda yönetici, bu durumun motive edici olduğu görüşüne ilaveten zamanla öğretmenlerin bu beklentilerinin yapılması gereken bir zorunluluk gibi algılamaya başladıklarını söyleyerek, bu düşüncede olan öğretmenlerin bu ihtiyaçları karşılanmadığı zaman olumsuz motive olduklarını da ifade etmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı gerek öğretmen gerekse yöneticiler tarafından oldukça yüksek bir oranla belirtilmiş olması, okulda verimin artmasına önemli bir katkı

koyacağı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca kendine ait sorunların çözülmesinde yönetimce yapıcı yaklaşım içerisinde olunması, öğretmenin okulda daha huzurlu ve mutlu olacağı, bununda çalışma performansını olumlu yönde etkileyeceği şeklinde yorumlanabilecektir.

4.2.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yöneticilerinin mesleki tecrübesi ve kıdeminin, öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ilişkin soruya, katılımcı olan öğretmenlerin yarısından fazlası yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin tek başına yeterli olmayacağını söyleyerek, önemli olanın davranışlarında olumlu olması, vizyon ve misyon sahibi olması, tecrübe ve kıdemine ait yeteneklerini kuruma aktarması ve yeniliklere ayak uydurabilmesinin daha motive edici bir faktör olduğu görüşlerini açıklamışlardır. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcıların öğretmenlerden daha yüksek bir oranla % 92 ile aynı görüşleri paylaşmışlardır. Ancak yöneticilerin bu tema bağlamında daha yüksek bir oranda görüş açıklamaları, kendilerinin nasıl bir yönetici olmaları konusundaki öğretmenlerin beklentilerinin farkında olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda yöneticilerin aktif olmasının, değişim ve yeniliklere ayak uydurabilmesinin, öğretmenin önünde gidebilmelerinin daha motive edici bir durum olduğunu, tecrübeli olan yöneticilerin bu tecrübelerini okullarının gelişiminde etkili kullanmaları halinde öğretmenlerin motivasyonuna önemli bir katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Özdemir'e (2000) göre eğitim yöneticisinin kendisinden beklenen görevleri etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi için vizyon sahibi olması gerekmektedir. Bu anlamda vizyon sahibi bir okul yöneticisi bulunduğu kurum adına; değerlerimiz nelerdir? Sosyal paydaşlarımız adına nasıl çalışıyoruz ve gelecekte nasıl çalışacağız? Rakiplerimiz kimdir? Gelecekte rakiplerimiz kimler olacaktır? Çalışanlarımız bugün ve yarın için neler yapıyorlar? Biz olmasak toplum ne kaybeder? Gibi soruları sorması gerekir(Özdemir,2000:39). Okul müdürlerinin görevleri sıralanırken, TC MEB İKY müdürler Kurulu kararında TD.2508 madde 2. Okul için vizyon ve misyon geliştirir, ifadesine yer verilmiştir(Görgülü,2008:2).

Katılımcı öğretmenlerin yüksek bir oranda, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin motivasyonlarında etkili olduğunu söyleyerek, olumlu katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin çoğunluğunun bu görüşte

olmalarının, çalıştıkları okullarda tecrübeli ve kıdemli yöneticilerle çalışmakta istekli oldukları şeklinde yorumlanabilecektir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de öğretmenlerden biraz daha yüksek bir oranda çoğunlukla tecrübe ve kıdemin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etkisi olduğunu söylemiş olmaları, eğitim kurumlarında başarılı sonuçlar alınmasında öğretmenlerin motivasyonun önemli olması, bu motivasyonun sağlanmasında da tecrübelerini kurumuna aktarabilen yöneticilerin yöneticilik konumunda bulunmasının önemli olduğu şeklinde yorumlanabilecektir. İki tema birlikte değerlendirildiğinde ise, öğretmenlerin ve yöneticilerin tamamına yakını öğretmenlerin motivasyonunda yöneticinin tecrübesine ilişkin yeteneklerini olumlu bir şekilde okula aktarabildiği durumlarda motive edici bir durum ortaya çıkacağı şeklinde yorumlanacaktır. Bursalıoğlu'nun(1980) Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri adlı yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerde yaşla birlikte örgüt içi sosyal etkenlere verilen önem artmakta ve yöneticilerin göstermekte oldukları yöneticilik davranışlarında yararlandıkları kaynaklar sıralamasında ilk sırada "Yöneticilik Tecrübesi" olmaktadır. Ayrıca yöneticilikte kıdem arttıkça örgüt içi sosyal etkenlerin etkisinin de arttığı ifade edilmiştir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

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 öneriler sunulacaktır. Ayrıca daha sonraları bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara da kaynak olması açısından öneriler sunulacaktır.

Okullar, toplumun geleceği olan bireylerin yetiştirilmesinde en önemli katkısı olan eğitim kurumlarıdır. Toplumun ihtiyacı olan yetişmiş insan gücünün şekillendiği, ülkenin ve toplumun beklentilerine uygun hedeflenen eğitim başarısına ulaşmada, sağlıklı bir eğitim ortamının olması kaçınılmazdır. Bu açıdan eğitim kurumlarının en önemli dinamikleri olan öğrenciler, öğretmenler ve bu kurumları istenilen hedeflere ulaştırmada yöneticilik görevinde bulunan eğitim yöneticileridir. Öğretmenlerin okullardaki en önemli temel dinamiklerin biri olmasından dolayı, bu eğitim çalışanlarının okullarında motivasyonlarına olan yönetici davranışlarının etkisinin neler olduğu araştırılmak istenmiştir. Bu anlamda bu araştırmada okullardaki öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının yüksek tutulmasında yöneticilerin belirlemiş oldukları yönetim düşünce ve davranışlarının ne derece önemli olduğu belirlenmek istenmiştir. Araştırmanın problem cümlesine ilişkin elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlara göre; Genel Ortaöğretim'e bağlı kamu kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okullardaki yöneticilerin düşünce ve davranışlarının motivasyonlarına etkisine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan sonuçları şu şekilde açıklanmıştır.

Genel Ortaöğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin dikkat çektikleri en önemli konunun, yöneticilerinin kurum içinde çalışanlara karşı adaletli bir yaklaşım içersinde olmalarının önemi ortaya çıkmıştır. Bu konuya dikkat çeken ve görüş açıklayan katılımcı öğretmenlerin tamamına yakınının olması, öğretmenlerin motivasyonunda en önemli etkenin

adaletli yönetici yaklaşımının olduğudur. Bu konuya yönetici konumunda bulunan katılımcılarında tamamının, yönetimin adaletli yaklaşımı olması gerektiğini ve bunun da öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonunda adaletli yönetim yaklaşımından sonra ikinci sırada en yüksek katılımcı görüşü, okulda alınan kararlara katılmalarına olanak sağlanması olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olduğunu hissetmiş olacaklarını ve kararlara katılımları ile okulu sahiplenme duygularının gelişeceğini söylemiş olmaları, öğretmenlerin motivasyonunda okulda alınacak kararlarda aktif rol oynamalarının oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonlarında etkili olduğu görüşünün üçüncü sırada yoğunlaştığı konu ise, dersleri ile ilgili programların yapılmasında özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınmış olmasının önemli olduğu tespiti yapılmıştır. Öğretmenlerin bu anlamda okul yöneticilerinden beklentilerinin olduğu ve olumlu cevap verildiği durumlarda motivasyonlarına önemli katkı sağlayacakları anlaşılmaktadır. Katılımcı olan öğretmenlerin dördüncü sırada görüşlerinin yoğunlaştığı konu ise, yöneticilerinin davranışlarında olumlu örnek model olmalarının motivasyonlarında önemli katkı sağladığını ve kendilerini olumlu etkilediklerini söylemişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin yöneticilerinin olumlu davranışlarından olum etkilendikleri ve o davranışları örnek aldıkları, tersi bir durumlarda ise olumsuz etkilendikleri bununda motivasyonlarında olumsuzluklara neden olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcı olan öğretmenlerin beşinci sırada görüşlerinin yoğunlaştığı konu ise, yöneticilerinin okulda disiplin sağlamada yeterli olmalarının önemli olduğu ve motivasyonlarında olumlu katkı sağladığını söylemişlerdir. Bu anlamda yöneticilerin okulda disiplin sağlamada gösterecekleri becerilerin öğretmenlerin motivasyonunda katkısının önemli olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin yoğunlaştığı diğer konular ise sırası şu şekilde olmuştur; yöneticilerin iletişim becerilerinin etkisi altıncı sırada, okulda yapılan sosyal etkinliklerin motivesi yedinci sırada, okulda fiziki yapının yeterli olmasının etkisi sekizinci sırada, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin etkisi dokuzuncu sırada ve en son olarak ta yöneticiler tarafından sözlü takdir edilme konusunda görüşlerinin yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin motivasyonunda önemli olan konuların, katılımcı olan yönetici görüşleri ile sıralandığında ise sonuç şu şekilde olmuştur; ilk iki sırada yöneticilerin tamamı, adaletli yönetim yaklaşımının ve ders programlarının hazırlanmasında öğretmenlerin özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınması olarak yoğunlaşmıştır. Üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı sırada aynı yüzdelikte, yöneticilerin davranışlarında örnek olmalarının öğretmenleri olumlu motive ettiği, yöneticinin olumlu ve uygun iletişiminin öğretmenleri motive ettiği, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerine ait özelliklerini kurumlarına aktarabilmesinin etkili olduğu, okulun fiziki yapısının yeterli olmasının önemli olduğu şeklin de yoğunlaşmıştır. Diğer dört temada ise sırası ile görüşler şu şekilde yoğunlaşmıştır; sosyal etkinlikler öğretmenlerin motivesine katkı sağlar, kararlara katılım öğretmenleri motive eder, öğretmenleri sözlü takdirle de motive olurlar ve yönetimin disipline etme becerileri öğretmenlerin motivasyonunda etkilidir şeklinde olmuştur. Bu anlamda gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin görüşlerinde oluşan sonuçlara ortak bakıldığında, her iki katılımcı grubunun da ilk iki sırada görüşlerinin yoğunlaştığı temaların aynı olması ve yüzdelerinin oldukça yüksek olmasının okullarda öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin beklentilerinin neler olduğunun, yöneticiler tarafından büyük ölçüde farkında olunduğu şeklinde yorumlanabilecektir.

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

Araştırmanın birinci alt probleminde Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarında, yöneticilerin davranışlarında örnek olmasının etkisinin ne olduğu incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin yüksek bir yüzde ile motivasyonlarında yönetici davranışlarının önemli olduğu görüşü yaygın bir şekilde ifade edilmiş ve olumlu yönetici davranışlarının kendilerini olumlu etkilediği, olumsuz yönetici davranışlarının da olumsuz etkilediğini söylemişlerdir. Yönetici konumundaki katılımcılarda, öğretmen görüşleriyle örtüşen bir yoğunlukta bu konunun öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğunu ifade etmiş olmaları, yöneticilerin davranışlarının okullarda çalışanları tarafından takip edildiği, olumlu olanların örnek alındığı, tersi durumlarda ise çalışanlarının, özelliklede öğretmenlerin

motivasyonunu olumsuz etkilediği yönünde tespit yapılabilecektir. Çağlayan'a (2003) göre yöneticilerin işlerinde sergilemiş oldukları turum ve değerler, kurumlarındaki çalışanların verimini etkilemektedir. Çağlayan (2003:51) okul müdürlerinin kurum içinde örnek olacak davranışlarını ise şu şekilde sıralamıştır; "Okul müdürleri, özellikle kılık kıyafetine özen göstermek zorundadır. İyi bir kıyafet iyi bir tavsiye mektubudur, sözü unutulmamalıdır. Görüntü birliğinden hareketle, davranış birliğine, ruh birliğine varmanın daha kolay mümkün olabileceği akıldan çıkarılmamalıdır". Şeklindedir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde, Ortaöğretime bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunda, yöneticilerin iletişim becerilerinin etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin yüksek bir yüzde ile uygun iletişimin kurulmasının kendilerini olumlu yönde motive ettiğini söyleyerek, yöneticilerin iletişimde kullanacakları hitap şeklinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici konumundaki katılımcılarda bu tema bağlamında öğretmenlerden daha yüksek bir yüzde ile, yöneticilerin iletişim kurarken saygıya dayalı, değer verir bir tarzda ve emir içerikli olmayan cümlelerin tercih edilmesinin önemli olduğunu söylemiş olmaları, her iki katılımcı grubun görüşlerinin örtüştüğü tespitini yapılabilecek ve bu anlamda öğretmenlerin beklentilerinin yöneticiler tarafından bilindiği şeklinde yorumlanabilecektir. İletişimin ve özellikle de gelen istekleri dinleme konusunda bazı yazarların yaklaşımları şöyledir. Barutçugil'e (2002:156) göre, "iyi bir eğitimcinin her şeyden önce iyi bir de dinleyici olmalıdır". Eğitim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunan eğitim yöneticileri de öğretmenlerini dinleme konusunda hassasiyet göstermelidirler. Yine bu konuda Barutçugil'in (2002) yaklaşımına göre, karşısındakini aktif olarak dinlemeyen bir eğitimcinin ve empati kuramayan bir tarzı ile yaklaşımının olayları doğru anlamasına engel olacaktır. Yüzeysel dinlemeler veya karşısındakini susturmaya yönelik yaklaşımlar, karar vermede ve yorumlamada hatalar yapmaya zemin hazırlar, bunun sonunda eğitim yöneticisi saygınlığını yitirebilecektir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonunda, okullardaki kararlara katılmalarına olanak sağlanmasının etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin tamamına yakını denebilecek bir yüzdede görüş açıklamışlardır.

Okullarda kararlara katılmalarının kendilerini okula ait olma hissini oluşturduğunu söyleyerek, motivasyonlarında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici olan katılımcılar da çoğunlukla bu durumun motivasyonda önemli olduğu yönünde görüş açıklamışlardır. Bu anlamda okullarda öğretmenlerin motivasyonlarının artmasında, alınan kararlarda aktif olmalarını önemsedikleri hatta öğretmenlerin bunu araştırma kapsamında ikinci en önemli motive aracı olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bu konuda Başaran'ın (1994) görüşleri şu şekildedir. Çalışanların yönetime katılımın sağlanması ile, gittikçe karmaşıklaşan yönetim sorunlarının çözümünde, çalışanların mesleki deneyim ve bilgilerinden yararlanılmalıdır. Çalışanların yönetime katılımının sağlanması ile, enerjilerinin çoğunu örgütünün amaçları için harcayacak ve sorunlara çözümler üretecek, örgütle özdeşleşecek, yönetici-yönetilen arasında ayrıcalık azalacak ve örgüt daha güçlü hale gelecektir. Ayrıca Başaran'a (1994:142) göre "Öğretmenlerin deneyimlerine ve mesleki bilgilerine dayanan görüşlerini serbestçe açıklayamamaları, eğitimin sorunlarının çözümü açısından büyük bir ulusal güç yitimidir". Şeklindedir.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonunda, sosyal etkinliklerin etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu sosyal etkinliklerin kendilerini olumlu yönde motive ettiği görüşünde olmuşlardır. Yönetici konumunda olan katılımcılarda öğretmenlerle örtüşür bir görüşte ve biraz daha yüksek bir yüzde ile sosyal etkinliklerin, öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğunu söylemişlerdir. Bu anlamda okullarda düzenlenecek sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayacağı tespit yapılabilecektir. Barutçugil'e (2004) göre çalışma yaşamının kaliteli olması için; çalışanların huzur, güven ve yüksek iş tatminin sağlanması, onların sağlığının gözetilmesi ve temel sosyal ihtiyaçlarına cevap verilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın beşinci alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonunda, ne tür bir takdir edilmenin önemli olduğu incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin yarıdan fazlası sözlü takdir edilmenin yeterli olacağını söylerken, yine yarısına yakın bir öğretmen de her türlü takdirin motive edici olduğunu söylemiş olmaları, ne şekilde olursa olsun ancak, yapılan bir çalışmanın takdir edilmiş olmasının önemli ve yönetici tarafından

farkına varılmış olmalarının önemli olduğu görüşünde tamamına yakını yoğunlaşmış olmaları, öğretmenlerin motivasyonunda takdir edilmenin oldukça önemli bir araç olarak ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilecektir. Yönetici konumunda olan katılımcıların da öğretmenler ile örtüşen bir oranda görüş açıklamış olmaları, öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin takdir edilmenin önemli bir etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aytaç'ın (2000) okul merkezli yönetim stratejisine ilişkin görüşlerinde; çalışanların ödüllendirilmesinin toplantılarda teşekkür listesi hazırlanabileceğini ve bunun herkesin duyabileceği şekilde açıklanmasının uygun olacağı, yazılı olarak teşekkür notları verilecekse tüm çalışanların göreceği şekilde yapılmasının çalışanın performansına olumlu yönde etki yapacağına yer vermiştir.

Araştırmanın altıcı alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonunda, fiziki yapının yeterli olup olmamasının etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin çoğunluğu fiziki yapının olumsuz olması durumunda motivasyonlarının olumsuz etkilendiği görüşünde birleşmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcıların da öğretmenlerle aynı görüşte oldukları ve daha yüksek bir oranda bunu ifade ettikleri tespit edilmiştir. Bu anlamda okullarda fiziki yapının yeterli düzeyde olmasının öğretmenlerin motivasyonunda olumlu katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Aytaç'a (2000) göre okulun fiziki yapısının; kaynaklarına rahat bir şekilde ulaşılabilecek ve ortamının da uyarıcı bir biçimde düzenlenmiş olması önemlidir. Eğitimin hedeflerine ulaşmada, okulda görsel malzemelerin kullanıldığı ve grup çalışmaları için hazırlanmış fiziki ortamlarla yapılan etkinliklerin olması da hedeflere daha hızlı ulaşmada bir yöntemdir.

Araştırmanın yedinci alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunda, okul yöneticilerinin disiplin sağlamadaki becerilerinin etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin çoğunluğu, yöneticilerinin okulda disiplin sağlamada başarılı olmalarının motivasyonlarını olumlu etkilediğini söyleyerek, bu sayede asıl görevleri olan eğitim faaliyetlerinde daha zaman ayırabileceklerini ifade ederek, bunun okulun başarısına da önemli katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticiler, öğretmenlere göre daha düşük bir yüzde ile bu anlamda görüş açıklamış olmalarını, yöneticilerin okulda disiplin sağlama işinin öğretmenlerle

birlikte yapılmasının daha etkili olacağı görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilecektir. Bunun da okulda disiplinin sağlanmasında önemli katkı sağlayacağını ve öğretmenlerin disipline edilmiş bir ortamda daha iyi motive ile çalışabileceklerini şeklinde değerlendirilebilecektir. Çağlayan'a (2003) göre okul müdürleri, okulun eğitim-öğretim ve yönetim işlerinde daima önde bulunmalıdır. Okulun çalışma düzenini disipline etmede örnek olmalıdır.

Araştırmanın sekizinci alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonunda, yöneticilerin personeline adaletli olup olmamalarının etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin tamamına yakını denebilecek bir yüzdede, yöneticilerin okul çalışanlarına adaletli bir yönetim yaklaşımı içinde olmalarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini, bunun tersi davranışlarda öğretmenlerin olumsuz etkilendiklerini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmenler çok yüksek bir oranda görüş birliğine varmış olmaları, adaletsiz yönetim yaklaşımı içinde olan okullarda motivasyonun düşük olacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Yönetici konumunda olan katılımcıların da tamamının, adaletli yönetim yaklaşımının önemli olduğunu, adaletin olmadığı bir kurumda huzursuzlukların çıkacağı, bununda ötesinde çalışanlar arasında çatışmaların bile olabileceğini söyleyerek, adaletin sağlandığı ortamlarda çalışanların daha yüksek düzeyde motive edilebilecekleri şeklinde yorumlanabilecektir. Barutçugil'e (2004) göre çalışanlar ve özellikle de başarılı olanlar, yapmış oldukları çalışmalarının ve göstermiş oldukları performansın, yönetimce işine karşı ilgisiz kişilerle aynı değerlendirilmesi moralini bozar, zamanla çalışma isteği düşer. Bu nedenle değerlendirme ile çalışanın işine ve kurumuna olan özendirilmesi ve güven duyması adına bir araç olarak kullanılmalıdır.

Araştırmanın dokuzuncu alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunda, ders programların hazırlanmasında öğretmenlerin özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınmasının etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin yüzde olarak oldukça yüksek bir oranda, bu durumun olumlu yaklaşımlar içinde olduğu zamanlar, motivasyonlarının olumlu etkilendiği şeklinde görüş açıklamışlardır. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin tamamının, bu yaklaşımın öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağladığını söylemiş olmaları, bu tema

anlamında yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin beklentilerinin neler olduğunu ve bunu nasıl sağlayacakları konusunda bilgi sahibi oldukları tespiti yapılabilecektir. Eren'e (2004) göre, eğer çalışanın işyerinde kişisel çıkarlarını gerçekleştirebileceği ortam sağlanmıyorsa güdülenmede düşük olacaktır. Kişisel arzu ve ihtiyaçları karşılanıyorsa güdülenmede yüksek olacak ve çalışan yeteneğinin tamamını işyerine vermeye gayret gösterecektir.

Araştırmanın onuncu alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonunda, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin çoğunluğu yöneticilerin tecrübeli ve kıdemli olmalarının motivasyonlarına olumlu katkı sağladığını söylerken, bu görüşle birlikte bazı öğretmenlerin bu özelliklerini kurumuna aktarabilen yöneticilerin motive edici olduğunu belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcıların öğretmenlerle aynı görüşte olan açıklamalar yaparak, tecrübenin öğretmenleri motive etmede önemli bir özellik olduğunu söylemişlerdir. Yönetici konumunda olan katılımcıların öğretmenlerden daha yüksek bir oranda ve yüksek bir yüzde ile, yöneticilerin tecrübelerini kurumlarına aktarabildikleri ölçüde öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir katkı sağlayacağı görüşünde olmuşlardır. Bu anlamda yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlama konusunda yapılması gerekenlerin neler olduğunu bildikleri şeklinde yorumlanabilir. Aytaç'ın (2000) Dalin,1993:134 ve Dempsey, 1990'dan aktarımına göre, "okul yöneticilerinin okula yönelik bir vizyona sahip olmaları ve sürekli bu vizyona ulaşmaya yönelik çaba harcamaları gerekir. Bir bütün olarak, okulun bu vizyona yönelik hareket etmesinde okul müdürleri liderlik yapmalıdır". Şeklinde olmuştur. Bu nedenle okul yöneticilerinin tecrübe ve kıdemlerine ilişkin deneyimlerini okula ait vizyonu ile birleştirerek öğretmenlerin motivasyonunda önemli katkı sağlayacağı söylenebilecektir.

5.2. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından ortay çıkan sonuçlar çerçevesinde Ortaöğretim'de görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin olumlu katkı sağlayacağı düşünülen konularda, KKTC Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerine ve Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı okullarda yöneticilik görevinde bulunan müdür

ve müdür muavinlerine öneriler sunulacaktır. Ayrıca daha sonra bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Öneriler:

Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonlarında yönetici düşünce ve davranışlarının etkisinin değerlendirilmesine ilişkin yapılan araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar çerçevesinde eğitim çalışanlarına ve yöneticilere yararlı olacağı düşünülen öneriler şu şekilde olmuştur.

Öğretmen ve yönetici görüşleri ile ortaya çıkan ve öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu öne sürülen başlıklar şu şekilde sıralanmıştır.

1. Okullarda yöneticiler, çalışanlarına adaletli bir yönetim yaklaşımı belirlemeliler, bu durum öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aksi bir yönetim yaklaşımında öğretmenlerin mutsuz oldukları, ayrıca kurumun genel huzurunu da olumsuz etkileyeceğinden, eğitimin kalitesine ve hedeflenen başarılara ulaşmada problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu nedenle eğitim yöneticisi konumunda olanların motivasyona katkı sağlamak adına adaletli bir yönetim anlayışı içerisinde olmaları önemli olacaktır. Özgan ve Bozbayındır'ın (2011), "Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri" konulu araştırmasında elde edilen sonuç şu şekilde olmuştur; Yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin; performans düşüklüğü, iş doyumunda azalma, okula bağlılıkta azalma, yöneticiye karşı güvensizlik, çatışma, motivasyon düşüklüğü, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda araştırmada elde edilen verilerle literatürle örtüştüğü söylenebilecektir.

2. Okullarda öğretmenlerin, okul ile ilgili alınacak kararlara katılımlarına olanak sağlanması motivasyonlarında olumlu yönde etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin okullarda demokratik bir yönetim tarzını belirlemelerinin ve öğretmenlerin okulda alınacak kararlarda aktif olmalarına olanak verilmesinin öğretmenlerin motivasyonlarında önemli bir katkı sağlayacaktır. Aytaç'a (2000) göre okul çalışanlarının okul ile ilgili kararların alınmasında katılımının sağlanması, çalışanların görüşlerinin yönetim ve okul için önemli olduğu anlamına gelecektir.

Barutçugil'e (2004) göre çalışanların demokratik bir yapıdaki yönetimle kendilerine ve örgüte olan güven duygusu gelişir, bağlılık ve sahiplenme duygusu pekişir, bu durumda çalışanın yüksek performansla örgütüne katkı koymasına neden olacaktır.

3. Eğitim öğretim yılının başında yapılacak toplantılarda o eğitim öğretim yılına ait öğretmenlerin özel ihtiyaçlarının olacağı düşüncesiyle, programların hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerinin alınmasının, uygun olan isteklere cevap verilmesi, uygun olmayan isteklerin ise gerçekleştirilememe nedenlerinin yönetim tarafından ilgili öğretmene açıklanmasının, öğretmenlerin motivasyonunda olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Keskin'in (2008) "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri" konulu araştırmasında elde edilen verilere göre; öğretmenlerin en çok tatmin duydukları faktörlerin sırasıyla "İş Güvencesi", " İşin Kendisi" ve" Ulaşım ve Çalışma Saatleri" olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada ücret gibi maddi tatmin faktörlerinin daha sonralarda olması, öğretmenlerin işleri ile ilgili yapılacak düzenlemelerin kendileri için önemli bir motivasyon aracı olduğu söylenebilecektir. Bu anlamda öğretmenlerin çalışma saatleri, ders programlarının özel ihtiyaçlarına göre yapılması durumlarında olumlu motive olacakları yapılan araştırmalarca da desteklendiği ifade edilebilecektir.

4. Yöneticilerin okul içindeki davranışlarında örnek bir model olmaları, olumlu davranışlarının öğretmenlerce de yapılabileceği, ancak olumsuz değerlendirilen davranışların da öğretmenleri olumsuz etkileyeceğinden, yönetici konumunda olanların kurum içinde görevlerinde ve çalışanlarla olan davranışlarında örnek olmaları öğretmen motivasyonunda önemli bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Uygun'un (2006) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyleri" konulu yapmış olduğu araştırmadan elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin öğretmenleri yetki, kişilik ve genel durumuna göre çoğu zaman etkilediği görüşü ortaya çıkmıştır. Bu anlamda okul müdürlerinin örnek olmada gösterecekleri davranışlar ile öğretmenleri etkileyebilecekleri söylenebilecektir. Bu konuda yapılan araştırmalarla elde edilen sonucun örtüştüğü söylenebilecektir.

5. Yöneticilerin okullarda disiplin sağlamadaki becerilerinin, öğretmenlerin motivasyonunda önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yönetici

konumunda olan eğitimcilerin okullarda yeterli düzeyde disiplinin sağlanmasının, eğitimin daha kaliteli ve istenilen hedeflere ulaşmada önemli bir etkisinin olacağı söylenebilecektir. Bal'ın (2005) "İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğretmenlerinin Disiplin Anlayışları ve Disiplin Yöntemleri" konulu araştırmasında elde ettiği verilere göre, öğretmenler ve okul idaresi okulun bulunduğu çevre ile öğrencilerin ailelerini iyi tanımalı ve problemlerin çözümünde gerektiğinde onlarla birlikte işbirliğine gitmelerinin okulun ve öğrencilerin disipline edilmelerinde önemli olduğu sonucuna varmıştır. Bu anlamda okullarda okul yönetimi ile öğretmenler ve diğer faktörlerin de dikkate alınarak yapılacak disipline etme yöntemlerinin eğitimin hedeflerine ulaşmada ve öğretmenlerin istenilen motivasyonda çalışmalarında önemli katkı sağlayacağı ve daha etkili olacağı söylemek mümkündür. Bu anlamda yöneticilerin çevre şartlarını ve öğrenci, veli profilini de dikkate alarak okullarda etkili disipline etme yöntemlerini uygulamalarının eğitimin kalitesine ve çalışanların motivasyonunda katkı sağlayacağı söylenebilecektir.

6. Okullarda düzenlenecek olan sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonlarında önemli bir etkisi olduğu, bu nedenle yeterli bir etkinlik programının yapılarak eğitim öğretim yılı içinde uygulanmasının önemli olduğu kadar, bu etkinliklerde öğretmenlerin görüşlerinin alınarak şekillendirilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna önemli bir etkisi olacağı söylenebilecektir. Bu açıdan okullarda uygun türde ve zamanda yeterli sayıda sosyal etkinliklerin düzenlenecek olması eğitim kalitesine ve hedeflere ulaşmada öğretmen motivasyonuna önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kartal'ın (2003) "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri" konulu araştırması sonucunda elde ettiği verilere göre, öğretmen ve yöneticilerin sahip oldukları kişisel değerlerin okul kültürü ile uyuşumu için örgütsel sosyalleşme çalışmalarına ağırlık verilmesi gerektiği tespiti yapılmıştır. Bunun için öğretmen ve yöneticilerle belli aralıklarla görüşme ve anket gibi araştırmalar uygulanarak örgütsel bağlılıkları arttırılmalı, böylece örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunulacağı ifade edilmiştir. Bu anlamda okulda yapılacak yönetici ve öğretmenler için ortak düzenlenecek sosyalleşmeye yönelik etkinliklerin kurum içinde genel motivasyona önemli katkı sağlayacağı söylenebilecektir.

7. Yöneticilerin okullarda çalışanları ile iletişimde, saygıya dayalı, değer verir bir yaklaşımda ve emir cümleli olmayan bir iletişim kurmalarının öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yönetici olanların iletişimi sağlamada kullanacakları hitap şekillerinin önemli olduğu söylenebilecektir. Özgan ve Aslan'nın (2008) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi" konulu yapmış oldukları araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, okul yöneticilerinin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin, yöneticilerce yapılmasını istedikleri işleri nazik, kibar konuşma şeklinde olduğunda motivasyonlarının arttığı, o işi yapmak istemeseler de hitap tarzından etkilenerek yaptıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda öğretmenler, yapması gereken görevlerin yöneticilerce olumsuz iletişimle yaptırmak istemelerinde motivasyonlarında düşüş olduğu ve yapması gereken işleri de zorunluluktan yaptıkları sonucuna yer verilmiştir. Bu konuda literatürün araştırmada elde edilen sonuçları desteklediği söylenebilecektir.

8. Okullarda fiziki yapının yeterli olmadığı durumlarda öğretmenlerin olumsuz etkilendiği, fiziki yapının yeterli olması durumunda mesleki motivasyonlarında önemli artış olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda eğitim kurumu yöneticilerin ellerindeki olanakları daha verimli kullanarak eğitimin sağlıklı bir fiziki ortamda yapılması adına çaba harcamaları, yeterli donanımı temin etmeleri ve kullanıma sunmalarının öğretmenlerin motivasyonunda önemli katkı sağlayacağı söylenebilecektir. Baygut'un (2007) "İzmir İli Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerinin Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu yapmış olduğu araştırmada elde ettiği verilere göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin kendilerini motive etme adına "araç gereç ve fiziki şartların uygunluğunu sağlama" konusunda "her zaman" ve "çoğu zaman" görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin müdürlerinin "öğretmene yardımcı olma" davranışını göstermesi % 67 olarak bulunmuştur. Bu anlamda öğretmenlerin mesleki anlamda okul yönetimince desteklenmiş olmalarının ve okulun fiziki yapısının yeterli hale getirilmesinde yönetimin olumlu yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklediği söylenebilecektir.

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

KKTC

YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE PLANLAMASI

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Bülent SÜMER

Lefkoşa

Haziran, 2012

NEAR EAST UNIVERSITY
LIBRARY
1988 - LEFKOŞA

KKTC
YAKINDOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ DENETİMİ EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BÜLENT SÜMER

Danışman: Yrd.Doç.Dr. Gökmen DAĞLI

Lefkoşa

Haziran, 2012

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Fahriye A. Akyol (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. ÖZHAN ÖZTUĞ (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye Yrd. Doç. Dr. Gökmen Dağlı (imza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)
Akademik Unvanı, Adı-Soyadı
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Eğitim kurumlarında yöneticilik yapanların, eğitimin kalitesini yükseltmek, istenilen hedeflere ve başarıya ulaşmada önemli sorumlulukları vardır. Eğitim kurumlarının en önemli dinamikleri öğrenci, öğretmen ve kurum yöneticileri olduğu düşünüldüğünde, hedeflenen amaçlara ulaşmada, eğitimin yüksek kalitede olmasında bu dinamiklerin kurum içindeki motivasyonlarının önemi ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin eğitim kurumlarındaki motivasyonlarının istenilen düzeyde sağlanmış olmalarının eğitime olan katkılarının artmasında oldukça etkili olacağı söylenebilir. Bu anlamda öğretmenlerin motive edilmesinde nelerin etkili olduğu önemli bir araştırma konusu olmuştur. Okullarda öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu düşünülen en önemli faktörlerin başında yönetici düşünce, tutum ve davranışlarının olduğu söylenebilir. Yöneticilerin okul çalışanları ile olan iletişimleri, mesleki tecrübelerini kurumun sorunlarını çözmede kullanabilmeleri, belirledikleri yönetim anlayışları gibi yaklaşımların öğretmenlerin motivasyonunda önemli olan faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yöneticilerin gösterdikler veya gösteremedikleri davranışlar, öğretmenlerin motivasyonunu etkilediği düşünülmektedir. Bu nedenle, okul yöneticilerin bu davranışları hangi düzeyde gösterdikleri ve öğretmenleri hangi seviyede motive edebildiklerinin belirlenmesi önemli hale gelmiştir. Bu araştırmada öğretmenlerin motivasyonunda yönetici düşünce ve davranışlarının ne düzeyde etkili olduğu tespit edilerek, eğitim yöneticilerine ve çalışanlarına yararlı olacağı düşünülen öneriler sunulmuştur.

Bu araştırmanın hazırlanmasında yardım ve yönlendirmeleriyle yol gösteren tez danışmanı hocama sayın Yrd. Doç. Dr. Gökmen DAĞLI'ya en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Bülent SÜMER

Lefkoşa, 2012

ÖZET

KKTC ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİLERİNİN DÜŞÜNCE VE DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

SÜMER, Bülent

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

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Haziran 2012, 140 sayfa

Bu araştırmanın amacı; KKTC' deki ortaöğretim kurumları yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmaktır. Bu araştırma nitel araştırma modelinde yürütülmüştür. Öğretmenlerin motivasyonlarında yönetici düşünce ve davranışlarının etkisini belirmeye yönelik, veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılmıştır. Araştırma verileri KKTC Eğitim Bakanlığı Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenler ve yöneticilerden oluşan, 52 öğretmen , 12 müdür ve müdür muavininden elde edilmiştir.

Araştırmanın bulgularından elde edilen sonuçlara göre; Öğretmenlerin motivasyonlarına etki eden en önemli faktörün, yöneticilerinin okul içinde adaletli bir yönetim yaklaşımı belirlemiş olmaları, okul ile ilgili alınacak kararlara katılımlarına olanak sağlanması, özel durumlarının dikkate alınarak ders programlarının hazırlanmasının, yöneticilerin okul içindeki davranışlarının örnek olması ve tutarlı davranış göstermelerinin, yöneticilerin okullarda disiplin sağlamadaki becerilerinin, öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu saptanmıştır. Ayrıca yöneticilerin okullarda çalışanları ile iletişimde; saygıya dayalı, değer verir bir yaklaşımda ve emir cümleli olmayan bir iletişim kurmalarının önemli olduğu, fiziki yapının yeterli olması durumunda mesleki motivasyonlarında önemli artış olacağı, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir etkisi olduğu, öğretmenlerin okulda yapmış oldukları her türlü olumlu katkının yönetim tarafından farkına varılmış olması ve bunun takdir edilmesi öğretmenlerin motive edilmesinde önemli bir katkı sağlayacağı saptanmıştır.

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

ABSTRACT

ASSESSING THE EFFECTS OF IDEAS AND BEHAVIORS OF TRNC SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS MANAGERS ON TEACHERS' MOTIVATION

SÜMER, Bülent

Postgraduate, Management, Supervision, Economy and Planning of Department of Education

Thesis Supervisor: Assist. Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

June 2012, 140 pages

The aim of this research is to find out the effects of thoughts and behaviors of TRNC Secondary Education Institutions Managers on teachers' motivation with the views of teachers and managers. This research has been conducted by the qualitative research method. For determination of managers' thoughts and behaviors on teachers' motivation, semi-structured interview forms have been used as data collection tool by the researcher. Research data have been obtained from teachers and managers including 52 teachers, 12 headmasters and assistant principal working in public schools that are associated to the TRNC Ministry of Secondary Education.

According to the results obtained from the research findings;

The most important factors that affect teachers' motivation are to determine a fair management approach by managers within the school and to provide a possibility in attendance of decisions to be taken about school issues. Furthermore, it is pointed that preparing time tables by considering special situations of teachers, acting consistent behaviors of managers that are going to be a model in school and the skills of providing discipline in school are important on teachers' motivation.

Besides, it is important that managers should communicate with the employers in a respectful manner without using any order sentence, in the case of sufficient presence of physical structure at the school there will be an important increasement on vocational motivation and experience and seniority of managers have an considerable effect on teachers' motivation too. Awareness and appreciation of managers concerning any positive contribution of teachers will make an significant contribution to motivate teachers.

Key Words: Motivation, Teachers, Managers, Motivation at Education Institutions.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

JÜRİ ONAY SAYFASI..... i

ÖNSÖZ.....ii

ÖZET.....iii

ABSTRACT.....iv

İÇİNDEKİLER.....v

TOBLO LİSTESİ.....viii

ŞEKİLLER LİSTESİ.....iv

KISALTMALAR.....x

BÖLÜM I

1.GİRİŞ..... 1

1.1. Problem Durumu..... 1
1.2. Problem Cümlesi..... 3
1.3. Alt Problemler..... 3
1.4. Araştırmanın Amacı..... 4
1.5. Araştırmanın Önemi..... 4
1.6. Sayıltılar..... 5
1.7. Sınırlılıklar..... 6
1.8. Tanımlar..... 7

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... **8**
2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ İNCELENMESİ..... 8
2.1.1. Motivasyonun Tanımı..... 8
2.1.2. Motivasyonun Önemi 9
2.2. MOTİVASYON-GÜDÜ-TÜRLERİ..... 10
2.2.1. İçsel Güdü..... 10
2.2.2. Fizyolojik Güdü..... 11
2.2.3. Sosyolojik Güdü..... 11
2.3.4. Psikolojik Güdü..... 12
2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ..... 13
2.3.1. Kapsam Teorileri..... 13
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi..... 14
2.3.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi..... 18
2.3.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Teorisi..... 19

Sayfa No

2.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi..... 20
2.3.2. Süreç Teorileri..... 22
2.3.2.1. Adams'ın Denge (Eşitlik) Teorisi..... 23
2.3.2.2. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi..... 23
2.3.2.3. Locke'nin Hedef Koyma Teorisi..... 24
2.3.2.4. Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi..... 25
2.3.3 Mc Gregor'un X ve Y Teorileri..... 27
2.4. ÖRGÜTSEL AÇIDAN MOTİVASYONUN ÖNEMİ..... 29
2.5. MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 30
2.6. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARACI..... 32
2.6.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar..... 32
2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar..... 34
2.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar..... 37
2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON YÖNETİMİ..... 41
2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON YÖNETİMİ..... 44
2.9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR..... 45
2.9.1. Türkiye'de ve KKTC'de Yapılan Araştırmalar..... 45
2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar..... 48

BÖLÜM III

3. YÖNTEM.....50
3.1. Araştırma Modeli.....50
3.2. Evren.....50
3.3. Çalışma Grubu.....51
3.4. Veri Toplama Aracı.....55
3.5. Veri Analizi.....55
3.5.1. Verilerin Kodlanması.....55
3.5.2. Temaların Bulunması.....56
3.5.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi.....56
3.5.4. Bulguların Yorumlanması.....57

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....58
4.1. BULGULAR.....58
4.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular..... 58
4.1 2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular.....62
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....66
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular.....70
4.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular.....73
4.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular.....77
4.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular.....80
4.1.8. Sekizinci Ait Probleme Ait Bulgular.....85
4.1.9. Dokuzuncu Ait Probleme Ait Bulgular.....88
4.1.10. Onuncu Ait Probleme Ait Bulgular.....91

Sayfa No

4.2. TARTIŞMALAR..... 94
4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguları Yorumlanması..... 94
4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 97
4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 99
4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 102
4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 103
4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 106
4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 109
4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 111
4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması..... 112
4.2.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulguları Yorumlanması..... 114

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....116
5.1. SONUÇLAR.....116
5.2. ÖNERİLER.....123
5.2.1. Araştırma Sonucuna İlişkin Öneriler.....124
5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacaklara İlişkin Öneriler.....129
Kaynakça.....130
Ekler.....135
Ek.1. Öğretmenlere Yönelik Görüşme Soruları.....136
Ek.2. Yöneticilere Yönelik Görüşme Soruları.....138
Ek.3. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Görüşme İzin Belgesi.....140

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Evrene Ait Okulların Dağılımı.....51
Tablo 2. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı.....52
Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 4. Katılımcı Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 5. Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....53
Tablo 6. Katılımcı Yöneticilerin Yöneticiliklerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 7. Katılımcı Öğretmenlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 8. Katılımcı Yöneticilerin Yöneticilik Görev Sürelerine Göre Dağılımı.....54
Tablo 9. Katılımcı Durumu.....58
Tablo 10. Yöneticilerin Davranışlarında Örnek Olmasının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.....59
Tablo 11. Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....62
Tablo 12. Okul ile İlgili Alınacak Kararlarda Öğretmenlerin Kararlara Katkı Sağlaması İçin Olanak Verilmesinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....66
Tablo 13. Okul İçinde ve Dışında Yönetim Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinliklerin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....70
Tablo 14. Okul Yönetimi Tarafından Takdir Edilme ve Ödüllendirme Türlerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....73
Tablo 15. Okulun Fiziki Yapısının Yeterli Olup Olmamasının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi.....77
Tablo 16. Okul Yönetiminin Disiplin Sağlama Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....81
Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Okul Personeli Arasında Adaletli Olup Olmamalarının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....85
Tablo 18. Okul Yönetiminin Ders Programların Hazırlanmasında Öğretmenlerin Görüşlerinin Dikkate Almasının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....88
Tablo 19. Okul Yöneticilerin Mesleki Tecrübesi ve Kıdeminin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi.....91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil: 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi.....15

Şekil: 2. Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar.....19

KISALTMALAR

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

TC: Türkiye Cumhuriyeti

MEB: Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı

TD: Tebliğler Dergisi

İKY: İlköğretim Kurumlar Yönetmeliği

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Eğitim sisteminin verimi okuldan gelir, okul yönetimi ve yöneticisinin sistemin başarısı üzerindeki etkisi çok büyüktür(Dinçer,1997:40).

