

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANABİLİM DALI**



**ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONUNA YÖNELİK ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN
İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAKAN BAKIR

Danışman: Doç. Dr. Gökmen Dağlı

Lefkoşa

Aralık, 2015

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Hakan Bakır'ın "Ortaokul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Motivasyonuna Yönelik Öğretmen Görüşlerinin İncelenmesi" başlıklı tezi Aralık 2015 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Doç. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL



Üye: Dr. Behçet ÖZNACAR



Danışman: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

29/12/2015



Prof. Dr. Osman Çiftçi

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında Türkiye'nin Muş ilinin Korkut ilçesinin yatılı ortaokullarında çalışan Okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme durumunun öğretmen algıları incelenmektedir. Çalışmada beş bölüm yer almakta; birinci bölümde çalışmaya giriş yapılarak, çalışmanın problem durumu ve alt problemleri ifade edilmektedir. İkinci bölümde alan yazın çalışmaları yapılmış, 'Motivasyon', ve 'Yönetim' konuları araştırılmıştır. Üçüncü bölümde çalışmanın yöntemi yer almakta, dördüncü bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir. Son olarak, beşinci bölüm, bulgulardan elde edilen sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin önerileri içermektedir.

Tez çalışmam süresince bana her konuda destek olan değerli danışmanım Doç. Dr. Gökmen DAĞLI'ya, araştırmanın veri toplama safhasında yardımlarıyla motivasyonumu arttıran kardeşim Gökhan BAKIR'a, sabır, anlayış ve manevi desteklerinden dolayı eşim Sevil BAKIR ile kızlarım Gülnihal ve Süheyla BAKIR'a, son olarak her zaman yanımda olduklarını hissettiren ve beni destekleyen anneme, babama ve kız kardeşime teşekkürü bir borç bilirim.

Lefkoşa

Hakan BAKIR

Aralık, 2015

ÖZET

ORTAOKUL YÖNETİCİLERİNİN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNU SAĞLAMA ROLLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

BAKIR, Hakan

Yüksek Lisans; Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması, Ekonomisi A.B.D.

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gökmen DAĞLI

Aralık-2015, 130 sayfa

İnsan dünyaya gözlerini açtığında her an yeni şeyler öğrenir. İnsanın öğrenim hayatı evde başlar. İlk öğretmen annedir. Okul yaşı geldiğinde evdeki öğrenmeye destek olarak ailenin hayatına öğretmenlerde girer. Kırsal yerlerde yaşayan, ortaokul yaşına gelmiş çocuklar için aile hasreti başlar. Küçük çocuklar eğitimlerine devam edebilmek için devletin açtığı yatılı okullara gitmek zorundadırlar. Öğrenciler ders bittikten sonra ailelerinin yanına değil pansiyondaki odalarına gitmektedir. Öğrenciler sevindiğinde, mutlu olduğunda, üzüldüğünde ya da ağladığında yanında anne babasını değil öğretmenini görmektedir. Yatılı okullarda kalan bu öğrencilerin öğretmenleri öğrencilere hem annelik, hem babalık yapmakta, öğrencilerin bütün dertleriyle ilgilenmektedir. Bu zorlu ve yorucu süreçte öğretmenlerin yardımlarına okul yöneticileri yetişmektedir. Okul yöneticilerinin öğretmenlere rehberlik yapması, yardımcı olması ve onları motive etmesi öğretmenler için çok önemlidir.

Okul yöneticisi, öğretmenlerin örgüt etkinliklerine konsantre olup, etkin ve verimli çalışabilmesi için moral ve motivasyonlarını arttırmalıdır. Her bireyin motive olma durumu farklıdır. Okul yöneticisi öğretmenlerini iyi tanıyıp onları motive edecek teşvikleri bulmalıdır.

Bu çalışmanın amacı yatılı okullarda görev yapan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından motive edilme durumlarını değerlendirmek ve bu durumu farklı

boyutlarıyla ele almaktır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar literatürle desteklenerek okuyucunun konuyu daha iyi kavramasına yardımcı olması sağlanmıştır. Bu araştırma sonucunda, yatılı okullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından motivasyonlarının arttırılmasına katkı sağlayabileceği hedeflenmektedir.

Araştırmanın evreni Türkiye'nin Muş ilinde 2014-2015 eğitim-öğretim döneminde yatılı okullarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya Muş İlinin Korkut ilçesinde yatılı okullarda çalışan 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmen katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması şeklinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Ortaokul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme durumu ile ilgili 13 farklı boyutu ele almaktadır. Bu boyutlardan faydalanılarak okul yöneticilerine ve öğretmenlere 2 ayrı görüşme formu hazırlanmış ve uygulanmıştır. Bu araştırma neticesinde araştırmaya katılanlar tarafından okullarda birlik beraberliğin oluşması için sosyal etkinliklerin artırılması, İletişimin çok önemli olduğu, eğitimle ilgili problemlerin çözümünde geç kalınmaması, okul yöneticisinin öğretmenler arasında adil olması, okul yöneticisinin öğretmenlerin sıkıntılarına yardımcı olması, okulda karar alınırken kolektif akılla hareket edilmesi, öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar oluşturması, eksikliklerin fark edilmesi için eleştiriye açık olmanın gerektiği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul, Motivasyon, Yönetim, Okul yöneticisi

ABSTRACT

EXPLORING TEACHERS' PERSPECTIVES ON SCHOOL ADMINISTRATORS' EFFECTIVENESS IN TEACHER MOTIVATION

BAKIR, Hakan

Master of Science in Education: Educational Leadership, Governance, Planning, and
Economy A.B.D

Supervisor: Assoc. Prof. Gökmen DAĞLI

December-2015, 130 pages

Human learning is an on-going process that starts at birth and at home. The first teacher for an individual is one's caregiver. This process is later supported by teachers at school. For rural area kids learning comes with longing for parents because they have to attend a boarding public school. For such students, teachers find themselves in the position to provide support for many needs such as counseling, mentoring and coaching. In this complicated process, school administrators have the significant role of providing guidance and assistance to teachers, while reinforcing their motivation.

It is important to understand that maintaining a high level of motivation is indispensable for focused teacher activity and productivity. Administrators must take into consideration individual differences in sources of motivation for each teacher.

The purpose of this study is to explore teachers' perceptions of administrators' teacher motivation practices. The goal of the study is to contribute to literature demonstrating ways to increase teacher motivation capabilities of public boarding school administrators.

Sample for the study consists of administrators and teachers working at public boarding schools in the city of Mus in Turkey for the Fall 2014 and the Spring 2015 term. 9 administrators and 43 teachers from public boarding schools in Korkut region of

Mus have participated in the study. A qualitative methodology employing a semi-structured interview technique has been used to allow exploration of new perspectives.