Okul programlarının yönetiminde, okulun her türlü başarı ve başarısızlıklarında birinci derecede sorumlu görülen kişiler okul müdürleridir (Demiray,2008).

Eğitim yöneticisi görevinde başarılı olmak istiyorsa; var olan materyalleri en iyi şekilde kullanıma sunacak planlamayı yaparak, çalışanlarını istenilen başarıya ulaşmada motive ederek, onların daha verimli olmalarına katkı sağlayarak kendi üzerine düşen yöneticilik görevini yapmış olacaktır(Gürsel,2006).

Eğitim sisteminin yapı ve işleyişindeki yetersizliklerin aşılabilmesinin, yetkin okul yöneticilerinin varlığını gerektirdiği söylenmektedir. Son yirmi yıl içinde yapılan çalışmalar, okul yöneticilerinin, okullarda başarının anahtarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır (Açıkalın, 1994, Karip ve Köksal, 1999'dan akt.Şahin,2007:1).

Okul müdürlerinin örgüt amaçları doğrultusunda etkinlikte bulunacağından dolayı bireysel davranışların yönlendirilmesi gerekmektedir. Yöneticilik, zorlayıcı olmayan bir etkinin sonucunda grup aktivitelerini paylaşılan hedefin gerçekleşmesi yönünde yönlendiren ve eşgüdümleyen bir bireyin davranışı olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000'den akt. Şahin,2007:1).

Bireylerin kendilerine olan güven ve saygının gelişmesinde, bireyin yaptığı faaliyetler karşılığında takdir edilme ve beğenilme duygusunun tatmin edilmesine bağlıdır (Karaköse ve Kocabaş,2006).

Örgütünde sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirirken, eğitim yöneticisinin iletişimin özelliklerini dikkate alması gerekir. Çünkü, iletişim insan davranışını etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir, hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar. Unutulmamalıdır ki eğitim örgütlerinin havasında doğal iletişim yadsınamaz. Bu nedenle eğitim yöneticileri, kişi ve gruplar arasındaki iletişimi

dikkatle izlemeli ve doğal iletişim kaynaklarını bularak, onları örgütün amacına yöneltmelidir(Kaya,1993:110).

Okul yöneticilerinin başlıca görev ve sorumlulukları, çeşitli yazarların bulgularına dayanarak şu şekilde sıralanabilir; okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak, okulun politikasını saptamak, öğretmenlerin ve öğrencilerin sorunlarına yardımcı olmak, okulda kişiler ve gruplar arası sağlıklı ilişkiler kurmak, okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak, okulda katılımcı ve demokratik yönetimi geliştirmek, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul ve çevresi arasında sağlıklı iletişim kanallarını geliştirmek, ilişki ve etkileşimi sağlamak , çevredeki diğer eğitim yöneticileri ile işbirliği yapmak, okulda yapılan çalışmaları izlemek ve değerlendirmektir(Kaya,1993:134).

Okullarda farklı düşünce, branş, mesleki tecrübeye sahip bireysel farklılıkları olan öğretmenleri motivasyonunu sağlamakta sorumluluk yüklenen okul yöneticilerinin değişik motive etme yollarını bilmeleri gerekmektedir (Yıldırım,2002).

Okul yöneticisi, okulun amaçlarını gerçekleştirirken, çalışanlarla olan ilişkilerine özen göstermeli ve çalışanların beklentileri, tutumları, anlayışları okulun amaçlarıyla ters düşmeyecek bir şekilde olmalıdır(Şahin,2007). Bu iletişimi iyi bilen ve uygulayan yöneticiler çalışanları motive etmede daha başarılı olacaklardır.

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 önemli olduğu düşünülmektedir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010). Kurumun en yetkilisi ve eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinin düzenleyicisi olan müdürler; öğretmenlerin beklentilerine cevap verme, sağlıklı bir fiziki ortam sağlama, öğretmen motivasyonuna etkileyecek davranışları gösterebilme yeterlikleri olması, hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak ve kaliteli eğitimden bahsedilecektir. Öğretmenlerle iletişimi iyi olan, sorunlarına çözüm üretebilen, okula ait olma duygusunu yaşatabilen, adaletli, kurum kültürünü oluşturabilen, başarıyı ödüllendirebilen, başarısızlığın nedenlerini birlikte bulmaya çalışan, demokratik ve

eleştiriye açık bir liderlik becerisi gösterebilen yöneticilerin, öğretmen motivasyonunda etkili bir rol üstlenebilecekleri söylenebilir.

1.2. Problem Cümlesi

KKTC Ortaöğretim okul yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisine ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir ?

1.3. Alt Problemler

1. Okul yöneticilerin davranışlarında örnek olması öğretmenlerin mesleki motivasyonunda etkili midir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
2. Okul yöneticilerinin iletişim becerileri öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
3. Okul ile ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin katkı sağlamasına olanak verilmesi, öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
4. Okul içinde ve dışında okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
5. Okul yöneticileri tarafından ne tür bir takdir edilme ve ödüllendirme öğretmenleri nasıl motive etmektedir? (sözlü takdir edilme, maddi ödüllendirme vb.) Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
6. Okullardaki fiziki yapının yeterli olup olmaması durumu öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
7. Okullarda eğitimin sağlıklı yapılabilmesi adına, yöneticilerin disiplini sağlamadaki becerileri öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

8. Okul yöneticilerinin, okul personeli arasında adaletli olup olmamaları öğretmenlerin motivasyonunda etkili midir? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
9. Okul yönetiminin ders programlarının hazırlanmasında, öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınması öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
10. Okul yöneticisinin mesleki tecrübesi ve kıdemi öğretmenlerin kurum içindeki motivasyonuna katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin yapmakta oldukları veya yapamadıkları tutum ve davranışların öğretmenlerin motivasyonuna etkisini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmaktır. Öğretmenler ve eğitim kurumlarında yöneticilik yapan eğitim çalışanlarının bu kurumların en önemli temel dinamikleri olduğu düşünüldüğünde, eğitim faaliyetlerinin ülkenin ve toplumun hedeflenen amaçlarına ulaşmada en önemli katkıyı eğitim çalışanlarının koyacağı bir gerçektir. Bu nedenle eğitim kurumlarında belirlenen hedeflere ulaşmak için çalışan öğretmen ve yöneticilerin birbirleriyle olan, iletişim, düşünce, tutum, davranış ve kurum içindeki ilişkileri oldukça önemli hale gelmektedir. Öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini en verimli şekilde yapabilmelerinde kendilerinin nelerden etkilendiği, yöneticileri tarafından olumlu ve olumsuz nasıl etkilendikleri, motivasyonlarını yüksek seviyede tutmada yöneticilerinin hangi tür davranışlarının onlar için önemli olduğu; yöneticilerin, öğretmenleri motive etmede ne derecede etkili ve yeterli yönetici davranışı gösterebildikleri konusunda öğretmen ve yönetici görüşlerini ortaya çıkarmak istenmiştir. Bu araştırma ile elde edilecek bulgulardan çıkarılacak sonuçlar ve önerilerle eğitim yöneticilerine ve uygulayıcılarına yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.5.Araştırmanın Önemi

"İnsanları motive edebilmenin en önemli şekli, gereksinimlerinin neler olduğunun bilinmesidir. İnsanların gereksinimleri ne kadar anlaşılırsa o düzeyde

motive edilebilmeleri mümkün olabilecektir"(Hanks,1999'tan akt. Karaköse, Kocabaş,2006:4)

Eğitim yöneticilerinin kurumlarında hedeflere ulaşabilmeleri ve eğitimin kalitesini yükseltebilmeleri için; kurumun en önemli ve vazgeçilmez çalışanı olan öğretmenlerin, mesleki iş doyumu, takdir edilme, saygınlık, ödüllendirilme beklentisi gibi motivasyonunu etkileyecek değerleri çok iyi bilmesi ve bunu davranış olarak gösterebilmesi oldukça önem arz etmektedir.

Motivasyon; kurumun işleyişi, yönetimi, verimliliği, amaçlarına ulaşması, misyon ve vizyonunu başarıyla gerçekleştirmesi, ayakta kalabilmesi için önemle ele alınması gereken bir konu olduğuna ve motivasyon süreci bireyin hissettiği eksikliklerle başlayıp, giderilmesiyle sonlandığına göre , eğitim yöneticisi de, eğitim çalışanını kurumun amacına uygun bir biçimde motive edebilmeli ve istekli hale getirebilmelidir, eğitim yönetici olarak da elde edeceği basarı ile motivasyon bilgisi arasında yakın bir ilişki vardır(Karaboğa,2007:42).

Okullarımızda hedeflenen amaçlara ulaşmak için öğretmenlerin kurumlarında yüksek seviyede motive edilmiş çalışanlar olmaları önemli bir faktördür. Bu motivasyonun sağlanmasında okul yöneticilerinin fonksiyonu ise oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

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.

1.6. Sayıltılar

"Varsayımlar(sayıtlılar), mevcut araştırma sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen, fakat doğruluğu desteklenmekle birlikte halen tartışmalı, kuram, ilke ve uygulamalar hakkında araştırmacının yaptığı gerekçeli "kabul" dür. Varsayımlar belli bir araştırmaya özgü olup o araştırmada ayrıca sınanmazlar; bunlar denenmeyen yargılardır"(Karasar,1994:32).

Bu nedenle araştırmada aşağıdaki konular dikkate alınarak şu sayıltılar öne sürülmektedir.

1. Katılımcıların görüşme sorularına içtenlikle ve gerçekçi bir şekilde yanıtlayacakları varsayılmaktadır.

2. Çalışma grubu olarak seçilen katılımcıların görüşlerinin, araştırma evrenine ilişkin yorum yapmak için yeterli olacağı varsayılmaktadır.

3. Hazırlanacak görüşmeler soruları, okul yöneticilerinin tutum, düşünce ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olma durumunu belirlemede fikir vereceği varsayılmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

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

Bu araştırmada,

1. Araştırma KKTC 'nde ki; Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt ve İskele kazalarındaki Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı (lise ve ortaokul) kamu okullarını kapsamaktadır; özel okullar araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır.

2. Araştırmada yönetici olarak okul müdürleri ve müdür muavinleri dikkate alınacaktır.

3. Araştırma 2011-2012 eğitim öğretim yılında Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı okullarda görevli öğretmen ve yönetici görüşleriyle sınırlı olacaktır.

4. Araştırma için veri toplama süresi 2011-2012 öğretim yılı yaz dönemi ile sınırlı olacaktır.

5. Araştırma için veri toplama görüşme sorularına katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar ve Eğitim Bakanlığı'ndan alınabilecek istatistiklerle sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

Öğretmen: Eğitim Bakanlığı'nın ve Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekte yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeldir.

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(Fidan ve Erden,1998:51).

Genel Ortaöğretim Dairesi: KKTC' de Ortaokul ve Liselerin bağlı olduğu genel müdürlük.

Okul Müdürü: Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı ortaokul ve liselerde üst düzey yönetici konumunda kişiler.

Müdür Muavini: Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı ortaokul ve liselerde, okul müdürüne yardımcı konumunda olan kişiler.

Personel: Genel Ortaöğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan hademe, sekreter, bekçi ve teknik eleman gibi yardımcı hizmet çalışanları.

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. MOTİVASYON KAVRAMININ İNCELENMESİ

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

"Motivasyon kavramının dilimizde tam olarak karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca " motive " kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı " güdü, saik veya harekete geçirici " olarak belirlenebilir. Kısaca güdülenme, " bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç " demektir. 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, 2008: 494).

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

"Motivayon, İşgören belirli amaçları gerçekleştirmek üzere davranıyorsa ve bütün yeteneğini, bilgisini ve enerjisini isteyerek harcıyorsa o durumda bir motivasyondan bahsedilebilir" (Efil,1994:98).

"İnsan için ihtiyaç belirlendiğinde organizma harekete hazır duruma geçer. Ancak organizmayı belirli bir hedefe doğru yönlendirme zihinsel bir etkinliğin ürünü olarak meydana çıkan itici güçle olur. Motivasyon kimi yerde organizmayı harekete geçiren itici güç olarak kullanılır"(Önen ve Tüzün, 2005:20)

"Robbins (1993)'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, kişileri belirli amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları" şeklinde tanımlamak mümkündür (Koçel, 1998:434).

"Çalışanları kurumun amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşılara motivasyon denebilir" (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:85).

"Motivasyon, bir amacın elde edilmesi yönünde insanın belirli davranışlar için uyarılması, yönlendirilmesi ve sürdürülmesini içeren bir süreçtir" (Barutçugil, 2004:390).

Motivasyon, her türlü örgütte çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirerek, yönlendirme, çalışma isteklerini artırarak, görevlerinde başarıya ulaştırmaktır (Kaya, 1993).

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

Motivasyon, bireyin belirlenmiş olan bir hedefe ulaştırılmasında gereksinimlerini karşılayarak isteklendirilmesi olarak ta tanımlanabilir.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Yöneticilerin, kurumlarındaki çalışanlarını hedeflere ulaştırmak için gerekli olan motiveyi en iyi şekilde yapmaları kurumlarının başarısında önemli bir faktördür. Motive edilmiş çalışanların bulunduğu kurumlarda sağlıklı bir çalışma ortamı ve ilişkilerin düzeyli olduğu söylenebilir. Çalışanların gereksinimleri yönetici tarafından bilinen ve karşılanmaya çalışıldığı bir kurumda çalışanların yüksek iş doyumunu sağlamış olacaktır. Yöneticilerin, çalışanlarının gereksinimlerini bilmesi ve bunları nasıl karşılayacağını, hangi düzeyde ne tür bir yaklaşımla gerçekleştireceğinin bilinmesi önem arz etmektedir.

İş yaşamı için motivasyon çalışanla yönetici arasındaki etkileşimsel bir durum olarak ta değerlendirildiğinde, çalışanların istekle görevlerini yapmalarını sağlamada önemli bir güçtür(Önen ve Tüzün,2005).

Bireyin gereksinimlerinin yönetim tarafından sağlanan olanaklarla tatmin edilmesi, örgütün hedeflenen amaçlara ulaşılmasında birey motive edilmiş olacaktır. Motive edilmiş olan bireyin çalıştığı örgüte olan bağlılığı ve hedeflenen amaçları da benimsemesi sağlanacaktır. Tatmin edilmeyen arzu ve gereksinimler zamanla bireyin davranışlarında çeşitli problemleri ortaya çıkaracaktır (Eren,2001). Bu nedenle eğitim kurumlarında hedeflenen amaçlara ulaşmada kurumların en önemli çalışanı

olan öğretmenlerin yüksek seviyede motive edilmiş olmaları eğitimin kalitesini ve başarısını artıracağını söylemek mümkün olacaktır. Bu motivenin gerçekleşmesinde okul yöneticilerinin gösterecekleri davranışlar, öğretmenlere olan yaklaşımları ve motive etmedeki becerileri önem arz etmektedir.

2.2. MOTİVASYON- GÜDÜ- TÜRLERİ

2.2.1. İçsel Güdü

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkulardır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Davranış bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamizm kazandırır (Eren, 2008). "İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye kadar etkin kılan ve doyum sağlandığında durulmaya geçen doğal bir itici güçtür" (Başaran, 2000: 119). "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. İçsel motivasyon düşünce ve eylemde başarının anahtarıdır"(Uztuğ,2003:46). İçsel motivasyon, kişinin zorlayıcı bir etken olmadan bir işi yapmak istemesidir.

Okul yöneticileri kurumlarındaki çalışanların içsel motivasyonuna ilişkin belirlemeyi yapmak durumundadırlar. Okul yöneticileri, çalışanlarının kuruma bağlılığını sağlamak için içsel motivasyonu belirleyerek gösterilmesi gereken davranışların öğrenilmesi sağlanmış olacaktır.

Yönetici bunu yaparken bazı kriterlere dikkat etmek durumundadır. İş görenleri içsel güdülenmeye yöneltmede kullanılacak dört faktör vardır. Bunlar;

1- İş görene daha iyi yapacağı bir görevi seçme hakkı verilmelidir.

2- İş görenin yeteneklerini kullanabilecekleri bir işe yönlendirmesi ya da yeteneklerine uygun bir görev verilmesi daha doğrusu bir karar olacaktır.

3- Birey, kendisi için anlamlı olan bir görev yapmalıdır.

4- Birey görevi tamamladığında kendisine sonuçla ilgili dönüt verilmelidir"(Eren,2008:494).

2.2.2. Fizyolojik Güdü

Bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan ve karşılanması zorunlu olan güdü türü olarak adlandırılır(Sabuncuoğlu ve Tüz,2005). Yeme, içme, barınma, bedensel diğer gereksinimler fizyolojik gereksinimlerdir. Belirli bir süre çalışma ortamında aynı davranışları yapan çalışan, bu durumdan uzaklaşmak ya da bulunduğu ortamdan farklı bir ortama geçmek istemesi, fizyolojik bir gereksinim olarak değerlendirilebilir.

İnsanları motive etmek için yapılacak düzenlemeler doğrudan doğruya gereksinimleri ile ilişkilidir. Çünkü bir gereksinim olmadan bir amaç için enerji üretmek ve onu harekete geçirmek olanaklı değildir. Fizyolojik gereksinimler en önemli ve temel gereksinimlerdir. Örneğin, insan doğduğu anda nefes almaya başlaması, daha sonra beslenme, ısınma ,uyuma gibi sayılabilecek gereksinimler fizyolojik gereksinimlerdir(Önen ve Tüzün,2005).

Temel gereksinimleri arzu edilen bir şekilde tatmin edilmeyen bireylerin çalıştıkları işlerinde verimli olmaları mümkün olmayacaktır. Hastalık, kendini iyi hissetmeme, sağlıklı bir ortamda çalışma gereksinimi gibi durumlar bireyin motivasyonunda etkili olması kaçınılmazdır. Hasta olan bireyin bu problemini çözmeden işine motive olması düşünülemez. Çünkü onun için en önemli gereksinim sağlıklı olmak durumudur. Çalışma ortamında verimli çalışan bireylerin olması isteniyorsa ilk önce çalışanın fizyolojik gereksinimlerine karşı tatmin edici yaklaşımların gösterilmesi önem arz etmektedir. Bu anlamda eğitim kurumlarında yönetici olanlar, çalışanlarının ne tür gereksinimleri olduğunu ve bu gereksinimlerin nasıl karşılanması konusunda beceriye sahip olmaları öne çıkmaktadır.

2.2.3.Sosyal Güdü

Sosyal güdüler, sonradan kazanılmış güdülerdendir. Başarı, başaramama korkusu, çalıştığı kuruma aidiyet duygusunun gelişmesi, ve statü sahibi olma duygusu gibi kavramlarla ilgilidirler. Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplum tarafından beğenilen davranışlar, insanların göstermek istediği davranışlar için birer güdüleme

rolünü oynamalarında etkili olmaktadır. Bu motiveler sosyal içerikli motivasyon türü olarak değerlendirilir. Bunlar, toplumsal yaşantı içinde, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç itilmeleri etkileyen güçlerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivelerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bu nedenle sosyal güdüler bazen fizyolojik güdüleri aşabilir(Başaran,1996). Yönetim politikaları çoğu zaman bireyin sosyal gereksinimlerini görmezden gelir ve çalışanlar bu tür gereksinimlerini kurum dışında dernek ve sendika gibi gruplarda bu gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar. Bu nedenle bazı yöneticiler çalışanların sosyal gereksinimlerini karşılama adına yönetici- çalışan olarak spor, piknik, doğum günü, sinema ve tiyatro gibi etkinlikleri düzenleyerek ya da yardımcı olarak çalışanının kurumuna olan bağlılığını ve iş grubuna ait olma duygusunu yaşatacaktır(Eren,2001). Bu tür sosyal içerikli düzenlemeler de çalışanın motivasyonuna katkı sağlayacağı söylenebilir. Okul yöneticileri çalışanların, özellikle de öğretmenlerin sosyal gereksinmelerine karşı duyarlı olmalılar. Çalışanlarının gereksinimlerine karşı duyarlı olamayan ve bunları karşılamak için girişimlerde bulunmayan okul yöneticileri çalışanlarını kurum içinde motive etmesi oldukça zordur(Bursalıoğlu,2000).

Bu nedenle ; eğitim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunanlar, çalışanlarının sosyal bir varlık olduğunu hiçbir zaman unutmadan , eğitim çalışanlarının sosyal gereksinimlerini bilmesi, bu gereksinimlerini karşılama adına yönetici olarak yapması gereken davranışları göstermesi, çalışanların motive edilmelerinde etkili olacağı söylenebilir.

2.2.4. Psikolojik Güdü

Psikolojik motiveler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan elde ettiği motivasyon türüdür. Bu motivasyon yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerinin oluşmasında etkilidir. Bu nedenle psikolojik gereksinmelerden kaynaklanan motiveleri izlemek olasılıklıdır, ancak nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik motivelerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivasyona göre daha zor bir motivasyon türüdür. Kişilere ve olaylara göre değişiklik göstereceğinden psikolojik olarak motive edilmede zorluklarla

karşılaşılabilir(Eren,2008). Örnek olarak, bazı bireyler çalıştıkları kurumlarda yaşadıkları olaylara soğukkanlı tepki verirken, diğer bireylerin sinirlenen ve çabuk tepki veren durumları karşısında örgüt yöneticisi zor anlar yaşayabilmesi olasıdır. Hangi bireyin hangi olay karşısında nasıl bir tepki vereceğini bilen bir yönetici olaylara yaklaşımında ve çalışanların motive edilmesinde becerileri de yüksek olacaktır. Bu nedenle, eğitim kurumlarında yöneticilik görevini üstlenenler, çalışanlarının psikolojisini çok iyi bilmeleri ve psikolojik analizi iyi yapabilmeleri durumunda kurum çalışanlarının psikolojik motivelerinde oldukça önemli bir etken olacaktır.

2.3. MOTİVASYON TEORİLERİ

Yönetim bilimcileri motivasyonun fizyolojik temelleri üzerine yapılan araştırmaları çalışma ortamına uygulamaya çalışmışlardır. Çünkü motivasyon, çalışanların performansının yüksek seviyede olması ile kurumun hedeflerine ulaşmasında önemli bir yer tutar. Çalışan ile yöneticinin farklı gerçeklerinin etkileşimi söz konusu olduğundan; çalışan kendi gereksinimlerinin karşılanmasını, yöneticide kurumun hedeflerine ulaşmasında beklentileri olacaktır. Bu tür sorunlara çözüm olabilecek bir çok motivasyon teorileri ortaya atılmıştır(Önen ve Tüzün,2005). Bu teorileri üç ana başlıkta gruplandırılabilir. Birincisi, "Kapsam Teorileri", ikincisi, "Süreç Teorileri", üçüncüsü ise "X ve Y Teorileri". Bu bölümde bu üç grupta ele alınacak motivasyon teorileri incelenmeye çalışılacak.

2.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyin davranışlarına yön veren faktörleri anlamaya çalışır. Eğer bir yönetici bu durumları ortaya çıkarabilirse ve çalışanlarına bu yönde yaklaşım içerisinde olursa kurumunun hedeflerine ulaşma adına iyi bir yönetim gerçekleştirmiş olur(Önen,Tüzün,2005).

Kapsam teorileri, insanı fizyolojik ve psikolojik bakımdan gelişen bir varlık olarak ele alır ve bireyin gelişmesi, içsel yetenekleri, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan gerçekçi ve duygusal yönler içinde durur. Görüşlerle bireyi anlamaya, davranışları yorumlayarak bireyin içinde bulunan bu faktörleri

tespit etmeye ve bu faktörlere cevap olacak bireyi motive etmeye çalışmışlardır(Koçel,1998).

Bu bölümde, Maslow'un İhtiyaçları Teorisi, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Etmen Teorisi, McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi incelenecektir.

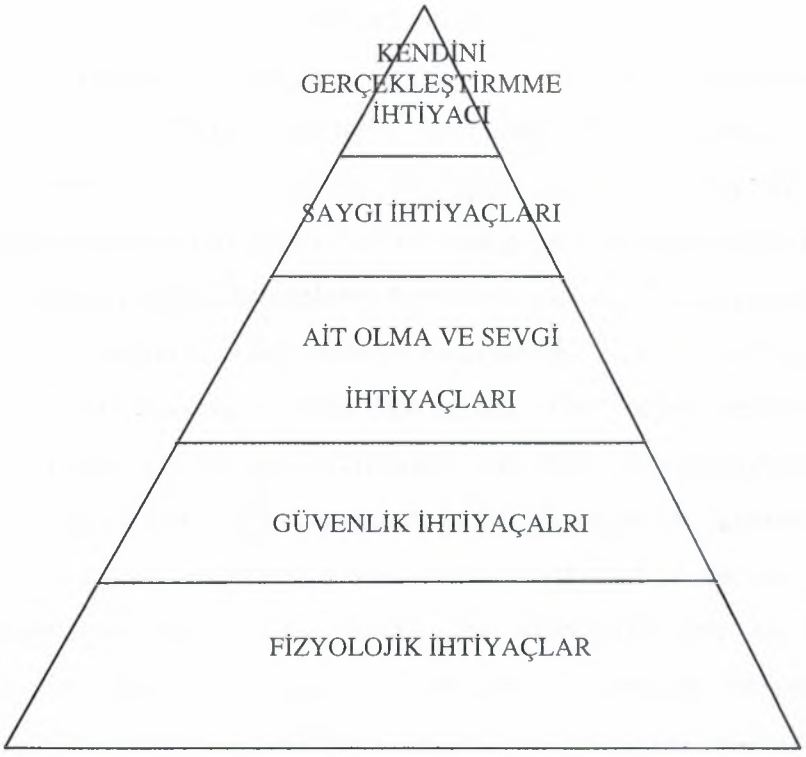
2.2.1.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:

İnsanların birincil (temel) ve ikincil (tamamlayıcı) derecedeki ihtiyaçlarının daha iyi bilinmesi ve tatmin edilebilmesi için ihtiyaçların önem sırasına göre sıralamak ve bir hiyerarşi kurmak gerekmektedir(Eren,2001:495).

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 önem sırasına göre beş başlıkta incelenmiştir.

1. Fizyolojik ihtiyaçlar, yeme, içme, barınma vb. gibi yaşamını devam ettirme,
2. Güvenlik ihtiyaçları, hastalık ve buna benzer durumlarda bireyin kendisini güvende hissetmesi,
3. Ait olma ve sevgi ihtiyaçları, bireyin kendini anlama vb.,
4. Değer (saygı) ihtiyaçları, başarı ve saygı görme isteği,
5. Vücuda getirme (kendini gerçekleştirme) ihtiyacı, bireysel başarı, bireysel tatmin gibi arzular (Eren,2001:496).



Şekil:1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi(Önem&Tüzün,2005;33)

Fizyoloji İhtiyaçlar, Yemek yemek, su içme, barınma, dinlenmek gibi temel gereksinimler fizyolojik ihtiyaçlardır. Açlık ile ilgili bir gereksinimi olan bir insan için en önemli karşılanması gereken yemek yemektir. Susuzluk içinde bulunan bir insanın yine karşılanması gereken su ihtiyacının karşılanması olacaktır. Çünkü bu tür temel gereksinimleri olan bir insan başka şeyler düşünemez(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995) 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). Fizyolojik ihtiyaçları en az oranda bile karşılanmadığı takdirde birey yaşamını devam ettiremez ve hayati fonksiyonlarını gerçekleştirmede ciddi sorunlar yaşar. Biyolojik yaşamın devamı için bu gereksinimler geciktirilmeden karşılanması bir zorunluluktur(Eren,2001).

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'dan akt.Önen ve Tüzün,2005). Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi devamlı ihtiyaçlar değillerdir, bu tür ihtiyaçlarda karşılandıktan sonra bu ihtiyaçlarla ilgili olarak gelişen duygular söner(Eren,2001).

Ait olma ve sevgi İhtiyaçları; Maslow'a göre bireyin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra üçüncü basamaktaki ait olma ve sevgi ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu basamakta birey, bir gruba dahil olma, sevme ve sevilme, beğenilme, takdir edilme gibi duyguları ön plana çıkacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Çalışma ortamında zamanının belirli bir bölümünü geçiren kişi çalışma arkadaşları ile ilgili çeşitli birlikte etkinliklerde bulunma ve bu tür gruplara dahil olma duygularına göre davranışlarına yön verecektir(Önen ve Tüzün,2005). Maslow'a göre motivasyon kişinin o an içinde bulunduğu ihtiyaç düzeyinden etkilenir(Smither 1988'den akt.Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle çalışanların ihtiyaçlarının belirlenmesi ve hangi ihtiyaçlarının nasıl tatmin edileceğinin de bilinmesine yardımcı olacaktır. Bireyin ait olma ve sevgi ihtiyaçlarının tatmin edilmeden ücret gibi durumlarını iyileştirme, bireyin motivasyonunu sağlamada etkili olmayabilir. Yöneticiler bu durumları çok iyi görmeleri ve çalışanlarının ait olma ve sevgi ihtiyaçlarını karşılama adına sosyal içerikli etkinlikler düzenleyerek(piknik, gezi, doğum günü vb.) çalışanlarının ait olma duygularını tatmin ederek motivasyonlarına katkı sağlayacaklardır(Eren,2001).

***Saygı İhtiyaçları*;** Maslow bu ihtiyaç basamağına değer ihtiyaçlar olarak adlandırır. Bir önceki basamaktaki ihtiyaçları karşılanan bireyin bulunduğu grup içinde ve dışında kendisine değer verilmesini ister ve bu isteğin gerçekleşmesi ile bireyin kendisine olan güven duygusuna sahip olmasını sağlar(Eren,2001). Maslow'a (1970) göre; " Saygı(değer) ihtiyaçları ikiye ayrılır ve birinci grupta; güç, başarı, beceri sahibi olma, güvenilir insan olma, kendi kararlarını verebilme ihtiyaçları varken, ikinci grupta ; ün, mevki, yetki sahibi olma, tanınma, önemsenme, takdir edilme ve saygı görme ihtiyaçları vardır"(Önen ve Tüzün,2005:35). Bireyin kendisine olan güven duygusunu yaşamasına neden olan beğenilme ,saygı görme, belirli düzeyde tatmin edilmesi kendisini yeterli bir birey olarak hissetmesini de sağlayacaktır.Tam tersi durumlarda ise birey kendisini aciz,önemsiz, yetersiz ve

özgüvenini düşük olan bir duygu yaşamasını sağlayacaktır(Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının saygı ihtiyaçlarını görebilmeleri ve bu ihtiyaçlarını tatmin etme adına yaklaşım içerisinde olmaları çalışma ortamının daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına, çalışanın işyerine bağlılığının artmasına ve yüksek seviyede motivasyona neden olabileceklerdir. Kendisine saygı duyulan, yaptığından dolayı takdir edilen bir çalışanın çalıştığı işyerine karşı daha çok katkı koymak isteyeceği söylenebilir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı; Bu ihtiyaçlar, Maslow'un ihtiyaçlar sınıflandırılmasında en son basamağını oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçlar bireyin kapasitesinin en yüksek seviyesine ulaşma ve becerilerini en üst seviyede harekete geçirme duygularını yaşamak ister(Önen ve Tüzün,2005). Maslow'a göre bu son basamakta birey başarma gücünü ortaya koyabilir ve bu basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesi bireyler arasında farklılıklar gösterebilir. Bu basamakta bireysel yeteneklerinin ortaya çıkması, buluş ve keşiflere ait girişimlerde bulunması ve çalıştığı işyerinde ve hatta daha geniş bir alanda tanınan birey olmasını sağlayacaktır(Eren,2001). Bu tür bir durumdaki bireyin sadece çalıştığı işyerinde değil aynı zamanda toplumu ilgilendiren konularda da çözümler üreten bir sonuç ortaya çıkaracaktır.

Maslow'un Teorisine Getirilen Eleştiriler

Maslow teorisinde ihtiyaçların bir sırası olduğunu ve alt basamaktaki ihtiyaçların karşılanması ile güdülemenin düşeceği, bir sonraki basamaktaki ihtiyaçlar için güdülemenin olabileceğini savunur. Çünkü Maslow'a göre doyurulan ihtiyaçlar ile ilgili güdülemenin yitirileceği bir gerçektir. Motivasyonu sağlama adına çalışanların bu ihtiyaçlarını anlayabilen ve tatmin etme yollarını araştırıp uygulayan yöneticiler çalışanlarının motivasyonunu da sağlamış olacaklardır(Önen ve Tüzün,2005). Yapılan bazı araştırmalarla Maslow'un teorisinin her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Türkiye'de de 1975-76 yıllarında TODAİS tarafından yapılan ve kamu personelinin bir kısmına uygulanan araştırma sonucunda "ihtiyacın doyumu ile önemi " arasında bir ilişki kurulamamıştır. Yani ihtiyaçlar hiyerarşisinde sıralamadaki gibi alt basamaktaki ihtiyaç giderildiğinde bir üstteki ihtiyaçların artması söz konusu olmamıştır. İkinci eleştiri ise, Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde bireysel düzeyde ele almış olmasıdır. Çünkü, günümüzde örgütsel güdülerin

oluşumunda bireysel güdülerin bütünleşmesi söz konusu olduğundan, bireysel ihtiyaçların tatmini adına yapılan güdülemenin eksik olacağı düşüncesidir (Önen ve Tüzün,2005).

2.2.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi:

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini değiştirerek adına ERG Teorisi denilen ve üç basamaktan oluşan ihtiyaçlar teorisini geliştirmiştir. "Varoluş" , "Bağlılık" ve "Gelişim" ihtiyaçları olarak belirlediği teorisinde 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).

Alderfer, Maslow'un beş basamakta sıraladığı ihtiyaçları üç basakta sıralamış ve Maslow'un "Fizyolojik ve Güvenlik İhtiyaçları" basamağını "Varoluş İhtiyaçları" olarak belirlemiştir. Maslow'un Ait olma ve Sevgi İhtiyaçları'nı Alderfer "Bağlılık" basamağı olarak ele almış ve son basamakta "Gelişim İhtiyaçları'nı" Maslow'un Kendini Geliştirme ve Saygı İhtiyaçları'na karşılık olarak geliştirmiştir(Eren,2008).

Maslow ve Alderfer 'in teorileri arasındaki en belirgin ayrılık Maslow'un beş olan ihtiyaçlar sıralaması, Alderfer'in teorisinde üç basamağa indirgenmiştir. Diğer bir aralarındaki fark ise, Maslow'un teorisinde beş basamaklı ihtiyaçların belirli bir sıra ile tatmin edildikten sonra diğer basamaktaki ihtiyaçların ortaya çıkacağı düşüncesine karşın, Alderfer teorisinde ise üç basamaktaki ihtiyaçlar belirli bir sıra izlemezler bireyin herhangi bir zamanda bu üç basamaktaki ihtiyaçları ortaya çıkması ile birey davranışlarını düzenlemesi mümkün olacaktır(Önen ve Tüzün,2005).

Şekil: 2.Alderfer'in ERG Teorisi'ne göre ihtiyaçlar(Önen&Tüzün,2005:41)

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(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Yapmış olduğu araştırmada Herzber, 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'in araştırmasının sonuçlarına göre, katılımcıların kendilerini iyi hissettikleri durumları açıklarken işin kendisi, başarma, sorumluluk gibi kavramları kullanmışlardır. Yine katılımcıların kendilerini en kötü hissettikleri ve ya tatmin düzeylerindeki düşüklüğü işin dışındaki ücret ve çalışma koşulları gibi kavramları ön plana çıkardıkları görülmüştür(Önen ve Tüzün,2005).

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).

Dışsal faktörler (Hijyenik Etmenler) bulunması gereken en alt faktörlerdir. Bunlar olmazsa çalışanı motive etmek oldukça zordur. Ancak bu faktörlerin varlıkları, motive edici(içsel) faktörler sağlanırsa gerçekleşir. Dolayısıyla dışsal

faktörleri sağlamadan önce içsel faktörleri sağlamak çalışanı motive etmeye yetmeyecektir(Koçel, 1998).

Herzberg, hijyen faktörlerin eksikliğinin çalışanlar için şikayet nedeni olabileceğini 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).

Herzberg'e (2004) göre başarı, başarının getireceği itibar, iş ile ilgili sorumluluk verilmesi, terfi edebilme olanağı insanları motive eder.

2.2.1.4. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi:

McClelland adlı düşünür , insan ihtiyaçlarını kendince üç grupta toplamış ve bunları; **başarı, bağlılık ve güçlülük** ihtiyaçları olarak sınıflandırmıştır. McClelland, bu ihtiyaçların bireyin sosyo-psikolojik türünden olduğu kadar toplumsal açıdan da önemli olduğunu belirtmiştir. Ayrıca McClelland'a göre bireylerin mesleki alanlarında en iyi olma ve mükemmeli arama duygularında başarı ihtiyacı vardır(Eren,2001).

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,2011:6).

McClelland'a göre başarma ihtiyacı çalışanın performans düzeyini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Düşünüre göre, ihtiyaçlar öğrenilir ve kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi takip eder. İnsanlar yaşantılarındaki olumlu ya da

olumsuz olaylarla elde ettikleri deneyimleriyle bu öğrenme gerçekleşir. Başarı yaşantıları bireyin haz alma duygularını pekiştirir ve bireyin başarma ihtiyacı duygu hiyerarşisinin en üstte yer almasına neden olur(Önen ve Tüzün,2005).

Düşünüre göre, başarı ihtiyacı bireyi ve toplumu etkisi almaktadır. Birey başarılı olmak ister, ancak başarısız olma korkusunu yaşar. Bazen bu korku bireyleri başarılı olma adına yapması gerekenleri yapmaktan vazgeçirebilir. Bu tür başaramama korkusunu yenebilen bireylerde harekete geçmeye yönelme olacaktır(Eren,2001).

McClelland'a göre, bu başarıya yönelmiş olan bireylerin bazı ortak özellikleri vardır.

Bu ortak özellikler şunlardır:

- Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüllerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır.

- Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

- Birey başarısızlığın getirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler.

- 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).

McClelland, sevgi, ait olma, başkalarıyla ilişkiye girme, bir gruba dahil olma ve sosyal ilişkiler kurmayı bağlılık ihtiyacı olarak ifade etmiştir.(Önen ve Tüzün,2005). Bu ihtiyaçları kişiler arasında farklılık gösterebilir. Bazı bireyler arkadaş çevresi ile çok sıkı iletişim ve sosyal ilişki içerisinde olabilirken, bir kısım

bireyler aile ve akraba ilişkilerini daha sıkı tutarak daha sınırlı bir çevre ile yetinebilir.

McClelland'a göre, güçlü olma ihtiyacı diğer bir ifadeyle başkalarının üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacıdır. Bu ihtiyaç duygusu baskın olan bireyler başkalarını etkisi altında tutma ve gücünü koruma adına davranış sergileyecektir(Önen ve Tüzün,2005). Bu nedenle insanlar ve gruplar çevrelerindeki iletişim içerisinde bulundukları alanlarda seslerini duyurmak için bir çok araçlara başvururlar. Bu tür çevresini kontrol etme ve etkisi altına alma duygusu zaman zaman çekişmelere neden olabilir, bu da bireyin güçlü olmak istemesini belirli bir ölçüde engelleyebilecektir. Bu nedenle insanlar arasında güçlü olma ihtiyacı düzeyi farklılıklar gösterecektir (Eren,2001).

Başarma ihtiyacı yüksek olan ancak güç ihtiyacı düşük olan bireyler iyi bir çalışan olurken,iyi bir yönetici olamazlar. McClelland'a göre iyi yöneticiler ilişki kurma ihtiyacından daha çok üst düzeyde güç ihtiyacına sahip olanlardan çıkmaktadır (Önen ve Tüzün,2005:49).

Uzmanlık İhtiyacı, bu güdüye sahip bireyler kaliteli iş yapmaya özen gösterirler. Bu yönelimli bireyler genellikle işteki insancıl faktörleri görmeyecek kadar işlerin teknik yönü ile ilgilenirler(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

Yöneticiler, çalışanlarının hangi düzeyde ne tür ihtiyaçları olduğunu bildikleri ve bu ihtiyaçları karşılamak için gerekli davranışı gösterebildikleri ölçüde, çalışma ortamında motivasyonu sağlama adına gerekeni yapmış olacaklardır.

2.3.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri'nin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Diğer bir ifadeyle kişinin ortaya koyduğu davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir? Sorusuna yanıt aranmasıdır(Önen ve Tüzün,2005:50).

Süreç teorilerine göre bireyin davranışlarına yön veren faktörler sadece ihtiyaçlar değildir, ihtiyaçlar bu faktörlerden bir tanesidir. Bireyin davranışlarına yön veren ve motivasyonunda içsel faktörlerin yanında dışsal bir çok faktör de bulunmaktadır. Bu bölümde Adams'ın Denge Teorisi, Vrom'un Beklenti Teorisi, Locke'nin Hedef Koyma Teorisi ve Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi incelenecektir.

2.3.2.1. Adams'ın Denge (Eşitlik) Teorisi:

Adams isimli düşünür yapmış olduğu araştırmalar sonucu bireylerin, "kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödüller daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kişilerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir"(Eren,2001:538).

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 neden 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 bahaneler bulama yollarını araştıracak, işten kaçınmaya çalışacak motivasyonu düştüğü için işyerinin de verimi düşecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Birey çalışma ortamını paylaştığı arkadaşları ile arasında denge (eşitlik) sağlandığına inanırsa işyerinde motivasyonu artacak ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşacaktır. Aksi durumlarda işyerinde huzursuzluklar başlayacak hem çalışanlar hem de işyeri bundan olumsuz etkilenecektir(Eren,2001).

2.3.2.2. Vroom'un Beklenti (Ümit) Teorisi:

"Vroom'un teorisine göre, bireyin motivasyonunu sağlayan bilişsel durumlara odaklanarak ödüllerin davranışları nasıl yönlendirdiğini açıklamaya çalışır"(Önen ve Tüzün,2005:56). Bu teorinin temelinde 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 su konulara ağırlık vermelidir:

- Çalışanların başarı sağlamaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak,
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- Ödüller ile is arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini, uyuşum ve eşitlik içinde yönetmek(Can,1997).

2.3.2.3. Locke'nin Hedef Koyma Teorisi:

Locke ve Latham tarafından geliştirilen bu teoriye göre bireyin davranışlarını içsel niyet ya da birey için konulan hedefler motive eder. Teoriye göre hedef, bireyin bilinçli olarak ulaşmak ve başarmak istediği duygudur(Önen ve Tüzün,2005).

Bu nedenle, çalışma ortamında, işyerinin hedeflerine yönelik gerçekleştirilmeye yönelik davranış ve tepkileri bireyin hedefleri algılamasına ve değerlendirme sürecine bağlıdır. Locke'ye göre birey çevresinde gözlem yaparak değerlemelerde bulunur. Bu değerlendirmeler ile yargılamalar yapan bireyin davranışlarına ve bir kısım tepkilerinin oluşmasına yön verecektir. Bu şekilde

hedeflerini belirleyen bireyin, davranışlarını ve dolayısıyla da başarısını belirleyecek(Eren,2001).

Locke'nin belirlediği bireyin davranışlarını etkileyen hedeflerin dört özelliğinden bahseder:

- Hedefler açık olmalı, açık olmayan hedefler bireyin davranışlarındaki kararlılığı olumsuz etkiler. Genel ifadeler ile verilen hedefler davranışlarda isteksizlik oluşturur.
- Bireyin hedeflere yönlendirilirken sahiplenmeleri sağlanmalıdır. Benimsenmeyen hedefler ya da sadece yöneticiler tarafından belirlenen hedeflerde bireyin performansı ve motivasyonu düşük olabilir. Bireyin düşünceleri ile kararlaştırılan hedeflere ulaşmada motivasyon ve gösterilecek performans da yüksek olacaktır.
- Hedeflerin ısrarcı olması ve hedef için ayrılacak zaman ve çabanın da fazla olmasına neden olacaktır.
- Hedeflere ulaşıldığında ya da ne derece ulaşılmış ise zamanında ve yerinde yapılacak geri bildirim verilmesi bireyin çalışma motivasyonunu artıracak, başarısızlık varsa nerede ne gibi eksiği varsa nedenleriyle geri bildirimle bireyin başarmasına yol açacaktır(Eren,2004; Semerci,2005).

2.3.2.4. Pekiştirme veya Şartlandırma Teorisi:

Bu teoriye göre bireyin yapmış olduğu davranış bulunduğu çevre tarafından kabullenilmesi ve ödüllendirilmesi ile davranışın tekrar etmesi sağlanırken, davranışın benimsenmediği ve cezalandırıldığı davranışlarda tekrar edilmemesi gözlenmektedir(Eren,2001). "Pavlov ve Skinner isimli düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalarla, belirli bir davranışla organizma haz duymuşsa o davranışı tekrar edecek, eğer davranış sonucunda acı duymuşsa bu davranışı tekrar etmeyecektir"(Eren,2001:540).

Başka bir ifadeyle yapılan bir davranış ödüllendirilirse tekrar edilecek ve ödüllendirilmeyen hatta cezalandırılan davranışlar da tekrar edilmeyecek sönecektir.

Bu nedenle davranışların tekrar edilmesini sağlamak için bazı tekniklerin kullanılması gerekmektedir.

Pekiştirme teknikleri bireyin istenilen davranışları ortaya koymasını veya istenmeyen davranışları da yapmamasını sağlar. Yöneticiler bu teknikler arasından seçim yaparak çalışanlarında istenilen davranışları göstermesine katkı sağlayabileceklerdir(Önen ve Tüzün,2005).

Olumlu (Pozitif) Pekiştirme: Bu teknikte, istenilen davranışı gösteren bireye bu davranışının tekrar edilmesinin sağlanması için geri bildirim olarak ödüllendirilme yapılır. Bu ödüllendirme içsel ödül yani; bireyin bir eser meydana getirmeden aldığı haz ve mutluluk, başarıdan dolayı çevresinde takdir edilen beğenilen birisi olma duygusu vb. olabileceği gibi dışsal ödül yani; zam, terfi, ikramiye gibi ödüllerde olabilecektir(Eren,2001). Bu teknikte istenilenden farklı bir davranış ortaya çıktığında hiçbir şey yapılmaz(Önen ve Tüzün,2005).

Olumsuz (Negatif) Pekiştirme: Bu teknikle bireyin istenmeyen bir davranış ortaya koyduğunda bu davranışı istenen davranışa yönlendirmek için kullanılan bir tedbirdir. Burada önemli olan yönetim tarafından istenmeyen davranış bireye hissettirmektir. Bu şekilde bireyin davranışlarındaki hataların nereden kaynaklandığı nedenleriyle açıklanarak yapılması yeterli olacaktır(Eren,2001).Geç kalınmış bir çalışmada yapılacak bir uyarma ile istenilen zamanda bitirilmesine çaba harcanmasını sağlamak buna bir örnektir(Önen ve Tüzün,2005).

Son Verme(Ortadan Kaldırma): Bu teknikle ne bir davranışın tekrarlanmasını sağlamak ne de davranışın biçimini değiştirerek başka bir yöne yöneltmek söz konusu değildir. Davranışın tamamen ortadan kaldırılması veya diğer ifadeyle bir daha tekrar edilmeyecek şekilde sonlandırılmasıdır. Bu şekilde alınan tedbirlerle istenmeyen davranış bir daha tekrar edilmeyecektir. Ancak bu teknikte herhangi bir ceza uygulaması söz konusu değildir(Eren,2001).Sürekli olarak işinde ihmali olan bir çalışanın bu davranışını düzeltmediği zaman alacağı ücretin düşeceğini veya ek bir ücretlendirme yapılmayacağını belirtmekle bu davranışın ortadan kaldırılması sağlanacaktır(Önen ve Tüzün,2005).

Cezalandırma: Bu teknikte bireyin yapmış olduğu ve yönetim tarafından istenmeyen davranışın ortadan kaldırmak düşüncesiyle bireyin cezalandırılmasıdır. Cezalandırmakla bireyin davranışını son bulması sağlanacaktır, ancak yönetim

tarafından bireyden beklenen davranışı birey olumlu yönde göstermeyecek ya da istenilen düzeyde göstermeyecektir. Cezalandırmanın motive edici bir faktör olmaktan çok iş yerinde çalışanın yöneticilere karşı olumsuz tavır almaları ve kızgınlık gibi duyguları yaşamalarına da neden olacağı söylenebilir(Eren,2001). Bu nedenle de cezalandırma tekniği kullanılırken yönetici çalışanın hangi davranışından dolayı buna başvurduğunu net bir şekilde çalışanına açıklamalıdır. Aksi durumda çalışan hangi davranışının hatalı olduğunu ve hangi davranışını düzeltmesi gerektiğini bilemez, böylece iş yerinde kendisine haksızlık yapıldığını düşünerek yöneticilere karşı da olumsuz tavır sergileyebilir. Cezalandırmak en son başvurulması gereken bir yöntem olup çalışan için de yönetici için de hoş olmayan bir durumdur(Önen ve Tüzün,2005).

Eğitim yöneticileri de kurumlarında çalışanlara sık sık bu teknikleri kullanmak durumunda kalmaktadırlar. Çalışanların davranışlarını olumlu yönde yönlendirmek için olumlu ve olumsuz pekiştirme tekniklerinin kullanılması oldukça önemlidir. Çünkü bu iki teknik istenilen davranışların gösterilmesine katkı sağlayacaktır. Ödüllendirilmenin de düzenli ve her davranışı taktir edici ve çalışanın beklentilerine de cevap olması açısından önemli olduğu söylenebilir. Diğer iki teknik ise son verme ve cezalandırma istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik olacak ancak, olumlu(pozitif) ve olumsuz(negatif) pekiştirmedeki gibi çalışanı motive edeceğini söylemek çok mümkün olmayacaktır.

2.3.3. 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 bireyin kendisidir(Önen ve Tüzün,2005)

Mc Gregor'a göre klasik yöneticiler çalışanı X Teorisi yaklaşımında görmüşler ve onları motive etmenin korkutma, kontrol etme gibi teknikleri geliştirerek ve ekonomik araçlar kullanmaya önem vermişlerdir. X Teorisini yöntem olarak seçen yöneticiler çalışanına karsı tutumunda, "sert ve kuvvetli olma", "yumuşak ve zayıf olma" veya "taviz vermeyen fakat adil yönetim" yollarından birini seçmek durumundadırlar (Mc Gregor 1960, akt.Kulpçu,2008).

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(Önen ve Tüzün,2005).

Mc Gregor'un geliştirdiği Y Teorisine göre; insan çalışmayı sever ve bir eğlence olarak görür. Ödüllendirme bireyi yönlendirmeye de etken bir araçtır. İnsan sorumluluk almaktan hoşlanırlar örgütün amaçları çalışana iyi bir şekilde anlatıldığında örgütsel amaç için de çaba harcarlar. Çalışanı motivasyonunda etkili olan sadece ekonomik faktörler değildir. Terfi etme, kendini geliştirme ve başarma duygusunu yaşama da bireyleri motive eden faktörlerdir(Kızmaz ve Türkmenoğlu,2010).

Y Teorisini yönetim tarzı olarak belirleyen bir yönetici ise ; çalışanlarına yaklaşımı şu şekilde olur: 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).

Yöneticiler, örgüt içinde hazırlamayacakları ortam ile bireylerin kendi hedeflerini gerçekleştirirken örgüt hedeflerini de gerçekleştirmiş olsunlar. Böyle bir ortamın oluşturulması ile, yeteneklerin değerlendirilmesi, engellerin ortadan kaldırılması, gelişmenin teşvik edilmesi ve yöneticinin önderliği ile mümkün olacaktır. Böylece "kontrolle yönetimin" yerini "amaçla yönetim" alacaktır(Kaya, 1993:119).

2.4. 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. Aksi takdirde örgüt hedeflerine ulaşamadığı gibi çalışan bireyler de örgütten beklentilerini alamamış olacaktır. Bu da örgüt ve çalışan bireyin başarısına etki edecektir.

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'dan akt.Kulpçu,2008).

Çalışanların işyeri ve yaşama alanlarıyla ilgili olarak fikirlerinin alınması ve bunlara değer verilmesi, uygulanabilir olanların uygulanması ve uygulanamayacak olanların nedenlerinin açıklanması, çalışanın yönetici tarafından önemsendiği düşüncesine sahip olmasını sağlar. Böyle düşünen bir çalışanın işyerine olan bağlılığı artar ve çalışan motive olur. Bireyin işinde motivasyonunu düşürecek en önemli davranışlardan birisi, kendisine ve düşüncelerine değer verilmediğinin hissettirilmesidir. Kendisine ve düşüncelerine değer verilen bir işyerinde kişi çalışmaktan mutlu olacaktır ve motive edilmesi sağlanacaktır. Kendisine ait düşüncelerinin işyerinde yararlarını gören çalışan daha yüksek performans göstermek isteyecektir(Önen ve Tüzün,2005).

Örgütün vazgeçilmez bir parçası olan çalışanlar açısından motivasyon, bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük motivasyon çalışanlarda bazı farklı sorunlara yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olur. 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 şu yararları sağlayacağı söylenebilir; 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).

2.5. 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. Her birey farklı yöntemlerle motive olması ve işyerinde bulunma nedenleri ile orantılıdır. 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: "Bireyin kişiliği, tutum ve davranışları başkalarıyla kurduğu ilişkiler ile gelişir"(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995:127). 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 takdir ve ödüllendirmeler söz konusudur. Ancak takım içinde bulunan ve özel çabalar harcayan birey varsa onun takımdan ayrı takdir edilmesi gerekir(Önen ve Tüzün,2005).

Gruba Ait Olanın Gelişmesine Yardımcı 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, geribildirimi zamanında verilmesi, içten cümlelerin tercih edilmesi,karşıdakinin anlayacağı bir dilde geribildirimin verilmesi çalışanı motive edecektir(Önen ve Tüzün,2005). Takdir edilme bir gösteri niteliğinde değil içten olması çalışanı motive edecektir (Eren,2001).

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. Çalışandan gelen fikir ve öneriler, uygun olmadığı düşünüldüğü zaman öneriyi reddet ancak öneriyi getireni reddetme yaklaşımında bir yönetim tarzı tercih edilmelidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). 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 edilmeli. 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 kendisinin hiçbir zaman ödül alamayacağını düşünen bir çalışan başarıya motive olamaz(Önen ve Tüzün,2005).

2.6. YÖNETİCİLERİN MOTİVASYON ARAÇLARI

Yöneticinin, çalışanlarını motive etmeleri çeşitli motive araçları geliştirilerek sağlamak mümkün olacaktır. Bu motive etme ile hem çalışan kişisel olarak tatmini sağlanmış olacak hem de işyerinin hedeflerine ulaşmasında önemli bir katkıda bulunulmuş olacaktır. Çalışanların bireysel farklılıklarının olması, gereksinimlerindeki farklılıkları da ortaya çıkarmaktadır. 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 sağlamaması da bir gerçektir. Örneğin, bir örgütte ücret çalışanları motive etmede etkili ve ilk sıralarda kullanılan araç olurken, başka bir örgütte ücret konusu çalışanları motive de son sıralarda bir araç olabilecektir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Motivasyon ile ilgili olarak genel araçlar geliştirilmeye çalışılmış olsa da bu araçların her çalışanı aynı düzeyde motive etmesi mümkün olmayabilir, ayrıca örgütlerin yapısındaki faklılıklardan dolayı kullanılan motive araçları da her örgütte aynı başarılı sonucu elde edilmeyebilir.

Ancak, yapılmış bir çok araştırma sonucu saptanmış olan ve geçerliliği kabul edilmiş, 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).

2.6.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar: Ücret, güvenlik, ödüller vb. motive araçları bu grupta değerlendirilir. Çalışanları çalışmaya iten en önemli nedenlerin başında kendisinin ve ailesinin gereksinimlerini karşılamak, güvende yaşayacağı bir

ortam da yaşamını devam ettirmek, sağlık sigortası, devamlı ücretli bir iş gibi güvencelere sahip olmak istemesi olacaktır (Sabuncuoğlu,Tüz,1995).

Ücret: İnsanların bir çoğu yüksek gelir elde etmek için çalışırlar, bu duyguya sahip insanları motive etmenin tek olmasa da önemli bir aracı ücrettir. Bazı örgütlerde çalışanın göstermiş olduğu performansa göre orantılı olarak ücret artışı sağlanır. Örneğin, üretime yönelik işletmelerde parça başı ücret ya da satış üzerinden komisyon gibi ücret ödemeler etkili bir kullanış şeklidir. Diğer bir ekonomik açıdan motive yöntemi de kişisel değerlendirmeye yönelik prim verme yoludur. Ancak yüksek gelir sağlanmasının yanında diğer motive etme araçları ile birlikte kullanılmalıdır. Çünkü bazı insanlarda sadece bulunduğu pozisyonda tutularak ücretle motive edilemeyebilir(Eren,2001).

Ücret çalışanın işe girme nedeni olduğu kadar işyerine olan bağlılığına da etkili bir araçtır. Çalışan için aldığı ücretin düzeyi toplumda elde edeceği sosyal statüye de etki yapar. Bu nedenle yüksek gelir elde etme düşüncesi çalışanın motive olmasında önemli bir araç olduğu genel kabuldür. Ancak işyeri açısından hangi zamanda ücret artışı yapılacağının ve bunun çalışanda nasıl bir motive edici etkisi olacağını da saptamak ücretin verilmesinden önemlidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Güvenlik: Çalışanların kişisel motivasyonu açısından önemli olan bir başka araçta ekonomik güvence altında olmalarıdır. Çalışan; emeklilik, sigorta, hayat boyu gelir elde etme gibi güvenlik araçları ile tatmin edilecek ve motivasyonuna katkı sağlayacaktır. Örgüt içindeki geliştirilecek politikalarla çalışanların ekonomik güvencesi için gerekli olan çalışmaları yaparak onların tatmin olmalarına ve işlerinden memnun olma hissini yaşamalarına yardımcı olacaktır. Ayrıca çalışanın güvenlik duygusu kapsamlı bir duygudur. Çünkü çalışan ekonomik güvenliğinin yanında işyerinde kiminle çalışacağını, ne zaman ne yapacağını bilmesi de işyerinde güven duygusunun gelişmesine katkı sağlayacaktır(Eren,2001).

Ödüller: Çalışanların motivasyonuna katkı sağlayacak başka bir araçta, ödüllerdir. Ödüller bazen ekonomik, bazen bir takdir, bazen de bir teşekkür olabilir. İnsanlar farklı özellikteki duygulara sahip olmaları nedeniyle her bireyin ödüllendirme duygusunu farklı yaşaması da gayet normaldir. Bir çok kişi ekonomik ödüllerle tatmin olurken, bazı bireyler sözlü takdir edilmekten memnun olurlar.

Çalışanların işyerlerine olan bağlılığını artırmak ve motivasyonlarını sağlamak için ekonomik değeri olan ödüller verilebilir. Ödül verme çalışanın doğasında olan yaratıcı ve yapıcı gücünün ortaya çıkmasına yardımcı olur. Çalışan ödüllendirme ile daha istekli olması sağlanabilir. Ancak ödüllendirmede ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vererek umut bağlayan bir motivasyon politikası yerine ekonomik araçlarla birlikte kullanılan diğer motive araçlarına yer veren bir örgüt politikası izlemek daha yararlı olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Ödüllendirmede ödülün türü, zamanlaması ve ödülün yeterli olup olmaması kadar, ödüllendirmenin adaletli verilmesi de oldukça önemlidir.

Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarının yaptıklarına pozitif geribildirim vererek motive etmede adaletli olmalılar. Çünkü aynı çabayı gösteren iki çalışandan birisine verilen takdir, teşekkür gibi pozitif geribildirim diğer çalışana verilmezse bir çalışanı motive ederken diğerinin motivasyonunu olumsuz etkilemiş olur(Önen ve Tüzün,2005). Bu da örgütün sağlıklı işleyişinde problemler yaşamasına neden olabilecektir.

2.6.2. Psiko-Sosyal Araçlar: Çalışanları sadece ekonomik gerekçeler ile değerlendirmek ve sosyal bir varlık olduğunu görmezlikten gelmek örgüt içerisinde çok sağlıklı bir çalışma ortamının olmasına zarar verebilecektir. Çünkü insan farklı duyguları olan ve bireysel farklılıklarından kaynaklanan ihtiyaçları vardır. Bu ihtiyaçların bir kısmı maddi-ekonomik iken bir kısmı da kişisel ve sosyal yaşamının gereği olan ihtiyaçlardır.

Bu nedenle işyerlerinde çalışanları ilgilendiren iki temel soruna gerekli önem verilmelidir. Bunlardan ilki, çalışanın göstermiş olduğu çabanın ekonomik araçlarla motive edilmesi, diğeri ise çalışmalarının psikolojik anlamda ödüllendirilmesidir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalarda birinci sorunla ilgili çözümler adına ciddi mesafeler alınmış, ancak ikinci sorunla ilgili son yıllarda önemi kavranmaya başlanmıştır. İkinci sorunla ilgili çözüme yönelik etkili önlemler alınmazsa örgütün hedeflerine ulaşmadaki başarısı oldukça zor olacaktır. Şunu da belirtmekte yarar var ki yöneticilerin, çalışanlarını uygun ortam oluşturmada amaçları olsa da; tüm çalışanları için bunu sağlaması olanaklı olamayacaktır. Çünkü bir çalışan için geçerli olan ortam başka bir çalışan için geçerliliğini yitirmiş olabilir. Yöneticiler, çalışanlarının kişilik ve davranışlarına, eğitim ve sosyal durumlarına, örgütten

beklentilerine kadar bir çok konuda motivasyonlarını sağlayacak araçları kullanmalıdır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

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

Bağımsız olarak çalışma: Çalışmada bağımsızlık kavramı sınırsız özgürlük anlamına gelmemelidir. Böyle bir uygulamanın olduğu örgütlerde otoriteden söz etmek mümkün değildir. Ancak çalışanın yeteneklerinin belirlenerek alanında belirli bir ölçüde çalışma özgürlüğü sağlanmalıdır. Böyle bir ortamda çalışanın bireysel becerileri ve yapıcı güçlerinin ortaya çıkarılması olanaklıdır. Çalışanların sıkı bir denetim ve baskı altında olduğu ortamlarda istenilen verimde çalıştıkları söylenemez. Bu tür işyerlerindeki çalışanlar ilk fırsatta kendilerine daha uygun bir iş arayıp geçiş yapmak isterler(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Sosyal Katılma: Çalışma ortamına giren her birey arkadaşları ile iletişim içerisinde olma ihtiyacı yaşarlar. Bu ihtiyacını bazı arkadaşları ile daha ileri düzeyde tutmak isteyebilir. Bu durum çalışma ortamında değişik gruplar oluşmasına neden olur. Çalışanın bu gruplardan kendisine uygun olanına dahil olmak ister.

Çalışan grup içerisinde kendisine ait yaşantısını taşıyacak ve grup üyesi olmanın onurunu yaşayacaktır. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser ve grubun varlığını sürdürmesine katkı sağlar. Grup içerisinde düşüncelerinin paylaşabilen birey bundan mutlu olacaktır. Bu mutluluk çalışanın işyerindeki motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır. Bazı yöneticiler çalışanların ekonomik ihtiyaçlarının ilk sırada olduğunu düşünerek sosyal katılımın yararlarına inanmazlar. Aslında çalışanların sosyal gruplara katılma ihtiyacı doğal bir olgudur. Bunun farkına varabilen yöneticiler sosyal ilişkileri engellemek yerine geliştirmeye çaba harcarsa işyerinde çalışanları arasında sağlıklı bir ortam oluşturmasına katkı koymuş olur(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Bu katkının da çalışanın işyerindeki motivasyonuna ve işyerine olan bağlılığına olumlu etki yapacağı söylemek mümkündür.

Değer Verme ve Statü: "Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır"(Eren,2001:512). Sabucuoğlu'na göre statü "bireyin yapı içinde işgal ettiği yerdir". Kişi çalışma ortamında böyle bir değer verilme ve statüye sahip olmak için çaba harcamaktan kaçınmaz. Çalışanın elde

etmek istediği değer verilme ve statü duygusu saygınlık kazanma duygusu ile birleşir. Başkaları tarafından beğenilmek, takdir edilmek, saygı görmek statü sahibi olma motivesinin bir sonucu olarak ortaya çıkar(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Çalışanların belirli bir statüye sahip olmasında yöneticilerin davranış ve tutumlarının etkisi yüksektir. Çalışanın yöneticisinin saygı ve beğenisi kazanmak için çaba harcayacağı ve bunun karşılığında göreceği beğenilme, saygı görme, sosyal statüsünde yükselme gibi somut değer verilme ile işyerindeki motivasyonu artacak(Eren,2001). Ve işyerinin hedeflerine ulaşmada daha fazla katkı sağlayacaktır.

Öneri: Öneri sistemi çalışanları motivasyonun artıracak etkili araçlardan bir tanesidir. Bu sistemin kullanılmasıyla işyerinde demokratik bir yönetim tarzı belirlenmiş olacaktır. Bir işyerinde çalışanlarının fikirlerinin dinlendiği ve uygun olanların hayata geçirildiği ve bu çalışanların düşüncelerini, önerilerini özgürce açıklayabildikleri bir ortamda yöneticiler ile çalışanlar arasında iyi bir iletişim başlamış demektir. Bu tarz bir yönetimle çalışma ortamındaki bütünleşmeyi artıracaktır. (Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Ancak çalışanların bazı öneri ve fikirleri işyeri yönetiminin kabul edemeyeceği, uygulamasının hem zor hem de işyerinin hedeflerine ters olabilir. Böyle durumlarda yöneticilerin yaklaşımı önem kazanmaktadır. Çünkü öneri ve fikirlerini paylaşan çalışan yönetim tarafından ciddiye alınmadığı hissine kapılırsa bir başka zaman yeni öneriler getirmeyecektir.

Çalışanlardan gelen fikir ve öneriler işyeri için işlevsel olmasa da, yöneticinin bu önerilerin 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.

Özel Yaşama Saygılı Olma: Bireyin işyeri dışında özel ilgi duyduğu bir çok 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 husustur(Eren,2001).

Sosyal Uğraşılar: Çalışanların işyerindeki yorgunluklarını gidermek, yeniden yüksek bir performans sağlamak ve işyerine olan bağlılıklarını tazelemek ya da artırmak amaçlı yapılabilecek etkinliklerdir. Bu etkinlikler işyerinde dinlenme gibi ara zamanlarda yapılabileceği gibi çalışma zamanı dışında gerek işyeri ortamında, gerekse yapılacak faaliyetin özelliğine göre farklı mekanlarda düzenlenebilir. Sosyal etkinliklerin çeşitliliği işyerinin yapısına ve çalışanın ihtiyaçlarına göre de değişiklik arz edebilir. Bu sosyal faaliyetleri şu şekilde özetlemek mümkündür: 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.

Çalışanların katıldığı sosyal etkinliklere işyeri yönetiminin destek olması, çalışanın grup ruhunun gelişmesine yardımcı olur. Bu etkinlikler ile yöneticiler ile çalışanlar arasında bütünleşmelerin olmasına zemin hazırlar. Ancak bu etkinliklerde çalışanın ihtiyaçları, beklentileri iyi bilinmesi ve çalışanın etkinliklerde aktif görev almalarının sağlanması amaca daha fazla hizmet edecektir. Sosyal uğraşıların iki yönlü önemi vardır, birincisi çalışanların çalışma dışında ki zamanlarını değerlendirmelerine katkı sağlamak ve yöneticiler ile kaynaşmalarına yardımcı olmak, ikincisi ise, sosyal etkinliklere katılan çalışanlar arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde ne tür bir sosyal etkinlik olursa olsun çalışanın işyerine bağlılığını artıran ve işyerini sevdiren geleneksel motivasyon araçları olarak sayılabilir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

2.6.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar: Çalışanları nasıl motive edileceği ile ilgili yapılan araştırmalar sayesinde, iş verimini düşürmeden çalışanın uzun saatler iş ortamında motivasyonunu sağlayacak bir çok uygulamalar geliştirilmiştir. Bu uygulamalar günümüzde hala kullanılmaya devam etmektedir. Gilberth ve Taylor yapmış oldukları bir çalışma (1911) "Zaman ve Hareket" ile endüstri sistemlerinin düzenlenmesinde büyük etkisi olmuştur. Bu çalışmada prensip olarak gereksiz hareketlerin yerine en uygun olanı tercih edilmiştir. Çalışanın bulunduğu ortamda en uyumlu hareket tarzı belirlenmeye ve motivasyonun artmasına verimin yükselmesine neden olmuştur. Yapılan bazı çalışmalar ile 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(Önen ve Tüzün,2005).

Bu anlamda örgüt ve yönetim tarafından, çalışanının motivasyonuna ve işyerinin verimine katkı sağlamayacağı düşünülen uygulamaları şu alt başlıklarda incelemek mümkün olacaktır; Amaç Birliği ve İşin Önemi, Eğitim, Yetki ve Sorumluluk, Yükselme Olanakları, İletişim, Kararlara Katılma ve Yönetici Davranışları.

Amaç Birliği ve İşin Önemi: Yönetimin en önemli görevlerinde birisi de, örgüt olarak ulaşılmak istenen amaçlar ile çalışanların amaçları arasında bir denge kurmaktır. Örgüt amaçlarına ulaşmada en önemli kaynak insan gücüdür. Örgütün başarısına ulaşmada çalışanına "İnsanı kazanma" politikasıyla yaklaşımlarını belirleyen yönetimler uzun süre örgüt başarısını koruyabilirler. Bunu sağlamak için yapılacak en etkili yöntem, çalışanlarına örgüt amaçlarını açıklamak ve bu amaçlara çalışanlarının yaklaşması için çaba harcamak olduğu söylenebilir. Eğer bu gerçekleştirilebilirse hem çalışan kazançlı çıkacak hem de örgüt başarısı sağlanmış olacaktır. Bu ortak amaçları gerçekleştirme de en önemli görev yöneticilere düşmektedir. Bunu örgütünde sağlayabilen yöneticiler kuşkusuz başarılı bir yöneticidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Eğitim: Çeşitli konularda insanları motive etmenin en kolay yollarından birisi eğitim faaliyetlerinde bulunmaktır. Bu sayede çalışanlar işleri ile ilgili olarak yeniliklerden bilgi sahibi olurlar ve kendilerini yenileme olanağı bulurlar. Değişiklik ve yeniliklerden bilgi sahibi olan çalışanın özgüveni artar, bu da çalışanın motivasyonun yükselmesine neden olur. Yöneticilerin dikkat etmeleri gereken en önemli konu ise, hangi çalışanın ne tür bir eğitime ihtiyacı olduğunun tespit edilmesidir. Eğitime katılacak olan çalışanların belirlenmesinde performans değerlendirme, kariyer planlama ve yönetim uygulamalarına göre nesnel, bunların yapılamadığı durumlarda ise gözlemler sonucu elde edilen objektif kriterlere dayanmalıdır. Çalışanların daha iyi motive olması için yapılacak bu eğitimlerin organizasyonu ve eğitim tasarımları da çok iyi hazırlanmalıdır. Gerek iş ortamında gerekse iş dışı ortamlarda gerçekleştirilecek eğitimler, çalışanın beklentilerini

karşılaması da motivasyonun artması için önemli bir faktördür (Önen ve Tüzün,2005).

Yetki ve Sorumluluk: Örgütler sürekli gelişmek ve büyümek için kurulurlar. İlerleme sağlamayan bir örgüt gerileyen bir durum sergilemiş sayılır. Sürekli büyümeyi başaran örgütlerde sorumluluklar artar ve bu sorumluluklar dengeli bir şekilde paylaşılması ise örgütün başarısındaki devamlılığı sağlayacaktır. Çünkü yetki ve sorumluluklar bir ya da birkaç kişide toplanan işyerlerinde yönetim kadrosunun bu yük altından kalkması zor olacaktır. Bu tür durumlarda yöneticiler iş yüklerini astlarıyla dengeli bir şekilde paylaşmalı ve bu aşağıya doğru bir yetki dağılımı olarak gerçekleştirilmelidir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

Bu yetki paylaşımı ile işyerlerinde yönetimin üst kısmında bulunan yöneticiler, astlarında olan kişisel güç ve etkilerinden yararlanma olanaklarını artırmış olacaklardır. Yöneticilerin yetkilerini devretmesi ile astlarında, bu verilen yetkiye layık olma ve yöneticisinin güvenini boşa çıkarmama adına daha fazla çaba harcayacaktır. Kendisine yetki verilen çalışan, yöneticileri ile işbirliği içerisinde işyerine ve görevine etkin bir şekilde katkı sağlamaya çalışacaktır ve işyerinde sorunların azalmasına da yardımcı olacaktır(Eren,2001).

Yükselme Olanakları: Çalışanların işyerlerinde yükselme olanakları istemeleri doğal bir durumdur. Çünkü insanlar sürekli aynı işi yapmaktan, tekdüzelikten zamanla sıkılırlar. Bu nedenle iş tecrübesi arttıkça işi ile ilgili yetki ve sorumluluklarının da artmasını ister. Bu beklentilere ortam hazırlayan ve çalışanın yükselmesine olanak sağlayan yönetimler çalışanın daha istekli çalışmasına, motivasyonunun artmasına ve işyeri veriminin artmasına katkı sağlayacaktır. Yönetim kademesinde de aynı yükselme arzusu motivasyonu artıracak bir yöntemdir(Eren,2001).

Yükselmek bireyin dinamik bir yaşantı sürdürmesi için arzusudur. Yararlı eğitim programlarına katılan ve yükselme başarısını bulan çalışanlar, elde ettikleri yeni bilgi ve becerileri ile özgüvenleri gelişir, bu durumda örgüt içinde çalışanın mutlu olmasına ve örgütün hedeflerine olumlu katkı sağlamasına neden olacaktır(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995).

İletişim: İletişim sürecinin olmadığı herhangi bir örgüt düşünmek mümkün değildir. İletişim, tüm yönetim süreçlerinin temelinde olan bir kavramdır. Aynı

zamanda iletişim insan davranışlarını etkileyen en önemli süreçlerdendir. (Kaya,1993). İş ortamı bireyin sosyal ilişki kurma ihtiyacına sahip olma özelliğini taşır. İşyerlerinde iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve çalışanların bu kanallardan bilgi almaları çalışanların en çok üzerinde durdukları isteklerdendir(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Özellikle işyerine yeni katılan çalışanların işyeri ile bütünleşmesi için iletişim önemli bir kanaldır. Bu bütünleşme yönetimce yapılan toplantılarla (formal iletişim) ve işyeri ile anlatılan hikayelerle de (informal iletişim) gerçekleşebilir(Çelik,2000). Çalışanlarına iletişim kanallarını açık tutan ve bunu teşvik edici yaklaşım belirleyen yönetimler, sadece işyerinde arkadaşlık, sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda işyerinde işbirliği, dayanışma ve sosyal atmosferin oluşmasına da katkı sağlayacaktır(Sabucuoğlu ve Tüz,1995).

Karara Katılma: Son yıllarda üzerinde konuşulan motivasyon yöntemlerinden birisi de işyerinde alınan kararlara katılma yöntemidir. Bu yöntemle çalışanlar kendileri ile ilgili kararlarda söz sahibi olacaklardır. Bu yöntemin temelinde çalışanın kararlara katılması ile alınan kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri düşüncesidir. Motivasyon sağlama adına yapılacak bu yöntemde dikkat edilmesi gereken husus, çalışanın kararlara katılımının göstermelik bir durumda olmamalı ve çalışanın bunu içtenlikle yapıldığı hissinin oluşması kararların desteklenmesi ve uygulanmasında önemli olacaktır. Diğer bir ifadeyle "danışmalı katılma" yerine daha gerçekçi ve geçerli olan "kararlara katılma" uygulanırsa çalışanları için daha motive olacak bir iş ortamı oluşturulmuş olur(Sabuncuoğlu ve Tüz,1995). Yöneticilerin çalışanlarını ilgilendiren kararları alınmasında onların düşünce ve isteklerinin dikkate alınmalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdırlar(Eren,2001:515). Bu şekilde çalışma ortamında birlikte çalışma havası oluşturulmuş olur. Kararlara katılan çalışanlarda işyerinde kendisine değer verildiği hissinin oluşması sağlanacak ve "biz" fikrinin oluşmasına katkı koyacaktır. Çalışanın, bu yöntemle motive olmasına önemli bir olanak sağlanacaktır.

Yönetici Davranışları: Bir işyerinde çalışanların motivasyonunda etkili önemli bir faktörde yöneticinin davranışlarıdır. İşyerinde yaşamının belirli bir zamanını geçiren çalışan, iş arkadaşları ve yöneticiler ile sürekli etkileşim içerisinde olacaktır.

Yönetici davranışlarında sorumlu olan bir kişidir. Bu sorumluluklarını iyi bilen ve beraber çalıştığı kimselerle neleri paylaşması gerektiğini bilen ve uygulayan yönetici, kaynaklarını doğru kullanabilen, insan ilişkilerinde iyi olan, liderlik yönü yüksek olan yöneticiler kurumlarında başarılı olacaktır (Çağlayan,2003).

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (İşçi, 1999:125).

Çalışanın motivasyonunu işyerinin hedefleri ve başarısı için gerekli görebilen yöneticiler gösterilmesi gereken davranışları işyerlerinde sergilemek durumundadırlar. Çalışanının ihtiyaçlarını bildiği ve bu ihtiyaçları karşılama adına samimi yaklaşımlar içerisinde hareket tarzı belirleyen yönetimler çalışanlarını ihtiyaçlarını karşılamakla kalmayacak, işyerine olan katkı koymalarına etki edecek en önemli motivasyon araçlarını uygulamış olacaklardır.

Yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi için yapması gerekenleri şu şekilde özetlemek mümkün olacaktır(DeCenzo ve Robbins,1999'dan akt.Önen ve Tüzün,2005): Kişisel farklılıkları kabullenilmesi, çalışanların iş ortamında en uygun bir şekilde yerleştirilmesi, ulaşılabilecek hedeflerin belirlenmesi, performansın ödüllendirilmesi, ödüllendirmede adil ve yeterli olunması, çalışanların özel yaşamına saygı duyulması ve sorunlarına çözüm amaçlı içten yaklaşımlar içinde olunması, paranın bir motivasyon aracı olduğu unutulmaması, işyerinde iletişimin yüksek düzeyde tutulması ve işyeri ile ilgili çalışanın bilmesi gerekenlerinin zamanında açıklanması, çalışanların fikirlerine önem verilmesi ve yaratıcılık duygusunun teşvik edilmesi, sosyal ekinliklerin motivasyonda öneminin unutulmaması, eğitim faaliyetlerinin ihtiyaçlara göre belirlenmesi ve gerçekleştirilmesidir.

2.7. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE MOTİVASYON YÖNETİMİ

Yönetim ve kültür, evrensel iki olgudur. Yönetim ve kültür insana özgüdür. Toplumun yaşam biçimi olarak ifade edilen kültür toplumdan topluma değişiklik gösterir(Çelik,2000:45). Örgütler farklı kültür mozaiğine sahip bireylerden

oluşmaktadır. Bu bireyler, görevsel ve mesleksel norm ve ölçütlerle bir araya gelmiş, bir arada bir grup oluşturmanın doğal bir sonucu olarak diğer örgütlerden farklı ama, kendi içlerinde nispeten ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmuşlardır. Oluşan bu sistem, örgüt içinde değişik inanç, değer, tutum, düşünce şekli ve ahlak anlayışının bir arada var olmasına yardım eden ve bu olguya "örgüt kültürü" olarak bilinir(Eren,2001:135).

Toplumlar kendi geleneklerini, değerlerini ve kültürlerini oluştururlar. Örgütlerde toplum içerisinde etkinlikleri olan ve yaşamını sürdüren sosyal sistemlerdendir. Örgütler sosyal işlevlerini sürdürebilmek için toplumdan girdiler alan ve örgüt içersinde bu girdileri şekillendirerek topluma çıktılar vererek hizmet sunan açık sistemlerdir. Toplumların nasıl bir kültürü var ise, örgütlerin de kendine özgü kültürleri oluşmuştur. Örgüt ve üyeleri tarafından geliştirilen ve şekillenen örgüt kültürü örgütün çalışanlarının davranışlarında etkili bir yeri vardır(Çelik,2000).

Örgüt kültürü ile o örgütün toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirlemeye etki eden bir araçtır. Örgüt kültürü toplumun kültürüne ters düşemez, aksi bir durumda örgütün devamlılığı tehlikeye düşer. Örgüt kültürü toplumun standart ve değerlerine uyumlu olduğu takdirde topluma önemli katkıları bulunacaktır. Örgüt kültürü çalışan açısından, örgütün amaçlarına ve çalışanlar arasındaki bağlılığı da artıracaktır. Eğer örgüt kültürü birlikteliği sağlayacak bir rolü yerine getiremiyorsa çalışanların örgüte ve birbirlerine olan bağlılıkları da azalacaktır(Eren,2001).

Örgüt kültürünün geniş bir şekilde paylaşılması durumunda örgüt içinde istenmeyen çatışmalar önlenebilir. Örgüt kültürü bir kimlik gibidir. Bir örgüt hakkında yapılacak değerlendirmeler o örgütün kültürüyle yapılır. Örgüt kültürünün bir başka görevi de, çevredeki belirsizliklere karşı bir filtre rolü oynaması, bu belirsizlikleri azaltması veya en azından etkilerini hafifletmesidir (Kulpçu,2008).

Okul da bir örgüt olarak, diğer örgütler gibi bir kültüre sahiptir. Okulun hedeflerine ulaşabilmesi, verdiği eğitim hizmetinin istenilen kalitede olabilmesi için, okulda olan tüm kişilerin okul kültürünü paylaşabilmeleri gerekmektedir(Demiray,2008).

Güçlü örgüt kültürüne sahip kuruluşlar da çalışanlar arasında inanç ve bağlılıkları güçlü olur. Birbirlerine bağlılığı yüksek düzeyde çalışanı olan işyerlerinde güven duygusu gelişir ve kendilerini daha güçlü ve enerjik hissederler. Böyle bir ortamda çalışanın motive olması daha kolay olacak ve enerjisini işyerinin hedeflerine ulaşmada kullanacaktır (Eren,2001).

Örgüt kültürü kavramını eğitim kurumlarının açısından da bakıldığında, okullar da çevreden aldığı girdileri işleyerek yine çıktı olarak yetişmiş insan vermesi ile hizmet üreten bir örgüttür. Eğitim örgütlerinde örgütsel davranışların incelenmesi ve çözümlenmesi önem arz etmektedir. Çünkü eğitim örgütlerinin çıktısı insandır. Eğitim örgütlerinden çıktının yani insanın topluma ve bireyin kendisine yararlı bir şekilde gerçekleşmesi beklenir, bu beklenti de güçlü bir okul kültürüne sahip eğitim örgütlerinde eğitim görmekle sağlanabilir (Çelik,2000).

Örgüt kültürünü oluşturabilmiş olan yönetimler, bu sayede kurumlarında çalışanları motive etmede ve örgütün hedeflerine ulaşmada bazı yararlar sağlarlar.

1. Örgüt kültürü, çalışanlarını belirli normlar ve değerleri anlamalarına, dolayısıyla örgütün kendilerinden beklentilerinin neler olduğunu bu konuda gereken kararlı tutum ve davranışları göstermelerini, yöneticiler ile uyum içinde çalışmalarına yardımcı olur.
2. Örgüt kültürü, yeni yöneticilerin bilgi ve davranışları kazanmalarına yardımcı olur.
3. Örgüt kültürü, çalışanlar arasında birlikteliği sağlar. Biz ruhunu geliştirir. Çalışanların işyerlerine olan bağlılığını artırır.
4. Örgüt kültürü, farklı algılamalardan kaynaklanan çatışmaları getirilen bazı standartlarla aza indirmeye yardımcı olur.
5. Örgüt kültürü, sembollerle, hikayelerle, kahramanlarla nesilden nesile aktarılarak örgütün yaşamını uzun süre devam ettirmesini sağlar.
6. Örgüt kültürü, örgütün tanınmasında ve değerlendirilmesinde yardımcı olur. Örgütte çalışanların davranış ve tutumlarında örgütün kültürünün izine rastlanır (Eren,2001:169).

2.8. EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON YÖNETİMİ

Bilgi toplumunun sadece toplumsal yapısı değil, aynı zamanda toplumsal kurumlarda hızlı bir değişim yaşamaktadır. Toplumsal kurumlardan en önemlilerimden birisi de kuşkusuz eğitim kurumlarıdır. Topluma yetiştirilmiş insan çıktısı veren eğitim kurumları bu değişimlere ve gelişmelere sürekli açık olması gereken kurumların başında yer almak zorundadır (Çelik,2000).

Toplumun ihtiyacı olan yetişmiş insan gücü eğitim kurumları olan okullardan sağlanmaktadır. Bilgi çağının yetişmiş insan ihtiyacın karşılanmasında okulların, bilimsel gelişmelere ve yeniliklere açık ve hızlı uyum sağlama becerilerini geliştirmelerine bağlıdır. Bu değişimlere yeterli uyum sağlamayı gerçekleştiremeyen eğitim kurumları toplumun ihtiyaçlarına cevap veremeyecektir. Bunu başarabilmek de, okulun örgütsel yapısının öğrenci, öğretmen ve diğer personelle birlikte dış çevre ile açık iletişimi kuvvetli bir yönetim anlayışıyla gerçekleşeceği söylenebilir.

Okulun bilim toplumuna uyum sağlaması ; yöneticinin öğretmen ve öğrencilerin okul içindeki uyumu ile sağlanacağını söylenebilir. Bunun başarılabilmesi de, okul yöneticisinin ve öğretmenlerin rollerinde değişikliklerle olacaktır. Okul yönetiminin geleneksel yönetim anlayışının değişmesi ile bilginin etkili kullanımı yaklaşımı bir yönetim tarzı öne çıkacaktır. Yönetimde meydana gelecek önemli değişimler ve bilgi toplumlun isteklerine yönelik gelişmeler kurum içinde ilk başta öğretmenlere ve tabi ki öğrencilerin yetişmelerine katkı sağlayacaktır(Çelik,2000).

Okul yöneticileri toplumun en önemli ihtiyacı olan yetişmiş insan gücünün sağlandığı bu kurumları bilgi çağının gereğine göre yönetmek durumundadırlar. Okul yöneticisinin, öğretmenlerin ve diğer çalışanlarının kurum içerisindeki iletişimini yüksek düzeyde tutma becerileri, okulun toplumun beklentilerine cevap olabilecek bir vizyon ve misyon belirleyebilmesi ve bunu çalışanlarıyla birlikte gerçekleştirme çabası, öğretmenlerinin performansını artırıcı girişimlerde bulunabilmesi, kurumun motivasyonuna önemli katkı sağlayacaktır.

2.9. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Türkiye'de KKTC'de ve yurt dışında konu ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir.