The research analyzes 13 different methods that administrators can use to motivate teachers. Based on these methods, 2 interview forms have been developed and conducted on each interviewee. In response to questionnaires, interviewees have emphasized the importance of organizing social activities, communication between teachers and administrators, timely response to problems, indiscriminate manner of administrators, participation of teachers in decision making, creating opportunities for teachers' self development, and being open to criticism in order to increase motivation of teachers.

Key Words: School, Motivation, Management, School Administrators.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x

I. BÖLÜM

1.GİRİŞ	1
1.1. Problem durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Alt Problemler	3
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	5
1.6. Tanımlar	5
1.7. Kısaltmalar	6

II. BÖLÜM

2.ALANYAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	7
2.1. Motivasyon.....	7
2.1.1.Motivasyonun Tanımı.....	7
2.1.2.Motivasyonun Önemi	8
2.1.3.Motivasyon ve Başarı	11
2.1.4.Motivasyona ilişkin kavramlar	13
2.1.5.Motivasyonun Oluşum Süreci	13
2.1.6.Motivasyon Çeşitleri.....	14
2.1.7.Motivasyon Kuramları.....	16
2.1.7.1. Kapsam Teorileri	17
2.1.7.2. Süreç Teorileri	20
2.2. Yönetim.....	25
2.2.1. Okul Yönetimi	26
2.3. İlgili Araştırmalar.....	30

III. BÖLÜM

3.YÖNTEM	35
3.1. Araştırmanın amacı	35
3.2. Araştırma Modeli	35

3.3. Araştırmanın Evreni	36
3.4. Çalışma Grubu	37
3.5. Veri Toplama Araçları	38
3.6. Verilerin Toplama Süreci	39
3.7. Verilerin Analizi.....	40
3.7.1.Katılımcı Görüşlerinin Yazımında Kullanılan Kodlama	40
3.7.2.Geçerlik ve Güvenirlik.....	40
3.7.3.Temaların Bulunması.....	41
3.8. Araştırma Etiği	42

IV. BÖLÜM

4.BULGULAR VE YORUM	44
4.1. BULGULAR	44
4.1.1.BİRİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kıbar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler.	44
4.1.2.İKİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler.	46
4.1.3.ÜÇÜNCÜ BOYUT: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler.	49
4.1.4.DÖRDÜNCÜ BOYUT: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler.....	51
4.1.5.BEŞİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler.	55
4.1.6.ALTINCI BOYUT: Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler.	58
4.1.7.YEDİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler.	61
4.1.8.SEKİZİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler.....	63
4.1.9.DOKUZUNCU BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler.	66
4.1.10.ONUNCU BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler.....	69
4.1.11.ON BİRİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler.....	71

4.1.12.ON İKİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler.....	74
4.1.13.ON ÜÇÜNCÜ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler.	76
4.2. YORUMLAR.....	79
1.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler.....	79
2.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler.....	80
3.BOYUT: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler.....	82
4.BOYUT: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler.....	83
5.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler.	85
6.BOYUT: Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler.....	86
7.BOYUT: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler.....	87
8.BOYUT: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler....	89
9.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler....	90
10.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler.	91
11.BOYUT: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler....	92
12.BOYUT: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler....	93
13.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler....	94

V. BÖLÜM

5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	95
5.1. SONUÇLAR.....	95

4.1.12.ON İKİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler.....	74
4.1.13.ON ÜÇÜNCÜ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler.	76
4.2. YORUMLAR.....	79
1.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler.....	79
2.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler.	80
3.BOYUT: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler	82
4.BOYUT: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler	83
5.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler.	85
6.BOYUT: Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler.....	86
7.BOYUT: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler.....	87
8.BOYUT: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler....	89
9.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler....	90
10.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler.	91
11.BOYUT: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler....	92
12.BOYUT: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler....	93
13.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler....	94

V. BÖLÜM

5.SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	95
5.1. SONUÇLAR	95

1.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler:	95
2.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler	96
3.BOYUT: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler	97
4.BOYUT: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler	98
5.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler	99
7.BOYUT: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler.....	101
8.BOYUT: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler.....	102
9.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler.....	103
10.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler	104
11.BOYUT: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler.....	105
12.BOYUT: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler.....	106
13.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler.....	107
5.2. ÖNERİLER.....	108
5.2.1.Araştırmanın sonuçlarına İlişkin Öneriler	108
5.2.2.Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara İlişkin Öneriler:.....	113
KAYNAKÇA	114
EKLER	122
EK-1: Okul Yöneticisine Yöneltilen Görüşme Soruları	122
EK-2: Öğretmene Yöneltilen Görüşme Soruları	125
EK-3: 2014-2015 Muş İli İlçelerinin TEOG başarı durumu.....	128
EK-4: Muş Korkut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne Verilen Dilekçe	129
EK-5: Muş Korkut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nün Olur Cevabı.....	130

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo1: Araştırmaya katılan katılımcı sayıları	37
Tablo2: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler	44
Tablo3: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler	47
Tablo4: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler	50
Tablo5: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler	52
Tablo6: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler	55
Tablo7: Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler	59
Tablo8: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler	61
Tablo9: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler	64
Tablo10: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler...	67

Tablo11: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler.....	69
Tablo12: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler	71
Tablo13: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler	74
Tablo14: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler	76

I.BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1. Problem durumu

Özden'e (2005) göre öğrenme ve öğretmeye ilişkin yeni değerler öğrenmenin öğrenci merkezli olarak yeniden düzenlenmesini öngörmektedir. Bilgi edinme değil, bilgiyi kullanma ve ondan yeni bilgi üretme önemlidir. Bunun için öğretmenin "bilgi aktaran konumundan, öğretirken öğrenen bir konuma" geçmesi gerekmektedir. Öğretmenin, takımının bütün elemanlarını kapasitesini en üst düzeye çıkarmaya uğraşan bir antrenör gibi, daha çok yetki ve sorumluluk alması öngörülmektedir. Öğretimin daha az kalıpsal, fakat daha çok bireyselleştirilmesi hedeflenmektedir. Öğretimin kompleks bir süreç olduğu kabul edilmeli ve bu durum eğitimin yeniden yapılandırılmasında odak noktası alınmalıdır.

Küreselleşme ve bilgi toplumunun dinamik ve halen devam eden oluşumlar olduğu dikkate alındığında eğitim, eğitilmiş insan, öğrenme, okul, okul yöneticisi, öğretmen ve öğrenci gibi kavramların yeniden tartışılması gerekmektedir (Özden, 2002, s.17).