2.9.1. Türkiye'de ve KKTC'de Yapılan Araştırmalar

Baygut (2007), çalışmasında, okul müdürünün öğretmenleri güdülemedeki rolü ele alınmış ve öğretmenleri güdüleyici rollerini yerine getirip getirmedikleri araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler, okul müdürlerinin, sorun çözme, karara katılma, öğretmene yardımcı olma, öğretmenin ihtiyaçlarını tanıma, araç-gereç ve fiziki şartlarını uygun hale getirme, iletişim, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini destekleme, denetleme, eşitlik ve demokratik davranma, görev ve sorumluluğunu bilme, yüceltme, haklarını koruma, ödül kullanma davranışlarını genellikle "çoğu zaman" gösterdiği düşüncesindedirler. Öğretmenlerin verdiği cevaplarda tüm alt boyutlarda yaşına, cinsiyetine, mezun oldukları okula, branşlarına, mesleki kıdemlerine ve güdüleme ile ilgili herhangi bir seminere katılıp katılmadıklarına göre önemli bir fark olmadığı görülmüştür. Sadece öğretmenlerin çalıştıkları okulların büyüklüklerine göre anlamlı bir fark olduğu gözlenmiştir. Orta ve küçük ölçekli ilköğretim okullarının öğretmenlerinin ilköğretim okul müdürlerinin güdüleme ölçeğinin alt boyutları ile geneline ilişkin algıları, büyük ölçekli okulların öğretmenlerinin algılarından önemli düzeyde olumlu olduğu görülmüştür. Bir başka deyişle okulun büyüklüğü arttıkça öğretmenlerin okul müdürleri tarafından güdülenmelerine ilişkin algıları düşmekte olduğu araştırma sonucuna göre ortaya çıkmıştır.

Kulpçu (2008), Gaziantep ili iki merkez ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenleri motive etmede kullanılabilecek motivasyon araçlarının, değişen personel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma örneklemini Gaziantep ili Şahinbey ve Şehitkamil ilçelerinde bulunan farklı özelliklerdeki 34 okulda görev yapan 753 yönetici ve öğretmen oluşan bu araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir: Araştırmaya katılan deneklerin genel eğilimlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan personelin en çok motive olduğu motivasyon araçları başarı,

kişisel becerileri kullanabilme olanakları, yöneticileri ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler bulunması ve iş güvencesi seklinde sıralanmıştır.

Karaköse ve Kocabaş (2006), Öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarına etkisini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada elde edilen bulgulardan çıkan sonuçlar şu şekilde olmuştur: Özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğunu, devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okullarındakilere oranla, okullarının çevredeki itibarına ve okulun çalışma ortamı ile ilgili olarak daha olumlu düşünmektedir. Hem özel okuldaki hem de devlet okulundaki öğretmenler, mesleklerinin kendilerine performanslarını değerlendirme şansı verdiğini, islerini yaparken hedeflerine ulaşabileceklerini belirtmişler; ancak özel okul öğretmenleri mesleklerini icra ederken kendilerini daha fazla stres altında hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Karaboğa (2007), Yaptığı araştırma da yöneticilerin motivasyon düzeyinin çalışan motivasyonu üzerindeki etkisi belirlemeyi amaçlamış. Bu doğrultuda ortaöğretim okul yöneticilerinin ve kendilerine bağlı öğretmenlerin motivasyon düzeyleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin işin kendisiyle ilgili motivasyon düzeyi üzerinde sadece okul yöneticisinin sosyal statüden ve yönetici davranışından duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu; işin dışındaki unsurlardan duyduğu motivasyon düzeyine sadece okul yöneticisinin işin içeriğinden ve ücretten duyduğu motivasyon düzeyinin anlamlı etkisinin olduğu saptanmıştır.

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.

Akkan (2008), yaptığı araştırmaya İstanbul'da 20 ayrı okuldan 328 öğretmen katılmıştır. Bu araştırmada Milli Eğitime bağlı meslek eğitimi veren okullarda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin durumlarını belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda meslek liselerinde görev yapan öğretmenlerin iş tatminlerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, mesleki deneyim, meslek tercihi, ikinci gelir ve aylık net gelir değişkenlerinden nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Bu çalışmada mesleki eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin, bağlı bulundukları kurumlardan ne derece memnun oldukları, nelerden tatminsizlik duydukları, sosyal kimlikleri ile iş tatminleri arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Eğitim yöneticilerine, bu sonuçları dikkate alarak çalışanları için daha uygun çalışma ortamları sağlayabilmeleri, onları, bağlı bulundukları kurumun hedeflerini ve değerlerini kabullenen, motivasyonu ve performansı yüksek çalışanlar haline getirebilmeleri için bilimsel kaynak sunma düşüncesi araştırmanın diğer bir amacı olmuştur. Araştırmada elde sonuçlar ise şu şekilde olmuştur, meslek okullarında görev yapan öğretmenlerin iş tatminleri iç faktörler olarak ifade edilen, meşguliyet, serbestlik, değişiklik, sosyal statü, ahlaki değer, tanınma, kendi kendine bir şeyler yapabilme, otorite, yeteneklerini kullanma, sorumluluk, yaratıcılık, başarı ve dış faktörler olarak ifade edilen terfi, çalışma arkadaşları, çalışma şartları, güvence, ücret, yönetici-insan ilişkileri ve teknolojik araçlara bağlı olarak değişmektedir.

Öztürk (2006), yaptığı bu çalışmada; öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen genel faktörlerin belirlenmesi, bunun karşılığında motivasyonun artırılmasını sağlayacak tedbirleri ve faaliyetleri tespit etmeyi amaçlamıştır. Yapılan araştırma sonucunda, personelin okullarda müdürlerin tutumu ve okulun bulunduğu çevreye bağlı olarak yaklaşık olarak tamamı, çalışma ortamındaki insan ilişkilerinin(Yönetici/öğretmen ilişkileri, yöneticilerin tutumu) motivasyonu etkilediği görüsüne katıldığını belirtmiştir. Görev esnasında ve görev yerinde, insan ilişkileri ve ortamın özelliklerinin verimlilik üzerinde direkt olarak çok önemli bir etkisi olduğu değerlendirilmektedir. Çalışmasında çoğunluğun genel kanaati, çalışma ortamlarında motivasyonu etkileyen faktörler ve verimsizliğe yol açan konular ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda; motivasyonla ilgili kuramsal çalışmaların incelenmesi

neticesinde; çalışma ortamı, sosyal imkanlar, terfi, ödül ve ceza uygulamaları, verilen görevler, eğitim seviyesi ve öğretmen eğitiminin motivasyonu etkilediği değerlendirilmiştir.

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).

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.

2.9.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Kimball (1973), ödüllerin etkililiği ve öğretmenler için özendirici araçların neler olabileceğini saptamak için yaptığı araştırmada konuya daha çok Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi çerçevesinde yaklaşmıştır. Araştırma, New Hampshire'da yüksek başarılı altı ve düşük başarılı altı okul olmak üzere 12 okulda yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre; özellikle basarı duygusunu özendirici ve kendine güveni artırıcı durumların faydalı olduğu, öğretmenler tarafından beklenen ödül sisteminin sorumluluğa dayalı olduğu, olumsuz ödüllerin özendirmede çok az etkili olduğu belirlenmiştir(Kulpçu,2008:30).

Sylvia ve Hutchison tarafından gerçekleştirilen öğretmen motivasyonunun incelendiği araştırmada, kamu okulu öğretmenlerinin güdülemesinin; yeni düşünceler geliştirme özgürlüğü, uygun sorumluluk, beklentilerinin arttırılması ve içsel çalımsa 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'dan akt.Karaboğa,2007:36).

Fletcher(1991), yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlik mesleğinin tercihinde önemli olan unsuru da olan zihinsel ve ruhsal gerginliğe yol açmadığı, ancak öğretmenlerin mesleki ihtiyaçlarının ve mesleki olarak beklentilerinin rollerinin önemine yer verilmiştir. Öğretmenlerin okul içindeki iş yapılması için baskı yapılmasının, 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).

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Bu bölümde araştırmanın modeli, veri toplama yöntemi, evreni, örneklemi, verilerin analizi ile ilgili konular açıklanacaktır.

Eğitim kurumlarında çok sayıda öğretmenin görevleri sırasında yaşadıkları yönetici düşünce, tutum ve davranışlarının, öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilediğini öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkarmak amacıyla, 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,2000:19).

Yapılan bu araştırmada nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme tekniğini kendi içinde yapılandırılmış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşmeler olarak sınıflandırılabilir. Yarı-yapılandırılmış görüşmede sorular önceden belirlenir ve bu sorularla veriler toplanmaya çalışılır (Karasar,1998). Bu yöntem ne tam yapılandırılmış görüşmeler kadar katı ne de yapılandırılmamış görüşmeler kadar esnektir; iki uç arasında yer almaktadır. Araştırmacıya bu esnekliği sağladığı için görüşme türlerinden yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır(Dağlı, Silman, Birol, 2008:8).

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).

Örneğin, bir ülkede görev yapan öğretmenlerin sorunları üzerine yapılacak bir araştırmada, araştırma evrenine ulaşılması zor hatta olanaksız bir durumdur. Bu durumda bu konu hakkında bilgi sahibi olmak ve gerekli yerlere tavsiyelerde bulunmak zorunluluğu da varsa ve bazı gerçeklerin ortaya çıkarılması gerekiyorsa,

seçilen bir grup üzerinde bu konunun araştırılması yapılmak istendiğinde çalışılan grup "çalışma evreni" olarak tanımlanır.

Çalışma evreni, ulaşılabilen evrendir. Bu yönü ile somuttur. Araştırmacının, doğrudan gözleyerek ya da ondan seçilmiş bir örnek küme üzerinde yapılan gözlemlerden yararlanarak hakkında görüş bildirebileceği evren çalışma evrenidir. Pratikte, araştırmalar, çalışma evreni üzerinde yapılmakta olup sonuçların da, yalnızca bu sınırlı evrene(çalışma evrenine) genellenmesi kaçınılmazdır(Smith,1975'ten akt. Karasar,2005:110).

Bu araştırma KKTC 'ndeki Lefkoşa, Gazimağusa, Girne, Güzelyurt ve İskele kazalarındaki kamuya bağlı ortaöğretim(lise ve ortaokul) okullarını kapsamaktadır; özel okullar araştırmanın kapsamı dışında tutulacaktır. Bu nedenle araştırmanın evrenini; KKTC Ortaöğretim Dairesine bağlı 18 lise ve 14 ortaokul bu kurumlarda görevli öğretmenler, okul müdürü ve müdür muavinlerinden oluşmaktadır. Araştırma evrenindeki okulların % 56'sı lise,% 44'ü ortaokullardan oluşmaktadır.

Araştırma evreninde bulunan okullarda 32 müdür, 96 müdür muavini ve 1664 öğretmen görev yapmaktadır(web.1.)

Tablo 1 Evrene ait okulların dağılımı

Lise	Ortaokul	
18	14	Toplam: 32

3.3.Çalışma Grubu

Örneklem belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar, çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır(Karasar,2005:110). Nitel araştırmalarda seçilen örneklemlere "çalışma grubu" olarak adlandırılmaktadır.

Gözlemlenecek birey ve objelerin örnekleme girme ve girmeme şansları eşittir. Bu yöntemin en yaygın türü rastlantısal(tesadüfü) örneklemedir. Diğer bir isimle "olasılıklı örneklemedir"(Aziz,2008:51).

Belirli bir evrende yer alan birbirine yakın özellikleri taşıyan bireylere(aynı meslek grubundaki bireylerin bazı ortak sorunları gibi) belirli ölçütler uygulandığında benzer özellikler gösterebilmektedir. Ayrıca evrendeki her birey örnekleme dahi olma konusunda eşit şansa sahip olmalıdır. Bu anlamda evreni temsil edebilme büyüklüğüne sahip bir örneklem seçmek mümkün olacaktır. Bu örnekleme "seçkisiz örneklem" diyoruz(Yıldırım ve Şimşek,2000).

Araştırma evreni olan KKTC sınırları içindeki kamuya ait ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin ve yöneticilerin tamamına ulaşmanın zor olacağı ve görüşmeye katılımın gönüllülük esasından dolayı katılımcı olmak istemeyenlerin de olacağı düşünülerek; hem nitel hem de nicel araştırmalarda kullanılan Olasılık Temelli Örnekleme Yöntemlerinden "Seçkisiz Örnekleme" yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcıları görevlerine göre dağılımı Tablo 2'de verilmiştir. Toplam 64 katılımcı; 52 öğretmen, 3 müdür ve 9 müdür muavininden oluşan 12 yöneticiden oluşmuştur. Katılımcıların % 81'i öğretmen , % 19'u yöneticilerden oluşmuştur.

Tablo 2 Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı

Öğretmen	Müdür	Müdür Muavini
52	3	9
		Toplama: 64

Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı Tablo 3' de verilmiştir. Katılımcıların % 47'si kadın, % 53' ü erkek öğretmen ve yöneticilerden oluşmuştur.

Tablo 3 Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	
30	34	**Toplama: 64**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 4'de verilmiştir. Katılımcı öğretmenlerin % 48'i kadın, % 52'si erkeklerden oluşmuştur.

Tablo 4 Katılımcı Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	
25	27	**Toplama: 52**

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımı Tablo 5'de verilmiştir. Katılımcı yöneticilerin % 42'si kadın, % 58'i erkeklerden oluşmuştur.

Tablo 5 Katılımcı Yöneticilerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Kadın	Erkek	
5	7	**Toplama: 12**

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik görevlerine göre dağılım Tablo 6'da verilmiştir. Katılımcı yöneticilerin % 25'i müdür, % 75'i müdür muavininden oluşmuştur.

Tablo 6 Katılımcı Yöneticilerin Yöneticiliklerine Göre Dağılımı

Müdür	Müdür Muavini	
3	9	**Toplama: 12**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev sürelerine göre dağılımı Tablo 7'de verilmiştir. Katılımcıların % 12'si 1-5 yıl, % 17'si 6-10 yıl, % 31'i 11-15 yıl, % 21'i 16-20 yıl ve %19'u 21 yıl üzeri şeklinde oluşmuştur.

Tablo 7 Katılımcı Öğretmenlerin Görev Sürelerine Göre Dağılımı

1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
6	9	16	11	10

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilikteki görev sürelerine göre dağılımı Tablo 8'de verilmiştir. Katılımcı yöneticilerin % 25'i 1-5 yıl, % 8'i 6-10 yıl, % 50'si 11-15 yıl, % 8'i 16-20 yıl ve % 8'i 21 yıl ve üzeri şeklinde oluşmuştur.

Tablo 8 Katılımcı Yöneticilerin Yöneticilik Görev Sürelerine Göre Dağılımı

1-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 ve Üzeri
3	1	6	1	1

3.4.Veri Toplama Aracı

Araştırma amaçlarına uygun olarak gözlenen ve kaydedilen "şey"ler 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,1987:111'den akt.Yıldırım ve Şimşek,2000:95). 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 gerçekleştirebilir(Yıldırım ve Şimşek,2000).

Görüşme sorularının araştırma için güvenilirliği ve yeterliliği için 5 öğretmenle pilot uygulama adına görüşme yapılmıştır. Elde dilen görüşme verileri danışman hoca ile birlikte değerlendirilerek, görüşme soruları ile ilgili gerekli değişiklik ve düzeltmeler yapıldıktan sonra çalışma grubunda bulunan katılımcılarla, onların uygun gördükleri zamanda 25-30 dk. lık görüşmeler yapılarak veri toplama işlemi tamamlanmıştır.

3.5. Veri Analizi

3.5.1. Verilerin Kodlanması:

Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler incelenmiş ve her katılımcıya görüşme sırasında yöneltilen sorulara vermiş oldukları cevaplar ve katılımcıların düşünceleri kayıt altına alınmıştır. Kayıtlar görüşme sonrası düzenlenerek, hazırlanmış olan görüşme formları doldurulmuştur. Katılımcıların düşünceleri, araştırmanın alt problemlerinde belirlenen on sorunun her biri kendi arasında değerlendirilmiş, katılımcı cevap ve düşünceleri anlamlı bölümlere ayrılmıştır. Bu kodlamada her katılımcının yakın cevap ve düşünceleri aynı renkte çizgiler ile işaretlenmiştir. Farklı cevap ve düşünceler farklı renkte çizgilerle işaretlenmesi ile verilerin kodlanması sağlanmıştır. Araştırmanın güvenliği güvenirlik hesaplamalarının % 70'in üzerinde çıkması araştırma için güvenilir kabul

edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994'ten akt.Dağlı ve diğerleri,2008). Burada elde edilen sonuç araştırma için güvenilir kabul edilmiştir.

3.5.2. Temaların Bulunması:

Bu aşamada kodlanmış olan verilerden belirli bir başlık altında temalar belirlenmeye çalışılmıştır. Örneğin, yöneticilerinin davranışlarında örnek olmaları öğretmenlerin motivasyonuna etkili midir? Sorusuna katılımcıların vermiş olduğu cevaplar ve açıkladıkları düşünceleri; yöneticilerin davranışlarında örnek olması önemlidir motivasyonu etkiler, sorumluluk ve yetkilerini doğru ve etkili kullanan yöneticiler olumlu motive ederler, yöneticinin olumlu örnek davranışını öğretmen örnek alır, yönetici davranışlarında tutarlı olursa olumlu motive eder, yöneticilerimiz örnek davranış göstermede yeterli değildir, yöneticilerin davranışlarında örnek olmaları öğretmenlerin motivasyonunda önemli değildir öğretmen görüşleri olarak ortaya çıkmış ve tüm katılımcıların görüşleri doğrultusunda anlamlı temalar oluşturulmuştur. Aynı sorular yöneticilere de yöneltildiğinde alınan düşünceler öğretmenlerin görüşlerinde olduğu gibi anlamlı temalar belirlenmiş ve öğretmen görüşleri ile ortak olan görüş ve düşünceler aynı tabloda yönetici bölümünde gösterilmiştir. Yöneticilere ait olan ve öğretmenlerden farklı düşünceler olarak ortaya çıkan veriler farklı bir tema olarak ele alınmış ve aynı tablo ile yöneticiler ait bölümde değerlendirilmiştir.

3.5.3. Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Düzenlenmesi:

Bu aşamada katılımcılara ait düşünceler okuyucunun anlayacağı bir dilde sunulmuştur. Bu sunum her katılımcıya verilen bir kodlama ile düzenlenmiştir. Katılımcıya ait görüşlere yer verilirken tırnak işareti ile cümleler aktarılmış ve hangi katılımcının olduğu parantez içindeki kodlarla verilmiştir.

Örnek: "……(G:(YM(1)))."

G: Görüşme Ö: Öğretmen Y: Yönetici

M: Müdür MY: Müdür Yardımcısı

Ö(A),Ö(B),ÖA(1).....biçiminde katılımcı öğretmenler ve YM(1),YMY(2),YMY(3),....biçiminde katılımcı yöneticiler kodlanmış ve bu kodlarla katılımcıya ait olan görüşler aktarılmıştır.

3.5.4. Bulguların Yorumlanması:

Ayrıntılı bir incelemeden sonra, tanımlanan bulguların araştırmacı tarafından yorumlanması ve sunulması ile bazı sonuçların açıklanması bu son aşamada yapılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırmanın gerektirdiği aşamalara uygun bir biçimde yorumlanmış ve bir takım sonuçlar çıkarılmış, sonuçların önemine ilişkin açıklamalar literatürle desteklenmiştir.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1. BULGULAR

Araştırmaya katılımcılarının öğretmen, yönetici ve cinsiyetlerine göre genel dağılımı Tablo 9'da verilmiştir. Toplam katılımcılar arasında kadın katılımcı % 47, erkek katılımcı % 53 olarak oluşmuştur. Öğretme katılımcılar arasında kadın katılımcı % 48, erkek katılımcı % 52 olarak oluşmuştur. Yöneticiler arasında kadın katılımcı % 42, erkek katılımcı % 58 olarak oluşmuştur.

Tablo 9 Katılımcı Durumu

	Kadın	Erkek	Toplam
Öğretmen	25	27	52
Yönetici-Müdür	2	1	3
Yönetici-Müd.Yrd.	3	6	9
Genel Toplam	30	34	64

4.1.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yöneticilerinin davranışlarında örnek olmalarının öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesi. Öğretmen ve yöneticilere ait katılımcı görüşleri Tablo- 10' da temalar ve oranları ile belirlenmiştir.

Tablo 10 Yöneticilerin Davranışlarında Örnek Olmasının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Yöneticinin davranışlarında Örnek olması önemlidir ve Motivasyonda etkilidir	44	85	11	92
Sorumluluk ve yetkilerini Doğru ve etkili kullanan yönetici Olumlu motive eder	19	37		
Yöneticinin olumlu davranışlarını Öğretmen örnek alır	5	10	2	17
Yönetici davranışlarında Tutarlı olursa olumlu motive eder	4	8		
Yöneticilerimiz örnek davranış Göstermede yeterli değildir	2	4		
Yöneticilerin davranışları Motivede etkili değildir	2	4		

Yöneticinin davranışlarında örnek olması önemlidir ve öğretmenlerin motivasyonunda etkilidir. Yönetici konumunda olan katılımcıların büyük bir oranla, % 92'si davranışlarının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğunu söylemişlerdir. Yöneticilerin görüşlerinde ifade ettikleri ve öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağladığını düşündüğü davranışlar olarak ta; yöneticilerin okula geliş ve ayrılış saatleri, işlerine gösterdikleri özen, okul içinde öğretmen ve diğer personelle beraber olma gibi olumlu yaklaşımların örnek alınacağını söylemişlerdir. F okulu yöneticisi konumunda bulunan bir katılımcı, bu konuda şu şekilde bir örnekleme yapmıştır *"Eğer okul müdürü zamanında gelmezse öğretmende gelmez, mesainiz bitmeden okul müdürü olarak siz okuldan ayrılırsanız öğretmen de dersinden erken çıkma yollarını arar. Yani siz yönetici olarak olumlu davranış gösterirseniz öğretmen onu alır, eğer siz olumsuz davranış gösterirseniz öğretmen bundan olumsuz etkilenir(G:(F(YM(1))))."* F okulunda yönetici konumunda bulunan başka bir katılımcı ise düşüncelerini şu şekilde ifade ederek *"Ben öğretmen olsaydım yöneticimden nasıl bir davranış beklentim olacaksa şu an öyle bir davranışla öğretmen arkadaşlarıma yaklaşımım oluyor ve bunun da olumlu yönde motive ettiğini düşünüyorum(G:(F(YMY(11))))."* Şeklinde görüşlerini ifade ederek öğretmenlerin okul yöneticilerinin olumlu davranışlarından olumlu yönde etkilendiği

ve motivasyonlarında olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir. Ayrıca yöneticilerin davranışlarında göstermiş oldukları olumsuzluklar öğretmenler tarafından takip edilerek olumsuz örnek davranış olarak algılanabileceği ve bu yönde eğilim içerisinde olacağı anlaşılmaktadır. Bu tür olumsuz davranışların aynısının öğretmenler tarafından yapılmış olmasa da öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir düşüşe neden olacağı söylenebilir. Öğretmen konumunda olana katılımcıların % 85 gibi yüksek bir oranı yöneticilerin görüşlerinde olduğu gibi, yöneticilerin davranışlarında örnek olmalarının kendilerini olumlu yönde motive ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı bir öğretmen bu konudaki görüşlerini " *Yönetici davranışlarının etkili olduğunu düşünüyorum, onlar görevlerini doğru yapmazlarsa ve biz de müdür veya müdür muavini bile görevini yerine getirmiyor biz neden uğraşalım diye düşünürüz(G:(Ö(G)))."* Şeklinde açıklayarak, öğretmenlerin okul içinde yapacağı eğitim faaliyetlerinde olumlu yönde motive olmalarında yöneticilerin davranışlarının önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu konuda yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüksek bir oranda örtüştüğü ve öğretmenlerin motivasyonunda yönetici davranışlarının etkili olduğu, ayrıca yönetici davranışlarındaki olumsuzlukların da öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilediği söylenebilir. Eren'e (2004) göre yönetici konumunda olanların, çalışanlarına olumlu davranışları kazandırmak adına bu davranış hatalı, doğru olan budur gibi bir yaklaşım içinde olması yeterli değildir. Çalışanının nasıl bir davranış göstermesini istiyorsa, yönetici o davranışı kendisinin göstermesi gereklidir. Bu nedenle yönetici çalışanından ne beklediği konusunda öğretici ve yol gösterici bir örnek olmalıdır. Bu şekilde bir yaklaşımla olumsuz davranışlar engellenebileceği gibi olumlu davranışlarda özendirilmiş olacaktır.

Sorumluluk ve yetkilerini doğru ve etkili kullanan yönetici olumlu motive eder: Öğretmen olan katılımcıların % 37'si yöneticilerin kendilerinde bulunan ve yasalar tarafından verilmiş olan yetki ve sorumluluklarını doğru ve etkili kullanmalarının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olacağını ifade etmişlerdir. Katılımcı olan bir öğretmen bu konudaki düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir "*Okul ortamı aile ortamı gibidir. Bu ortamda çözümlenmeyen sorunlar, kalıcı ve isteksizlik yani motivasyonsuzluk meydana getirir. Yönetici, bu noktaya gelmeden yetkilerini kullanarak ve sorumluluk bilincinde çözüm üretmelidir. Bu tarz bir yaklaşım belirleyen yönetici okul içindeki motivasyonu da artırmış*

olur(G:(Ö(D(2))))." Bu şekilde düşünceye sahip öğretmenlerin az sayıda olmayacak bir oranda olması, yöneticilerin kurum içindeki motivasyonu sağlamada davranış olarak üstleri tarafından kendilerine verilen bazı yetkileri kullanmalarının öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etki yapacağı söylenebilir.

Yöneticinin örnek davranışını öğretmen örnek alır: Öğretmen konumundaki katılımcıların % 10'u çalıştıkları okullardaki yöneticilerinin davranışlarından etkilenme durumlarını, yöneticisi gibi davranma şeklinde ifade ederek, yöneticilerinin olumlu gördükleri davranışları kendilerine model davranış olarak belirlediklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda katılımcı bir öğretmen düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir ,*"Yöneticiler davranışlarında örnek olmaya özen gösterdikçe, biz de öğretmenler olarak mesleğimizi daha özenle ve istekli yapmak için motive oluruz, onların davranışlarını örnek alırız(G:(Ö(T)))."* Yönetici konumundaki katılımcıların % 17'si yönetici davranışlarının öğretmenler tarafından eğer olumlu ise örnek alınacağını, olumsuz davranışların ise motivasyona olumsuz etki yapacağını belki de uygun ortamını bulduğu zaman öğretmenin olumsuz örneği yapmak isteyeceğini söylemişlerdir. Bu konuda F okulunda yönetici konumundaki bir katılımcı düşüncelerini şöyle ifade etmiştir, *"Müdür okula zamanında gelmezse öğretmende gelmez, her davranışta öğretmen yöneticilerinden etkilenir. Olumlu davranışlar öğretmenleri olumlu etkiler, olumsuz davranışlar olumsuz etkiler. Okul müdürü mesaisi bitmeden okuldan ayrılırsa öğretmende dersten erken çıkmak ister, yani okul müdürü ne yaparsa öğretmende aynısını yapar(G:(F(YM(1))))."* Şeklinde olmuştur. Bu konudaki öğretmen ve yönetici görüşleri arasında düşük bir oranda da olsa örtüşme olduğu anlaşılmaktadır. Bazı öğretmenlerin yöneticilerinin davranışlarından örnek alıp uygulayacak derecede etkilendikleri söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin davranışlarının sadece kendilerini ilgilendirmediği, okullarındaki öğretmenlerin davranışlarının oluşmasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir. Açıkalın, Şişman ve Turan'a (2007) göre iyi bir müdür, okulda her türlü ilişki ve başarının temelinde "güven" olduğunu bilerek, değerler ve tutumlarıyla tüm okula bir model olacak biçimde hareket eder.

Yönetici davranışlarında tutarlı olursa olumlu motive eder: Öğretmen olan katılımcıların % 8'i yönetici davranışlarının tutarlı olmalarının öğretmen motivasyonda önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu konuda katılımcı bir öğretmen,

düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir, *"Yöneticilerin davranışlarındaki tutarsızlığı, çalışanlarından bekledikleri ile yaptıklarının çelişmesi kurum içindeki sorunların en büyüğüdür(G:(Ö(M(1))))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise, *"Kendisinin göstermediği davranışları biz öğretmenlerden beklemesi doğru olmaz(G:(Ö(V)))."*şeklinde olmuştur. Bu yaklaşımlardan anlaşılacağı üzere yöneticilerin davranışlarında ve söyledikleri ile yaptıklarının tutarlı olmasının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu söylenebilir. Eren'e (2004) göre bir yönetici çalışanların kurallara uyması gerektiği, kendisinin de yönetici olmasında dolayı kurallara uyma zorunluluğunun olmadığı düşüncesindeyse yanlış bir davranış gösteriyordur. Çünkü yöneticinin davranışları astları tarafından dikkatle takip edilir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarına iyi örnek olmak zorundadırlar.

4.1.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular: Yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonundaki etkilerinin belirlenmesi. Bu konudaki öğretmen ve yöneticilere ait katılımcı görüşler Tablo 11'de temalar ve oranlarıyla verilmiştir.

Tablo 11 Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
İletişim olmayan ortamda Sorun vardır, bu da motivasyonu Olumsuz etkiler	9	17		
Yönetici olumlu iletişim Kurduğunda(seviyeli,uygun üslup, Saygılı)motivasyonu artırır	38	73	11	92
Yöneticinin emir cümleli İletişimi olumsuz etkiler	4	8	3	25
Okulumuzda iletişim konusunda Ciddi sorunlar var ve olumsuz etkiliyor	4	8		
Okulumuzda iletişim çok iyi	4	8		

İletişim olmayan ortamda sorun vardır, bu da motivasyonu olumsuz etkiler: Öğretmen katılımcılarının % 17'si iletişimin olmadığı okullarda sorunların olacağını ve bu sorunlarında öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyeceğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcı öğretmen bu konudaki görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir *"İletişim olmayan yerde sorun vardır, sorunlu ortam ise mutsuzluk ve*

*motivasyonda düşüş anlamına gelir(G:(Ö(A)))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen,*"İletişim olmayan ortamda problemler olur, iletişim olan ortamlarda işler daha akıcı ve düzenli yürür(G:(Ö(B)))."* Şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise, *"iletişimin olumsuzluğu ve eksikliği istenmeyen bir durumun ortaya çıkmasına neden olur ve öğretmen mutsuz olur, motivasyonu da olumsuz etkiler(G:(Ö(G(1))))."* Şeklinde olmuştur. Bu anlamda katılımcıların görüşlerine göre, okullarında yöneticilerin iletişim kuramamaları veya eksik iletişimleri sonucunda sorunların ortaya çıktığını ve bu sorunların öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini söylemişlerdir. İletişim olmadığı ortamlarda sorunlar olur teması bağlamında, yöneticilerin iletişimsizliğinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir yeri olduğu ve bu eksikliğin farklı sorunları ortaya çıkardığı söylenebilir. Açıkalın ve diğerleri'ne (2007:90) göre "Okul müdürü bir iletişimcidir. İletişimin okulda öğretmenler ve öğrenciler arasında anlamı, ortak hale getirme ve mükemmelliğe dayalı bir okul inşasının aracıdır. Öğretimle ile ilgili durumlarda okul kadrosuyla açık iletişimde bulunur. Öğretmenlerle öğrenci performansı hakkında sık geri bildirimlerde bulunur ve bütün bunları yaparken çift yönlü diyaloga dayalı bir dil kullanır".

Yönetici olumlu iletişim kurduğunda (seviyeli, uygun üslup, saygılı) motivasyonu artırır: Öğretmen olan katılımcılardan % 73'ü yöneticilerin olumlu iletişim kurduklarında öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini söylemişlerdir. Yöneticilerin iletişim kurmada kullandıkları dilin çok önemli olduğu gözlemlenmiştir. Kullanılan dilde üslubun uygun olması, saygılı bir yaklaşım öğretmenlerin iletişimde önem verdikleri başlıklar olarak ortaya çıkmaktadır. Katılımcı öğretmenlerden birisi, *"Yöneticilerin iletişim kurarken saygıya dayalı ve değerli görme yaklaşımıyla, nezaket ölçüleri içinde olması benim motivasyonumu olumlu yönde etkiler(G:(Ö(F(1)))):"* şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen, *"Saygılı ve anlayışlı bir idareciden, karşılaştığınız sorunlarda yardım alabilir ve eğitim-öğretim-disiplin mekanizmasını uyum içinde, birlikte yürütebiliriz(G:(Ö(B(1))))."* Şeklinde olmuştur. Bu temaya ait katılımcı yöneticilerin % 92'si öğretmenlerle iletişim kurulurken saygılı olunması, değer verilmesi, uygun üslupla hitap şeklinin tercih edilmesinin öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Oldukça yüksek bir oranda bunun ifade edilmiş olması

gerek öğretmenler gerekse yöneticiler açısından okul içinde saygıya dayalı ve seviyeli bir iletişimin her iki katılımcı grup tarafından da önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu konuda A okulunda yönetici olan bir katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir, *"Yapılacak bir işi yaptırmada rica etmek, yapılacak işin daha kolay yapılmasını sağlar. Yani öğretmeni motive eder bir yaklaşımdır. Üslup iyi seçilmezse öğretmen yapacağı işi yapmak istemez ya da yapsa da istekli olmayarak yapar ve motivasyonu olumsuz etkilenir(G:(A(YM(2))))."* Şeklinde olmuştur. Başka bir A okulu yöneticisi konumundaki katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Öğretmenlerle iletişimde üslup çok önemli, yöneticinin hareket tarzı ve konuşma tarzı önemli olduğunu düşünüyorum. Örneğin, ben bir öğretmen arkadaştan yapılması gereken bir işi söyleyeceksem kendi odama çağırmam ve yanına giderim yapması gerekeni yanında söylerim, bu şekilde yaklaşımım öğretmen arkadaşlarımı olumlu yönde motive ettiğini düşünüyorum(G:(A(YMY(5))))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı olan E okulu yöneticisi bu tema bağlamında görüşlerini şu şekilde açıklamıştır, *"Arkadaşlık ve saygı boyutlu iletişimle konuşmak daha etkili olur. O zaman öğretmen arkadaş yapılacak işte iyi bir katkı koyar yani motivasyonu yüksek olur. O zaman yaptığı işi daha iyi yapar ve verim alırsınız. Bu konuda bir örnek verecek olursam ben şöyle bir tarz kullanmaya çalışıyorum; Yapılması gereken bir işin yapılmasını, " arkadaşlar bunu böyle yapalım" tarzında yaklaşımım uygun bir tarzdır. Bu tarz yaklaşım öğretmeni olumlu motive eder ve o işin sağlıklı neticelenmesini sağlar(G:(E(YM(9))))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı olan F okulu yöneticisi, şu şekilde konu ile ilgili görüşlerini açıklanmıştır, *"Ben öğretmen iken bana nasıl davranılmasını istemiş isem, şu anda öğretmen arkadaşlara o şekilde konuşurum ve iletişim sağlarım. Bu yaklaşımım öğretmen arkadaşlarda olumlu yönde motive ettiğini düşünüyorum(G:(F(YMY(11))))."*şeklinde olmuştur. Bu görüşlere göre ve öğretmen-yönetici katılımcıların bu tema bağlamındaki düşüncelerinin yüksek bir oranda örtüştükleri görülmektedir. Öğretmenlerin motivasyonunda etkili olan ve en önemli gördükleri konu kendileri ile yöneticilerin iletişim kurarken kullandıkları üslup, tavır ve hitap şekilleri olduğu görülmektedir. Öğretmenler kendilerine değer verilen bir yaklaşımda iletişim kurulmasını önemsedikleri ve bunun neticesi olarak motivasyonlarının arttığını söylemektedirler. Yöneticilerin de bu bağlamda yine yüksek bir oranda aynı fikirde oldukları

görülmektedir. Yöneticiler de öğretmenlerle olan iletişimlerinde uygun bir tarzda yaklaşım belirlemelerinin, öğretmenlere değer verir bir yaklaşım, saygıya dayalı bir iletişimin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etkisi olduğu görülmektedir.

Yöneticinin emir cümleli iletişimi olumsuz etkiler: Katılımcılardan öğretmenlerin % 8'i yöneticilerinin emir cümleli yaklaşımlarının kendilerini olumsuz yönde motive ettiğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bir katılımcı öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Yöneticilerin yaklaşımında emir kipi olduğunda bende rahatsızlık meydana getirir.(G:(Ö(D)))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Anlayışsız ve insanlarla diyalogu zayıf olan yöneticilerle karşılaşmaktan kaçınır, problemlerinizi kendi yöntemlerle çözmeye çalışırsınız, bu durum sizin motivasyonunuzu olumsuz etkiler(G:(Ö(B(1)))))."*şeklinde olmuştur. Aynı tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılarda % 25 'lik oranda yöneticilerin öğretmenlere olan iletişimde emir cümleli bir yaklaşımın uygun bir yaklaşım olmayacağını ifade etmişlerdir. Bu konuda F okulu yöneticilerinden bir katılımcı düşüncelerini şöyle açıklamıştır, *"Emir cümleleri aşırı olmamalı, bazen emir cümlesi ile hitap olabilir ancak bu gerekli ise ve mümkün olduğu kadar az olmalı, aşırı bir emir cümleli hitap ve iletişim kurarsanız öğretmenin yapacağı işleri yapmamasına zemin hazırlarsınız(G:(F(YM(1)))))."*şeklinde olmuştur. Bu anlamda bakıldığında yöneticilerin de öğretmenlerin iletişim tercihlerinde olduğu gibi emir tarzı bir yaklaşımdan hoşlanmadıkları söylenebilir. Bazı yöneticilerin emir cümleli iletişimin gerektiğinde kullanılabileceğini ifade etseler de bunun çok az kullanılmasının gerektiğini ve olumlu bir iletişim yaklaşımı olmadığını söylemişlerdir.

Okulumuzda iletişim konusunda ciddi eksiklikler var ve bu olumsuz etkiliyor: Katılımcılardan öğretmenlerin % 8'i çalıştıkları okullarda yöneticilerle iletişim yönünden ciddi problemler yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Çok yüksek bir oran olmasa da bazı öğretmenlerin bu tema bağlamında sorunlar yaşadıkları gözlenmiştir. Katılımcı bir öğretmen bu konuda görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"İletişim konusunda okulda ciddi eksikler var, bu da motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(Ö(C(1)))))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Sorgulayıcı bir dil kullanmak yerine arkadaşça bir yaklaşım bekliyorum, sürekli sorgulanmak, kendimi yanlış bir iş mi yapıyorum diye sormama neden oluyor ve*

motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(Ö(G)))." Şeklinde olmuştur. Bu tema bağlamında yüksek olmayan bir oran olsa da bazı okullarda iletişim yönünden yöneticiler ile öğretmenler arasında sorunlar olduğu anlaşılmaktadır. Demiray'a(2008) göre okul müdürleri, kendilerinden beklenen lider yöneticilik gösterebilmelerini öncelikle, çevresindeki ilgili kişilerle güçlü ve sağlıklı iletişim gerçekleştirebilmesine bağlamaktadır. Ayrıca yöneticiler okulun sorunlarıyla çözümler üretebilecek konumda olmaları nedeniyle, öğretmenlerden gelecek iletilere açık olması da gerekmektedir.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular: Okul ile ilgili alınacak kararların alınmasında öğretmenlerin katkı sağlamaları için olanak verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Öğretmen ve yönetici katılımcılarının görüşlerine göre belirlenen temalar ve oranları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12 Okul ile İlgili Alınacak Kararlarda Öğretmenlerin Kararlara Katkı Sağlaması İçin Olanak Verilmesinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Kararlara katılım olanağı Verilmesi sahiplenme duygusunu Oluşturur, öğretmenin okul içinde Önemli olduğu hissini verir ve Motivasyonu artırır	49	94	9	75
Okulumuzda katkı sağlamamız Adına uygun bir zemin yok	4	8		
Alanlarımız ile ilgili alınan kararlarda Fikrimizin alınmaması olumsuz etkiliyor	4	8		
Kararlarda söz sahibi olmak Benim için önemli değil	2	4		
Öğretmenler katkı koymada Pek istekli değiller,yöneticilere Yardımcı olmuyorlar			2	17
Kararlara katılımı olmayan Öğretmenler yönetime tepki verir			3	25

Kararlara katılım olanağı verilmesi sahiplenme duygusunu oluşturur, öğretmenin okul içinde önemli olduğu hissini verir ve motivasyonu artırır: Öğretmen katılımcılarının görüşlerine göre % 94 gibi yüksek bir oranda, okul ile ilgili kararların alınmasında öğretmenlerin fikirlerine başvurulması, görüşlerini

açıklamaları için fırsat verilmesi, öğretmenlerde ait olma duygusunu geliştirdiği ve kendisini kurumun bir parçası olduğu hissini yaşattığı, ayrıca yapılacak olan işlerde kararlara katılmaya olanak verilmesi ile öğretmenlerin daha çok performans göstererek bu işlerin gerçekleşeceği anlaşılmaktadır. Bu tür bir yaklaşımla yönetilen okullarda öğretmenlerin motivasyonun yüksek olacağı yine katılımcı öğretmen görüşleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu tema bağlamında bazı öğretmen görüşleri şu şekilde olmuştur. Katılımcı bir öğretmen,*"Eğer bu konuda bana katkı sağlamama fırsat verilirse mesleki motivasyonum olumlu yönde etkiliyor. Mesleğimi, okulumu, arkadaşlarımı ve okul yönetimini benimsememe fırsat verilmiş oluyor(G:(Ö(B(2)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Okul ile ilgili alınan kararlarda katkı sağlamam için imkan verilmesi, bana önemsendiğimi ve okulun bir bireyi olduğumu hissettirir(G:(Ö(O)))."* şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen,*"Kendimi daha değerli hissetmeme ve okuluma daha bir sıkı sıkıya sarılmama neden olur. Bundan dolayı, fikrim ne kadar çok sorulursa ve düşüncelerimin ne kadar çok dikkate alınırsa motivasyonum o kadar yükselir(G:(Ö(M(1)))).*"şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen,*"Bu tür bir fırsatın verilmesi, öğretmenin okulunu sahiplenmesine neden olur ve problemlerin çözümü sürecinde katılımcı olur(G:(Ö(P(1)))).*" Şeklinde olmuştur. Yönetici konumunda olan katılımcıların da bu tema bağlamında görüşleri % 75 gibi yüksek bir oranda, öğretmenlerin okul ile ilgili kararlara katılmalarına olanak verilmesinin öğretmenleri kuruma bağlanma hissini sağlayacağını, sahiplenme duygusunu yaşatacağını, öğretmenlerin yapılması gereken işlerde kararların içinde olmaları ile bu işlerin daha verimli gerçekleşeceğini, öğretmenin mesleğinin gereğini yapmaktan mutlu olacağını ve motivasyonunda olumlu yönde ciddi katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda F okulu yöneticilerinden bir katılımcı düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır, *"İşbirliği içinde olursa işler daha iyi yapılır, demokratik bir ortam olur böylece, öğretmen fikirleriyle katılımı yapılacak işlerin içinde olması sağlanır ve bu da öğretmeni motive eder(G:(F(YMY(12)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka yönetici konumundaki katılımcı ise düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Zümrelerimiz var, kollarımız var, öğretmen buralarda görüşlerini yazar ve yazmalı ve katkı sağlamalıdır. Öğretmen katkı sağlar ise motivasyonu artar. Öğretmenin görüşlerinin alınmadığı*

kararlarda uygulama sıkıntılı olur. öğretmen yapmak istemez, katkısı olduğu işlerde iyi yapmaya çalışır. Çünkü kendisi de işin içindedir. Tepeden gelme kararlarla bir şeyler yapmaya çalışırsanız motivasyonu olumsuz etkiler(G:(F(YM(1))))."şeklinde olmuştur. Başka bir yönetici konumundaki katılımcı görüşlerini verdiği bir örnekle şöyle açıklamıştır,"*Örneğin ben bir zaman vekil olarak müdürlük yaptığım sırada öğretmenlerle toplantı yaparak arkadaşların fikirlerini aldım. Okulda öğrenci kılık-kıyafet düzenini ve kontrolünü nasıl sağlayabiliriz diye fikirlerini söylemelerini istedim. Ben herhangi bir fikir beyan etmedim tamamen arkadaşlar kararlar aldılar. Düzeni nasıl sağlayacaklarını ve kontrolün nasıl olması gerektiğini onlar söyledi ve kuralları belirlediler. Ve o yıl kıyafet konusunda sorun yaşamadığımızı söyleyebilirim. Düzeni sağlamada problem yaşamadık.Çünkü uygulayıcı öğretmen ise fikirlerde onlardan gelirse sonuç daha verimli olacaktır. Öğretmende yüksek motiveyle çalışır(G:(F(YM(11)))).*"şeklinde olmuştur. Bu bağlamda gerek öğretmenlerin görüşleri gerekse yöneticilerin görüşlerinde yüksek bir oranda, okul ile ilgili kararlarda öğretmenlerin katılımcı olmaları için olanaklar verilmesi öğretmenleri olumlu yönde motive edeceği ve okullarına sahiplenme duygusuyla bağlanacakları, kendilerinin mesleki hazlarının yüksek olacağı, okuldaki işlerin yürütülmesinde daha çok yardımcı olacakları, bununda kurumun başarısına katkı sağlayacağı ve öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde etkisi olacağı söylenebilir. Özdemir(2000)'e göre yönetici ve öğretmenlerin okulu birlikte idare ettikleri "Okula Dayalı Yönetim " benimseyen okullarda yapılan değişiklikler öğrenciler için yararlı ve ölçülebilir olmasını istemektedirler.

Okulumuzda katkı sağlamamız adına uygun bir zemin yok: Katılımcı olan öğretmenlerden % 8'i gibi bir oranda okullarında kararlara katılmalarına olanak verilmediğini ifade etmişlerdir. Bu az bir oranda da olsa bazı okullarda kararlara katılımın sağlanmasında problemler yaşandığı söylenebilir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen, *"Ne yazık ki okulumuzda kararlara katılmamız için yeterli olanak sağlanmamaktadır(G:(Ö(H(1)))).*" Diye görüşlerini açıklamıştır.

Alanımızla ilgili alınan kararlarda fikrimizin alınmaması bizi olumsuz etkiliyor: Katılımcı olan öğretmenlerin % 8'i alanları ile ilgili olarak okullarında alınan kararların içinde olamadıkları bu yüzden motivasyonlarında olumsuz yönde etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Bu oran yüksek bir oran olmasa da bazı okullarda,

öğretmenlerin branşları ile ilgili olarak okul yönetimin almış olduğu kararlardan habersiz oldukları ya da bu kararlara dahil olmalarına olanak sağlanmadığını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bir katılımcı öğretmen düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır,*"Branşım ile ilgili konularda fikrimin sorulmayışı moralimi bozmakta ve canımı sıkıyor(G:(Ö(Z(1)))).*"şeklinde olmuştur.

Kararlara katılımı olmayan öğretmenler yönetime tepki verirler: Yönetici konumunda olan katılımcılardan % 25'i öğretmenlerin okul ile ilgili kararlarda olmamaları durumunda yönetime tepkili olacaklarını ifade etmişleridir. İlk temada yüksek bir oranda gerek yönetici gerekse öğretmen görüşlerinde kararlara katılımcı olmanın motive edici olduğunun vurgulanmış olması, bu temanın da yönetici görüşleri ile öğretmenlerin kararlarda katılımın önemini daha iyi açıklamaktadır. Çünkü kararlara katılımı sağlanmayan öğretmenlerin zaman zaman yönetime karşı farklı tepkiler vereceği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda katılımcı olan bir yönetici görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Yöneticilerin aldığı kararlar öğretmenleri ve okulu ilgilendiriyorsa ve sadece okul yöneticileri buna karar vermişler ise öğretmenler bu duruma tepki verirler, bazen davranışlarıyla bazen sözleriyle tepki verirler. Bu da öğretmenin motivasyonunu olumsuz etkiler(G:(A(Y(MY(5)))).*"şeklinde olmuştur.

Okullarda gerek okulun işleyişi gerekse öğretmenleri ilgilendiren konularda ortak kararların alınarak işlerin yürütülmesi daha kolay olacağı ve öğretmenlerin kararların içinde olduklarında okulun işleyişi daha verimli olacağı bir gerçektir. Çünkü kararlarda olmayan okul çalışanları ve özellikle de öğretmenler kuruma sahiplenmede olumsuz duygular yaşayacak bu da motivasyonlarını etkileyecek, okulun başarısına da olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Bu bağlamda öğretmenlerin okul ile ilgili olarak alınacak kararlarda katkı koymalarına olanak sağlanmasının önemli olduğu ve bu konuda okul yöneticilerine önemli bir görev düştüğü söylenebilir. Okullarda istenilen başarıya ulaşmak adına ekip halinde çalışmak verimli sonuçlar almada önemlidir. Öğretmenlerin kararlara katılımı ve ekip halinde yapılan çalışmalarda ortak projeler gerçekleştirilir, sorunlar görüşülür ve çözümler üretilir, elde edilen başarılar paylaşılır Sabuncuoğlu(2005). Bu durum da kuruma sahiplenme hissinin oluşmasına neden olur ve öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlaması anlamına gelir.

4.1.4. Dördüncü 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 13'te verilmiştir.

Tablo 13 Okul İçinde ve Dışında Yönetim Tarafından Düzenlenen Sosyal Etkinliklerin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Sosyal etkinlikler olumlu motive edicidir	38	73	10	83
Branşlarla ilgili etkinlikler Önemlidir, motive eder	3	6		
Sosyal etkinlikler ortak Kararla belirlenmesi motive Edicidir	8	15	6	50
Sosyal etkinliğin zamanı ve türü Önemli,uygun olanlar tercih edilirse Olumlu motive eder	4	8		
Okulumuzda sosyal etkinlik Yeterli değildir	3	6		

Sosyal etkinlikler olumlu motive edicidir: Katılımcılara okul yönetimi tarafından okul içinde ve dışında düzenlenen sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin neler olduğu sorulmuştur. Katılımcı olan öğretmenlerin % 73'ü sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinliklerin motivasyonlarında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal etkinliklerin motivasyona etkili olduğu teması bağlamında katılımcı öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Sosyal etkinlikler sayesinde çalışanlar arasında daha samimi ilişkiler, daha sıcak ortam oluşur.Bu da iş ortamında işe daha sıkı sarılıp sahiplemesini sağlar(G:(Ö(T)))."*şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir,*"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(F(1))))."şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen ise, *"Sosyal etkinlikler olumlu ilişkiler kurmada, çalışanların kaynaşmasında önemlidir. Böylece daha verimli çalışmasında olumlu yönde katkı sağlar, motivasyonu da artırır(G:(Ö(C(1)))).*" Şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinde ortaya çıkan, sosyal etkinliklerin motivasyona ilişkin olumlu etkisinin yöneticiler tarafından da % 83 gibi yüksek bir oranda olduğu, yönetici görüşleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin bazıları görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır,*"Tabii ki sosyal etkinlikler katkı sağlar. Sosyal etkinlikler birlikteliği sağlar. Ayrıca sosyal etkinlikler sayesinde yeteneklerin de ortaya çıkmasına zemin oluşturur. Bizim okulda sosyal etkinlikler bakımından öğretmenler isteklidirler. Bu da öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağlıyor(G:(E(YM(9)))).*"şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı olan yönetici düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır,*"Sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonunda etkilidir. Öğretmenlerin deşarj olmasını sağlar, yemek, piknik, gezi vb. bunların hepsi önemlidir. Hepsi motive edici etkinliklerdir(G:(F(YM(1)))).*" Şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Sosyal etkinlikler teması bağlamında katılımcı öğretmen ve yönetici görüşlerinin yüksek bir oranda örtüştüğü görülmektedir. Bu durumun, sosyal etkinliklerin motivasyona yansıması açısından gerek yöneticiler gerekse öğretmenlerce olumlu değerlendirildiği ortaya çıkmaktadır.

Branşlarla ilgili etkinlikler önemlidir, motive eder: Katılımcı öğretmenlerin % 6 gibi düşük bir oranda da olsa sosyal etkinliklerin branşları ile ilgili olmaları durumunda kendilerini olumlu yönde motive edeceğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır, *"Sosyal etkinliklerin mesleki performansı geliştirmesi kaydıyla yapılması motive eder(G:(Ö(J)))."* Şeklinde olmuştur. Başka bir katılımcı öğretmen bu temaya ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmiştir,*"Branşlarla ilgili sosyal etkinlikler, örneğin İngilizce öğretmenleri için yabancı dil haftası etkinliği düzenlenmesi çok güzel bir etkinliktir ve o alandaki öğretmenleri motive edicidir(G:(Ö(B)))."* Şeklinde olmuştur. Oran alarak az bir yüzde de olsa da bazı öğretmenlerin kendi mesleki branşları ile ilgili olarak okullarda yapılacak etkinliklerin onları olumlu yönde motive edeceğini söylemişlerdir.

Sosyal etkinlikler ortak kararla belirlenmesi motive edicidir: Katılımcı öğretmenlerin % 15'i okul içinde veya dışında düzenlenecek olan sosyal etkinliklerin okul yönetimi ile birlikte öğretmenlerinde bu etkinliklerin belirlenmesinde fikirlerinin alınmasının motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır, *"Önemli olan, sosyal etkinliklerin türüne ve niteliğine tüm öğretmenlerin ortaklaşa karar vermelerinin sağlanmasıdır. Aksi takdirde her sosyal etkinlik, beklediğimiz yararı sağlamayabilir. Ortak kararlarla şekillenen tüm sosyal faaliyetler motivasyonumu artırır. Yani kararın sadece okul yönetimince alınması yetmez(G:(Ö(D(2))))."* Diyerek düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise düşüncelerini şöyle ifade etmiştir, *"Sosyal etkinlikler bir okulda olmazsa olmazlardandır. Bu etkinliklere herkesin katılımının sağlanması için tüm kesimlere söz hakkı vermek gerekir. Böyle bir ortamda mesleki motivasyonum olumlu etkilenir diye düşünüyorum(G:(Ö(C)))."* Diye bu konudaki düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında katılımcı konumunda olan yöneticilerin % 50'si sosyal etkinliklerin öğretmenlerle birlikte ortak kararla belirlenmesinin öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlayacağını ve bu şekilde belirlenen etkinliklere katılımın daha yüksek olacağını, bununda okul içindeki motivasyonun artmasına olumlu katkı sağlayacağı yönünde görüşlerini açıklamışlardır. Bu konu ile ilgili olarak katılımcı olan bir yönetici düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Sosyal etkinlikler öğretmenlerle beraber karara bağlanarak yapılmalı. Yoksa tepeden alınan sosyal etkinliklere öğretmenler tepki olarak katılmazlar. Bu işler demokratik bir şekilde yapılmalı(G:(F(YMY(4))))."*şeklinde olmuştur. Bu tema bağlamındaki yönetici görüşlerinde öğretmenlerin daha katılımcı olmaları için sosyal etkinliklerin kararlarında öğretmenlerin etkin olmalarının önemli olduğunu ve bunun öğretmenlerin motivasyonunda da etkili olacağı anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin görüşleri ile yöneticilerin görüşleri arasında örtüşen bir durum olduğu ve yöneticilerin bu konuda öğretmenlerden daha yüksek bir oranda öğretmenlerin kararlara katılımcı olmalarını uygun görmektedirler.

Sosyal etkinliğin zamanı ve türü önemlidir, uygun olanlar tercih edilirse olumlu motive eder: Katılımcı olan öğretmenlerin % 8'i sosyal etkinliklerin motive edici olabilmesini yapılacak etkinliğinin zamanının ve türünün iyi belirlenmiş

olmasına bağlamışlardır. Bu görüşe sahip öğretmen sayısının çok olmasa da bir kısım öğretmenlerin de bu etkinliklerden yararlanmalarına olanak sağlama açısından önemli olduğu söylenebilir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Sosyal etkinlikler günün ihtiyaçlarına uygun olursa olumlu motive eder(G:(Ö(E(2))))."* Şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise bu konudaki düşüncelerini şöyle ifade etmiştir,*"Sosyal etkinlikler bazen olumlu bazen de olumsuz etki yapar. Sosyal etkinlik için seçilen zamanın doğru olması motivasyonu olumlu yönde etkiler(G:(Ö(O(1))))."*şeklinde olmuştur. Bu tema bağlamında sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyona yüksek seviyede etkili olması açısından ve katılımı yüksek oranda sağlamak için yöneticilerin öğretmenlerle birlikte ortak kararlarla belirlemelerinin yanında uygun türde ve zamanda etkinliğin gerçekleştirilecek olması da önemli bir etken olarak değerlendirilmesi mümkündür.

4.1.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yönetimi tarafından ne tür bir takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağladığının belirlenmesi. Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14 Okul Yönetimi Tarafından Takdir Edilme ve Ödüllendirme Türlerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	**%**	**Yönetici Görüşleri**	**%**
Her türlü takdir (sözlü,yazılı, Maddi,beğenilme vb)motive eder	22	42	5	42
Sözlü takdir yeterlidir, Motivasyonu artırır	32	62	8	67
Adil olmayan takdir edilme Olumsuz motive eder,ödüllendirme Adil olmalı	4	8	4	33
Takdir edilmek için görev Yapmıyorum, motivede etkili değildir	3	6		
Okulda yapılan işi Takdir eden bir yönetim yok	2	4		
Maddi ödüllendirme beklentiye Neden olur, olumlu motivasyon aracı Değildir	3	6		

Her türlü takdir(sözlü, yazılı, maddi, beğenilme vb.) motive eder: Okul yönetimi tarafından öğretmenlerin ne tür bir takdir edilme ile motive olacaklarına

ilişkin sorulan sorulara katılımcı olan öğretmen ve yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlar doğrultusunda her türlü takdir motive eder temasına öğretmenlerin % 42'si olumlu yaklaşımda olmuştur. Katılımcı öğretmenlerin yarıya yakın bir oranda her türlü takdir edilmenin kendilerini motive edeceğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında bazı öğretmen görüşleri şu şekilde olmuştur. Katılımcı bir öğretmen,*"Maddi manevi yapılacak ödüllendirmeler ve ayrıca örnek gösterme de motivasyonu artırır(G:(Ö(T(1))))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir öğretmen bu tema ile ilgili olarak görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir *"Görevimi layıkıyla yerine getiren öğretmenlerin gerek idare, gerekse bakanlık tarafından maddi veya manevi şekilde ödüllendirilmesi taraftarıyım(G:(Ö(D(1))))."* Şeklinde olmuştur. Bu tema bağlamında yöneticilerin görüşleri de, katılımcı olan yöneticilerin % 42'sini oluşturmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin "her türlü takdir öğretmenleri motive eder" görüşünde aynı oranda bir yaklaşımda olmaları bu tema bağlamında yöneticilerin de öğretmenleri motive etme araçlarının neler olabileceği konusunda bilgi sahibi oldukları yorumunu yapabiliriz. Bu bağlamda bazı yönetici görüşleri şu şekilde olmuştur. Bir yönetici konumunda katılımcı düşüncelerini şöyle açıklamıştır,*"Takdir edilme hepsi ile olur. Yani yerine göre yemek ikram edersiniz, yerine göre plaket verirsiniz, yerine göre sözlü olarak övgü ile bu takdiri yaparsınız ve öğretmen bundan motive olur(G:(F(YM(1))))."* şeklinde olmuştur. Bir başka yönetici konumunda olan katılımcı düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Öğretmenin motivasyonunda takdir araçlarının hepsi önemlidir. Sözlü, belge(yazılı), maddi de olabilir, hepsi motive eder. Ancak, maddi boyutu okul idaresi ile olmaz yasalar uygun değil bu konu bakanlığın elinde olan bir durum(G:(F(MY(11))))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında öğretmenlerin motive edilmelerinde yöneticileri tarafından takdir beklentileri olarak her türlü takdirin önemli olduğunu bunun yerine göre verilmesinin öğretmenin motivasyonunda katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir. Yönetici konumunda bulunan katılımcıların da öğretmenlerin motivasyonunda takdir edilmenin her türlüsünün olumlu olacağı görüşünün önemli olduğu yorumunu yapabiliriz.

Sözlü takdir yeterlidir, motivasyonu artırır: Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin sorulara katılımcıların vermiş oldukları yanıtlardan, yöneticiler tarafından sözlü bir takdirin yeterli olduğunu düşünen ve bu yönde fikir beyan edenlerin

katılımcı öğretmenlerin % 62'sini oluşturmaktadır. Bu tema bağlamında bazı katılımcı öğretmenlerin görüşleri şu şekilde olmuştur. Katılımcı bir öğretmen düşüncelerini şu açıklamıştır,"*Sözlü takdir edilme her zaman için tercih ettiğim beni onore eden, mutlu eden bir yöntemdir(G:(Ö(M(1)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen ise,"*Öğretmenlik vicdan işidir. Fakat her insan takdir edilmekten hoşlanır. Tabii ki bu takdir maddi değil manevi olmalıdır. Sözlü takdir her öğretmenin gönlünü okşayabilir(G:(Ö(H))).*"şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise,"*Sözlü takdir edilme daha önemli olduğunu düşünüyorum. Motivasyona ve eğitimin kalitesine olumlu yönde katkı sağlayacağını düşünüyorum(G:(Ö(L))).*"şeklinde görüşlerini paylaşmıştır. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin görüşleri de öğretmenlerin bu temaya ait görüşleri ile yakın olan bir oranda % 67 olarak ortaya çıkmıştır. Katılımcı olan bazı yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyonunda sözlü olarak takdir edilme beklentileri ile ilgili olarak düşüncelerini şu şekilde ifade etmişlerdir. Yönetici konumunda bir katılımcı bu tema bağlamında görüşlerini şöyle açıklamıştır, *"Sözlü ve yazılı takdir yapmak mümkün, sadece teşekkür etmek bile öğretmeni olumlu motive eder(G:(F(YMY(4)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka yönetici olan katılımcı ise,"*Biz okul idaresi olarak teşekkür belgesi veriyoruz takdir ediyoruz yapılan olumlu katkıları. Toplantılarda sözlü olarak ta takdir ederiz. Bunlar öğretmeni olumlu yönde motive eder(G:(E(M(9)))).*"şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bir başka katılımcı olan yönetici ise, *"Öğretmenin yaptığı bir iş takdir edilmeli, öğretmen onore edilmeli sözlü olarak takdirle bu sağlanabilir. Bu öğretmenin motivasyonuna olumlu etki yapar(G:(A(MY(7)))).*" şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü, öğretmenlerin okul yönetiminden takdir beklentileri ile yöneticilerin öğretmenleri motive etmede kullanacakları yöntemleri bilmeleri açısından önemli bir durum olduğu yorumu yapılabilir. Sözlü takdir edilmenin yeterli olduğu düşüncesinde olan katılımcı öğretmen ve yöneticilere ait oranları tek başına değil de, bir önceki " her türlü takdir etme motive eder" temasında sözlü takdir edilmenin de yerinin olması bakımından değerlendirildiği zaman bu oranın öğretmenlerin görüşlerinin % 64 'ün , yönetici görüşlerinin de % 67'nin çok üzerinde olacağı anlaşılmaktadır. Bu iki temayı birlikte öğretmen motivasyonu açısından değerlendirildiğinde, öğretmenlerin çoğunlukla sözlü takdir

edilme ile motive olacakları ve bunun yanında diğer takdir edilme araçları da destekleyici birer unsur olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Adil olmayan takdir edilme olumsuz motive eder, ödüllendirme adil olmalı: Katılımcı olan öğretmenlerin % 8'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. Yüzde olarak düşük bir oran da olsa yapılacak bir işin takdirinde adalet konusunun çok önemli olduğu söylenebilir. Bu tema bağlamında bir katılımcı öğretmen düşüncelerini şöyle açıklamıştır,*"Her türlü takdir öğretmeni motive eder, ancak önemli olan takdir şeklinin diğer öğretmenlerle aynı düzeyde ve adil olmasıdır(G:(Ö(G(1)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Kişiler arasında ayrım yapıldığının hissedilmesi motivasyonu olumsuz etkiler(G:(Ö(F(2)))).*"şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerde % 33'lük bir oranda takdirin adil yapılmasının önemli olduğunu dile getirmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan bir yönetici *"Önemli olan yapılan işin takdirinde iş yapan ile yapmayanın ayırt edilmesidir. Bu konuda adil bir yaklaşım içinde olmak önemlidir. Bunu öğretmene hissettirmeniz önemlidir. Eğer yapılan bir işi ve yapanı görmüyorsanız, ödüllendirmiyorsanız o zaman öğretmende seneye bu işi yapmaz ve motivasyonda düşüşler olur(G:(F(YM(1)))).*"şeklinde görüşlerini paylaşmıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici ise, *"Takdir edilmede çalışan ile çalışmayanın ayırt edilmesi önemli, bu yapılmazsa 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:(A(YMY(5)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Yönetici ve öğretmen görüşlerinin bu temadaki yaklaşımlarında yöneticilerin daha yüksek oranda adaletli takdir edilmeye dikkat çektikleri görülmektedir. Bu durumun yöneticiler açısından bakıldığında öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemleri adil bir şekilde kullanmaları gerektiği konusunda hassasiyetleri olduğu yorumunu yapabiliriz.

Maddi ödüllendirme beklentilere neden olur, olumlu bir motivasyon aracı değildir: Bu tema bağlamında bazı öğretmenler ödüllendirmenin maddi olmaması gerektiği konusunda fikirlerini açıklamışlardır. Bu tür ödüllendirmelerinin

NEAR EAST UNIVERSITY LIBRARY 1988 LEFKOŞA

farklı beklentilere neden olabileceği düşüncesinde olduklarını söylemişlerdir. Bu düşünceye sahip katılımcı öğretmenlerin % 6 gibi düşük bir oranda olduğu görülmektedir. Bu tema ile ilgili olarak katılımcı bir öğretmen düşüncelerini şu şekilde açıklayarak,*"Maddi ödüllendirme insanların beklenti kaygısıyla hareket etmelerine ve bir sonraki yapacakları işlerde maddi ödül beklentisinin ön plana çıkacağını düşünüyorum(G:(Ö(M(1)))).*"şeklinde görüşlerini paylaşmıştır. Bu anlamda maddi ödüllendirmenin az sayıda da olsa bazı öğretmenler için motive edici olmayacağı yorumu yapılabilir. Odabaşı'nın maddi ödüllendirmeye yaklaşımı da bu konu ile paralellik göstermektedir. "Motive olmak için para tek başına yeterli değildir. Çünkü maddi ödüller insanlara kontrol edildiklerini hissettirir. Kontrol edilme ile yaratıcılık birbirini bazen olumsuz etkileyebilir(Odabaşı,2005:24)."

4.1.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulgular: Okulun fiziki yapısının yeterli olup olmamasının, öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesi. Bu konuda öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15 Okulun Fiziki Yapısının Yeterli Olup Olmamasının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Okulumuzda fiziki yapı yeterli Değil ve bu durum motivasyonu Olumsuz etkiliyor	16	31		
Okulda fiziki yapının yeterli olması Motivasyonu olumlu,yeterli olmaması Olumsuz etkiler	38	73	11	92
Fiziki yapının motivasyonuna Etkisi kısmendir,öğretmenin kendi Motivasyonu daha önemlidir	3	6	1	8
Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir, Bu durum olumlu etkiliyor	3	6		

Okulumuzda fiziki yapı yeterli değil ve bu durum motivasyonu 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 temalardan ilkinde, katılımcı öğretmenlerin % 31'i okullarında fiziki yapının yeterli olmadığını bu

nedenle de motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamda bazı öğretmen görüşleri şu şekilde olmuştur. Katılımcı öğretmenlerden birisi,*"okulumuzdaki fiziki yapı ne yazık ki yeterli değil bu durum mesleki motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(Ö(H(1)))).*" Şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Gerçekten bu fiziki yapının bir zaman tamam olup ta zaman aşımında her şeyin bozulması gibi, onunda yavaş yavaş yok olması, elbette benim mesleki motivasyonumu ve performansımı bırakın etkilemeyi tamamen yok etmiştir(G:(Ö(E(1)))).*"şeklinde fiziki yapı ile ilgili düşüncelerini ifade etmiştir. Başka bir katılımcı öğretmen ise,"*Okulun fiziki yapısı yeterli değil, özellikle eğitim öğretim materyallerinin eksikliği söz konusudur. Bu durum motivasyonumu olumsuz etkilemektedir(G:(Ö(G(1)))).*" Şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin yaklaşık her üç öğretmenden birisi çalıştıkları okulların fiziki yapısının yeterli olmadığını ve bu durumunda motivasyonlarında ciddi manada olumsuzluklara neden olduğunu söylemişlerdir.

Okulda fiziki yapının yeterli olması motivasyonu olumlu, fiziki yapının yeterli olmaması ise motivasyonu olumsuz etkiler: Katılımcı olan öğretmenlerin % 73 gibi yüksek bir oranda fiziki yapının öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğunu, bunun olumlu olması durumunda motivasyonun yüksek olacağını, tam tersi durumda ise olumsuz bir motive ile karşılaşılacağını ifade etmişleridir. Bu tema bağlamında bazı öğretmenler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır. Katılımcı olan bir öğretmen ,*"Branşlarla ilgili gerekli araç gereç donanımın olması, dersliklerin düzenli olması, okulun temizliği ve sağlıklı bir ortam olması çalışma performansını olumlu etkileyecek faktörlerdir. Bu nedenle her türlü fiziki düzenleme öğrenci, öğretmen ve diğer çalışanların okuluna sahiplenmesine ve motivasyonlarına olumlu yönde etki yapar(G:(Ö(F(1)))).*" Şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Fiziki yapının iyileştirilmesi için bir çalışmanın içinde bulunulması motivasyonu olumlu etkiler. Yetersiz fiziki yapı durumu, ilgisizlik takip eder ve motivasyonu olumsuz etkiler(G:(Ö(P(1)))).*" Diyerek bu konudaki düşüncelerini paylaşmıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Fiziki yapının yetersizliği mesleki motivasyonumu kötü etkilemektedir. Beş adet bilgisayarla otuz öğrenci ile ders yapmaya çalışmak üzücüdür(G:(Ö(U))).*" Şeklinde görüşlerini açıklayarak yeterli olmayan fiziki yapılarla öğretmenlerin motivasyonunda olumsuz

yönde etkilere neden olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılar da % 92 gibi oldukça yüksek bir oranda, öğretmenlerin motivasyonunda fiziki yapının önemli bir yeri olduğunu, olumsuz fiziki yapının öğretmeni olumsuz etkilediğini, olumlu fiziki yapının da olumlu yönde motive edici olduğunu görüşleriyle ortaya koymuşlardır. Katılımcı olan bir yönetici bu tema bağlamında şunları söylemiştir,*"Fiziki yapının iyi olması öğretmenin motivasyonunu olumlu etkiler. Örneğin, sınıfların kışın soğuk, yazın sıcak olması hem öğrenciyi hem de öğretmeni olumsuz etkiler. Sınıfların temizliği, sıraların eski-yeni gibi durumları iyi olursa olumlu, kötü olursa olumsuz etkiler(G:(F(YMY(12))))."* Bir başka yönetici olan katılımcı ise,*"Fiziki yapı motivasyonda çok etkilidir. Okullardaki en önemli şartların başında gelir. Fiziki ortam yeterli ve iyi olmalıdır. Fiziki yapı eksik ise öğretmen branşının gereğini yerine getiremez ve mesleki motivasyonu düşük olur. O zaman öğretmenden verim alamazsınız. Öğretmenin dinleneceği yerler, çay, kahve içeceği yerler bile temiz düzenli ve yeterli olmalı, olursa motivasyonuna olumlu katkı sağlar(G:(F(YMY(4))))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında gerek öğretmen gerekse yönetici görüşleri oldukça yüksek bir oranda fiziki yapının öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu görüşünü söylemiştir. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir. Bu da fiziki yapının motivasyona etkisi konusunda yöneticilerin öğretmenlerle aynı hassasiyeti taşıdıkları yorumu yapılabilir. Ayrıca bir önceki temada öğretmenlerin bir kısmının (%31) ,bulundukları okullarda fiziki yapının eksik olduğunu ve bundan dolayı motivasyonlarının düştüğünü ifade etmelerini de bu tema ile değerlendirildiğinde, öğretmenlerin tamamına yakını fiziki yapının motivasyonda etkili olduğu görüşünde oldukları rahatlıkla söylenebilir.

Fiziki yapının motivasyona etkisi kısmendir, önemli olan öğretmenin kendi motivasyonudur: Bu tema bağlamında görüş bildiren öğretmenlerin, katılımcı olan öğretmenler içinde % 6 gibi oldukça düşük bir oran olduğu ortaya çıkmıştır. Bu düşüncede olan bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Eksiklikler genel itibariyle insan kaynaklı olduğu için, öncelikli problem fiziki yapıyı kullanacak insandır. O düzeltilmeden muhteşem eğitim sarayları da yapsanız fayda sağlamayacaktır(G:(Ö(L(1))))."*diyerek fiziki yapının motivasyonda çok önemli bir etken olmadığını, önemli olanın eğitimcilerin yeterli

olmalarının olduğunu söylemiştir. Yönetici konumunda olan katılımcıların da % 8 gibi düşük denebilecek bir oranda da olsa fiziki yapının öğretmenlerin motivasyonunda çok etkili olmadığını söylemiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan bir yönetici, *"Büyük bir okulumuz var, imkanlarımız ölçüsünde fiziki yapıyı sağlamaya çalışıyoruz. İyi bir ortam için gerekenleri yapmaya çalışıyoruz. Bu konuda hassasiyetimiz var. 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:(E(YM(9)))).*"şeklinde görüşlerini açıklamış ve öğretmenin kendi motivasyonunun fiziki yapının motivasyona olan etkisinden daha önemli olduğunu ifade etmiştir.

Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir, bu durum motivasyonumuzu olumlu etkiliyor: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin % 6'sı 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. Katılımcı olan bir öğretmen, *"Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir. Bu da bizi olumlu etkiyor(G:(Ö(J)))."*şeklinde görüşünü açıklamıştır. Bir katılımcı öğretmen ise,*"Okulumuzda fiziki yapı yeterlidir(G:(Ö(K)))."*şeklinde bu konudaki düşüncelerini ifade etmiş ve az sayıda da olsa bazı okullarda fiziki yapının öğretmenlerin isteklerine cevap verecek yeterlilikte olduğu söylenebilir.

4.1.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yöneticilerinin disiplin sağlamadaki becerilerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesi. Bu konuda, katılımcı olan öğretmen ve yöneticilerin görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16 Okul Yönetiminin Disiplin Sağlama Becerilerinin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Okulumuzda yöneticilerin disiplin Sağlayamaması motivasyonumu Olumsuz etkiliyor	10	19		
Okulda yöneticilerin adil bir yaklaşımı, Disiplin etme tavırları motivasyonu olumlu Etkiler,disiplin olmayan yerde motive olmaz	40	77	7	58
Okulda disiplin yönetici ve öğretmenle Birlikte sağlanabilir,kararlı disipline etme Becerileri motiveyi artırır	5	10	5	42
Denetim sistemimiz iyi çalışmıyor Bu da disiplini sağlamada yöneticileri Zor durumda bırakıyor			1	8

Okulumuzda yöneticilerin disiplin sağlayamaması motivasyonumu olumsuz etkiliyor: Katılımcı konumunda olan öğretmen ve yöneticilere yöneltilen yöneticilerin disiplin sağlama becerilerinin öğretmenlerin motivasyonunda olan etkisine ilişkin yanıtlardan, katılımcı olan öğretmenlerin % 19'u yöneticilerin okullarında disiplin sağlamada yeterli olmadıklarını bu nedenle kendilerinin olumsuz etkilendiklerini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Okulumuzda disiplin problemi oldukça büyük ve ciddi bir sorundur. Özenle ele alınmalıdır. Disiplinsizlik motivasyonumun yer yer düşmesine neden olmaktadır(G:(Ö(E)))."*diyerek okuldaki disiplin adına sorunlar olduğunu ve bunun kendi motivasyonuna olumsuz etki yaptığını söylemiştir. Bu tema bağlamında başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Okul idaresine olumsuz bir davranışından dolayı göndermiş olduğum bir öğrencinin elini kolunu sallayarak sınıfa geri yollanmasını ve idarenin öğrenci üzerinde etkisiz olduğunu görmem, beni de bu tür olaylara kayıtsız kalmama ve görmezlikten gelmeme neden oluyor bu da okul içindeki motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(Ö(G)))."* Diyerek okul yönetiminin disipline etmede etkisiz kalmasının öğretmenlerin motivasyonuna olumsuz yansıdığını belirtmiştir. Gottfredson'un (1989) 600 dan fazla okulda yaptığı araştırma sonucuna göre, okullarda özellikle kurallara yönelik belirsizlikler öğrenci tutum ve davranışlarını olumsuz etkilemektedir. Okulda öğrencilerin istenmeyen davranışlarının ortadan kaldırılması veya aza indirilmesi, olumsuz davranışların

meydana gelmemesi için, okuldaki tüm öğrencilerin uyması gereken okula dayalı bir disiplin planın oluşturulması ve uygulanması olacaktır(Karip,2009). Bu anlamda okul yöneticileri öğretmenlerle birlikte bunu yapmaları okul disiplinin sağlama adına önemli bir girişim yapmakla kalmayacak, öğrenci ve öğretmen motivasyonuna önemli katkı sağlayacaklardır.

Okulda yöneticilerin adil bir yaklaşımı ve disiplin etme tavırları motivasyonu olumlu etkiler, disiplin olmayan yerde motive olmaz: Katılımcı olan öğretmenlerin % 77'si yöneticilerinin öğretmenleri disipline etmedeki yaklaşımlarının adil olması gerektiğini ve öğrenci merkezli disiplininin de eğitim kurumlarının olmazsa olmazları olarak değerlendirerek, disiplinin olmadığı bir okulda öğretmenlerin motive olamayacaklarını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen, *"Okul yönetimi eğitimin sağlıklı bir ortamda yapılabilmesi için gerekli disipline etme adına kararlar alıp uygulaması önemlidir. Bu durum öğrencinin belirli bir sisteme ve kurallara uymalarına yönelik alışkanlıklar kazandırır. Bu yapıdaki bir okulda eğitim öğretim faaliyetleri daha sağlıklı olur. Kuralların uygulandığı ve herkesin buna dikkat ettiği bir okulda öğretmenler daha motive olmuş olarak çalışmalarını yapabileceğini düşünüyorum(G:(Ö(F(1)))).*"şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Herkese eşit(adil) davranılması bizi motive eder. Ayrım yapılması da meslekten soğutur. Motivasyonumu olumsuz etkiler. Disiplinli olmada adaletin önemi büyüktür(G:(Ö(N(1)))).*" Şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu bağlamda katılımcı öğretmenlerin oldukça yüksek bir oranda yöneticilerinin, okul içinde öğretmenler ile ilgili olarak disiplin yöntemlerinde adil yaklaşımlarının önemli olduğu, öğrenci disiplinin sağlanmasındaki kararlılıkları ve uygulamalarında becerilerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu yorumlanabilir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de % 58 gibi oranda öğretmenlerle aynı görüşte oldukları görülmektedir. Yönetici olan katılımcılarda çalışanları disipline etmede olan yaklaşımın adil olması gerektiği ve bunun öğretmenler arasında dikkatle takip edildiğini söylemişlerdir. Ayrıca okulda öğrenci boyutlu disiplin sağlamada yöneticinin becerilerinin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde katkı sağlayacaklarının ifade etmişlerdir. Bu bağlamda katılımcı olan bir yönetici, *"İdarecinin ortak aldığı kararlarda dengeli olursa, tutarlı olursa disiplin*

sağlamada başarılı olur ve öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkiler. Adil bir yaklaşımla disiplin etmekte önemlidir. Herkese aynı yaklaşımla disipline etme de önemlidir. Adil olursan disiplini daha kolay sağlarsınız. Bu da öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etki yapar. Disiplinin olmadığı yerde motivasyonun düşmesi de normaldir(G:(F(YMY(12))))." Şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici ise, *"Disiplinli ortamda iyi bir eğitim yapıldığı ve başarılı sonuçlar alındığı tartışılmazdır. Siz bunu sağlayamazsanız, öğretmen bu işlerle uğraşmaktan yapması gereken eğitim faaliyetlerini aksatır. Örneğin, sınıfta problem olan bir öğrenciyi bize gönderiyor, bizde gereken uyarı vs. yapıyoruz. Eğer siz yönetici olarak öğretmenin bu disipline etme tavrını olumlu yönde yardımcı olmazsanız öğretmen bir daha size böyle bir sorunu göndermez, yani olumsuzlukları görmezden gelir. Bu da öğretmenin motivasyonunu düşürür ve öğretmen çalıştığı okulunu sahiplenmez(G:(E(YM(9))))."*şeklinde görüşlerini açıklayarak, öğretmenlerin motivasyonunda okul yönetiminin disiplin sağlamada kullandıkları yaklaşımlarının önemli olduğunun, bu durumun aksi bir yaklaşımda öğretmenlerin olumsuz yönde etkileneceklerini ve okulun başarısında da bundan etkileneceğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmenlerin daha yüksek bir oranda okulda disiplinin sağlanmasının motivasyonlarında etkili olduğunu, bu nedenle öğretmenlerin bu konuda yöneticilere göre disiplinsizlikten daha çok etkilenmiş olmalarına bağlanabileceği söylenebilir. Ayrıca yöneticilerinde görüşlerinin öğretmenlerin bu tema bağlamındaki görüşlerine yakın bir oranda olduğu, yöneticilerinde öğretmenlerle aynı oranda olmasa da çoğunlukla okulda sağlanan disiplinin öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağladığı yönünde örtüştükleri söylenebilir.

Okulda disiplin yönetici ve öğretmenle birlikte sağlanabilir, kararlı disipline etme becerileri motiveyi artırır : Katılımcı öğretmenlerin % 10'u okullarda disiplinin yönetici ile öğretmenlerin beraber sağlayabileceklerini ve bu şekilde yapılacak disipline etme yöntemleri ile öğretmelerin motivasyonunu artıracağını söylemişlerdir.Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen, *"Disiplin eğitim kurumlarında çok önemlidir. Disiplin sağlayan sadece yönetici değildir, öğretmenlerinde katkısı olmalıdır(G:(Ö(L)))"*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise, *"Disiplin konusunda okulun tüm yönetici ve*

öğretmenleri birlik olmalı ve birbirleriyle tutarlı davranmalıdırlar(G:(Ö(F)))." Şeklinde düşüncelerini açıklayarak, okullarda disiplinin sadece yöneticiler tarafından sağlanamayacağı bu konuda öğretmenlere de görev düştüğünü ve öğretmenlerle yöneticilerin uyum içinde olmalarının disiplin sağlamayı daha kolaylaştıracağını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin % 42 gibi bir oranda yöneticilerin disiplin sağlamayı öğretmenlerle birlikte sağlanması gerektiğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir yönetici, *"Disiplin öğretmenden başlamalı bence, öğretmen sınıfta öğrenciyi disipline edemiyorsa idareye gönderiyorsa iyi bir durum değil. Şu an için bizim okulda disiplin zayıf olduğunu düşünüyorum. Bu da müdürün pozisyonundan kaynaklanıyor, bu da herkesin ve benimde motivasyonumu olumsuz etkiliyor(G:(A(YMY(5))))."* Şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka yönetici konumundaki katılımcı ise, *"Disiplin adına, öğretmenlerle birlikte olması gereken okul kuralları belirlenmeli ve bu kararlar sene başında öğrenciye açıklanmalı, veliye de bilgi verilmeli. Yıl içinde bunun takibi yapılmalı ve düzenli olmalı bu. Kıyafet vs. her türlü kurallar ortak kararlarla belirlenmeli. Bana göre farklı bir başkasına göre farklı olmamalı bu işler. Bizim müdür aklına geldiğinde kıyafet kontrolü vs. yapıyor. Hadi bugün şöyle bir kontrol edelim gibi yapıyor, olmaz böyle. Kuralı başta koyacaksın ve açıklayacaksın. Takip edeceksin, düzenli olarak takip edeceksin. Rastgele olmaz. Böyle yaparsan, yani düzenli sistemli bir disiplin etme yöntemi okul düzenli olur, öğretmeni de olumlu motive eder, düzenli olan kurumlarda herkes çalışmak ister(G:(F(YMY(4))))."* Şeklinde görüşlerini açıklayarak, okullarda disiplin sağlama adına yapılacak çalışmaların öğretmenlerle birlikte ortak kararlar alınarak yapılmasının ve bu kararların düzenli bir şekilde işlemesi için kontrolün önemini belirterek, bu konuda öğretmenlerle işbirliği içinde bu işin daha sağlıklı yürütülebileceğini ifade etmiştir. Bu tema bağlamındaki yönetici görüşlerinin öğretmen görüşlerine göre daha yüksek oranda olmasını ise yöneticilerin okulda disiplini sağlamada öğretmenlerden beklentilerinin olduğu şeklinde yorumlanabilecektir.

Denetim sistemimiz iyi çalışmıyor bu da disiplini sağlamada yöneticileri zor durumda bırakıyor: Yönetici konumundaki katılımcıların % 8'i disiplin sağlamada yöneticilerin zorlandığını, bunun nedeninin de denetim ile ilgili olarak sistemin iyi çalışmadığından kaynaklandığı görüşünü savunmuşlardır. Bu tema

bağlamında katılımcı olan bir yönetici görüşlerini şu şekilde açıklamıştır, "*Disiplin her türlü faaliyetin başındadır, önemlidir ve şarttır. Öğretmenlerde bu disipline katkı sağlamalıdır. Örneğin kendi görevlerini yapmalı ki, yani nöbetini, boş sınıf doldurma gibi asli görevlerini yapmalı ki disiplinli bir ortam ve eğitim olsun. Yoksa öğretmen katkı koymazsa yönetici tek başına bu işi sağlıklı yapamayabilir. Sendika bu konuda öğretmeni olumsuz etkiliyor. Siz motive etmeye çalışıyorsunuz, ancak öğretmen müdüre göre değil sendikadan gelen talimatlara göre hareket ediyor. Sistemimizde problem var, denetim sistemimiz de yok, yani etkili değil, var ama görünüşte var. Öğretmenin yapmadığı bir asli görevinden dolayı denetleyip gereken bir uyarı vs. yapmaya çalışsanız sizden önce öğretmen, müdürü atlayıp Genel Müdür'e hatta Bakan'a ulaşabiliyor ve sonrasını tahmin edebilirsiniz. Küçük bir toplumda yaşamamızdan dolayı da bu tür sorunlar siyasilere kadar gidebiliyor. Dolayısıyla siz okulunuzda disiplin sağlama adına ve motive etme adına çalışsanız da sistem gereği motivasyon olmayabiliyor(G:(A(YM(2))))."* Şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bu tema bağlamında az bir oranda da olsa bazı yöneticilerin, okullarında öğretmenlerin görevlerini yapmamalarına ilişkin disiplinsizlikleri düzeltmede zorluklar yaşadıklarını, bunun nedeninde ülkede ki mevcut denetim sisteminin iyi işlememiş olması olarak yorumlanabilir.