Numanoğlu'na (1999) göre yeni dönemde eğitimde beceri düzeyinin yükselmesi, bireyin kendini yetiştirmesi, geliştirmesi ve bireysel yeteneklerini sonuna kadar kullanması ön plana çıkacaktır. Hızla çoğalan bilgi karşısında, her şeyi bilmek yerine, hangi bilgiyi nereden ve nasıl sağlayacağını bilen, seçici davranan, yani öğrenmeyi öğrenen insana gereksinim duyulacaktır (Akt: Balay, 2004, s. 67).

Öğrenme-öğretme sürecinin en stratejik ögesi kuşkusuz öğretmendir. Öğretmenin öğrencilere en iyi şekilde eğitim-öğretim hizmetini sunmak, onlara iyi hedefler göstermek, kendilerine ve topluma faydalı birer birey olarak yetişmelerine yardımcı olmak gibi önemli bir misyonu vardır. Ancak öğretmenlerin bu misyonlarını yerine getirirken eğitim-öğretim hizmetini sunmaya hazır olmaları ve yüksek düzeyde moralli olmaları gerekmektedir (Kocabaş ve Karaköse, 2005).

Vallerant ve Pelletier'e (1992) göre motivasyonsuzluk, bireylerin içsel ve dışsal olarak güdülenmeme durumudur. Bireyler kendi eylemleriyle sonuçları arasındaki bağlantıyı algılayamaz, yetersizlik ve olanları kontrol edemeyecekleri durumu yaşarlar. Deci&Ryan'a (2000) göre motivasyonsuzluk harekete geçme niyetinin olmamasıdır. Yani bir aktiviteden faydalanmamak ve aktiviteyi yapacak yeterliliği hissetmemektir. Motivasyonsuzluk yaşayan kişiler yetersizlik duygusunu ve kontrol eksikliğini yaşamaktadırlar. Yapıcı'da (2003) ilköğretim öğretmenlerinin öğrenme-öğretme sürecinde karşılaştıkları en önemli sorunlardan birinin motivasyonsuzluk olduğunu belirtmektedirler.

Öğretmenlerin kalabalık sınıflar, disiplin sorunları, şiddet, düşük maaşlar, ilgisiz ebeveynler, olumsuz yönetici tutumları ve benzeri pek çok sorunla karşı karşıya kalmaları, öğretmenlerin stres yaşamalarına ve tükenmişlik sendromu geliştirmelerine yol açmaktadır (Russell, Altmaier, VanVelzen, 1987). Stresli ve kaygılı öğretmenlerin dikkatleri, öğrencilerine karşı toleransları ve öğrencilerinin gelişimlerini destekleme düzeyleri düşük olur (Blase, 1986). Bu öğretmenlerin öğrencileriyle etkileşimi azalır. Öğretmenlerin stres düzeyi arttıkça öğrencilerin de stres ve kaygıları artar (Sinclair, Ryan, 1987). Mesleki stres, farklı okullarda ya da öğrenim düzeylerinde çalışan öğretmenlerde farklı düzeylerde gözlenebilir (Cemaloğlu ve Erdemoğlu, 2007).

Öğretmenlerin motivasyonu hem öğrencilerin sınıfta motive olması hem de ileri düzeyde gerçekleştirebilecek eğitim reformları için son derece önemlidir. Motive edilmiş öğretmenler; 1. eğitimde reformların gerçekleşmesinde, 2. ortaya çıkan değişimlerin uygulanmasında, 3. başarı ve doyum sağlamada çok önemli bir işleve sahiptirler (De Jesus & Conboy 2001). Düşük motivasyonları nedeniyle başarı ve doyum sağlayamayan öğretmenlerin stres düzeyleri yüksek olur (Pithers& Fogarty, 1995).

Türkiye'nin Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde dağınık bir nüfus yapısı vardır. Taşrasındaki nüfus yoğundur. İl merkezlerine göre taşrada ciddi bir nüfus vardır. İnsanlar, taşrada okul imkânı olmamasına rağmen geçimlerini devam ettirmek için yaşıyorlar. Çocuklarının eğitimiyle alakalı bir ihtiyaç da duyuyorlar. Türkiye'de kırsal kesimde yaşayan ekonomik sıkıntıları olan insanların ilkokuldan sonra çocuklarını okutma imkânları yok. Köylerde ilkokul var fakat ortaokul ve lise bulunmamaktadır. Köylerde yaşayan çocuklar ilkokulu bitirdikten sonra ortaokul ve liseyi devletin açtığı yatılı okullarda okumaktadır. Yatılı İlköğretim Bölge Okulları günümüzde çoğunlukla

Türkiye'nin Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde kurulmuştur. Ülkemizin coğrafi açıdan dağlık, yerleşim açısından ise dağınık bölgelerinde kurulan bu okullar, köylerinde okul bulunmayan öğrencilere hizmet vermektedir.

1.2. Problem Cümlesi

Yatılı İlköğretim Bölge Okulları günümüzde çoğunlukla Türkiye'nin Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde kurulmuştur. Yatılılık kavramı kendi içerisinde çeşitli anlamlar barındırmaktadır. Çok çeşitli nedenlerle kurulan yatılı okullar, diğer örgün eğitim kurumlarından her yönüyle farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların en önemlisi, yatılı okullarda kalan öğrencilerin yirmi dört saatini okulda geçirmesidir. Diğer okullar belirli bir saatte açılıp belirli bir saatte kapanırken yatılı okullar sürekli olarak açıktır. Bu okullar aynı zamanda öğrencilerin barındıkları evlerdir. Sürekli olarak bir arada olan öğrenci ve öğretmenler eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmektedirler. Öğrenciler sevindiğinde, mutlu olduğunda, üzüldüğünde, ağladığında yanında anne babasını değil öğretmenini görmektedir. Yatılı okullarda görev yapan öğretmenlerin yükünün diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin yükünden daha fazla olduğu söylenebilir.

Öğretmenin eğitim öğretim yılı boyunca en yüksek performansta görevini yapabilmesi, bıkkınlık göstermeden öğrencilere yardımcı olabilmesi için daha fazla motive edilmesi gerektiği ve bunun için okul yöneticilerine büyük görev düştüğü değerlendirilmektedir. Araştırmanın problem cümlesi "Okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme durumu öğretmenlere göre nasıldır?" .

1.3. Alt Problemler

Yatılı okullarda görev yapan öğretmenlerin diğer okullarda görev yapan öğretmenlerden daha fazla motive edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu araştırma sonucunda yatılı okullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından motivasyonlarının artırılmasına katkı sağlayabileceği hedeflenmektedir.

Bu amaca ulaşmak için aşağıda belirtilen konularda araştırma yapılmıştır.

1. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma ile ilgili durumunu nasıl algılamaktadır?
2. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumunu nasıl algılamaktadır?
3. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumunu nasıl algılamaktadır?
4. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumunu nasıl algılamaktadır?
5. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumunu nasıl algılamaktadır?
6. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumunu nasıl algılamaktadır?
7. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumunu nasıl algılamaktadır?
8. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumunu nasıl algılamaktadır?
9. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumunu nasıl algılamaktadır?
10. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumunu nasıl algılamaktadır?
11. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumunu nasıl algılamaktadır?

12. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumunu nasıl algılamaktadır?

13. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumunu nasıl algılamaktadır?

1.4. Sayıtlılar

1. Okul yöneticisinin okul yöneticisi görüşme formunda olan sorulara içten ve yansız cevap verdikleri,

2. Öğretmenlerin, Öğretmen Görüşme Formundaki sorulara içten ve yansız cevap verdikleri,

3. Sorulan soruların güvenilir ve geçerli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma 2014-2015 eğitim öğretim yılında Türkiye'nin Muş İlinin Korkut İlçesinde bulunan 3 Yatılı ortaokul yönetici ve öğretmenlerine sorulan soruların cevapları ile sınırlıdır.

2. Araştırmaya katılan Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin “Öğretmen görüşme Formu” ve “Okul yöneticisi Görüşme Formu” ’ndan elde edilen verilerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Okul yöneticisi: Ortaokulda bulunan Okul müdürü ve Müdür yardımcıları.

Ortaokul Öğretmeni: Ortaokulda görev yapan kadrolu öğretmenler

1.7. Kısaltmalar

TEOG: Temel Eğitimden Orta Öğretime Geçiş Sınavı

YİBO: Yatılı Bölge Ortaokulu

II. BÖLÜM

2. ALANYAZINLA İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Motivasyon

Ertürk (1995)'e göre motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da ifade edilebilir (Akt: Öztürk, Dünder, 2003: 57).

May'a (2008) göre motivasyon organizmayı bir hedefi aramaya, bir ihtiyacı duyurmaya yönlendiren biyolojik bir güç veya enerjidir. Geniş anlamda motivasyon davranışların ortaya çıkış sebepleri ile yakından ilgilidir. Bir davranışta bulunduğumuzda buna yönlendiren bir maksat vardır. Bu maksat bir dürtü (drive) olup bizi bu maksada iten güce motivasyon denmektedir. Motivasyon hayvanlarda da vardır ve bu durumun nasıl olduğu iyi bilinmektedir. Yaz aylarında bazı hayvanların yoğun şekilde çalışması kışın aç kalmamak içindir. Yine bazı hayvanların su ve gıda bulabilmek amacı ile uzun bir yolculuğa çıkmaları temelinde dürtü (drive) yatmaktadır.

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

Eren'e (2000) göre motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe'de güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir.

Motivasyon kelimesi latince mobile yani hareket ettirme hareketlendirme kelimesinden gelmektedir. Motivasyon kişilerin belirli bir ihtiyacı ve amacı karşılamak üzere içten gelen bir şey ile arzulu ve istekli davranışlarıdır. Güdülenme kelimesi motivasyon kelimesi ile dilimizde eşanlamlı olarak kullanılmaktadır.

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğü'nde motivasyon "bireyin eyleminin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç ya da dış dürtücünün etkisiyle eyleme geçmesi" olarak ifade edilmektedir.

2.1.2. Motivasyonun Önemi

Kantar'a (2010) göre motivasyon ve verimliliği artırmak isteyen yönetici çalışanların tutum ve davranışlarını arzu ve isteklerini fikir ve duygularını ve bunlara etki eden faktörleri göz önünde bulundurmalıdır.

Başaran'a (2004) göre bireyin bir işte istenilen düzeyde başarı göstermesi için o işi yapmaya güdülenmesi ve o işi yapmaya istekli hale getirilmesi gerekir. İşte bu sebeple çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmelerinde ve tüm çabalarını örgüt için harcamalarında yöneticinin tutum ve davranışları etkilidir.

Güdülenen insan düşünceyi eyleme dönüştürür. Kendisine ve başkalarına güvenir. Gelişmeye açık olup, gelişmenin değişme olduğunu ve değişimin de bilinenden bilinmeyene doğru riskler içerdiğini kabul eder. Güdülenmiş insan içten zevk alır. Çünkü güdülenme içten gelen en büyük güçtür (Hagemann, 1995,7). Güdülenmiş insan açık tanımlanmış amaçları gerçekleştirecek şekilde hareket eder (Annstrong,1991,45). Güdülenmiş kişi bulduğundan daha çok olanaklar ortaya koyar ve sorunları gelişme fırsatları olarak görür. Yanlışlardan ve uğraşlarından zevk alır. Zamanı yeniden yapılandırır ve zamanı verimli olarak kullanır. Kabiliyetlerini sürekli geliştirir ve başarısının altında yatan sebepleri gerçekçi bir şekilde kavrar. Hedefini belirleyerek kendinden motorlu biri olur. Girişimcilik niteliği çok yüksektir. Kendisi olmaktan mutluluk duyar (Shinn, 1998, 198; Akt: Dilekmen&Ada, 2005).

Spitek'e (1998) göre güdülenme kişinin davranışlarının ve beklentilerinin bütünüdür. Güdülenmişlik, İsteklerin sonucunda oluşan davranışları içermektedir. Güdülenmiş bir kişi bilgisini, inançlarını başarılı davranışlarla bütünleştirmiş bir kişidir. Güdü, beklentilere bağlı olmasına rağmen, kişinin kendi yeterliklerini algılamasını ve çabasını kontrolünü de içermektedir. Selçuk'a (1999) göre güdü, organizmayı belirli tepkilerde bulunmaya ve sonuç olarak bir şeyler öğrenmeye zorlamaktadır (Akt: Büyüköztürk, Akgün, Özkahveci, Demirel, 2004:211).

Can'a (1992) göre motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirme sürecidir. Örgütteki bireyler işlerinde verimli ve başarılı olmak için motive edilmelidir (Akt: Gürsel, 2003, s:167).

Fidan'a (1996) göre insan davranışlarını etkileyen çeşitli faktörlerden söz edilebilir. Ancak davranışın yönünü, şiddetini, kararlılığını belirleyen en önemli güç kaynağı güdülenmedir. Gdülenme, bir hedefe dönük olarak davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren bir güç olarak tanımlanmaktadır (Dilts, 1998; Lumsden, 1994; Akt: İflazoğlu& Tümkaya: 61).

Kantar'a (2010) göre iş tatmini açısından da önemli kavramlardan biri olan motivasyon hakkında yapılan bazı tanımlamalar göz atacak olursak motivasyonun belli bir amaca yönelmiş enerjik bir davranış bir ya da birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek için yapılan çabaların toplama ya da kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve isteklerine uygun davranışları olduğunu görebiliriz. Motivasyon temel bir süreçtir. Motivasyon genellikle çalışanların ve özellikle üreticilerin kabiliyetlerini ve gelişme olanakların ortaya koyacak şekilde onların kişisel toplumsal ve ekonomik tercihlerini tatmin ederek teşvik edilmeleri demektir. Motivasyon çalışma üretme konusunda bir istek belirtir. Motivasyon genellikle hedefe yönelik davranışlar ile ilgilidir, hedefe yönelik davranışlardan kaynaklanan bir tutumdur.