4.1.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yöneticilerinin personel arasında adaletli olup olmamalarının öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin etkisinin belirlenmesi. Bu konuda, katılımcı olan öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 Okul Yöneticilerinin Okul Personeli Arasında Adaletli Olup Olmamalarının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	**%**	**Yönetici Görüşleri**	**%**
Yöneticinin adaletli yaklaşımı Motivasyonu olumlu etkiler	50	96	12	100
Yöneticimin adaletli davrandığını Düşünmüyorum,bu durum motivemi Olumsuz etkiliyor	4	8		
Bireysel hatalar olduğunda uyarı, Ceza vb. genelleme ile çözülmemeli Bu durum olumsuz etkiliyor	1	2		

Yöneticinin adaletli yaklaşımı motivasyonu olumlu etkiler: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin % 96 gibi oldukça yüksek bir oranda yöneticilerin adaletli yaklaşımları kendilerinin motivasyonunda önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerden bazılarının görüşleri ise şu şekilde olmuştur. Katılımcı bir öğretmen,*" Adalet, bir okul içerisindeki huzurun ve mutluluğun teminatıdır. Adalet yoksa motivasyondan da bahsetmek mümkün değildir(G:(Ö(M(1)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise, *"Haksızlığa uğradığını düşünen bir personelin motivasyonu olumsuz etkilenir(G:(Ö(F(2)))).*"şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Bir başka katılımcı öğretmen ise şu şekilde düşüncelerini ifade etmiştir, *"Adalet varlığın temelidir. Adalet duygusu sarsıldığında yıkılma başlamıştır. Ayakta kalma, idare etme bile mümkün değildir. Okul yönetiminin adil davranmamasını bırakın, ,adil davranmadığı izlenimi bile motivasyonu bitirir(G:(Ö(L(1)))).*" Diyerek adaletli davranılmadığı hissinin oluşması bile motivasyonu olumsuz etkileyeceğini söylemiştir. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Tabii ki adaletli davranma vazgeçilmez bir değer olarak, okullarda da yöneticilerin çalışanlarına eşit ve adil yaklaşımları motivasyonda önemlidir. Bunun aksine kurum içinde yöneticilerin bazılarına farklı, imtiyazlı davranmaları kurum içinde ikilikler, çatışmalar meydana getirebilir. Bu da sadece öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkilemekle kalmaz, okulun genel başarısını da olumsuz etkiler diye düşünüyorum(G:(Ö(F(1)))).*"diye tema bağlamında görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen bu tema bağlamında şunları söylemiştir,*"Adaletsiz bir yönetici ve okul ortamı çoklarını huzursuz eder ve şüpheci kılar. Adaletli bir yönetim zor şartlarda dahi olsa öğretmenin motivasyonunu olumlu etkiler(G:(Ö(P(1)))).*" Diyerek adalet olmayan bir okul ortamında huzurlu bir çalışma olamayacağını ve bu durumun öğretmenlerin motivasyonunda olumsuz etkileri olacağını ifade etmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin tamamı(% 100) adalet konusunda hassas olunması gerektiğini ve bunun öğretmenlerin motivasyonunda etkili olacağını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında bazı katılımcı olan yöneticiler görüşlerini şu şekilde açıklamışlardır. Bir yönetici konumundaki katılımcı görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir, *"Adaletin olmadığı yerde huzur olmaz. Huzur olmazsa sağlıklı bir eğitim olmaz. Çalışanlar ciddi olarak etkilenir. Adil olmak olumlu motive*

*eder(G:(E(YMY(10))))."*diyerek adaletsiz bir ortamda çalışanların motive edilemeyeceğini söylemiştir. Bir başka katılımcı yönetici ise, *"adaletli yaklaşım çok önemlidir. Her şeyin başı adalettir. Kurumun şeffaf olması önemlidir. Motivasyona önemli katkısı vardır. Adil olursanız yönetici olarak sorunların çıkmasını da önlemiş olursunuz. Bu da okul içinde çalışanların motivasyonunun artmasını sağlar(G:(F(YMY(11))))."*şeklinde düşüncelerini söyleyerek adaletli yönetimle çıkabilecek sorunlar daha çıkmadan önlenebileceğini belirtmiştir. Bir başka katılımcı olan yönetici ise, *"Adaletli yönetim motivasyonu olumlu etkiler. Eğer adaletli olursanız motivasyona olumlu katkı koyarsınız. Okul içinde bazılarına imtiyazlı davranırsanız bu diğer çalışanları olumsuz etkiler. Bu da motivasyonda düşüşe neden olur(G:(A(YMY(8))))."* Diyerek düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenler ve yöneticiler yüksek bir oranda adaletin okullarda olması gerektiğini söylemişlerdir. Yöneticilerin adaletli yaklaşımları öğretmenlerin motivasyonda vazgeçilmez bir olgu olduğu anlaşılmaktadır. Adaletli olunmayan kurumlarda öğretmenlerin motivasyonlarında çok ciddi anlamda düşüşler olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticimin adaletli davrandığını düşünmüyorum, bu durum motivemi olumsuz etkiliyor: Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin % 8'i okullarındaki yöneticilerinin adaletli davranmadığını ve durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmenin görüşleri şu şekilde olmuştur,*"Yöneticilerimiz okul personeli arasında adaletli olmadığını ve bunun motivasyonumu olumsuz etkilediğini düşünüyorum. Bazı öğretmenlere tanınan kolaylıklar diğerlerine tanınmıyor. Örneğin, nöbet günümün ya da ders programın ihtiyaca göre değiştirilmesi gibi değişiklikler müdür ve öğretmen arasındaki samimiyete bağlı olarak gerçekleştiriliyor. Bu da diğer öğretmenlerin öfkelenmesine neden oluyor(G:(Ö(G)))*. Diyerek adaletsiz yönetici yaklaşımlarının öğretmeleri olumsuz etkilediğini söylemiştir. Bu tema bağlamında çok yüksek olmayan bir oranda da olsa bazı öğretmenlerin çalıştıkları okullarda yöneticilerinin adaletsiz yaklaşımları ile karşılaştıkları ve bu durumun öğretmenleri olumsuz yönde etkilediği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yönetiminin ders programlarının hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate almasının öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisinin belirlenmesi. Katılımcı olan öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 18'de verilmiştir.

Tablo 18. Okul Yönetiminin Ders Programların Hazırlanmasında Öğretmenlerin Görüşlerinin Dikkate Almasının Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Dikkate alınması olumlu katkı Sağlar, dikkate alınmadığı Durumlarda olumsuz etkiler	47	90	12	100
Okulumuzda yöneticiler bu Konudaki görüşlerimizi Dikkate almıyorlar	4	8		
Ders programı öğretmenin ihtiyacına Göre değil,eğitimin gereğine göre yapılmalıdır	1	2		
Öğretmenin taleplerine cevap Verilemediği durumlarda Bilgi verilmeli			1	8
Zamanla isteğe göre program Hazırlama motive aracı olmaktan Çıkıyor, zorunluluk gibi algılanıyor			3	25

Dikkate alınması olumlu katkı sağlar, dikkate alınmadığı durumlarda olumsuz etkiler: Katılımcı olan öğretmenlerin % 90'ı bu tema bağlamında, kendilerine ders programları ile ilgili görüşlerinin alınmasını ve özel ihtiyaçları ile ilgili olumlu yönde cevap verilmesi durumlarında motivasyonlarında olumlu katkı olacağını ve tersi durumlarda ise olumsuz etkileneceklerini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen,*"Okul yönetiminin ders programlarını hazırlarken kişilerin özel durumlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması onları önemsediğini ve saygı gösterdiğini ifade eder, bu da motivasyonu olumlu etkiler(G:(Ö(D(1)))).*"şeklinde görüşlerini ifade etmiştir. Başka bir katılımcı öğretmen ise, *"Program yapılmasında veya sınıf öğretmenliği verilmesinde görüşlerimizin alınması, bizim isteğimize uygun şekilde yaklaşımlar ile düzenlemeler yapılması kuruma olan aidiyet hissini artırır. Motivasyonumu da olumlu yönde*

etkiler. Öğretmen bu tür olumlu yaklaşımlarla kendini daha rahat ve huzurlu hisseder, yüksek performansta okula katkı sağlar(G:(Ö(F(1))))."şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı öğretmen ise,"*Elbette görüşlerimizin alınarak bu tür düzenlemelerin yapılması bizi olumlu etkiler. Hakkaniyet çerçevesinde ve zaruretler nispetinde bunun göz önünde bulundurulması güven duygusu oluşturur. Karşılıklı güven duygusu fedakarlığı beraberinde getirecektir(G:(Ö(L(1)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklayarak, öğretmenlerin motivasyonda okul yönetimince yapılan düzenlemelerde ve özellikle programların hazırlanmasında ihtiyaçların gözetilmesinin olumlu yönde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin görüşlerinin tamamı % 100'ü, öğretmenlerin özel durumlarına ve ihtiyaçlarına göre programların düzenlenmesinin motivasyonda önemli olduğu görüşünde birleşmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda bir katılımcı,"*Mutlak etkiliyor. Biz bu tür ihtiyaçları gözetiyoruz. Gelen talepler mantıklıysa cevap veriyoruz, bu da motivasyonu olumlu etkiliyor. Ancak, herkesin istediğini yapamıyoruz. Öğretmenin bunun farkına varmasını sağlıyoruz. Bu da motivasyonu olumlu etkiliyor. Genelde bu konuda bir problem yaşamıyoruz. Öğretmen adil olduğunu hissediyor, öğretmenler bu durumu kendi aralarında değerlendiriyor ve kontrol ediyorlar, bunun farkındalar(G:(E(YM(9)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı olan yönetici, *"Mutlaka olumlu yansır ve motive edicidir. Görevlerimizden biridir. Öğretmenlerin sorunlarının çözülmesine yardımcı olursan motive edersiniz. Eğer bu tür sorunlara ve isteklere kayıtsız kalırsanız öğretmen motivesi düşer, verim alamazsınız sorunu olan ve çözülmeyen konularla uğraşan öğretmenden. Biz bu konuda istekleri olanaklarımız ölçüsünde yapamaya çalışıyoruz(G:(E(YMY(10)))).*"şeklinde düşüncelerini açıklayarak, öğretmenlerin motivasyonunda özel durumlarının dikkate alınmasının önemli bir motivasyon aracı olduğunu ifade ederek, bu konuda gerekli olumlu yaklaşımları gösterdiklerini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında gerek öğretmen ve gerekse yöneticilerin görüşlerinde yüksek bir yüzde ile motivasyon aracı olarak görmeleri, öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir yöntem olduğu yorumu yapılabilir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilerin bu tema bağlamında yüksek bir oranda yakın görüşte oldukları ve görüşlerinin örtüştüğü yorumlanabilir.

Okulumuzda yöneticiler bu konudaki görüşlerimizi dikkate almıyorlar: Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerden % 8'i çalıştıkları okullarda, yöneticilerince ihtiyaçlarının dikkate alınmadığını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen, *"Maalesef görüşlerimiz alınmadan programlar yapılıyor. Tüm çalışanlara eşit şartlarda ders programlarının hazırlanması şarttır. Aksi takdirde çalışanlar arasında huzursuzluk oluşur(G:(Ö(K)))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Başka bir katılımcı öğretmen ise,*"Ne yazık ki defalarca söylememe rağmen bu konuda görüşlerim hiç dikkate alınmadı(G:(Ö(H(1))))."*şeklinde düşüncelerini açıklayarak bu tema bağlamında okul yönetimince ihtiyaçlarına olumlu cevap verilmediğini söylemiştir. Düşük bir oranda da olsa bu konuda bazı öğretmenlerin okullarında sorunlar yaşadığı yorumu yapılabilir.

Zamanla isteğe göre program hazırlama motive aracı olmaktan çıkıyor, zorunluluk gibi algılanıyor: Bu tema bağlamında yöneticilerin % 25'i ders programlarının hazırlanmasında zamanla motive aracı olmaktan çıkabileceğini ve bunun bazen öğretmen tarafından zorunluluk olarak algılanabilmesi de söz konusu olduğu ifade edilmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı bir yönetici,*"Her öğretmenden verim almak için uygun programı hazırlıyorum, Ancak belirli bir zaman geçtikten sonra bu yaklaşımınız motive etmeyebiliyor. Yani bu alışılmış, yapılması gereken bir durum gibi algılanıyor. Sizin motive etmek için yaptığınız bir yaklaşım değil de, yapmanız gereken bir görev gibi algılanıyor. İstekleri olmayınca da öğretmen arkadaş motive olmuyor(G:(A(YM(2))))."*şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka yönetici konumundaki katılımcı ise,*"Tabii ki programların hazırlanmasında görüşlerin dikkate alınması motivasyonu olumlu etkiler. Ancak öğretmenlerin abartılı istekleri oluyor. Bireysel hayatı ön plana çıkarıyorlar. Olması gereken bir durum var bunu zorluyorlar. Bir dersin ilk saatlerde olması zorunlu ise ya da önemli ise olmalı arkadaş buna itiraz etmemeli ve bir de her isteğe cevap verilemiyor, o zaman da öğretmen arkadaşın motivesi düşüyor. Yani bunu zorunluluk gibi algıladığı için böyle olabiliyor(G:(F(YMY(4))))."*şeklinde düşüncelerini açıklamıştır. Bu tema bağlamında bazı yöneticilerin öğretmenlerin isteklerinin ilk yıllardaki gibi olmadığını, zaman geçtikçe faklı talepleri olduğunu ve yönetimin de bunlara olumlu cevap veremediğinde öğretmenin olumsuz etkilendiğini

belirtmişlerdir. Bu durumun ise öğretmenin zamanla bu tür isteklerinin karşılanmasının, bir zorunluluk gibi algılamasından kaynaklandığı yorumu yapılabilir.

4.1.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulgular: Okul yöneticilerinin mesleki tecrübesi ve kıdeminin, öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin etkisinin belirlenmesi. Bu konuda, katılımcı olan öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan temalar ve oranları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Okul Yöneticilerin Mesleki Tecrübesi ve Kıdeminin Öğretmenlerin Motivasyonundaki Etkisi

	Öğretmen Görüşleri	%	Yönetici Görüşleri	%
Vizyon ve misyon sahibi bir Yönetici olması, tutum ve davranışları Olumlu olması önemlidir. Tecrübe ve kıdemini Kurumuna aktarabiliyorsa motive eder	27	52	11	92
Yöneticinin tecrübe ve kıdemi Etkilidir, Motivasyona olumlu katkı sağlar	37	71	9	75
Okul yöneticimin bu durumu Motivasyonuma katkı sağlamamaktadır	2	4		

Vizyon ve misyon sahibi bir yönetici olması tutum ve davranışlarının olumlu olması önemlidir. Tecrübe ve kıdemini kurumuna aktarabiliyorsa motive eder : Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin % 52'si yöneticilerinin vizyon ve misyon sahibi olmalarının, kendilerinin motivasyonunda önemli olduğunu söyleyerek, yönetici davranışlarının olumlu olmaları durumunda öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*" Mesleki tecrübe ve kıdemin salt olarak olumlu veya olumsuz bir etkisi olamaz. Ancak, bu özelliklerini olumlu yönde, motive edici bir şekilde kullanılması motivasyonumuzu artıracaktır. Aksi durumda motivasyonumuzu olumsuz etkiler(G:(Ö(G(1)))).*"şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Eğer mesleki tecrübe ve kıdemi olumlu davranışlara neden oluyorsa katkı sağlamaktadır, ancak tecrübe ve kıdemden çok*

*yöneticinin yönetim becerileri beni daha çok etkilemektedir(G:(Ö(V)))."*şeklinde görüşlerini açıklayarak öğretmenlerin yöneticilerinden motive olmalarında etkilenmelerini tecrübe ve kıdemlerinin davranışlarına yansımasına bağlamışlardır. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılar oldukça yüksek bir oranda % 92 ile görüşlerini bu yönde açıklamışlardır. Bu tema bağlamında katılımcı olan bir yönetici düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir,*"Tecrübe önemlidir, ancak bunu okula faydalı hale getirebiliyorsa yöneticinin tecrübesi işe yarar. Tecrübeli ve kıdemli bir yönetici iyi bir yönetici veya iyi insan demek değildir, tecrübesi vardır ama bunu kullanma becerisi yoksa, okula bunu aktaramıyorsa o tecrübe hiçbir şeye yaramaz(G:(A(YMY(5))))."*diyerek görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici ise,*"aktif bir yönetici ise tecrübeli olmak kıdemli olmak önemli olur. Bir şey yapmıyorsa o zaman öğretmenin motivasyonuna etkisi olumsuz olur. Tecrübesini ve kıdemini okula aktarabiliyorsa öğretmenlerin motivasyonuna olumlu etkiler. Durağan bir yönetici ise motive edemez. Yeniliklere ayak uydurup, gelişmeleri takip ediyorsa o zaman tecrübesi ve kıdemi yardımcı olur işine ve çalışanlarını motive eder(G:(F(YM(1))))."* Şeklinde düşüncelerini aktarmıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici ise,*"Tecrübe mutlaka önemlidir. Ancak, kaliteli ve donanımlı olursa ve bunu kullanabilirse önemlidir. Otuz yıllık bir idareci hiçbir şey yapmıyorsa bu tecrübe bir işe yaramaz. Beş yıllık bir idareci çok şey yapıyorsa bu ondan daha önemlidir. Yani yöneticinin geçirdiği yıllar okuluna ve personeline olumlu yönde yansıtıyorsa o zaman motivasyonuna katkı sağlar. Eğer yansıtamazsa o zaman yılların müdürü olmak önemli olmaz(G:(F(YMY(11))))."*diyerek yöneticilikte tecrübe ve kıdem sahibi olmanın tek başına motivasyonda etkili olamayacağını, bu tecrübe ve kıdemini okulun sorunlarının çözümünde, okulun çağın gereğine göre yönetiminde kullanmasının öğretmenlerin motivasyonunda daha etkili olacağı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bu tema bağlamında yönetici konumunda bulunan katılımcıların, katılımcı olan öğretmenlere göre daha yüksek bir oranda tecrübenin ve kıdemin okula yansıtılmasına dikkat çektikleri söylenebilir.

Yöneticinin tecrübe ve kıdemi etkilidir. Motivasyona olumlu katkı sağlar: Katılımcı konumunda olan öğretmenlerin % 71'i yöneticilerin tecrübe ve kıdeminin kendi motivasyonlarında etkili olduğunu ve bunun motivasyonlarına olumlu katkı sağladığını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen

görüşlerini şöyle açıklamıştır,*"Okul yöneticilerinin mesleki tecrübe ve kıdemlerinin fazla olması şüphesiz motivasyonumu olumlu yönde etkiliyor(G:(Ö(B(2)))).*"şeklinde olmuştur. Bir başka katılımcı öğretmen ise,*"Okul yöneticisinin mesleki tecrübesi ve deneyimi bize güven verir ve motivasyonumuzu artırır(G:(Ö(V(1)))).*"şeklinde düşüncelerini ifade etmiştir. Bir başka katılımcı öğretmen ise,"*Mesleki tecrübe tüm öğretmenler için yararlanması gereken bir özellik ve motivasyona kesinlikle katkı sağlar(G:(Ö(K(1)))).*"şeklinde görüşlerini açıklayarak, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin çalıştıkları okullarda, yöneticilerinin tecrübeli ve kıdemli olmalarını arzu ettikleri yorumu yapılabilecektir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de, öğretmen görüşlerine paralellik gösterdiği ve % 75 gibi bir oranda yöneticilerin tecrübe ve kıdeminin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılım olan bir yönetici,*"Tecrübe ve kıdem önemlidir. Çünkü, tecrübeli ve kıdemli yönetici öğretmeni daha iyi anlar, onu anlayan bir yönetici de olumlu yaklaşımlarıyla öğretmeni olumlu motive etmesine yardımcı olur. Tecrübeli ve kıdemli yönetici yapıcı olur.Tecrübesiyle öğretmenin her şeyini bilir ve ona göre davranır, bu da öğretmenin motivasyonuna olumlu katkı sağlar(G:(A(YM(2)))).*"şeklinde görüşlerini açıklamıştır. Bir başka katılımcı olan yönetici,*"Güven uyandırmak çok önemlidir. Tecrübesiz olursa yönetici bazı konularda kararsız kalır, bu da öğretmeni olumsuz etkiler. Bu açıdan tecrübe önemlidir. Yasaları iyi bilen ve bu bilgisini okuluna aktarabilen yönetici olması açısından da tecrübe önemlidir, motivasyona olumlu katkı sağlar, yani bu özelliğini kullanırsa katkı sağlar(G:(F(YMY(12)))).*"şeklinde görüşlerini açıklayarak, yöneticilerin tecrübeli olmalarının öğretmenlerin sorunlarını daha iyi anlayabileceğini ve çözüm üretebileceğini bununda öğretmenlerin motivasyonunda olumlu katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir. Bu anlamda gerek katılımcı öğretmenler gerekse katılımcı yöneticiler okullarda yöneticilik görevlerinde bulunan yöneticilerinin tecrübeli ve kıdemli olmalarının öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde katkısı olacağı şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticimin bu durumu motivasyonuma katkı sağlamamaktadır: Bu tema bağlamında oldukça az bir oranda katılımcı öğretmen okullarında yöneticilerinin tecrübe ve kıdemlerinden yararlanamadıklarını ve yöneticilerinin kendilerini motive edemediklerini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı bir öğretmen görüşlerini şu şekilde açıklamıştır,*"Tecrübe her zaman olumlu olur, yöneticilerimiz tecrübeli ve kıdemli, ancak ne yazık ki; sorunlara çözüm bulma konusunda yetersiz davranıyorlar. Bu da motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor(G:(ÖH(1))))."* Şeklinde düşüncelerini ifade ederek çalıştığı okuldaki yöneticilerin tecrübeli ve kıdemli olmalarına rağmen öğretmenlerin çözülmesi gereken sorunlarının çözümünde etkin olamadıklarını söylemişlerdir.

4.2. 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.

4.2.1. Birinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okullardaki yöneticilerin davranışlarında örnek olmaları öğretmelerin motivasyonunda etkili midir? Sorusuna katılımcı olan öğretmen ve yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır. Bu alt probleme ait katılımcı öğretmenlerin % 85'i çalıştıkları okullardaki yönetici konumunda bulunan müdür ve müdür muavinlerinin davranışlarında örnek olmalarını önemsedikleri ve olumlu davranışlar gösterdiklerinde öğretmenler olarak bu olumlu örnekleri yapmada istekli tavır içinde olduklarını söylemişlerdir. Yine katılımcı öğretmenlerin % 10'u yöneticilerin olumlu davranışlarını öğretmen örnek alır teması altında görüş beyan etmişlerdir. Bu iki tema birlikte değerlendirildiğinde öğretmenlerin tamamına yakınının yönetici davranışlarından etkilendikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca öğretmenler kurumlarındaki yöneticilerin olumsuz davranışlarının kendilerini olumsuz etkilediğini bu durumunda motivasyonlarında önemli olduğunu söylemişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de öğretmen

görüşleri ile paralellik göstermekte ve yöneticilerin de yüksek bir yüzde ile % 92 ile, yönetici olarak davranışlarında örnek olmalarının öğretmenlerin davranışlarını etkilediğini belirterek, öğretmenlerin motivasyonunu olumlu davranış gösterilirse olumlu yönde motive ettiği, eğer olumsuz davranışlar gösterilirse öğretmenlerin de bundan olumsuz etkilenerek motivasyonlarına olumsuz yansıdığını söylemişlerdir. Yine yönetici konumundaki katılımcıların öğretmenler yöneticinin olumlu davranışlarını örnek alır temasına % 17'si görüş beyan ettiği de dikkate alınarak yorumlanırsa, yöneticilerin tamamının, öğretmenlerin motivasyonunu kendi davranışlarının etkilediği konusunda birleşmektedirler. Bu tema bağlamında gerek öğretmenler gerekse yönetici konumunda bulunan katılımcıların görüşlerinin yüksek bir oranda örtüştüğü ve özellikle yöneticilerin bu konudaki düşüncelerinin, eğitim çalışanlarının kurum içinde yönetici davranışlarıyla olumlu ya da olumsuz etkilenmelerinin farkında oldukları anlaşılmaktadır. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumlarında yönetici konumunda olanların, öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin bu beklentilerinin neler olduğunu bilmeleri öğretmen motivasyonunu artırmaya yönelik davranış içinde olmalarını sağlamada önemli katkı koyacaktır. Şimşek (2005), okul müdürlerinin iletişim becerileri ile okul kültürü arasındaki ilişki konulu yapmış olduğu araştırma sonuçlarında okul müdürlerinin okul kültürünün oluşumunda ve etkisinde en önemli öğelerden birisi olduğunu tespitini yapmıştır. Başarılı bir okul kültürünün oluşturulmasında ve okulun etkinliğinin artırılmasında, okul müdürünün kişilik özellikleri ve iletişim becerileriyle gerçekleşebileceğini öne sürmüştür. Bu da okullarda yöneticilik yapan eğitim çalışanlarının kişisel özelliklerine ve iletişim becerilerine ait davranışlarından öğretmen ve öğrencilerin etkileneceği anlamına gelebilecektir. Eren(2004)'e göre gerçek bir önder; çalışanlarına bir rehber, danışman ve bir dost olduğunu kabul ettirdiği ölçüde takip edilecek ve örnek alınacaktır. Yöneticilerin bu anlamda kişisel özelliklerini iyi örneklerle yansıtmasının öğretmenler tarafından davranışlarının örnek alınmasına ve okulun genel uyumuna olumlu bir katkısı olacaktır.

Sorumluluk ve yetkilerini doğru ve etkili kullanan yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkilediği görüşünü söyleyen katılımcı öğretme yüzdesi % 37 olmuştur. Bu anlamda her üç öğretmenden birisinin kendi motivasyonlarına ilişkin yönetici davranışlarının etkili olmasını, yasalarla yöneticiler

verilen sorumluluk ve yetkilerini kullanmalarına bağlamışlardır. Bu düşünceye sahip olan öğretmenler yöneticilerde bulunan yetkilerin zamanında, doğru ve etkili bir şekilde kullanılması durumunda okul ortamında bazı olumsuzlukların oluşmadan engellenmiş olacağı ve bu nedenle öğretmenler arasında ciddi problemler yaşanmayacağı söylenebilir. Bu açıdan yöneticiler üstleri tarafından ve yasalarla kendilerine verilen sorumluluk ve yetkileri idaresi altında bulunan öğretmenleri motive etmeye katkı sağlamak için gerektiğinde ve etkili olarak kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca kullanılmayan yetkiler zamanla önemini kaybedecek, kullanılmak istendiğinde ise yeterli katkıyı gerek kuruma gerekse öğretmenlerin motivesinde yarar sağlamayacaktır. Türkmen'e (2003) göre, yetki kullanılmaya başlandığı anadan itibaren hemen arkasından sorumluluklar gelecektir. Bu nedenle elinde üstleri tarafından ve yasalarca verilmiş yetkileri olan yöneticiler bazen gelebilecek risklerden korktuklarında, yetkilerinin tamamını kullanmak istemezler ve bu tereddüt içerisinde kalan yöneticilerin başarılarının daima düştüğü gözlenmiştir.

Yöneticiler davranışlarında tutarlı olmaları durumunda öğretmenleri motive eder görüşünde az denilecek bir sayıda öğretmen tarafından belirtilmiştir. Ancak az sayıda da olsa bazı öğretmenlerin bu yaklaşımlarının kurum içindeki uyum açısından oldukça önemlidir. Çünkü, öğretmenler bu tema bağlamında görüşlerini açıklarken, yöneticiler kendilerinin yapmadığı davranışları bizlerden istemeleri doğru olmaz ve ayrıca zamana ve kişiye göre davranışlarında değişiklik olmamalı, yani her zaman ve her kişiye aynı tutarlı davranışla yaklaşılmalı şeklinde görüşlerini açıklamışlardır. Bu açıdan bakıldığında eğitim kurumlarında yönetici konumunda bulunanlar yönetiminde bulunan öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyecek tutarsız davranışları göstermekten uzak durmalarının önemli olduğu söylenebilir. Yönetici konumunda bulunanlar, çalışanlarından istedikleri davranışları öncelikle kendileri göstermeliler ve kendilerinin yapamadıkları davranışları çalışanlarından beklememeliler şeklinde yorumlamak mümkün olacaktır. Güvenç'e (1990) göre, eğitim sürecinde ne tür görev olursa olsun, zamanında, düzenli ve sürekli olmalıdır. Yani gereği ne ise öyle yapılmalıdır. Kimseyi bekletmeme, telefon edilecekse zamanında arama, ziyarete zamanında girme ve buluşma gibi kurum içindeki her ne ise yeteri ve gereği yapılmalı ki alışkanlık içeren davranışlara dönüşsün. Doğru ve

düzenli davranışlar sürekli olmalı ki yerleşsin, kökleşsin ve güzel işler çıkmasına zemin hazırlasın.

4.2.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Yöneticilerin iletişim becerilerinin öğretmenlerin motivasyonundaki etkilerine ilişkin soruya katılımcı olan öğretmenlerin yüzde olarak oldukça büyük çoğunluğu, yöneticilerinin kendileri ile saygıya dayalı, seviyeli ve uygun bir üslup ile olumlu bir iletişime geçtiklerinde motivasyonlarında olumlu yönde artış olduğunu söylemişlerdir. Yönetici konumunda bulunan katılımcıların, öğretmenlerden daha yüksek bir yüzde ile öğretmenler ile iletişimin saygılı, seviyeli ve uygun bir üslupla olmasını gerektiğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü ve yöneticilerin daha yüksek bir oranda bu konuya hassas olduklarını anlamak mümkündür. Yöneticilerin iletişim konusunda, öğretmenleri motive etmeye yönelik öğretmenlerin beklentilerinin neler olduğunun farkında oldukları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumlarındaki yöneticiler öğretmenlerin iletişim konusundaki beklentilerine yönelik davranış göstermeleri motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacağı rahatlıkla söylenebilir. Şimşek'e (2005) göre, okul yönetiminde kullanılan en önemli araçlardan birisi de iletişimdir. Bu iletişimin sağlanmasında sadece ileti gönderen olmak değil, gönderim yapılması kadar da karşıdan gelenin dinlenmesidir. Özellikle çoğu kişi dinlemeden çok konuşma eğilimini tercih eder, oysa dinlemek problemlerin kolay anlaşılmasında ve çözümünde önemli bir zemin oluşturacak bir durumdur. Karşıdakinin söyleyeceklerinin bilinmiş olmasında bile, sözünün kesilmeden dinlenmesi önemli bir yaklaşımdır. Karşıdaki ile empati kurmakta, duygularını paylaşmak, sorunlarına çözüm yaklaşımları iletişimin yüksek olmasına ve öğretmenlerin motive edilmesinde iletişimin önemli bir katkısı olacaktır. Demiray'a (2008) göre okul yöneticisinin öğretmenlerle gerçekleştireceği iletişimin sağlıklı ve güçlü olması için çaba harcaması, öğretmenin kendisini iyi hissetmesine ve dolayısıyla okula ait olma duygusunu yaşatacaktır. Mesleki iş tatmini artacak olan öğretmen daha verimli çalışacak ve okulun genel başarısına, kaliteli eğitimin elde edilmesine önemli katkı sağlayacaktır.

İletişimin iyi olmadığı veya yeterli düzeyde gerçekleşmediği okullarda farklı sorunların çıkması söz konusudur. Katılımcı olan öğretmenlerin % 17'si yönetici ile

öğretmen arasında iletişim istenilen düzeyde değilse bu bir sorundur, eğer bu yeterli bir iletişim sağlanarak çözülemezse öğretmen okul içinde olumsuzluklar yaşamaya başlayacak, bu durum öğretmenin mutsuzluğuna zemin hazırlayacaktır. Mutsuz olan bir öğretmen okulda istenilen verimde çalışamayacak ve motivasyonu düşecektir. Bu görüşe sahip öğretmenler yöneticilerin okullarda yeterli düzeyde iletişim kurma becerilerini göstererek bu sorunları ortadan kaldırabilecekleri ve öğretmenleri de istenilen verimde çalışmalarına motive edebilecekleri söylenebilir. Bu açıdan okullarda yönetici konumundaki eğitimciler her türlü durumda öğretmenler ile iletişimde olmaları, hem okulda çıkabilecek sorunları önlemeye hem de öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir katkıda bulunacaklardır. Okul yöneticilerinin öğretmenleriyle iletişimlerinde bilgi eksikliğinin ve bundan dolaylı iletişimin ortaya çıkmaması için, yöneticilerin iletişim sürecinde ifadelerinin karşıdakilerin anlayacağı şekilde açık bir dille ve net olması önemlidir. Eğer bu şekilde olmayan bir iletişim süreci yaşanıyorsa öğretmenler o eksik ve açık olmayan durumlarla ilgili boşlukları önyargılarıyla doldurmaya ve varsayımlarla anlamaya çalışır, o zaman yöneticinin gönderiminden öğretmenler farklı anlamlar çıkardığı için iletişim konusunda sorunlar yaşanacaktır(Şimşek,2005). Bu anlamda iletişin olmayışı kadar, eksik olması ya da dolaylı olması bile bazen yönetici ile öğretmenler arasında anlaşmazlıklara ve okul içinde değişik sorunlara zemin oluşturabilecektir. Şişman'a (2010) göre okul müdürü, okul içinde daha çok okuldaki görevlerini yerine getirmekle meşgul oluyorsa ve okulun amaçları için zamanın çoğunu harcıyorsa, insan ilişkileri boyutunu ihmal edebilir. Bu nedenle okul müdürleri yönetme güçlerini liderlik güçleriyle desteklemeleri gerekir. Okulda yapılması gerekenlerin doğası gereği yöneticilerin, insani ilişkiler gibi konularda da yeterliliklere sahip olmaları gereklidir. Bu anlamda okul yöneticilerin öğretmenleri ile iletişimi sağlama becerilerinin kurum içinde önemli olduğu söylenebilecektir.

Yöneticilerin öğretmenler ile olan emir cümleli iletişimi motivasyonlarını olumsuz etkiler görüşünde olan öğretmen yüzdesi çok sayıda olmasa da, belirli sayıda öğretmenin bu konuda yönetici yaklaşımlarını önemsediği görülmektedir. Bu tema bağlamında öğretmenler görüşlerini açıklarken kendilerine emir cümleli iletişimin rahatsız ettiğini ve böyle bir yaklaşımın motivede olumsuz etki yaptığını söylemişlerdir. Bu tema bağlamında yöneticilerde öğretmenlerden daha yüksek bir

yüzde ile emir cümleli iletişimin uygun olmadığını ifade ederek, bunun öğretmenin yapması gereken bir iş dahi olsa bu işi yaptırmada iyi bir yaklaşım olmayacağı, eğer bu şekilde bir yaklaşımla hitap olduğunda öğretmen yapması gereken o işi yapsa da istenilen verimde olamayacağı söylemişlerdir. Bu anlamda yöneticilerin öğretmenlerin çalışmalarında istenilen verimi almalarını sağlamak için emir cümleli yaklaşım tarzından mümkün olduğu kadar uzak olmaları öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde yarar sağlayacak bir etken olduğu görülmektedir. Emir cümleli iletişimle ilgili olarak öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü ve yöneticilerinin daha yüksek bir yüzde ile bu konuda hassas oldukları söylenebilecektir. "Çoğu insan bir şeyin "niçin" olduğunu veya belirli bir harekete "niçin" gereksinim duyulduğunu bildiği zaman, yardımlaşma ve işbirliğinde bulunma isteği artar. Okul müdürünün "niçin" olduğunu açıklamadan verdiği emirler, yöneltmeler ve istemler, öğretmen ve öğrencilerin performansını aşağı çekebilir(Scanlon ve Kets, 1983, s.213'ten akt. Şimşek(2005:80).

Katılımcı olan öğretmenlerin % 8'i okulumuzda iletişim konusunda sorun var diye görüş açıklarken, yine aynı oranda katılımcı öğretmenler okullarındaki iletişimin çok iyi olduğu yönünde görüşlerini açıklamışlardır. Bu anlamda öğretmenlerin bazıları kişisel olarak iletişim becerileri çok iyi olan yöneticilerle çalışmakta iken, bazı öğretmenler yine kişisel anlamda iletişim becerileri ile ilgili sorunları olan yöneticiler ile çalıştıkları yorumu yapılabilir. Ayrıca iletişimin yöneticilerce kişisel anlamda yeterli düzeyde sağlanıp sağlanamaması öğretmenleri olumlu ya da olumsuz motive ettiği söylenebilir.

4.2.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul ile ilgili alınacak kararların alınmasında öğretmenlerin katkı sağlamaları için olanak verilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisini belirlemeye ilişkin katılımcılara yöneltilen soruya, öğretmenlerin tamamına yakın denebilecek bir yüzde ile okul ile ilgili kararlarda kendilerine düşüncelerinin sorulması ve kararlarda etkin olmalarına olanak sağlamaları, okula sahiplenme duygusunu oluşturacağını ve okulda önemli oldukları hissini vereceğini söyleyerek, bunun öğretmenler üzerinde motive edici bir yaklaşım olacağı belirtilmiştir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılarında, yüksek bir yüzde ile öğretmenler ile aynı görüşte oldukları görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin bu görüşlerini açıklarken, öğretmenlerin okul ile

ilgili kararlara katılımın demokratik bir yapı oluşmasına katkı sağlayacağı, karara katılan öğretmenlerin okulda yapılması gereken işlerin daha sağlıklı gerçekleşeceğini, kararın içinde olan öğretmenlerin okulda etkin bir uygulayıcı olacaklarını söyleyerek verimli bir sonuç almada önemli ve öğretmen motivasyonunda çok olumlu bir katkı koyacağı söylenebilecektir. Karara katılımı için olanak verilmeyen öğretmenlerin de, üstlerinden gelen bu kararları emir gibi algılamaları söz konusu olacağından tepki göstererek, okulun işleyişinde de istenmeyen olumsuzluklar yaşanabilecektir. Bu nedenle okul içinde yönetimin, okulun işleyişinde öğretmenleri aktif olarak kararlara katılmaları için olanak sağlamaları hem kurumun sağlıklı yönetilmesinde, hem de öğretmenlerin motivasyonunda çok önemli bir yarar sağlayacaklardır. Binbaşıoğlu'na(1975) göre yöneticiler her gün bir çok karar verirler, bazı kararlar önemsizdir ve örgütteki her üyeyi ilgilendirmez. Önemli olan ve örgütün çoğunu ilgilendiren kararların grup halinde alınması önemlidir. İyi bir yönetici kendisi karar alırken bile kararın etkisini dikkate alarak, önceden ilgililerle görüşmeli ve onların da düşüncelerini almalıdır. Eğitim kurumlarında demokratik bir yönetim belirleyen yöneticileri çalışanların kararlara katılımını sağlaması bu yaklaşımı uygulamak için önemli bir tutum olacaktır. Glasser'e (2000) göre okul müdürlerinin ana görevi, öğretmenleri liderce yönetmektir. Öğretmenler liderce yönetime karşı yoğun bir ilgi göstermişler ve bu yolda yöneticilerinden alacakları yardımın değerini bileceklerdir. Yöneticinin lider rolünde olması öğretmenlerin okul ile ilgili sorunlara ve kararlara katılmalarında önemli bir zemin oluşturacağıdır. Erdem'e (2005) göre 21. Yüzyılda yükselen değerlerden biri de ekip çalışmasıdır. Farklı yeteneklerin ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelerek çalışmaları, bireysel olarak bir işi gerçekleştirmekten ve başarıya ulaşmaktan daha kolaydır. Bu anlamda eğitim çalışanları farklı yeteneklerini bir araya getirecek ve ortak amaçlar için çalışma yollarını uygulamalıdırlar. Eğitim de yarışmaktan çok işbirliğinin ön plana çıkarılması daha önemli olmuştur. Türkmen'e (2003:28) "göre kararın etkileyeceği birey ve gruplar kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o derece katılmış olurlar". Eren'e (2004) göre yöneticiler çalışanlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşüncelerini almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu şekilde bir yaklaşım içinde olan yönetimin çalışanlarında çalışma havasının oluşmasını sağlar. Ortak

görüşlerle alınan kararların uygulanması daha kolay olur ve "biz" fikri kurum içinde gelişir. Özdemir'e (2000) göre örgüt içerisinde kararlara katılma, değerleri paylaşma, grubun bir parçası olduğu duygusunu yaşatır ve personelin motivasyonunu yükseltir ve böylece çalışan girişim kabiliyeti ve cesareti artar.

Okulumuzda kararlara katılmamız için uygun bir zemin yok diyen öğretmenler ile alanımızla ilgili alınan kararlarda görüşlerimizin alınmayışı motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor diyen öğretmenler, katılımcılar içinde % 16 oranında olmuştur. Bu anlamda gerek okul geneli ile ilgili kararlarda gerekse branşlar bazında alınan karalarda görüşlerini açıklama adına olanak verilmeyen öğretmen yüzdesi çok olmasa da göz ardı edilemeyecek bir sayıdadır. Bu anlamda bazı okullarda yöneticilerin öğretmenlerin görüşlerini almada çok istekli olmadıkları söylenebilir. Bu tür bir yaklaşımla yönetim tarzı belirleyen yöneticilerin olduğu okullarda çalışan öğretmenlerin mutlu ve huzurlu olamayacakları, istenilen performansı göstermede sorunlar yaşayacağı ve motivasyonlarında düşüşler olacağı söylenebilir. Bu anlamda katılımcı bir yönetim yaklaşımı belirlemede yöneticilerin daha çok çaba harcamaları olumlu motivede önemli bir katkı sağlayacaktır. "İyi bir yöneticinin görevi her çalışanından yapabileceğinin en iyisini almak ve bireysel katkıları harmanlayıp bunları istenilen amaçlara ve en mükemmele ulaşacak şekilde bütünleştirmektir" (Türkmen,2003:12).