Garih'e (2006) göre bugün çalışma hayatımızda insan ögesinin en yüksek değer olduğu kanıtlanmıştır. İnsanı verimli çalıştırmak ancak onu en iyi şekilde motive etmekle mümkündür.

Kurumu bir dişli kutusuna benzetirsek yönetici dişli kutusuna fikirleriyle enerji veren, her bir dişlinin uygun şekilde kaymadan yuvarlanmasını sağlayan, dişliden gelen gıcırtiları elindeki ilgili fikir ve tecrübe ile yağlayıp yok eden, dişlileri ıslah eden icabında değiştiren ve sonuçta çıkış milinden öngörülen devirde öngörülen gücün sağlanmasından sorumlu olan kişidir (Garih, 2006,s.39).

Örgütsel etkililiğin artırılmasında ise, örgütsel bağlılık, iş doyumu, motivasyon ve örgütsel adalet gibi kavramların önemi giderek artmaktadır. Örgüt üyelerinin örgüte olan bağlılıklarının yönüne psikolojik anlamda etki etmektedir. Bireyle örgüt arasındaki

karşılıklı ekonomik ilişkiler ve somut faydalara dayanan anlaşmaya iş görücü anlaşma, sosyal karşılıklılığa ve soyut ilkelere dayanan anlaşmaya ilişkişel anlaşma denir. Örgütleriyle kendi aralarında iş görücü psikolojik anlaşmalara sahip olan bireyler örgütlerine hesapçı bir bağıllık geliştirirken ilişkişel anlaşmalara sahip olan bireyler ise örgütlerine duygusal olarak bağlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1998).

Korku, görev ve sevgi, davranışın meydana gelmesine neden olur. Birey korkudan dolayı motive olduğunda işi mecburiyetten, görevden dolayı motive olduğunda yapması gerektiği için ve sevgiden dolayı motive olduğunda ise istediği için yapar. Bundan dolayı öğretmenlerin mesleğe bağıllıklarını etkileyen değişkenlere ve mesleklerine duygusal olarak bağlanabilmeleri için güdülenmelerine, ilgilerine ve duygularına vurgu yapmak önemli görölmektedir (Eroğlu, 2007).

Yeşilyaprak'a (2011) göre kariyer gelişimi uzun ve karmaşık bir süreçtir. Kariyer gelişimini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin ölçülebilenleri ise; yetenek, çoklu zeka, ilgi, kişilik özellikleri, mesleki değer, aile sosyoekonomik düzey, cinsiyet, politik ve ekonomik faktörlerdir

Kuzgun'a (2000) göre ilgi belli faaliyetlere isteyerek yönelme, bu faaliyetleri kısıtlayıcı koşullar altında bile başka faaliyetlere tercih etme ve bu faaliyetleri yaparken yorgunluk yerine dinlemişlik, bıkkınlık yerine devam etme isteği duyma varlığına hükmettiğimiz bir iç uyarıcı olarak düşünölebilir.

Mesleki ilgi ise bu grubun içerisinde psiko dinamik özellik göstermektedir. Mesleki ilgi, bir mesleki etkinlikten elde edilen doyum sonucunda etkinliğe tekrar yönelme eğilimi ve mesleğin görevlerini yerine getirirken yaşanan hoşnutluk şeklinde tanımlandığı düşünöldüğünde, mesleki ilginin, mesleğe bağıllıkla ilgili tutumun duyusaa boyutu olduğu söylenebilir. Strong meslek tercihlerinin kararlılığını incelerken, mesleki ilginin sınırlarını çok iyi belirlemiştir. Strong'a göre kişinin mesleki ilgisi o kişinin şu anda sevdiği meslek olarak tanımlarsa bu tür ilgide çok az bir kararlılık vardır. İlgi meslek hayatı boyunca kendini gösteren yönelişlerin toplamı olarak anlaşıldığında daha kararlı bir nitelikten söz edilmektedir.(Super ve Crites, 1963, Akt: Kuzgun,2000: 61)

2.1.3. Motivasyon ve Başarı

Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır çünkü yöneticinin başarısı personelinin amaçları doğrultusunda çalışmalarına, bilgi yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenemez. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanlarının örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarıdır motivasyon kişisel bir olaydır (Kantar, 2010, s: 123).

Özcan'a (2006) göre liderlerin bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayıp, harekete geçirme yeteneğine ve bilgilerine sahip olduğunu ifade etmiştir. Okulların liderleri ise hiç şüphesiz okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından lider olarak tanımlanması 2000 yılında yayınlanmış 2508 sayılı Tebliğler Dergisindeki "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımlarında" birinci madde olarak yer almaktadır. Artık günümüzde okul yöneticileri bir yöneticiden daha çok liderler olarak anılmakta olup hiç şüphesiz öğrencilerin başarıya ulaşmalarında en önemli belirleyici olmaktadır.

Okul yöneticisinin koordinatör ve katalizörlük vazifesinde ulaşacağı başarı ile öğrencilerin başarısını arttırabilir. Nasıl ki senfoni orkestrasında her alet farklı tonlarda çalsa da, şefin ustaca yönetimi ile mükemmel müzikler ortaya çıkmakta ise, okul müdürünün de farklı uzmanlık alanlarına sahip öğretmen ve personeli aynı amaç etrafında toplayıp yöneterek, mükemmel sonuca ulaşması gerekmektedir. Bir okulda öğrencinin başarısı, hiç şüphesiz okul yöneticisinin ve öğretmenlerin de başarısıdır. Öğrencilerin başarısının yükselmesi öğretmenlerin kendilerini mesleki olarak geliştirmesi ile doğru orantılıdır.

Yönetici, personelinin etkin ve verimli şekilde çalıştırması, çalışanların moral ve motivasyonlarının artırılması ile sorumludur (Kantar, 2010, s: 123).

Yönetici bireylerin farklılıklarını hesaba katmalı, her bireyin motive olacağı teşvik ve ödül bulmalıdır. Eski tip yöneticiler çalışanlarının çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğini

inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları işten bıktırır. Modern yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin kullanımını savunmaktadır. (Kantar, 2010, s: 126)

İnsanları neyin mutlu ettiğini bilmek, bireylerin hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu durum insanı gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya yönlendirir (Kantar, 2010, s: 126).

Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle hareket etmeleri şeklinde tanımlanabilir. Motivasyon konusu kişilerin bekleme ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi yani geri besleme konuları ile ilgilidir. Bu nedenle öncelikle kişilerin belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenlerin incelenmesi gerekir (Kantar, 2010, s: 127).