Yönetici konumunda bulunan katılımcıların % 25'i okulun işleyişinde öğretmenlerin kararlara katılımın önemli olduğu görüşüyle kalmayıp, bunun tersi bir durumda yani, demokratik olmayan bir yönetimde, kararların sadece yönetimce belirlenip uygulanmaya çalışıldığı okullarda kararın içinde olmayan öğretmenlerin buna tepki vereceklerini söyleyerek, bunun öğretmenlerin motivasyonun da olumsuz yansıyacağını söylemişlerdir. Bu tepkinin bazen öğretmenin yapması gereken, ancak uygulamada kararın içinde olmamasından dolayı istenilen verimin alınmasına engel teşkil edecek bir tepki olabilecektir. Bu durumun öğrenciye ve okulun işleyişine de olumsuz yansıması olması kaçınılmaz olacaktır. Bu anlamda yöneticiler kararın içinde olmayan öğretmenlerin tepki vereceğini ve bunun okuldaki genel uyumu bozup, motivasyonu da düşüreceğini de dikkate alarak, daha katılımcı bir yönetim belirleyip uygulamanın öğretmenlerin motivasyonuna yararlı olacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Çeşitli araştırmalarda da bu konuda bazı destekleyici şu

tespitler yapılmıştır; "Öğretmenler görüşlerini okul müdürlerine rahatlıkla iletememelerinin bir nedeninin, okul müdürlerinin bu konuda daha önceden öğretmenlere yeterli bilgi vermemelerinde kaynaklanabildiğini ileri sürmektedirler(Celep,2000,s.45'ten akt.Şimşek 2005). "Öğretmenlerden yakınmalar gelmediği zaman, işlerin yolunda gittiğini düşünen okul müdürleri de bu anlayışlarıyla okuldaki iletişim süreçlerini engelleyici bir rol oynarlar. Oysa bu gibi durumlarda, çoğu zaman işler yolunda gitmemekte, hatta hoşnutsuzluk ve doyumsuzluk en yüksek düzeye ulaşmaktadır(Planty ve Machaver,1972,s.222'den akt.Şimşek,2005).

4.2.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul içinde ve dışında yönetim tarafından düzenlenen sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya, katılımcı öğretmen ve yöneticilerin yüksek bir oranda sosyal etkinliklerin motive edici bir özelliği olduğu konusunda görüşlerini açıklamışlardır. Bu tema bağlamında öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü görülmektedir. Sosyal etkinliklerin okulda sıcak bir ortam oluşturmada önemli bir katkısının olduğu ve birlikte olmanın ve ortak zaman geçirmenin öğretmenler ve yöneticiler arasında iletişimin daha yüksek düzeyde sağlanmasına neden olacağından, motivasyona ilişkin olumlu katkı sağlayacağı da söylenebilir. Bu açıdan okullarda gerek okul içinde gerekse okul dışında yapılacak sosyal etkinlikler öğretmenleri olumlu motive edeceği şeklinde yorumlanabilir. Özdemir'e (2000) göre okul öğrencilerin psikolojik, sosyal ve fiziksel olarak gelişimlerini desteklemektedir. Öğrenciyi sosyalleştirmek ve meslek sahibi yapmak dışında, öğrencilerin etkilenebileceği farklı alt grupların etkisine bırakmamalı ve bazı olumsuz alışkanlıkların (alkol, uyuşturucu, sigara vb.) önlendiği bir yer olmalıdır. Bu anlamda öğrencilerin sosyal etkinliklere katılmalarına ve bunu öğretmenleriyle beraber olacak şekilde düzenlenecek zemin hazırlanmalıdır. Eren'e (2004) göre çalışanlara heves verici ortam hazırlanması, iş ortamından uzaklaşılarak tatil, gezi vb. yapılması moral ve motivasyonuna yüksek tutacak, yeni enerji depolamayı sağlayacaktır.

Katılımcı öğretmenlerin % 15'i sosyal etkinliklerin ortak kararlarla belirlenmesinin daha motive edici olduğunu ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici görüşleri daha yüksek bir oranda ve katılımcı olan yöneticilerin yarısı sosyal

etkinliklerin öğretmenlerle birlikte alınacak kararlarla yapılmasının daha etkili ve motivasyona katkı sağlayıcı bir durum ortaya koyacağı söylemişlerdir. Yapılacak olan sosyal etkinliklerin türü ve zamanının iyi belirlenmesi temasında görüşlerini açıklayan öğretmenler de az bir oranda da olsa, etkinliğe katılımın yüksek tutulması adına önemli bir etken olarak değerlendirilebilir. Demokratik bir yönetim tarzı belirleyen okul yönetimleri öğretmenlerin kararlara katılımını sağlayarak okulun her türlü faaliyetlerinde olduğu gibi, sosyal etkinliklerde de öğretmenlerle birlikte karar vererek belirleyecekleri etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonunda oldukça önemli bir katkı sağlayacakları şeklinde yorumlanabilecektir.

4.2.5. Beşinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yönetimi tarafından ne tür bir takdir edilmenin öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağladığının belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya öğretmenlerin % 42'si her türlü takdir edilmenin önemli olduğu ve bunun motivasyonun artmasına önemli katkı sağladığını söylemişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin yarıya yakını denebilecek bir oranda okulda öğretmenlerin yapmış olduğu çalışmaların yönetim tarafından fark edilmiş olmasını önemsedikleri yani takdirin şeklinden daha çok her ne tür bir takdir olursa olsun ama mutlaka takdir edilsin görüşünde olmuşlardır. Öğretmenler takdirin sözlü, yazılı, teşekkür belgesi, övülme vb. olabilir bunların kendilerini motive ettiğini ve daha sonra yapacakları çalışmalarda performanslarının yüksek olmasında katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcılar da öğretmenlerle aynı oranda bir yaklaşım ile öğretmenlerin yaptıkları çalışmaların mutlaka görülmüş olmasının önemli olduğunu ve bunun da herhangi bir şekilde öğretmene hissettirilerek yapılmasının motivasyona katkı sağlayacağı görüşünde olmuşlardır. Bu anlamda öğretmen ve yöneticiler, okulda öğretmenlerin yapmış oldukları faaliyetlerin yönetim tarafından ödüllendirilmelerinin önemli bir motivasyon aracı olduğu ve bunun şeklinden daha çok yönetimce bilinmiş olmasını daha önemli gördükleri söylenebilir. Taymaz'a (1995) göre okul yönetimi personelinin başarısını gözlemeli ve bu başarıyı kendisine mal etmemeli, değerlendirmeyi nesnel olarak yapmalı ve çalışanlarının güvenini kazanmalı. Eren'e (2004) göre çalışanlar yöneticilerinin çalışmaları hakkında ne düşündüklerini öğrenmek isterler. Yöneticilerin yapılan çalışmalar sonucunda, tepkilerini görmek ve başarılı durumlarında takdir övülme arzusundadırlar. Başarısının takdir edildiği

çalışanlar işine daha çok bağlanır ve motive olurlar. Luecke'ye (2010) göre çalışanları motive eden iki tür ödül vardır. Bunlar maddi ve manevi ödüllerdir. Maddi ödüller, ücret artışı, pirim; manevi ödüller ise, başarı hissi, yaptığı işin takdir edilmesi vb. dir. Harvard İşletme Fakültesi öğretim üyelerinden Brain Hall, her iki tür ödülün de performans yönetiminde önemli yeri olduğunu söyleyerek, " İnsanlar hem maddi hem de manevi ödüllerle motive olurlar" bu yaklaşım yaratıcı davranışlara olumlu katkı sağlayacağını belirtmiştir. Bu nedenle takdir edilmenin motivasyonda önemli bir katkısının olduğu söylenebilecektir.

Öğretmenlerin % 62'si ödüllendirilmelerinde kullanılacak motivasyon aracı olarak, sözlü takdir edilmelerinin kendileri için yeterli olduğu görüşünde olmuşlardır. Bu tema bağlamında öğretmenlerin yarıdan fazlası okul yönetimince sözlü olarak bir teşekkürün ve ya öğretmenler toplantısında takdir edici cümleler ile övülmüş olmaları, öğretmenler için motive edici olduğunu söylemişlerdir. Yönetici konumunda olan katılımcıların da % 67 gibi oranda öğretmenlerle örtüşen bir görüşte oldukları görülmektedir. Yöneticiler de öğretmenlerle bu tema bağlamında aynı bir yaklaşım içerisinde oldukları, öğretmenlerin genelde farklı bir ödüllendirme beklentisi içinde olmadıkları, önemli olan yaptıkları her çalışmanın yönetimce takdir edilmesinin motive ettiğini bunun da en uygun ve geçerli olanın sözlü bir takdirin, teşekkür etmenin yeterli olacağı görüşünde olmuşlardır. Bu anlamda öğretmenlerin beklentilerinin neler olduğu konusunda, yöneticilerin farkında oldukları yorumunu yapabiliriz. Bu tür farkında olma durumu ise, yöneticilerin okullarındaki öğretmenleri motive etmede kullanacakları yöntemleri bildikleri, bunu uygulamada da etkili olmaları durumunda öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir katkı sağlayacakları şeklinde yorumlanabilir. Bu iki temada takdir edilmenin önemli olduğu, gerek sözlü gerekse her türlü takdir edilmenin motive edeceği görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, katılımcı olan hem öğretmenlerin, hem de yöneticilerin tamamının okulda öğretmenin yapmış olduğu herhangi bir faaliyetin yönetimce farkında olunması ve bunun takdir edilerek ödüllendirilmesinin motivasyona önemli bir katkı koyacağı bir gerçektir. Eren'e (2004) göre övgü şeklin yapılan takdir çalışanları manevi yönden tatmin eder. Ancak bu takdirde objektif olmak önemlidir. Övgü ve ödüllerin sübjektif temellere dayanıyorsa, bu tarz yaklaşım çalışanlar arasında adaletsizlik hissi oluşturacak ve zamanla çatışmalara ve

memnuniyetsizliklere neden olabilecektir. Luecke (2010), maddi ve manevi ödüllerle ilgi olarak en iyi tavsiyeleri 1968 yılında yayınlanan Herzberg'in "Bir Kere Daha: Çalışanlarınızı Nasıl Motive Edersiniz? Makalesinde şöyle belirtmiştir; çalışanları yüksek ücret ve iyileştirilmiş iş ortamlarının olumlu etkilerinin olduğunu, ancak uzun süreli motive etmediğini ifade ederek, işyerine olan bağlılığı artıracak ve uzun süreli motiveyi sağlayacak olan ödüllerin manevi ödüller; takdir edilme, beğenilme hissi, yaptığı işin önemli olduğu duyguları olduğunu belirtmiştir. Barutçugil (2004), motivasyon ile yapılan araştırmalarda çalışanları özendirici olarak tespit edilen ilk beş maddeden dört tanesinin hiçbir maliyeti olmayan özendirme araçları olduğuna dikkat çeker ve bunların, "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" şeklinde sıralamanın mümkün olacağını belirtmiştir.

Takdir edilmenin kurum içinde adil bir şekilde yapılmasının önemli olduğu, eğer adil bir ödüllendirme yapılmazsa olumsuz motive eder temasında görüş açıklayan öğretmen sayısı çok yüksek bir yüzde de olmasa da bazı öğretmenlerin bu anlamda sorunlar yaşamış olabilecekleri söylenebilir. Bu tema bağlamında yöneticilerin öğretmenlere göre daha yüksek bir yüzde ile % 33 ile, ödüllendirmenin adil yapılması gerektiği görüşünü söylemişlerdir. Öğretmenlerin yapmış oldukları çalışmaların kişiye göre değil de, yapılan işe göre olmasının önemli olduğu ve eğer bu tür bir yaklaşım içinde olunmazsa aynı işi yapan bir öğretmen takdir edilirken, başka bir öğretmenin yaptığı görmezlikten gelinirse, öğretmenler arasında huzursuzlukların ortaya çıkacağını, bununda kurum içindeki motivasyona olumsuz etkisi olacağı şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda yöneticilerin ödüllendirmede dikkat edecekleri en önemli davranışın adaletli bir yaklaşım içerisinde göstermeleri gerektiğini söylemek mümkün olacaktır. Eren'e (2004:521) göre "Gösterilen başarılar mutlaka öteki ilgililerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Aynı başarıyı göstermiş kişilere farklı ödüller verilmemeli ve törenler düzenlenmemelidir." Başarı kişisel değil de grubun ise o zaman grubun tamamı aynı şekilde ödüllendirilmeli ve takdir edilmeli , grup içinde birisinin daha farklı bir muamele görmesi de adaletsiz bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca takdir bir gösteri değil, samimi ve içten olmalıdır

Eren(2004). Kişide haksızlığa uğradığı hissini uyandıran tüm davranışlar motivasyonda olumsuz etki yapar. Bu nedenle öğretmenleri motive etmekle ilgili yapılacak işlere girişmeden, öncelikle öğretmenlerin haksızlığa uğradığını hissetmeleri engellenmesi önemli olacaktır. Diğer bir deyişle, ödül ve terfi motive edici olsalar da bunların adaletli bir şekilde verilmediğinin bilinmesi öğretmenlerde tatminsizlik meydana getirecektir(Kurt,2005).

Az sayıda katılımcı öğretmen kendilerinin motivasyonunda yönetim tarafından takdirin önemli olmadığını, bu anlamda görevlerini yapmadıklarını söyleyerek motivasyonlarına ilişkin takdirin önemli bir fonksiyonun olmadığı görüşünde olmuşlardır. Yine az sayıda katılımcı öğretmen maddi ödüllendirmenin motive aracı olamayacağını söyleyerek, maddi ödüllendirme zamanla öğretmenlerde beklentilere neden olabilir. Bu beklentinin gerçekleşmediği durumlarda olumsuz motive olur şeklinde görüşlerini açılayarak, öğretmenlerin maddi olmayan takdirlerle motivesinin daha uygun olacağını söylemişlerdir.

4.2.6. Altıncı Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okulun fiziki yapısının yeterli olup olmamasının, öğretmenlerin motivasyonundaki etkisinin belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya öğretmenlerin % 31'i okullarında fiziki yapının yeterli olmadığından dolayı motivasyonlarının olumsuz etkilendiğini söyleyerek, öğretmenlerin motivasyonunda fiziki yapının önemli olduğunu ifade etmişlerdir. Uygun olmayan sınıf ortamlarında ve eksik olan donanımla ders yapmaya çalışmalarının kendilerini olumsuz etkilediğini açıklayarak bu durumdan duydukları rahatsızlıkları belirtmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin üçte birinin çalışmalarında istenilen verimde olmamalarının uygun olmayan fiziki ortamdan kaynaklandığı yorumu yapılabilecektir. Çelikten'e (2008) göre etkili bir eğitimde öğrencilerin motive olmasında fiziksel ortamın önemli bir etkisi vardır. Bu anlamda öğretmenlerin sınıfta branşlarının gereği eğitimi istenilen şekilde gerçekleştirebilmeleri adına yeterli fiziksel ortamın olması bir motive aracı olacaktır. Celep'e (2002) göre bir sınıfın olması gereken fiziki yapısının öğeleri şu şekildedir; öğrenci sayısı, duvar ve eşya renkleri, ışık, ısı, sınıfın temiz olması, gürültüsüz bir ortamdır. Bu öğeler sınıf içindeki öğrenci ve öğretmen için oldukça önemlidir. Örneğin, sınıf içinde gereksiz gürültünün olması söyleneni işitemeyen bir öğrencinin öğretmenden tekrarını istemesi, ders zamanını iyi kullanamamasına neden olur ve

öğretmenin performansına olumsuz etki yapar. Arı ve Deniz'e (2006) göre sınıfın temizliğinin olması gerekenleri konusunda şunlara yer vermiştir; bu ortamlar öğrenciye temizlik davranışları kazandıracak bir şekilde düzenlenmiş olmalıdır. Sınıf duvarları, koridorları, pencereler, yazı tahtası, masalar, sıralar ve diğer eşyalar sürekli temiz tutulmalı, öğrenciye temizlik davranışları kazandırabileceği gibi öğrenci ve öğretmen sağlıklarını da koruyacak, öğrenme ve öğretme sürecine aktif katılımlarına olanak sağlayacaktır.

Okulda fiziki yapının yeterli olması motivasyonu olumlu, olmaması olumsuz etkiler temasında katılımcı öğretmenlerin yüzde olarak yüksek bir oranda % 73'le görüşlerini açılamışlardır. Bu tema bağlamında öğretmenlerin çoğunluğu fiziki yapıdaki eksikliklerin mesleki motivasyonlarında önemli olduğu ve bu durumun kendilerine olumsuz yansıdığını söyleyerek, olumlu yönde fiziki değişiklikler yapıldığında ve olanaklar sağlandığında hem öğrenci hem de öğretmen olarak daha verimli ders yapabildiklerini açıklamışlardır. Fiziki yapıdaki iyileştirmelerinin sadece öğretmeni motive etmekle kalmayacağı aynı zamanda öğrenciyi de olumlu etkileyeceği için genel başarıya da önemli katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de tamamına yakın denebilecek bir yüzde ile % 92 ile fiziki ortamın yeterli olmasının öğretmenin motivasyonunda önemli olduğunu söyleyerek, eksik donanımla öğretmenlerin ders yapmalarında istenilen verimi elde edemediklerini açıklamışlardır. Özellikle branşlara ait fiziki yapının çok önemli olduğu görüşünde olan yöneticiler, laboratuar, atölye, salon, görsel sunum odaları gibi donanımlı bölümlerin öğretmenlerin çalışmalarına olumlu yönde ciddi katkı sağladığını ve bunların eksikliğinde ise çalışma performansının olumsuz etkilediğini söyleyerek fiziki yapının başarıya giden yolda öğrenci ve öğretmenlerin motivasyonunda çok önemli bir yeri olduğunu ifade etmişlerdir. Bu anlamda gerek öğretmenler gerekse yönetici konumunda bulunan katılımcıların büyük çoğunluğu aynı görüşte oldukları ve görüşlerinin örtüştüğü söylenebilir. Bu durumun yöneticiler tarafından daha yüksek bir oranda ortaya çıkmış olmaları yöneticilik yapanların öğretmenlerin motivasyonunda fiziki yapının ne derece önemli olduğunu bildikleri ve bunun eldeki olanakları kullanarak yeterli fiziki yapıyı oluşturma adına çaba harcamalarının öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayacağı yorumu yapılabilecektir. Toprakçı'ya (2008) göre üçü aynı yerde oturan ve hiçbir

problemsiz aynı anda yola çıkan öğretmenlerden otomobili ile gelen, otobüsle ya da yürüyerek gelenden daha hızlı okula gelir ve bu durum öğretmene zaman kazandırır ifadesini kullanarak okulların fiziksel yapısının yeterli düzeyde olmasına ve teknolojik olarak gerekli donanımın olmasının önemine değinmiştir. Okul yöneticilerinin bu konuda öğretmen ve öğrencinin gereksinimi olan bu donanımları sağlamak adına destek olmalıdır. Vural'a (2004) göre ortamın olanak sağlayıcılığı, kolaylaştırıcı olması bakımından okul yönetimi ve çevrenin eğitimde etkisi önemlidir. Eğitimin en yakın dış çevresi olan ve üst sistemi olan okulun her özelliği ve durumu sınıf içini etkiler. Öğrenci sayısı, çevrenin estetiği ve öğrencinin tutum davranışlarını da etkilemektedir. Ayrıca okulun fiziki yapısı, görünüşü, kullanışlı olması, sağlık koşulları, açısından da uygun ve çekici olmalıdır. Temiz, düzenli, sağlıklı ve iyi donanımlı bir okul ortamı yalnız morali değil davranışları da olumlu etkileyecektir. Bu konuda Binbaşıoğlu(1991), okulun fiziki yapısının yeterli olmasının yanında günün her saatinde temiz, düzenli ve gerçekten çalışma zamanında çalışır olmalıdır şeklinde ifade ederek, fiziki yapının istenilene cevap vermiş olmasının okul içindeki katkısının önemine değinmiştir.

Öğretmenlerin motivasyonunda fiziki yapının yeterli olup olmamasının birinci derecede önemli olmadığı, önemli olanın öğretmenin kendi içsel motivasyonunu sağlayabilmesidir, yani fiziki yapı sadece motivasyonu artırıcı bir etkendir, bu nedenle fiziki yapının motivasyona etkisi de kısmidir şeklinde görüş açıklayan öğretmen ve yönetici katılımcıların sayılarının oldukça az denebilecek yüzde de ve örtüşür bir durumda olması görülmüştür. Bu anlamda eğitim kurumlarında çalışanların az da olsa belirli bir kısmı öğretmenlerin kendilerine ait içsel motivasyonunu ön plana çıkardığı şartların ise ikinci planda önemli olduğunu söyleyerek, öğretmenlerin içsel motivasyonun sağlanmasına ilişkin düzenlemelerin daha etkili bir yöntem olacağı şeklinde yorumlanabilir. Aydın'a (1998) göre başarılı bir öğretmen daha durumsal koşullara açısından değerlendirilebilir. Ancak buna karşın, bir öğretmenin başarılı olma adına her zaman geçerli olan kişisel özellikleri olduğu da bir gerçektir. Bu anlamda öğrencileri sevebilmek ve onlara güvenebilmek, karşılıklı ilişki içinde kendini tanımak, ait olmak, bağlanmak gibi duygularla ortaya çıkan güven duygusu ile sevgiyi birleştiren bir öğretmen başarıyı da yakalayabilir. Öğretmen sınıf ortamının psikolojik dokusunu oluşturan sevgi ve güven mimarı

olarak bu başarıyı sağlayabilir. Ayrıca yaşamı seven ve onu bir armağan gibi algılayan eğitilmiş insan üretken olacaktır.

4.2.7. Yedinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yöneticilerinin disiplin sağlamadaki becerilerinin öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ilişkin yöneltilen soruya, katılımcı olan öğretmenlerin % 19'u yöneticilerinin disiplin sağlamada yeterli olamadıklarını ve bu nedenle de motivasyonlarının olumsuz etkilendiklerini söyleyerek, eğitim kurumlarında disiplinli bir ortam sağlanamadığı durumlarda öğretmenlerin istenilen verimde çalışamadıklarını, öğrencilerin disipline edilmelerinde kendilerinin zaman harcayarak, asil görevlerini yerine getirmede sorunlar yaşadıklarını söylemişlerdir. Katılımcı olan öğretmenlerin, bu yüzde ile okullarda disiplin sorunun yaşandığı görüşünde olmaları bazı okullarda disiplin konusunda problemler olduğu ve bu durumun da bu okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının düşük olmasına zemin hazırladığı şeklinde yorumlanabilir. Kıran'a (2005) göre düzenin sağlandığı yerde verimlilik vardır, üretkenlik, etkililik ve kişi hak ve özgürlüklerine saygı vardır. Erdoğan'a(2000) 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 öğrenciler ile olan iletişimini ve sınıf performansını etkileyebilir. Bu anlamda okul yönetimlerinin belirleyecekleri disiplin anlayışı ve uygulamalarının öğretmenlerin motivasyonlarında önemli olduğu söylenebilecektir.

Katılımcı olan öğretmenlerin % 77 gibi yüksek bir oranda öğretmen, okul yönetiminin disiplin etmede kullandıkları yaklaşımların kendilerini etkilediğini söyleyerek, disiplin sağlamada yeterli olan yöneticilerin olduğu okullarda öğretmenler daha motive olmuş bir şekilde görevlerini gerçekleştirdiklerini, aksi durumlarda ise olumsuz etkilendiklerini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında görüş açıklayan öğretmenlerin bazıları okul içinde disiplin sağlamada öğretmenler arasındaki uyuma dikkat çekerek, okul yönetiminin öğretmenleri de görevlerinde gösterdikleri bazı disiplinsiz davranışlarını düzeltmede adil bir yaklaşımda olmalarının genel olarak her öğretmeni etkileyebileceğini söylemişlerdir. Bu anlamda kurum içinde görevinde disiplinsizlik gösteren öğretmenlerin de yönetim tarafından

aynı şekilde disipline edilmelerinin öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu tema bağlamında yönetici konumundaki katılımcıların % 58'i öğretmenlerle aynı görüşte oldukları görülmektedir. Yöneticilerin de yarısından fazlası disiplin etmede gösterilecek becerilerin öğretmenlerin motivasyonunu olumlu yönde etkileyeceği ve bu sayede öğretmenlerin asli görevlerini daha verimli, sorunsuz yapabileceklerini bununda okulun genel başarısında önemli katkı sağlayacağı şeklinde görüşlerini açıklamışlardır. Bu anlamda öğretmen ve yönetici görüşlerinin örtüştüğü, öğretmenlerin daha yüksek bir yüzde ile okulda disiplin konusunda hassasiyetleri olduğu ve bunun yönetim tarafından sağlanması durumunda motivasyonlarında olumlu etkileri olacağı şeklinde yorumlanabilir. Eren'e (2004) göre, bir kurumda çalışanların ve kuruma ait olanların olumsuz davranışlardan uzak durma ve iyi alışkanlıkları kazanma adına çalışanlara ait çevrenin ve yöneticilerin çok önemli bir rolü vardır. Bu anlamda yönetici konumunda olanlar, kurumlarında iyi davranışları kazandırmak adına önceden kuralları belirlemek ve sade bir şekilde açıklamak, gözlem yoluyla hataları hemen düzeltme, unutulanları hatırlatma, öğrenilen iyi davranışları ödüllendirme, düzeltilmeyenleri ceza yoluyla ortadan kaldırma olarak disiplin sağlamada kullanılacak yöntemlerdendir. Bu şekilde kurumun genel disiplinin sağlanmış olmasında çalışanların motivasyonunda önemli katkı sağlaması mümkün olacaktır.

Katılımcı olan öğretmenlerin % 10'u okulda disiplinin öğretmenlerle birlikte yöneticilerin ortak kararlar alarak uygulamasının daha başarılı olacağını bunun da öğretmenlerin motivasyonunda katkı sağlayacağını söylemişlerdir. Yönetici konumunda olan katılımcıların bu tema bağlamında öğretmenlere göre daha yüksek bir yüzde ile yarısına yakını okullarda disiplinin sadece yöneticilerce sağlamanın zor olacağını, öğretmenlerin bu konuda yöneticilere yardımcı olmalarının ve ortak kararlar alıp uygulamanın daha verimli sonuçlar ortaya koyacağı görüşünde düşüncelerini açılayarak, bunu sağladıkları zaman okulda disiplinli bir eğitim ortamı oluşacağı bu durumunda en çok öğretmenlerin motivasyonuna önemli katkı koyacağını belirtmişlerdir. Bu anlamda okullarda disiplin sağlamada yöneticiler ile öğretmenlerin ortak kararlar almaları ve bu kararları birlikte uygulamalarının okulda eğitimin sağlıklı yürütülmesinde önemli katkısı olacağı ve bununda öğretmenlerin motivasyonunda olumlu yönde etkisinin olacağı şeklinde yorumlanabilir. Bayındır ve

Özel'e (2008) göre disiplin sağlam adına belirlenecek kurallar, esnek yapılandırılmış ve demokratik bir karar sürecinin olması gerekmektedir. Ayrıca belirlenen kurallar öğrenciye gerekliliğinin açıklanması ve kurallara uyumun önemi de anlatılmalıdır. Eğer birey kedi katılımı olmadan başkaları tarafından alınan kararlarla belirlenen kuralları benimsemiyor ve kendisi için bir yararı olmadığını düşünüyorsa o zaman bireyin bu kurallara uyma düzeyi düşük olacaktır(Aksoy,2002;14'ten akt.Kıran,2005).

Az sayıda yönetici konumunda olan katılımcı, okulda çalışanlar arasında disiplin sağlamada bazı sorunlar yaşadıklarını açıklayarak, bunun nedeni olarak ta denetim sisteminde olan yetersizlikler ve uygulamada yaşanan sorunlar olarak belirmiştir. Bu tema bağlamında görüş açıklayan yöneticilerin sayısının az da olsa, bazı okullarda yöneticilerin personel arasında disiplini sağlamada denetim mekanizmasını çalıştıramadıkları, bunu yapmaya çaba harcamalarında da olumsuzluklar yaşadıkları şeklinde görüşlerini açıklayarak, bu durumun görevini yapan öğretmenleri olumsuz etkilediği şeklinde ifade edilmiştir. Bu anlamda bazı okul yöneticilerinin denetimin işleyişindeki sorunlar nedeniyle okullarında istenilen disiplini sağlamada yetkilerini kullanamadıkları ve kullanmaları durumunda kendilerinin sorunlar yaşadığını şeklinde yorumlanabilir. Bu tür sorunlar yaşayan okullarda öğretmenlerin de olumsuz motive olacakları söylenebilecektir.

4.2.8. Sekizinci Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yöneticilerinin personel arasında adaletli olup olmamalarının öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin etkisinin belirlenmesine ilişkin katılımcılara yöneltilen soruya, katılımcı öğretmenlerin tamamına yakını denebilecek bir yüzde de % 96 ile yönetimin kendilerine adaletli yaklaşımı motivasyonlarını olumlu etkileyeceğini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmenlerin tamamına yakın bir yüzde ile görüş açıklamış olmaları adaletli yönetim olması konusunda oldukça hassas oldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda öğretmenlerin, adaletli yönetici yaklaşımının kurum içinde sağlanacak huzurun en önemli faktörü olduğu, adaletli bir yönetimin olmaması durumunda kurum içinde çatışmalara kadar varabilecek sorunları yaşanacağı söylemek mümkündür. Bazı öğretmenlerin görüşleri arasında adaletsiz yönetimin olması bir yana bırakın, eğer yönetimin yaklaşımından öğretmenlerin kendilerine adaletsizlik yapıldığı hissini yaşaması bile motivasyonunda düşüşe neden

olacağın söylemiş olmaları bu konunun ne derecede motivasyonda katkı sağlayacağı ve öneminin çok yüksek olduğu bir konu olarak yorumlanabilecektir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda bulunan katılımcıların tamamı adaletli yönetici yaklaşımının öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu ve adil yaklaşımın olumlu motive edici olduğunu, adil olmayan yaklaşımlarda olumsuz motivenin yanında kurum içinde çalışanlar arasında ciddi sorunların yaşanacağını ve bunun kurumun genel huzurunu bozabileceğini, yönetime karşı farklı tepkilere neden olabilecek tavırların gösterilmesine kadar gidecek olumsuzluklar yaşanmasına zemin hazırlayacağını söyleyerek, adaletin olmadığı yerde de çalışanlardan verim beklemenin anlamlı olmayacağı görüşünü açıklamışlardır. Bu anlamda öğretmen ve yönetici görüşlerinin çok yüksek yüzdelerde örtüşür olması adaletli bir yönetim yaklaşımı belirleyen kurumlarda çalışmak en önemli arzularıdır şeklinde yorumlanabilecektir. Ayrıca adaletli bir yönetim yaklaşımının olmadığı eğitim kurumlarında öğretmenlerin görevlerini yerine getirmede ciddi motivasyon eksikliği olacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Adaletli yönetimin olmaması okullarda çalışanları olumsuz etkilemesinin yanında yeni sorunların çıkmasına da zemin hazırlayacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Eren'e (2004) göre ihtiyaçlara cevap vermek kadar, çalışanların şikayetlerinin değerlendirilmesi de bir motivasyon aracıdır. Yerinde ceza ve zamanında ödüllendirme adil bir disiplin sisteminin gereğidir. Çalışanlara karşı eşit muamele kurallara uymaya zemin hazırlar ve çalışanların işlerine olan şevki, ilgisi artar ve motivasyonlarında önemli bir katkı sağlar.

Katılımcı olan öğretmenlerden az sayıda bir öğretmen okullarında yöneticilerinin kendilerine adaletli davranmadığını düşündüklerini söyleyerek, bu durumun motivasyonlarını olumsuz etkilediğini açıklamışlardır. Bu anlamda çok sayıda olmasa da bazı öğretmenlerin çalıştıkları okullardaki yöneticilerin adaletli olmayan yaklaşımlarının kendilerini olumsuz yönde motive ettiği anlaşılmaktadır.

4.2.9. Dokuzuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yönetiminin ders programlarının hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerini dikkate almasının öğretmenlerin motivasyonuna olan etkisinin belirlenmesine ilişkin katılımcılara yöneltilen soruya, katılımcı öğretmenlerin çok yüksek bir oranda % 90 la derslerine ait programların hazırlanmasında görüşlerinin alınması, özel

durumlarına ilişkin çözüm içerikli yaklaşımların olması, motivasyonlarında önemli katkı sağladığını söyleyerek, tersi durumda olumsuz etkileneceklerini ifade etmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin tamamı öğretmenlerin programlarını hazırlanırken görüşlerinin alınmasının, uygun olanların yapılmasının kesinlikle motivasyonu artırdığını söyleyerek, eğer bu tür yaklaşım içinde olmazsanız sorunu olan öğretmene çözüm içerikli yönetim belirlemezseniz o öğretmenden o yıl istenilen verimi alamazsınız şeklinde görüşlerini açıklamışlardır. Bu anlamda öğretmen ve yönetici görüşlerinin yüksek bir yüzde ile örtüşüyor olması, öğretmenlerin özel durumlarına ilişkin ders programlarının yapılmasında yöneticilerin, beklentilerin neler olduğunun farkında oldukları yorumu yapılabilir. Bu durumda yöneticiler öğretmenlerin bu beklentilerine uygun yaklaşım tarzını belirlemeleri halinde öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin önemli bir katkı sağlayacakları söylenebilir. Eren'e (2004) göre çalışma ortamında çalışanların bazı ailevi veya diğer iş dışı özellikleri dikkate alınarak iş yerinde düzenlemeler yapılması, küçük çocuğu olan kadın çalışanlar, uzaktan gelenler için esnek çalışma saatleri(ilk saatlere ders verilmemesi gibi) düzenlemelerin yapılması ile gelebilecek şikayetlerin önüne geçilecek, çalışanın iş ortamında kalma süresi uzayabilecek, iş tatmini ve motivasyonu artacaktır.

Katılımcı olan öğretmenlerden az bir sayıda bir öğretmen, okullarındaki yöneticilerin bu anlamda görüşlerini dikkate alınmadığını söyleyerek, bu konuda sorunlar yaşadıklarını açıklamışlardır. Bu anlamda az sayıda da olsa bazı okullardaki yöneticilerin, öğretmenlerin özel durumlarına ait programlarda değişiklik yapma konusunda istekli olmadıkları şeklinde yorumlanabilir. Eren'e (2004) göre örgütün amaçlarını gerçekleştirmekte çaba harcayan çalışanlara kişisel arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirme olanakları sağlanırsa yüksek moral ve motivasyon elde edilecektir.

Yönetici konumunda olan katılımcılardan % 25 gibi bir oranda yönetici, bu durumun motive edici olduğu görüşüne ilaveten zamanla öğretmenlerin bu beklentilerinin yapılması gereken bir zorunluluk gibi algılamaya başladıklarını söyleyerek, bu düşüncede olan öğretmenlerin bu ihtiyaçları karşılanmadığı zaman olumsuz motive olduklarını da ifade etmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı gerek öğretmen gerekse yöneticiler tarafından oldukça yüksek bir oranla belirtilmiş olması, okulda verimin artmasına önemli bir katkı

koyacağı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca kendine ait sorunların çözülmesinde yönetimce yapıcı yaklaşım içerisinde olunması, öğretmenin okulda daha huzurlu ve mutlu olacağı, bununda çalışma performansını olumlu yönde etkileyeceği şeklinde yorumlanabilecektir.

4.2.10. Onuncu Alt Probleme Ait Bulguların Yorumlanması: Okul yöneticilerinin mesleki tecrübesi ve kıdeminin, öğretmenlerin motivasyonuna etkisinin belirlenmesine ilişkin soruya, katılımcı olan öğretmenlerin yarısından fazlası yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin tek başına yeterli olmayacağını söyleyerek, önemli olanın davranışlarında olumlu olması, vizyon ve misyon sahibi olması, tecrübe ve kıdemine ait yeteneklerini kuruma aktarması ve yeniliklere ayak uydurabilmesinin daha motive edici bir faktör olduğu görüşlerini açıklamışlardır. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcıların öğretmenlerden daha yüksek bir oranla % 92 ile aynı görüşleri paylaşmışlardır. Ancak yöneticilerin bu tema bağlamında daha yüksek bir oranda görüş açıklamaları, kendilerinin nasıl bir yönetici olmaları konusundaki öğretmenlerin beklentilerinin farkında olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu anlamda yöneticilerin aktif olmasının, değişim ve yeniliklere ayak uydurabilmesinin, öğretmenin önünde gidebilmelerinin daha motive edici bir durum olduğunu, tecrübeli olan yöneticilerin bu tecrübelerini okullarının gelişiminde etkili kullanmaları halinde öğretmenlerin motivasyonuna önemli bir katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Özdemir'e (2000) göre eğitim yöneticisinin kendisinden beklenen görevleri etkin bir biçimde gerçekleştirebilmesi için vizyon sahibi olması gerekmektedir. Bu anlamda vizyon sahibi bir okul yöneticisi bulunduğu kurum adına; değerlerimiz nelerdir? Sosyal paydaşlarımız adına nasıl çalışıyoruz ve gelecekte nasıl çalışacağız? Rakiplerimiz kimdir? Gelecekte rakiplerimiz kimler olacaktır? Çalışanlarımız bugün ve yarın için neler yapıyorlar? Biz olmasak toplum ne kaybeder? Gibi soruları sorması gerekir(Özdemir,2000:39). Okul müdürlerinin görevleri sıralanırken, TC MEB İKY müdürler Kurulu kararında TD.2508 madde 2. Okul için vizyon ve misyon geliştirir, ifadesine yer verilmiştir(Görgülü,2008:2).

Katılımcı öğretmenlerin yüksek bir oranda, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin motivasyonlarında etkili olduğunu söyleyerek, olumlu katkı sağlayacağını ifade etmişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin çoğunluğunun bu görüşte

olmalarının, çalıştıkları okullarda tecrübeli ve kıdemli yöneticilerle çalışmakta istekli oldukları şeklinde yorumlanabilecektir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin de öğretmenlerden biraz daha yüksek bir oranda çoğunlukla tecrübe ve kıdemin öğretmenlerin motivasyonunda olumlu etkisi olduğunu söylemiş olmaları, eğitim kurumlarında başarılı sonuçlar alınmasında öğretmenlerin motivasyonun önemli olması, bu motivasyonun sağlanmasında da tecrübelerini kurumuna aktarabilen yöneticilerin yöneticilik konumunda bulunmasının önemli olduğu şeklinde yorumlanabilecektir. İki tema birlikte değerlendirildiğinde ise, öğretmenlerin ve yöneticilerin tamamına yakını öğretmenlerin motivasyonunda yöneticinin tecrübesine ilişkin yeteneklerini olumlu bir şekilde okula aktarabildiği durumlarda motive edici bir durum ortaya çıkacağı şeklinde yorumlanacaktır. Bursalıoğlu'nun(1980) Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri adlı yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerde yaşla birlikte örgüt içi sosyal etkenlere verilen önem artmakta ve yöneticilerin göstermekte oldukları yöneticilik davranışlarında yararlandıkları kaynaklar sıralamasında ilk sırada "Yöneticilik Tecrübesi" olmaktadır. Ayrıca yöneticilikte kıdem arttıkça örgüt içi sosyal etkenlerin etkisinin de arttığı ifade edilmiştir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

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 öneriler sunulacaktır. Ayrıca daha sonraları bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara da kaynak olması açısından öneriler sunulacaktır.

Okullar, toplumun geleceği olan bireylerin yetiştirilmesinde en önemli katkısı olan eğitim kurumlarıdır. Toplumun ihtiyacı olan yetişmiş insan gücünün şekillendiği, ülkenin ve toplumun beklentilerine uygun hedeflenen eğitim başarısına ulaşmada, sağlıklı bir eğitim ortamının olması kaçınılmazdır. Bu açıdan eğitim kurumlarının en önemli dinamikleri olan öğrenciler, öğretmenler ve bu kurumları istenilen hedeflere ulaştırmada yöneticilik görevinde bulunan eğitim yöneticileridir. Öğretmenlerin okullardaki en önemli temel dinamiklerin biri olmasından dolayı, bu eğitim çalışanlarının okullarında motivasyonlarına olan yönetici davranışlarının etkisinin neler olduğu araştırılmak istenmiştir. Bu anlamda bu araştırmada okullardaki öğretmenlerin çalışma motivasyonlarının yüksek tutulmasında yöneticilerin belirlemiş oldukları yönetim düşünce ve davranışlarının ne derece önemli olduğu belirlenmek istenmiştir. Araştırmanın problem cümlesine ilişkin elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlara göre; Genel Ortaöğretim'e bağlı kamu kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, çalıştıkları okullardaki yöneticilerin düşünce ve davranışlarının motivasyonlarına etkisine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleriyle ortaya çıkan sonuçları şu şekilde açıklanmıştır.

Genel Ortaöğretim Dairesine bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin dikkat çektikleri en önemli konunun, yöneticilerinin kurum içinde çalışanlara karşı adaletli bir yaklaşım içersinde olmalarının önemi ortaya çıkmıştır. Bu konuya dikkat çeken ve görüş açıklayan katılımcı öğretmenlerin tamamına yakınının olması, öğretmenlerin motivasyonunda en önemli etkenin

adaletli yönetici yaklaşımının olduğudur. Bu konuya yönetici konumunda bulunan katılımcılarında tamamının, yönetimin adaletli yaklaşımı olması gerektiğini ve bunun da öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkilediği tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonunda adaletli yönetim yaklaşımından sonra ikinci sırada en yüksek katılımcı görüşü, okulda alınan kararlara katılmalarına olanak sağlanması olduğu tespit edilmiştir. Bu konuda öğretmenler kendilerini okulun bir parçası olduğunu hissetmiş olacaklarını ve kararlara katılımları ile okulu sahiplenme duygularının gelişeceğini söylemiş olmaları, öğretmenlerin motivasyonunda okulda alınacak kararlarda aktif rol oynamalarının oldukça önemli olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyonlarında etkili olduğu görüşünün üçüncü sırada yoğunlaştığı konu ise, dersleri ile ilgili programların yapılmasında özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınmış olmasının önemli olduğu tespiti yapılmıştır. Öğretmenlerin bu anlamda okul yöneticilerinden beklentilerinin olduğu ve olumlu cevap verildiği durumlarda motivasyonlarına önemli katkı sağlayacakları anlaşılmaktadır. Katılımcı olan öğretmenlerin dördüncü sırada görüşlerinin yoğunlaştığı konu ise, yöneticilerinin davranışlarında olumlu örnek model olmalarının motivasyonlarında önemli katkı sağladığını ve kendilerini olumlu etkilediklerini söylemişlerdir. Bu anlamda öğretmenlerin yöneticilerinin olumlu davranışlarından olum etkilendikleri ve o davranışları örnek aldıkları, tersi bir durumlarda ise olumsuz etkilendikleri bununda motivasyonlarında olumsuzluklara neden olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcı olan öğretmenlerin beşinci sırada görüşlerinin yoğunlaştığı konu ise, yöneticilerinin okulda disiplin sağlamada yeterli olmalarının önemli olduğu ve motivasyonlarında olumlu katkı sağladığını söylemişlerdir. Bu anlamda yöneticilerin okulda disiplin sağlamada gösterecekleri becerilerin öğretmenlerin motivasyonunda katkısının önemli olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin görüşlerinin yoğunlaştığı diğer konular ise sırası şu şekilde olmuştur; yöneticilerin iletişim becerilerinin etkisi altıncı sırada, okulda yapılan sosyal etkinliklerin motivesi yedinci sırada, okulda fiziki yapının yeterli olmasının etkisi sekizinci sırada, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin etkisi dokuzuncu sırada ve en son olarak ta yöneticiler tarafından sözlü takdir edilme konusunda görüşlerinin yoğunlaştığı tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin motivasyonunda önemli olan konuların, katılımcı olan yönetici görüşleri ile sıralandığında ise sonuç şu şekilde olmuştur; ilk iki sırada yöneticilerin tamamı, adaletli yönetim yaklaşımının ve ders programlarının hazırlanmasında öğretmenlerin özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınması olarak yoğunlaşmıştır. Üçüncü, dördüncü, beşinci ve altıncı sırada aynı yüzdelikte, yöneticilerin davranışlarında örnek olmalarının öğretmenleri olumlu motive ettiği, yöneticinin olumlu ve uygun iletişiminin öğretmenleri motive ettiği, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerine ait özelliklerini kurumlarına aktarabilmesinin etkili olduğu, okulun fiziki yapısının yeterli olmasının önemli olduğu şeklin de yoğunlaşmıştır. Diğer dört temada ise sırası ile görüşler şu şekilde yoğunlaşmıştır; sosyal etkinlikler öğretmenlerin motivesine katkı sağlar, kararlara katılım öğretmenleri motive eder, öğretmenleri sözlü takdirle de motive olurlar ve yönetimin disipline etme becerileri öğretmenlerin motivasyonunda etkilidir şeklinde olmuştur. Bu anlamda gerek öğretmenlerin gerekse yöneticilerin görüşlerinde oluşan sonuçlara ortak bakıldığında, her iki katılımcı grubunun da ilk iki sırada görüşlerinin yoğunlaştığı temaların aynı olması ve yüzdelerinin oldukça yüksek olmasının okullarda öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin beklentilerinin neler olduğunun, yöneticiler tarafından büyük ölçüde farkında olunduğu şeklinde yorumlanabilecektir.