Yönetici belirlenen hedeflere ulaşabilmek için personelini bu hedefleri gerçekleştirmede yönetmelidir. Bir anlamda yöneticinin başarılı olabilmesi, altında çalışan insanların motive olmalarına bağlıdır. Yönetici bunu sağlayabilmek için motivasyon kavramını, tanımını ve özelliklerini bilmek durumundadır. Motivasyonun iki önemli özelliği şudur. Motivasyon kişisel bir olaydır, motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir (Kantar, 2010, s: 127).

Okulların varoluş amacı, öğrencileri hayata hazırlamak ve mutlak surette başarılı mezunlar vermektir. Bir okulun ve okul yöneticisinin başarısı ancak öğrencilerin başarısı ile ölçülebilir. Öğrenciler başarılı ise okul ve okul yöneticisi başarılı, öğrenciler başarısız ise okul ve okul yöneticisi başarısız kabul edilir (Bilge, 2013, s:13).

Çelik'e (2012) göre okul müdürü öğretmenlerini sadece eleştirmemeli, emir vermemeli ve sadece kendisi konuşmamalıdır. Okul müdürü bir lider olarak moral liderlik ve etik liderlik özelliklerini göstererek, öğretmenlerini moral ve motivasyon açısından etkileyip desteklemelidirler. Bu sayede okul müdürü, öğretmenlerin morali ile güveni sağlayan bir lider olur. Öğretmenlerin moralli olması motivasyonlarını arttıracaktır. Eğitim sürecinde hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin moral-motivasyonlarının yüksek olması sayesinde öğrenci başarısında bir artış olması şaşırtıcı olmayacaktır.

2.1.4. Motivasyona İlişkin Kavramlar

1. **İçgüdüler:** Hayvanların türleri ile bağlılık gösteren belli durumlarda gösterdikleri kalıplaşmış davranış biçimlerini içgüdü denir.

2. **Fizyolojik güdüler (dürtüler)** Bu tür güdüler insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel yada birincil gereksinimleri elde edilmesini yöneltmiş bir güdülerdir.

3. **Sosyal güdüler:** İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisidir.

4. **Psikolojik güdüler:** Psikolojik güdüler bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı güdülerdir.

5. **Bilinçdışı güdülenme:** Bazı davranışlarımıza neden olan güdüleri doğrudan bilemediğimiz güdülerdir.

6. **Öğrenilmiş güdüler:** Bazı güdülerin karşılanması yolu kazanılan ve zamanı gelince ortaya çıkan güdülerdir. Örneğin bir köpek tarafından ısırılan bir kişinin köpeği her görmesinde korkması gibi (Kantar, 2010: 31-33).

2.1.5. Motivasyonun Oluşum Süreci

İnsan, gerek psikolojik yapısı gerekse fizyolojik yapısı ile bir bütündür. Bu yapının temelinde de bir denge yer almaktadır. Organizmanın herhangi bir ihtiyacı olduğunda denge bozulmaktadır. Bu dengenin yeniden sağlanması için ihtiyacın giderilmesi ya da tatmin edilmesi gereklidir. Motivasyon, dengenin sağlanmasına çalışılırken, davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir.

Motivasyon sürecinde üç aşamadan söz edilmektedir;

1. Kişinin davranışı tetiklenir ve kişi kendisine bir takım hedefler (fizyolojik veya psikolojik) koyar.

2. Kişi hedefe yönelik davranışlarda bulunur. Amaç zihinde oluşturulan düşünce ve hedeflere ulaşmaktır.

3. Kişi hedefe ulaşarak, gereksinimleri karşılanır.

Motivasyon, genellikle amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Yani bireyin bir amaca yönelmesi ya da harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı ihtiyaçları bulunmaktadır. Motivasyon süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsüyle başlar. Birey bu ihtiyaçları gidermek için belirli bir davranışta bulunacaktır. Bu davranış, ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır. Bu ihtiyaçlar uyarılınca kadar kişi motive olmaz. Motivasyon sürecini anlamada ihtiyaçlar, dürtüler ve özendirici uyarıcılar arasındaki ilişkiler ve anlamları önemlidir (Keskin, 2008).

2.1.6. Motivasyon Çeşitleri

Hawthorne duygusal faktörlerin verimliliğinin belirlenmesinde mantıksal faktörlerden daha çok önem taşıdığını belirtmiştir. Böylece Hawthorne çalışmalarının sonuçları ile araştırmacılar dikkatlerini fiziki faktörlerden sosyal faktörlere kaydırmışlardır.

İnsan ihtiyaçlarını ilk defa bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdülenme konusundaki gelişmeler ışık tutan kişi Amerikalı Maslow'dur. Maslow'un çalışmaları sonucunda insanların gereksinimlerini beş ana kategoride toplanmıştır. Maslow'dan sonra Frederic Herzberg ve arkadaşları insanları etkin ve verimli bir biçimde çalıştıracak işyeri koşullarının neler olduğunu araştırmışlardır (Kantar, 2010, s.21).

2.1.6.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon insanı etkinliği istekler karşılanıncaya kadar etkin kılan ve tatmin sağlanınca durulan doğal bir itici güçtür (Kantar, 2010, s.29).

Birey bir doyum elde etmek için başarmak istiyorsa, bu içsel güdülenmedir. (Ercan 2003:108). Bireyin kendisinden kaynaklanan ihtiyaçların oluşturduğu güdülenme iç güdülenmedir. Bu güdülenmenin kaynağı ilgi, merak, gelişme ve yarışma duygusu olabilir. İçten güdülenmede özentilere ve cezalara ihtiyaç duyulmaz, çünkü etkinliğin kendisi ödüllendirir. İçsel motivasyon, bireyin kendi isteği ile hareket edip çalışmasıdır.

Araştırmalar Gottfried (1985), Ryan & Deci (1998), içsel olarak motive eden etkinlikler için en az dört özellik tanımlamıştır.

1. Uğraştırıcı; hedeflerin kısmen daha zor olduğu ve başarının garanti olmadığı etkinliklerdir.

2. Kontrol veya özerklik; öğrencilerin, öğrenmeleri üzerinde bir miktar etki ve hakimiyetlerinin olduğunu hissettiğı etkinliklerdir.

3. Merak ve yenilik; şaşırtıcı veya öğrencinin var olan fikirlerden farklı deneyimlerdir.

4. Estetik değeri; duygusal tepkiler uyandıran ve kısmen güzellikle ilgili olan deneyimlerdir.

2.1.6.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal güdülenme de birey ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlarla tatmin eder ve iş görme arzusu artar.