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

Araştırmanın birinci alt probleminde Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarında, yöneticilerin davranışlarında örnek olmasının etkisinin ne olduğu incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin yüksek bir yüzde ile motivasyonlarında yönetici davranışlarının önemli olduğu görüşü yaygın bir şekilde ifade edilmiş ve olumlu yönetici davranışlarının kendilerini olumlu etkilediği, olumsuz yönetici davranışlarının da olumsuz etkilediğini söylemişlerdir. Yönetici konumundaki katılımcılarda, öğretmen görüşleriyle örtüşen bir yoğunlukta bu konunun öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğunu ifade etmiş olmaları, yöneticilerin davranışlarının okullarda çalışanları tarafından takip edildiği, olumlu olanların örnek alındığı, tersi durumlarda ise çalışanlarının, özelliklede öğretmenlerin

motivasyonunu olumsuz etkilediği yönünde tespit yapılabilecektir. Çağlayan'a (2003) göre yöneticilerin işlerinde sergilemiş oldukları turum ve değerler, kurumlarındaki çalışanların verimini etkilemektedir. Çağlayan (2003:51) okul müdürlerinin kurum içinde örnek olacak davranışlarını ise şu şekilde sıralamıştır; "Okul müdürleri, özellikle kılık kıyafetine özen göstermek zorundadır. İyi bir kıyafet iyi bir tavsiye mektubudur, sözü unutulmamalıdır. Görüntü birliğinden hareketle, davranış birliğine, ruh birliğine varmanın daha kolay mümkün olabileceği akıldan çıkarılmamalıdır". Şeklindedir.

Araştırmanın ikinci alt probleminde, Ortaöğretime bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunda, yöneticilerin iletişim becerilerinin etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin yüksek bir yüzde ile uygun iletişimin kurulmasının kendilerini olumlu yönde motive ettiğini söyleyerek, yöneticilerin iletişimde kullanacakları hitap şeklinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yönetici konumundaki katılımcılarda bu tema bağlamında öğretmenlerden daha yüksek bir yüzde ile, yöneticilerin iletişim kurarken saygıya dayalı, değer verir bir tarzda ve emir içerikli olmayan cümlelerin tercih edilmesinin önemli olduğunu söylemiş olmaları, her iki katılımcı grubun görüşlerinin örtüştüğü tespitini yapılabilecek ve bu anlamda öğretmenlerin beklentilerinin yöneticiler tarafından bilindiği şeklinde yorumlanabilecektir. İletişimin ve özellikle de gelen istekleri dinleme konusunda bazı yazarların yaklaşımları şöyledir. Barutçugil'e (2002:156) göre, "iyi bir eğitimcinin her şeyden önce iyi bir de dinleyici olmalıdır". Eğitim kurumlarında yöneticilik görevinde bulunan eğitim yöneticileri de öğretmenlerini dinleme konusunda hassasiyet göstermelidirler. Yine bu konuda Barutçugil'in (2002) yaklaşımına göre, karşısındakini aktif olarak dinlemeyen bir eğitimcinin ve empati kuramayan bir tarzı ile yaklaşımının olayları doğru anlamasına engel olacaktır. Yüzeysel dinlemeler veya karşısındakini susturmaya yönelik yaklaşımlar, karar vermede ve yorumlamada hatalar yapmaya zemin hazırlar, bunun sonunda eğitim yöneticisi saygınlığını yitirebilecektir.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonunda, okullardaki kararlara katılmalarına olanak sağlanmasının etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin tamamına yakını denebilecek bir yüzdede görüş açıklamışlardır.

Okullarda kararlara katılmalarının kendilerini okula ait olma hissini oluşturduğunu söyleyerek, motivasyonlarında önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici olan katılımcılar da çoğunlukla bu durumun motivasyonda önemli olduğu yönünde görüş açıklamışlardır. Bu anlamda okullarda öğretmenlerin motivasyonlarının artmasında, alınan kararlarda aktif olmalarını önemsedikleri hatta öğretmenlerin bunu araştırma kapsamında ikinci en önemli motive aracı olarak gördükleri tespit edilmiştir. Bu konuda Başaran'ın (1994) görüşleri şu şekildedir. Çalışanların yönetime katılımın sağlanması ile, gittikçe karmaşıklaşan yönetim sorunlarının çözümünde, çalışanların mesleki deneyim ve bilgilerinden yararlanılmalıdır. Çalışanların yönetime katılımının sağlanması ile, enerjilerinin çoğunu örgütünün amaçları için harcayacak ve sorunlara çözümler üretecek, örgütle özdeşleşecek, yönetici-yönetilen arasında ayrıcalık azalacak ve örgüt daha güçlü hale gelecektir. Ayrıca Başaran'a (1994:142) göre "Öğretmenlerin deneyimlerine ve mesleki bilgilerine dayanan görüşlerini serbestçe açıklayamamaları, eğitimin sorunlarının çözümü açısından büyük bir ulusal güç yitimidir". Şeklindedir.

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonunda, sosyal etkinliklerin etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin çoğunluğu sosyal etkinliklerin kendilerini olumlu yönde motive ettiği görüşünde olmuşlardır. Yönetici konumunda olan katılımcılarda öğretmenlerle örtüşür bir görüşte ve biraz daha yüksek bir yüzde ile sosyal etkinliklerin, öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğunu söylemişlerdir. Bu anlamda okullarda düzenlenecek sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayacağı tespit yapılabilecektir. Barutçugil'e (2004) göre çalışma yaşamının kaliteli olması için; çalışanların huzur, güven ve yüksek iş tatminin sağlanması, onların sağlığının gözetilmesi ve temel sosyal ihtiyaçlarına cevap verilmesi gerekmektedir.

Araştırmanın beşinci alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonunda, ne tür bir takdir edilmenin önemli olduğu incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı öğretmenlerin yarıdan fazlası sözlü takdir edilmenin yeterli olacağını söylerken, yine yarısına yakın bir öğretmen de her türlü takdirin motive edici olduğunu söylemiş olmaları, ne şekilde olursa olsun ancak, yapılan bir çalışmanın takdir edilmiş olmasının önemli ve yönetici tarafından

farkına varılmış olmalarının önemli olduğu görüşünde tamamına yakını yoğunlaşmış olmaları, öğretmenlerin motivasyonunda takdir edilmenin oldukça önemli bir araç olarak ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilecektir. Yönetici konumunda olan katılımcıların da öğretmenler ile örtüşen bir oranda görüş açıklamış olmaları, öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin takdir edilmenin önemli bir etkisi olduğu şeklinde yorumlanabilir. Aytaç'ın (2000) okul merkezli yönetim stratejisine ilişkin görüşlerinde; çalışanların ödüllendirilmesinin toplantılarda teşekkür listesi hazırlanabileceğini ve bunun herkesin duyabileceği şekilde açıklanmasının uygun olacağı, yazılı olarak teşekkür notları verilecekse tüm çalışanların göreceği şekilde yapılmasının çalışanın performansına olumlu yönde etki yapacağına yer vermiştir.

Araştırmanın altıcı alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonunda, fiziki yapının yeterli olup olmamasının etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin çoğunluğu fiziki yapının olumsuz olması durumunda motivasyonlarının olumsuz etkilendiği görüşünde birleşmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcıların da öğretmenlerle aynı görüşte oldukları ve daha yüksek bir oranda bunu ifade ettikleri tespit edilmiştir. Bu anlamda okullarda fiziki yapının yeterli düzeyde olmasının öğretmenlerin motivasyonunda olumlu katkı sağlayacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Aytaç'a (2000) göre okulun fiziki yapısının; kaynaklarına rahat bir şekilde ulaşılabilecek ve ortamının da uyarıcı bir biçimde düzenlenmiş olması önemlidir. Eğitimin hedeflerine ulaşmada, okulda görsel malzemelerin kullanıldığı ve grup çalışmaları için hazırlanmış fiziki ortamlarla yapılan etkinliklerin olması da hedeflere daha hızlı ulaşmada bir yöntemdir.

Araştırmanın yedinci alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunda, okul yöneticilerinin disiplin sağlamadaki becerilerinin etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin çoğunluğu, yöneticilerinin okulda disiplin sağlamada başarılı olmalarının motivasyonlarını olumlu etkilediğini söyleyerek, bu sayede asıl görevleri olan eğitim faaliyetlerinde daha zaman ayırabileceklerini ifade ederek, bunun okulun başarısına da önemli katkı sağlayacağını belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticiler, öğretmenlere göre daha düşük bir yüzde ile bu anlamda görüş açıklamış olmalarını, yöneticilerin okulda disiplin sağlama işinin öğretmenlerle

birlikte yapılmasının daha etkili olacağı görüşünde oldukları şeklinde yorumlanabilecektir. Bunun da okulda disiplinin sağlanmasında önemli katkı sağlayacağını ve öğretmenlerin disipline edilmiş bir ortamda daha iyi motive ile çalışabileceklerini şeklinde değerlendirilebilecektir. Çağlayan'a (2003) göre okul müdürleri, okulun eğitim-öğretim ve yönetim işlerinde daima önde bulunmalıdır. Okulun çalışma düzenini disipline etmede örnek olmalıdır.

Araştırmanın sekizinci alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonunda, yöneticilerin personeline adaletli olup olmamalarının etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin tamamına yakını denebilecek bir yüzdede, yöneticilerin okul çalışanlarına adaletli bir yönetim yaklaşımı içinde olmalarının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini, bunun tersi davranışlarda öğretmenlerin olumsuz etkilendiklerini söylemişlerdir. Bu tema bağlamında öğretmenler çok yüksek bir oranda görüş birliğine varmış olmaları, adaletsiz yönetim yaklaşımı içinde olan okullarda motivasyonun düşük olacağı şeklinde yorumlanabilecektir. Yönetici konumunda olan katılımcıların da tamamının, adaletli yönetim yaklaşımının önemli olduğunu, adaletin olmadığı bir kurumda huzursuzlukların çıkacağı, bununda ötesinde çalışanlar arasında çatışmaların bile olabileceğini söyleyerek, adaletin sağlandığı ortamlarda çalışanların daha yüksek düzeyde motive edilebilecekleri şeklinde yorumlanabilecektir. Barutçugil'e (2004) göre çalışanlar ve özellikle de başarılı olanlar, yapmış oldukları çalışmalarının ve göstermiş oldukları performansın, yönetimce işine karşı ilgisiz kişilerle aynı değerlendirilmesi moralini bozar, zamanla çalışma isteği düşer. Bu nedenle değerlendirme ile çalışanın işine ve kurumuna olan özendirilmesi ve güven duyması adına bir araç olarak kullanılmalıdır.

Araştırmanın dokuzuncu alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullarda görev yapan öğretmenlerin motivasyonunda, ders programların hazırlanmasında öğretmenlerin özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınmasının etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin yüzde olarak oldukça yüksek bir oranda, bu durumun olumlu yaklaşımlar içinde olduğu zamanlar, motivasyonlarının olumlu etkilendiği şeklinde görüş açıklamışlardır. Bu tema bağlamında katılımcı olan yöneticilerin tamamının, bu yaklaşımın öğretmenlerin motivasyonuna olumlu katkı sağladığını söylemiş olmaları, bu tema

anlamında yöneticilerin öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin beklentilerinin neler olduğunu ve bunu nasıl sağlayacakları konusunda bilgi sahibi oldukları tespiti yapılabilecektir. Eren'e (2004) göre, eğer çalışanın işyerinde kişisel çıkarlarını gerçekleştirebileceği ortam sağlanmıyorsa güdülenmede düşük olacaktır. Kişisel arzu ve ihtiyaçları karşılanıyorsa güdülenmede yüksek olacak ve çalışan yeteneğinin tamamını işyerine vermeye gayret gösterecektir.

Araştırmanın onuncu alt probleminde, Ortaöğretim'e bağlı okullarda çalışan öğretmenlerin motivasyonunda, yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin etkisi incelenmek istenmiştir. Bu tema bağlamında katılımcı olan öğretmenlerin çoğunluğu yöneticilerin tecrübeli ve kıdemli olmalarının motivasyonlarına olumlu katkı sağladığını söylerken, bu görüşle birlikte bazı öğretmenlerin bu özelliklerini kurumuna aktarabilen yöneticilerin motive edici olduğunu belirtmişlerdir. Bu tema bağlamında yönetici konumunda olan katılımcıların öğretmenlerle aynı görüşte olan açıklamalar yaparak, tecrübenin öğretmenleri motive etmede önemli bir özellik olduğunu söylemişlerdir. Yönetici konumunda olan katılımcıların öğretmenlerden daha yüksek bir oranda ve yüksek bir yüzde ile, yöneticilerin tecrübelerini kurumlarına aktarabildikleri ölçüde öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir katkı sağlayacağı görüşünde olmuşlardır. Bu anlamda yöneticilerin, öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlama konusunda yapılması gerekenlerin neler olduğunu bildikleri şeklinde yorumlanabilir. Aytaç'ın (2000) Dalin,1993:134 ve Dempsey, 1990'dan aktarımına göre, "okul yöneticilerinin okula yönelik bir vizyona sahip olmaları ve sürekli bu vizyona ulaşmaya yönelik çaba harcamaları gerekir. Bir bütün olarak, okulun bu vizyona yönelik hareket etmesinde okul müdürleri liderlik yapmalıdır". Şeklinde olmuştur. Bu nedenle okul yöneticilerinin tecrübe ve kıdemlerine ilişkin deneyimlerini okula ait vizyonu ile birleştirerek öğretmenlerin motivasyonunda önemli katkı sağlayacağı söylenebilecektir.

5.2. ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularından ortay çıkan sonuçlar çerçevesinde Ortaöğretim'de görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin olumlu katkı sağlayacağı düşünülen konularda, KKTC Milli Eğitim Bakanlığı yöneticilerine ve Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı okullarda yöneticilik görevinde bulunan müdür

ve müdür muavinlerine öneriler sunulacaktır. Ayrıca daha sonra bu konuda araştırma yapmak isteyen araştırmacılara yönelik önerilere yer verilmiştir.

5.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına İlişkin Öneriler:

Genel Ortaöğretim Dairesi'ne bağlı okullardaki öğretmenlerin motivasyonlarında yönetici düşünce ve davranışlarının etkisinin değerlendirilmesine ilişkin yapılan araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar çerçevesinde eğitim çalışanlarına ve yöneticilere yararlı olacağı düşünülen öneriler şu şekilde olmuştur.

Öğretmen ve yönetici görüşleri ile ortaya çıkan ve öğretmenlerin motivasyonunda önemli olduğu öne sürülen başlıklar şu şekilde sıralanmıştır.

1. Okullarda yöneticiler, çalışanlarına adaletli bir yönetim yaklaşımı belirlemeliler, bu durum öğretmenlerin motivasyonuna olumlu yönde katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Aksi bir yönetim yaklaşımında öğretmenlerin mutsuz oldukları, ayrıca kurumun genel huzurunu da olumsuz etkileyeceğinden, eğitimin kalitesine ve hedeflenen başarılara ulaşmada problemlerin ortaya çıkmasına neden olabilecektir. Bu nedenle eğitim yöneticisi konumunda olanların motivasyona katkı sağlamak adına adaletli bir yönetim anlayışı içerisinde olmaları önemli olacaktır. Özgan ve Bozbayındır'ın (2011), "Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri" konulu araştırmasında elde edilen sonuç şu şekilde olmuştur; Yöneticilerin adil olmayan uygulamalarının öğretmenler üzerindeki olumsuz etkilerinin; performans düşüklüğü, iş doyumunda azalma, okula bağlılıkta azalma, yöneticiye karşı güvensizlik, çatışma, motivasyon düşüklüğü, moral bozukluğu, derste verimsizlik, stres, kendini değersiz hissetme, tükenmişlik ve ilişkilerde isteksizlik olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuda araştırmada elde edilen verilerle literatürle örtüştüğü söylenebilecektir.

2. Okullarda öğretmenlerin, okul ile ilgili alınacak kararlara katılımlarına olanak sağlanması motivasyonlarında olumlu yönde etkisi olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticilerin okullarda demokratik bir yönetim tarzını belirlemelerinin ve öğretmenlerin okulda alınacak kararlarda aktif olmalarına olanak verilmesinin öğretmenlerin motivasyonlarında önemli bir katkı sağlayacaktır. Aytaç'a (2000) göre okul çalışanlarının okul ile ilgili kararların alınmasında katılımının sağlanması, çalışanların görüşlerinin yönetim ve okul için önemli olduğu anlamına gelecektir.

Barutçugil'e (2004) göre çalışanların demokratik bir yapıdaki yönetimle kendilerine ve örgüte olan güven duygusu gelişir, bağlılık ve sahiplenme duygusu pekişir, bu durumda çalışanın yüksek performansla örgütüne katkı koymasına neden olacaktır.

3. Eğitim öğretim yılının başında yapılacak toplantılarda o eğitim öğretim yılına ait öğretmenlerin özel ihtiyaçlarının olacağı düşüncesiyle, programların hazırlanmasında öğretmenlerin görüşlerinin alınmasının, uygun olan isteklere cevap verilmesi, uygun olmayan isteklerin ise gerçekleştirilememe nedenlerinin yönetim tarafından ilgili öğretmene açıklanmasının, öğretmenlerin motivasyonunda olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Keskin'in (2008) "İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeyleri" konulu araştırmasında elde edilen verilere göre; öğretmenlerin en çok tatmin duydukları faktörlerin sırasıyla "İş Güvencesi", " İşin Kendisi" ve" Ulaşım ve Çalışma Saatleri" olduğu ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada ücret gibi maddi tatmin faktörlerinin daha sonralarda olması, öğretmenlerin işleri ile ilgili yapılacak düzenlemelerin kendileri için önemli bir motivasyon aracı olduğu söylenebilecektir. Bu anlamda öğretmenlerin çalışma saatleri, ders programlarının özel ihtiyaçlarına göre yapılması durumlarında olumlu motive olacakları yapılan araştırmalarca da desteklendiği ifade edilebilecektir.

4. Yöneticilerin okul içindeki davranışlarında örnek bir model olmaları, olumlu davranışlarının öğretmenlerce de yapılabileceği, ancak olumsuz değerlendirilen davranışların da öğretmenleri olumsuz etkileyeceğinden, yönetici konumunda olanların kurum içinde görevlerinde ve çalışanlarla olan davranışlarında örnek olmaları öğretmen motivasyonunda önemli bir katkısı olacağı düşünülmektedir. Uygun'un (2006) "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri ile İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyleri" konulu yapmış olduğu araştırmadan elde edilen verilere göre, okul müdürlerinin öğretmenleri yetki, kişilik ve genel durumuna göre çoğu zaman etkilediği görüşü ortaya çıkmıştır. Bu anlamda okul müdürlerinin örnek olmada gösterecekleri davranışlar ile öğretmenleri etkileyebilecekleri söylenebilecektir. Bu konuda yapılan araştırmalarla elde edilen sonucun örtüştüğü söylenebilecektir.

5. Yöneticilerin okullarda disiplin sağlamadaki becerilerinin, öğretmenlerin motivasyonunda önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yönetici

konumunda olan eğitimcilerin okullarda yeterli düzeyde disiplinin sağlanmasının, eğitimin daha kaliteli ve istenilen hedeflere ulaşmada önemli bir etkisinin olacağı söylenebilecektir. Bal'ın (2005) "İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğretmenlerinin Disiplin Anlayışları ve Disiplin Yöntemleri" konulu araştırmasında elde ettiği verilere göre, öğretmenler ve okul idaresi okulun bulunduğu çevre ile öğrencilerin ailelerini iyi tanımalı ve problemlerin çözümünde gerektiğinde onlarla birlikte işbirliğine gitmelerinin okulun ve öğrencilerin disipline edilmelerinde önemli olduğu sonucuna varmıştır. Bu anlamda okullarda okul yönetimi ile öğretmenler ve diğer faktörlerin de dikkate alınarak yapılacak disipline etme yöntemlerinin eğitimin hedeflerine ulaşmada ve öğretmenlerin istenilen motivasyonda çalışmalarında önemli katkı sağlayacağı ve daha etkili olacağı söylemek mümkündür. Bu anlamda yöneticilerin çevre şartlarını ve öğrenci, veli profilini de dikkate alarak okullarda etkili disipline etme yöntemlerini uygulamalarının eğitimin kalitesine ve çalışanların motivasyonunda katkı sağlayacağı söylenebilecektir.

6. Okullarda düzenlenecek olan sosyal etkinliklerin öğretmenlerin motivasyonlarında önemli bir etkisi olduğu, bu nedenle yeterli bir etkinlik programının yapılarak eğitim öğretim yılı içinde uygulanmasının önemli olduğu kadar, bu etkinliklerde öğretmenlerin görüşlerinin alınarak şekillendirilmesinin öğretmenlerin motivasyonuna önemli bir etkisi olacağı söylenebilecektir. Bu açıdan okullarda uygun türde ve zamanda yeterli sayıda sosyal etkinliklerin düzenlenecek olması eğitim kalitesine ve hedeflere ulaşmada öğretmen motivasyonuna önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kartal'ın (2003) "İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri" konulu araştırması sonucunda elde ettiği verilere göre, öğretmen ve yöneticilerin sahip oldukları kişisel değerlerin okul kültürü ile uyuşumu için örgütsel sosyalleşme çalışmalarına ağırlık verilmesi gerektiği tespiti yapılmıştır. Bunun için öğretmen ve yöneticilerle belli aralıklarla görüşme ve anket gibi araştırmalar uygulanarak örgütsel bağlılıkları arttırılmalı, böylece örgütsel sosyalleşme düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunulacağı ifade edilmiştir. Bu anlamda okulda yapılacak yönetici ve öğretmenler için ortak düzenlenecek sosyalleşmeye yönelik etkinliklerin kurum içinde genel motivasyona önemli katkı sağlayacağı söylenebilecektir.

7. Yöneticilerin okullarda çalışanları ile iletişimde, saygıya dayalı, değer verir bir yaklaşımda ve emir cümleli olmayan bir iletişim kurmalarının öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle yönetici olanların iletişimi sağlamada kullanacakları hitap şekillerinin önemli olduğu söylenebilecektir. Özgan ve Aslan'nın (2008) "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi" konulu yapmış oldukları araştırma sonucunda elde edilen verilere göre, okul yöneticilerinin iletişim biçimlerinin öğretmenlerin motivasyonunda etkili olduğu belirtilmiştir. Öğretmenlerin, yöneticilerce yapılmasını istedikleri işleri nazik, kibar konuşma şeklinde olduğunda motivasyonlarının arttığı, o işi yapmak istemeseler de hitap tarzından etkilenerek yaptıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonucunda öğretmenler, yapması gereken görevlerin yöneticilerce olumsuz iletişimle yaptırmak istemelerinde motivasyonlarında düşüş olduğu ve yapması gereken işleri de zorunluluktan yaptıkları sonucuna yer verilmiştir. Bu konuda literatürün araştırmada elde edilen sonuçları desteklediği söylenebilecektir.

8. Okullarda fiziki yapının yeterli olmadığı durumlarda öğretmenlerin olumsuz etkilendiği, fiziki yapının yeterli olması durumunda mesleki motivasyonlarında önemli artış olacağı düşünülmektedir. Bu anlamda eğitim kurumu yöneticilerin ellerindeki olanakları daha verimli kullanarak eğitimin sağlıklı bir fiziki ortamda yapılması adına çaba harcamaları, yeterli donanımı temin etmeleri ve kullanıma sunmalarının öğretmenlerin motivasyonunda önemli katkı sağlayacağı söylenebilecektir. Baygut'un (2007) "İzmir İli Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerinin Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri" konulu yapmış olduğu araştırmada elde ettiği verilere göre, öğretmenlerin okul müdürlerinin kendilerini motive etme adına "araç gereç ve fiziki şartların uygunluğunu sağlama" konusunda "her zaman" ve "çoğu zaman" görüşünde oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin müdürlerinin "öğretmene yardımcı olma" davranışını göstermesi % 67 olarak bulunmuştur. Bu anlamda öğretmenlerin mesleki anlamda okul yönetimince desteklenmiş olmalarının ve okulun fiziki yapısının yeterli hale getirilmesinde yönetimin olumlu yaklaşımlarının öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlayacağı anlaşılmaktadır. Bu alanda yapılan araştırmalar da bu görüşü desteklediği söylenebilecektir.

9. Yöneticilerin tecrübe ve kıdemlerinin öğretmenlerin motivasyonunda önemli bir etkisi olduğu, bu anlamda öğretmenlerin yöneticilerin tecrübelerinden yararlanabilmeleri için yöneticilerin bu özelliklerini kurumlarına aktarabilecek bir yönetim yaklaşımında olmalarının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticiler tecrübelerini iyi kullanarak kurum içinde sorunların çıkmamasında tedbirler alarak, çıkan sorunları çözmede tecrübeleri ile iyi yöneterek okuldaki huzuru ve uyumu sağlayacak ve bu da çalışanların, özellikle öğretmenlerin motive edilmesinde önemli bir katkı sağlayacağı söylenebilecektir. Akkan'ın (2008) "Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini" konulu araştırmasında elde ettiği verilere göre, eğitim yöneticilerinin hem öğretmenlik mesleğinde belli bir tecrübeye sahip olmaları hem de yöneticilik eğitimi almaları, verimi arttırıp iletişimi güçlendirerek yöneticilerle ilgili problemleri azaltabileceği görüşüne yer verilmiştir. Bu anlamda öğretmenlik mesleğinde tecrübe sahibi olmanın önemi ortaya çıktığı söylenebilecektir. Yöneticilik görevinde bulunan okul müdürleri de meslek içinden gelen yöneticiler olması nedeniyle belirli bir tecrübeden sonra yeterli yöneticilik eğitimi de alarak, okullarda istenilen hedeflere ulaşmada öğretmenlerin motive edilmesine de olumlu katkı sağlayacağı söylenebilecektir. Bu anlamda yapılan araştırmalarda da yöneticilerin tecrübeli olmalarının bazı sorunların çözümünde etkili olabileceği ve öğretmenlerin motive edilmesinde daha etkin olabilecekleri anlaşılmaktadır.

10. Öğretmenlerin okulda yapmış oldukları her türlü olumlu katkının yönetim tarafından farkına varılmış olması ve bunun takdir edilmesi öğretmenlerin motive edilmesinde önemli bir yöntem olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin okullarındaki öğretmenlerin okul faaliyetlerinde gösterdiği aktif katkıların değerlendirilmesi, bunun sözlü, yazılı teşekkür, sözlü bir takdir ve ya toplantı anında beğenilme, övülme şeklinde olmasının dahi olumlu yönde motivasyona önemli katkı sağlayacağı söylenebilecektir. Bu anlamda yönetici konumunda olanların kurumlarında öğretmenlerinin motivasyonu sağlamak ve sürdürebilmek için yapılan çalışmalarının yönetimce takip edilmiş olmasının ve sonucunun uygun bir şekilde ödüllendirilmiş olmasının önemli olduğu söylenebilecektir. Barutçugil'e (2004:372) göre "Ödüller içsel ve dışsal olarak gerçekleşebilir. İçsel ödüller bir eylemi başarma sürecinde elde edilen tatmin duygusudur, kişinin işi ile ilgili düşünce ve

davranışlarını doğrudan etkiler". Ayrıca Barutçugil (2004), çalışanların almış oldukları içsel veya dışsal ödüllerin iş verimini artıracak davranışlara yol açacağını ifade etmektedir. "Sağlam (2003) ve Silah'ın (2000) araştırmalarında ise öğretmenlerin psiko–sosyal ve örgütsel–yönetsel boyutta yer alan konulara ilişkin güdülenme ihtiyaçlarının maddi boyuttaki konulara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır"(Seyhani, Özder ve Konedralı,2009:113). Bu anlamda yapılan araştırmalarla elde edilen sonuçlarla öğretmen görüşlerinden elde edilen verilerin örtüştüğü söylenebilecektir.

5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacaklara İlişkin Öneriler:

1. Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin İlkokul Dairesi'ne, Mesleki ve Teknik Eğitim Dairesi'ne bağlı okullarda çalışan öğretmenlere yönelik çalışmalar yapılabilir.

2. Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin, ilçe merkezindeki okullarda çalışanlarla, köy merkezlerindeki okullarda çalışan öğretmenlerin karşılaştırılmasına yönelik bir çalışma yapılabilir.

3. Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin, ilkokul öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin motivasyonlarının karşılaştırılması şeklinde bir çalışma yapılabilir.

4. Öğretmenlerin motivasyonuna ilişkin, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin motivasyonlarının karşılaştırılması şeklinde bir çalışma yapılabilir.

Kaynakça

Açıkalın, A.; Şişman,; M. Turan, S. (2007). *Bir İnsan Olarak Okul Müdür.* Pegem Yayıncılık, Ankara.

Akkan, Ö. (2008). *Milli Eğitime Bağlı Meslek Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatmini.* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Arı, R., Deniz, E., (Editörler), (2006). *Sınıf Yönetimi.* Nobel Yayıcılık, Ankara.

Aydın, A. (1998). *Sınıf Yönetimi.* Anı Yayıcılık, Ankara.

Aytaç, T. (2000). *Okul Merkezli Yönetim.* Nobel Yayıncılık, Ankara.

Aziz, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri.* Nobel Yayıncılık, Ankara.

Bal, T. (2005). *İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğretmenlerinin Disiplin Anlayışları ve Disiplin Yöntemleri.*Yüksek Lisans Tezi, Konya.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğiticinin Eğitimi.* Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

_____, (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Başaran, İ.E. (1994). *Eğitime Giriş.* Kadıoğlu Matbaacılık, Ankara.

Başaran, İ.E. (1996). *Örgütsel Davranış.* Ankara.

_____, (2000). *Örgütsel Davranış.* Ankara.

Baygut, T. (2007). *İzmir İli Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerinin Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.* Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Bayıdır, N.; Özel, A. (2008). *Sınıf Yönetimi.* Pegem Yayıncılık, Ankara.

Binbaşıoğlu, C. (1975). *Eğitim Yöneticiliği.* Binbaşıoğlu Yayınevi, Ankara.

_____, (1991). *Genel Öğretim Bilgisi.* Kadıoğlu Matbaası, Ankara

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

Bursalıoğlu, Z. (1980). *Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri.* Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Ankara.

Can, H. (1997). *Organizasyon ve Yönetim.* Siyasai Kitabevi, Ankara.

Celep, C. (2002). *Sınıf Yönetimi ve Disiplini.* Anı Yayıncılık, Ankara.

Çağlayan, A. (2003). *Eğitimde Yönetim Yönetimde Kalite.* Bilge Yayınları. İstanbul.

Çelikten, M. (2008). *Yapılandırmacı Yaklaşıma Göre Sınıf Yönetimi.* Anı Yayıcılık, Ankara.

Dağlı, G.; Silman, F. ve Birol, C. (2008). Üniversite Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Araçlarını Kullanma Yeterlilikleri İle İlgili Nitel Bir Araştırma KKTC Örneği, Lefkoşa.

Demiray, U. (2008). (editör), *Etkili İletişim.* Pegem Yayıncılık, Ankara.

Dinçer, M. (1997). *Eğitim Yönetimine Giriş.* Ege Üniversitesi Yayınları, İzmir.

Dündar, 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.

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

Efil, İ. (1994). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa.

Erdem, A.R. (2005). *Etkili ve Verimli –Nitelikli- Eğitim*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* Beta Yayınları, İstanbul.

_____, (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.* Beta Yayınları, İstanbul.

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

Erdoğan, İ. (2000). *Sınıf Yönetimi.* Sistem Yayıncılık, İstanbul.

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

Fındıkçı, İ. (2004). *Yaşadıkça Eğitim.* Hayat Yayınları, İstanbul.

Glasser, W. (2000). *Kaliteli Eğitimde Öğretmen.* çeviren; Ulaş Kaplan, Beyaz Yayınları, İstanbul

Görgülü, S.S. (2008). *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Denetim.* Öğreti Yayıncılık, Ankara.

Gürsel, M. (2006). *Okul Yönetimi.* Eğitim Kitabevi Yayınları, 6.Baskı, Konya.

Güvenç, B. Otkan, P. Belek, T.Akarsu, F. Töremen, S. Özden, A. (1990). *Japon Eğitimi.* Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, 1185, Bilim ve Kültür Eserleri Dizisi, 311, İstanbul.

Herzberg, F. (2004). *Motivasyon. Harvard Business Review* Dergisinden Seçmeler, Bir Kere Daha: Çalışanlarınızı Nasıl Motive Edersiniz? çeviren: Leyla Aslan, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayınları, Acar Matbaacılık, İstanbul.

İşçi, M. (1999). *Davranış Bilimleri*, Der Yayınları, İstanbul.

Karaboğa, M. (2007). *Avcılar İlçesi Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Motivasyonlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Karaköse, 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 Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları, Çanakkale.

Karasar, N. (1994). *Araştırmalarda Rapor Hazırlama,* 7.Basım, Ankara.

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

Karip, E (2009). (editör). *Sınıf Yönetim.* Pegem Yayıncılık, Ankara.

Kartal, S. (2003). *İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Sosyalleşme Düzeyleri.* Doktora Tezi, Ankara.

Kaya, Y.K. (1993). *Eğitim Yönetimi.* Beşinci Basım, Ankara.

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

Kızmaz, S. ; Türkmenoğlu, M. (2010). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Motive Yeterliklerini Algı Düzeyleri, 1.Eğitim Yönetimi Sempozyumu Bildirisi, EYUDER(Eğitim Yöneticileri ve Uzmanlar Derneği)9 Ekim 2010,Başkent Öğretmenevi, Ankara. Web.http://www.eyuder.org son erişim 15.05.2012

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği.* Beta Yayınları, 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 Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi, *Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 1, s. 285-299,* Ankara.

Luecke, R. (2010). *Performans Yönetimi.* Çeviren: Aslı Özer,Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Odabaşı, Y. (2005). *Girişimcilik.* Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Önen, L.; Tüzün, B. (2005). *Motivasyon.* Epsilon Yayınları, İstanbul.

Özgan, H.; Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi7(1):190-206.*

Özgan, H.; Bozbayındır, F. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar ve Etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi,* 66 *16 (2011) 66-85,* Diyarbakır.

Öztürk, T. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler*(Kağıhane-Levent Uygulaması)Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme.* Pegem Yayıncılık, Ankara.

Seyhani, M.; Özder, H.; Konedralı, G. (2009). KKTC İlkokul Öğretmenlerine Uygulanan Ödül - Ceza Politikalarının Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 2009, Cilt 15, Sayı 57, ss: 109-131. Lefkoşa.

Sabuncuoğlu, Z. ; Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji.* Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa.

Semerci, A. (2005). *İş Motivasyonu ve Uygulamaları: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nda Bir Uygulama,* Uzmanlık Yeterlilik *Tezi*,Ankara.

Şahin, B. (2007). *Okul Yöneticilerinin Günlük Mesailerinde Yaptıkları İşlere Genel Bir Bakış*, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar.

Şimşek, H.;Yıldırım, A.(2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.* Seçkin Yayınları, Ankara.

Şimşek, Y. (2005). Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Anadolu Üniversitesi Yayınları,No:1620,Eskişehir.

Şişman, M. (2010). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetim.* ,Pegem Yayıncılık, Ankara.

Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi.* Saypa Yayıcılık, Ankara.

Toprakçı, E. (2008). *Sınıfa Dayalı Yönetim.* Pegem Yayıcılık, Ankara.

Türkmen, Ş. (2003). *Okullarda Yönetim Etkinlikleri*, Alp Yayınları, Ankara.

Uygun, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürleri İle İlköğretim Müfettişlerinin Öğretmenleri Etkileme Düzeyleri.* Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Uztuğ, F. (2003). *Halkla İlişkiler ve İletişim,* Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Vural, B. (2004). (Editör). *Nitelikli Sınıf ve Stressiz Eğitim Ortamı*, Hayat Yayınları, İstanbul.

Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış, *Kastamonu Eğitim Dergisi. Ocak, 2009, Cilt:17* No:1, s. 33-46.

Yıldırım, N. (2002). *Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri* Yüksek Lisans Tezi.

Web,1. http://eohd.mebnet.net/istatistik.html son erişim 18.05.2012

Ekler

Ek.1. Öğretmenlere Yönelik Görüşme Soruları

Ek.2. Yöneticilere Yönelik Görüşme Soruları

Ek.3. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Görüşme İzin Belgesi

Ek.1 Öğretmenlere Yönelik Görüşme Soruları

Değerli öğretmenler,

Bu görüşme soruları; **" KKTC Ortaöğretim Yöneticilerinin Düşünce ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkilerinin Değerlendirilmesi"** 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. **Araştırmada elde edilecek veriler hiçbir şahıs ya da kurumla kesinlikle paylaşılmayacaktır.**

Görüşme sorularının ilk bölümünde, bireysel farklılıkları ortaya koyacak kişisel bilgiler tespit edilmeye; ikinci bölümde ise öğretmenlerin motivasyonunda okul yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının ne düzeyde etkili olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Vereceğiniz içten cevaplar ve samimi yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla .

Bülent SÜMER

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 YIL VE ÜZERİ

GÖREV YAPTIĞINIZ OKUL: ( ) ORTAOKUL ( ) LİSE

II.BÖLÜM: GÖRÜŞME SORULARI

1. Okulunuzdaki yöneticilerin davranışlarında örnek olması sizin mesleki motivasyonunuzda etkili midir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
2. Okulunuzda yöneticilerin iletişim becerileri motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
3. Okul ile ilgili alınacak kararlarda katkı sağlamanız için olanak verilmesi, mesleki

   motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
4. Okul içinde ve dışında okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler mesleki motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
5. Okul yöneticiniz tarafından ne tür bir takdir edilme ve ödüllendirme sizi motive etmektedir? (sözlü takdir edilme,maddi ödüllendirme vb.) Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
6. Okulunuzda fiziki yapının yeterli olup olmaması durumu mesleki motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
7. Okulunuzda eğitimin sağlıklı yapılabilmesi adına yöneticilerin disiplini sağlamadaki becerileri motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
8. Yöneticilerinizin okul personeli arasında adaletli olup olmamaları sizin motivasyonunuzda etkili midir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
9. Okul yönetiminin , ders programlarının hazırlanmasında ihtiyaçlarınıza ve özel durumlarınıza ilişkin görüşlerinizin dikkate alınması motivasyonunuza katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
10. Okul yöneticisinin mesleki tecrübesi ve kıdemi sizin kurum içindeki motivasyonunuza katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Ek.2 Yöneticilere Yönelik Görüşme Soruları

Değerli yöneticiler,

Bu görüşme soruları; **" KKTC Ortaöğretim Yöneticilerinin Düşünce ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkilerinin Değerlendirilmesi"** 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. **Araştırmada elde edilecek veriler hiçbir şahıs ya da kurumla kesinlikle paylaşılmayacaktır.**

Görüşme sorularının ilk bölümünde, bireysel farklılıkları ortaya koyacak kişisel bilgiler tespit edilmeye; ikinci bölümde ise öğretmenlerin motivasyonunda okul yöneticilerinin düşünce ve davranışlarının ne düzeyde etkili olduğu ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

Vereceğiniz içten cevaplar ve samimi yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla .

Bülent SÜMER

Yakın Doğu Ün. Eğt. Yön. A.B.D.

Yüksek Lisans Öğrencisi

I.BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

CİNSİYETİNİZ: ( ) KADIN ( ) ERKEK

YÖNETİCİLİK DURUMUNUZ ( ) MÜDÜR ( ) MÜDÜR YARDIMCISI

YÖNETİCİLİKTEKİ GÖREV SÜRENİZ:

( ) 1-5 YIL ( ) 6-10 YIL ( ) 11-15 YIL

( ) 16-20 YIL ( ) 21 YIL VE ÜZERİ

GÖREV YAPTIĞINIZ OKUL:

( ) ORTAOKUL ( ) LİSE

II.BÖLÜM: GÖRÜŞME SORULARI

1. Yöneticilerin davranışlarında örnek olması öğretmenlerin mesleki motivasyonunda etkili midir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
2. Okulunuzda yöneticilerin iletişim becerileri öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
3. Okul ile ilgili alınacak kararlarda öğretmenlerin katkı sağlaması için olanak verilmesi, öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
4. Okul içinde ve dışında okul yönetimi tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
5. Okul yöneticisi tarafından ne tür bir takdir edilme ve ödüllendirme öğretmenleri motive etmektedir? (sözlü takdir edilme,maddi ödüllendirme vb.) Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz
6. Okulunuzda fiziki yapının yeterli olup olmaması durumu öğretmenlerin mesleki motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
7. Okulunuzda eğitimin sağlıklı yapılabilmesi adına yöneticilerin disiplini sağlamadaki becerileri öğretmenlerin motivasyonunu nasıl etkilemektedir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
8. Yöneticilerin okul personeli arasında adaletli olup olmamaları öğretmenlerin motivasyonunda etkili midir? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
9. Okul yönetiminin , ders programlarının hazırlanmasında öğretmenlerin ihtiyaçlarına ve özel durumlarına ilişkin görüşlerinin dikkate alınması öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
10. Okul yöneticisinin mesleki tecrübesi ve kıdemi öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamakta mıdır? Bu konudaki düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

Ek.3. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Genel Orta Öğretim Dairesi Müdürlüğü'nün Görüşme İzin Belgesi

KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM GENÇLİK VE SPOR BAKANLIĞI
GENEL ORTA ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ

Sayı: GOÖ.0.00.35-A/11/12-1059 26.03.2012

Sayın Bülent Sümer
Canbulat Özgürlük Ortaokulu
Gazimağusa.

İlgi: 20.03.2012 tarihli başvurunuz.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00.03-12-12/248 sayı ve 26.03.2012 tarihli yazısı uyarınca ilgi başvurunuz incelenmiş olup müdürlüğümüze bağlı okullardaki öğretmenlere yönelik hazırlanan "KKTC Ortaöğretim Yöneticilerinin Düşünce ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin Değerlendirilmesi" konulu görüşme sorularının uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak görüşmeyi uygulamadan önce görüşmenin uygulanacağı okulun bağlı bulunduğu Müdürlükle istişarede bulunulup, görüşmenin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Görüşmeyi uyguladıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.

Mehmet S. Kortay
Müdür(a.)

TM/PC

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 8187
Fax (90) (392) 227 8639
E-mail meb@meb.net.net Lefkoşa-KIBRIS