Dışsal motivasyonla;

1.Çalışanlardan beklenen verimi sağlamak,

2. İş tatminini arttırmak,

3. Hataların azaltılarak örgüt verimliliğini artırmak, amaçları gerçekleştirebilir (Kantar, 2010).

İşgörenin, üyesi olduğu örgüte ya da başka dış etkenlerce değışik yöntemler kullanılarak görev hedeflerinin gerçekleştirilmesi için etkilenmesi dışsal güdülenmedir. Denetim odağı hem içsel güdülenmenin hem de dışsal güdülenmenin gerçekleşmesinde önemlidir. İçten denetimli bireyler tarafından içsel güdülenme, dıştan denetimli bireyler tarafından ise dışsal güdülenme tercih edilen bir durumdur. Dışsal güdülenmeyi yeğleyen işgörenler için yönetmen güdüleme yöntem ve koşullarını ayarlamalıdır. Dışsal güdülenmenin; işgörenin görevinde ölçülenmiş düzeyde edim elde edilmesi, içten doyum alması, örgütün yaşamını sürdürülmesi hedefleri bulunmaktadır (Tosi, Rizzo ve Carroll,1994: Akt: Başaran, 2004:266).

İş görenin, bilişsel, bedensel ve duyuşsal gücü; kişilik özellikleri; görevindeki yeterliği; örgüte, içine ve görevine karşı tutumu ast, üst ve öteki işgörenlerle ilişkileri bireysel etkenlere girer. Bireyin çevresi elverişli olduğunda ise yönetmenin güdüleme davranışları sayesinde işgörenin içten güdülenmesi mümkündür (Selçuk & Kadı, 2012:23).

Bireyin güdülenmesi dışsal etkilerle öğrenci için özendirici hedefler seçilerek ya da pekiştireçler kullanarak geliştirilirse bu dışsal güdülenmedir.(Ercan 2003:108). Dışarıdan verilen pekiştireçlerin (ödül, ceza, baskı) etkisi sonucu dış motivasyon oluşur. Motivasyonu yükselten uyarıcı, dışarıdan verilmektedir. Öğrencinin başarısızlık durumu yaşamamak ve düşük not almaktan kaçınmak için çalışması dışsal güdülenmedir. (Yüksel 2004).

Dıştan güdülenme, etkinliğin kendisi ile ilgili değildir. Dıştan güdülenmede sadece ne kazanılacağına dikkat edilir. Öğrenme etkinliği ile doğrudan ilişkisi olmayan ödüllerle ve olumlu pekiştireçlerin kullanıldığı yaşantılar ile öğrenciler katılıma dıştan güdülenmiş olurlar. Benzer şekilde görevini yapmama davranışı sonucu öğrenciye verilen cezalar, görevini yapması için ona dıştan güdülemeyi öğretebilir. Başarılı bir akademik geçmişi olan öğrenciler takdir, teşekkür, gibi ödülleri yüksek oranda kazanma şansına sahip olduklarını düşünürler. Bu sebeple, bu öğrencilerin güdülenme ihtiyacı dıştan motive edilemez (Öncü, 2004:173). Ayrıca okullardaki not sistemi, bazı öğrencilerin becerilerini ve bilgilerini geliştirmeye motive etmekten çok onları not arsız yapmaktadır. Bu tutum “not için çalışmak” olarak bilinir. Öğrenci, öğrenmenin verdiği zevk ve doyumunu (içsel ödül) almak yerine dış ödülleri almak için çalışır. Övgü, not, özel ayrıcalıklar gibi ödülleri öğrencileri motive etmek ve denetim altında tutmak onların içten gelen kendi motivasyonlarını zayıflatır ve etkinliklerden vazgeçmesine neden olur (Gordon, 1999). Övgü başarı ile ilişkilendirilmeli, haklılığı ve mantığı olmalı bunun dışında kullanılmamalıdır (Özden, 1999). Fakat dış motivasyon öğeleri bireyin bir işi yapma konusundaki iç motivasyonunu da etkilemektedir (Baltaş, 2002 : 183; Akt: Akbaba&Aktaş, 2005).

2.1.7. Motivasyon Kuramları

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli bir yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir (Koçel, 2003: 637). Bunun temelinde yatan faktör ise, yönetici, personeli belirli şekillerde davranmaya

zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörlerle hitap etmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir (Dinçer ve Fidan, 1996: 308; Akt: Yıldırım,2007,s.5).

2.1.7.1. Kapsam Teorileri

Kapsam kuramları, insanların güdülerini ve bunların göreceli güçleri ile insanların bu güdülerini tatmin etmek için peşine düştüğü hedefleri tanımlamakla ilgilidir. Yani kapsam kuramları, gereksinimlerin doğasına ve insanları neyin güdülediğine önem vermektedir (Mullins, 2002). Bu kuramlar bireyin içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya ağırlık vermektedir.

Kapsam teorileri adı altında toplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır: Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Kuramı (Hijyen – Motivasyon Kuramı), David McClelland tarafından geliştirilen Başarma ihtiyacı kuramı ve Clayton Alderfer'in Varolma, İlişki Kurma ve Gelişme ihtiyaçları kuramıdır (Koçel, 2003: 637).

2.1.7.1.1. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları 5 ana grupta toplanabilir. Bunlar fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Maslow'a göre kişi öncelikle en alt düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmek durumundadır. Yani en alttaki ihtiyaçları tatmin edilmemiş birinin daha üstteki ihtiyaçlarını tatmin ederek mutlu etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu davranışlarını etkileme özelliğini kaybedecek olursa daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlayacaktır.

Maslow'a göre insanların davranışlarının temeli olan ihtiyaçlar beş basamakta ele alınabilir ve bunlar sırasıyla şöyledir:

- I. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, uyku, su içme, seks vb.
- II. Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma,
- III. Sosyal İhtiyaçlar: Bir gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk,

- IV. Kendini Gösterme İhtiyacı: Tanınma, prestij kazanma, kendine güven duyma,
- V. Kendini Tamamlama İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık (Koçel, 2005:637).

2.1.7.1.2. Herzberg Hijyen Motivasyon Kuramı

Herzberg, hijyen-motivasyon kuramında insanların işe ilişkin davranışlarını etkileyen faktörleri hijyen ve güdüleme faktörleri şeklinde ikiye ayırmaktadır. Hijyen faktörler; kişiler arası (üstle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla) ilişkiler, denetim politikaları, iş ortamının fiziksel koşulları, işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, maaş ve çeşitli maddi kazançlardır. Bu kurama göre, hijyen faktörlerinin yokluğu iş doyumsuzluğu yaratabilir fakat bu faktörlerin var olması da güdülemeyi ya da iş doyumunu sağlar anlamına gelmez. Hijyen faktörlerinin ise ilişkin davranışlarda ve performansta sadece kısa süreli bir değişiklik yarattığı ve hemen bir önceki düzeye geri döndüğü saptanmıştır (Carlin, 1992; Gawel, 1997; Herzberg ve ark., 1962; Akt: Sağlam, 2009:53).

Herzberg'in kuramına göre özetle, hijyen faktörlerinde sağlanacak artış işgörenleri teşvik etmemektedir. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra işgörenleri teşvik etmek için güdüleyici faktörleri harekete geçirmek gereklidir. Her iki faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır. Herzberg'e göre, bu iki grup faktörün üstünlük durumu yoktur (Carlin, 1992; Eren, 2001:505). Herzberg güdülemenin, üst düzey ihtiyaçların doyurulmasını sağlayan işlerle olacağına inanmakta ve iş zenginleştirme ile bunun başarılabilceğini iddia etmektedir (Crane, 1979:64; Schultz ve Schultz, 1990: 325; Akt: Sağlam, 2009:52).

Bu teorinin yönetici açısından önemi şudur: Hijyen faktörleri, bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları, motivasyon için gerekli ortamı oluşturur. Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir (Koçel, 2005: 642).

Herzberg'e göre motivasyonel faktörler bireyi mutlu eden, örgüte bağlayan, çalışmaya özendiren ve doyum sağlayan unsurlardır. Hijyen faktörler ise, bireyin işten ayrılmasına, tatminsizliğe yol açabilecek unsurlar olarak görülebilir. Hijyen faktörlerin

bulunması bireyleri daha fazla çalışmaya yönlendirmek için yeterli olmayabilir (Keskin, 2008).

2.1.7.1.3.Başarma İhtiyacı Kuramı

Efil'e (1993) göre başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini artırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçların gidermeye yönelik davranış göstermesidir. McClelland; diğer teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılabileceğini savunmaktadır (Akt:Altok,2009).

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi 3 grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir:

a. İlişki Kurma İhtiyacı: Bu ihtiyaç, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkiyi kurma ve geliştirmeye önem verecektir.

b. Güç Kazanma İhtiyacı: Kuvvetli olan bir kişi ise, güç ve otorite kaynaklarını geliştirme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.

c. Başarı İhtiyacı: Kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Tınaz, 2000).

2.1.7.1.4.Varolma, ilişki Kurma ve Gelişme ihtiyaçları

Alderfer'e göre, önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı, üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Bunlar;

1. Varolma (existence) ihtiyacı: Yeme, içme, korunma ve güvenlik gibi yaşamın devamı için gerekli olan ve en alt düzeydeki ihtiyaçlardır.

2. Aidiyet – ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı: Sevgi, saygı, ait olma, tanınma gibi ihtiyaçlardır.

3. Gelişme (growth) ihtiyacı: Kendini gösterme, yaratıcılık gibi bireysel gelişmeyle ilgili olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini geliştirebilmesi için çevresiyle gireceği etkileşimi içerir. Bu ihtiyaçların tam olarak karşılanması mümkün değildir. Çünkü bu ihtiyaçlar buna benzer yeni ihtiyaçların doğmasına yol açmaktadır. Birey kendini geliştirdiğinde yeni yetenekleri ortaya çıkacaktır.

Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımında alt düzeydeki ihtiyaçlar giderildiğinde üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. ERG kuramında da ihtiyaçlar kuramında olduğu gibi gelişme ihtiyacının giderilmesi imkansızdır. Buna karşılık, ERG kuramında alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça önemsiz hale geldiği halde üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça daha önemli hale geldiği kabul edilmektedir (Akt: Çetinkanat, 2000).

Bireyler üst düzey ihtiyaçları karşılanmadığında alt düzey ihtiyaçlarına doğru yönelirler. Bu şekilde, gerçek isteklerinin yerini daha alt düzey ihtiyaçları alır. Bu noktada, bireyin hangi ihtiyaç düzeyinde olduğunun iyi saptanması gerekmektedir. Bu sayede bireylerin alt düzey ihtiyaçlara geri dönmesi önlenebilecektir (Yüksel, 2004).

2.1.7.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri işgörenlerin iş tatminlerinin nedenleri ve nasıl oluştuklarını araştırır. Süreç teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir sorusunu cevaplamaya çalışır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir. İçsel faktörlere ek olarak pekçok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır.

Süreç teorileri başlığı altında dört temel motivasyon teorisi vardır:

- Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma – Edimsel Şartlandırma) Yaklaşımı
- Bekleyiş (Beklenti) Teorileri
- Eşitlik Teorisi
- Amaç Teorisi

2.1.7.2.1. Davranışsal Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma) Yaklaşımı

Davranışsal şartlandırmanın ana fikri davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bu yüzden sonuçsal şartlandırmada kişinin gösterdiği davranışın, karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişinin aynı davranışı tekrar gösterip göstermeyeceği öğrenilmeye çalışılır.

Klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma olmak üzere iki çeşit şartlandırma kavramı bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Klasik şartlandırmada, davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilerek gözlemlenir.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan şartlandırma türü ise sonuçsal şartlandırma türüdür. Bu türün ana fikri, davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Bugüne kadar bu şartlandırma ile ilgili yapılan en kapsamlı yapılan şartlandırma B.F. Skinner tarafından gerçekleştirilmiştir.

Skinner'ın teorisine göre, kişi ihtiyaçları, amaçları veya daha önceki şartlandırmaları sonrasında bir davranış gösterir ve bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuç önem teşkil eder. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı tekrar gösterecektir veya göstermeyecektir. Kişi davranışlarından memnun edici bir sonuçla karşılaşır, muhtemelen aynı davranışı tekrar gösterecektir. Başka bir açıdan bakacak olursak, kişi davranışında ötürü hoşlanılmayan bir sonuçla karşılaşır, muhtemelen aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.

Sonuçsal şartlandırma kavramı, eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici için personelin bu davranışı tekrar göstermesi için bir motivasyon aracı olarak kullanılacaktır. Böylece örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bu davranışların tekrar edilme olasılığı yükseltilmiş olacaktır.

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığını yükselten her sonuç ödül olarak; bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel veya zihinsel olay da ceza olarak nitelendirilebilir (Koçel, 2005)

2.1.7.2.2. Bekleyiş (Beklenti) Teorileri

Motivasyon konusu ele alındığında, bekleyiş teorisi gittikçe önemini arttıran bir teoridir. Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarfetmesi iki faktöre bağlıdır:

1. Valens
2. Bekleyiş

[Motivasyon = Valens X Bekleyiş] olarak gösterebiliriz.

Valens; bir kişinin belirli bir gayret sarfederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtirken, bekleyiş de kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Eğer kişi gayret sarfetmekle belirli bir ödülü elde edebileceğine inanıyorsa daha fazla gayret sarfedecektir. Eğer bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o kişi motive olacaktır.

Bir başka kavram da araçsallık kavramıdır. Kişi belirli bir gayret ile belirli bir düzeyde performans gösterebilir. Kişi bu performansına göre belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak değerlendirilebilir ve birinci derece sonuçlar, ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirmede bir araçtır. Araçsallık çeşitli kademeler arasındaki ilişkiye, bekleyiş ise gayret ile birinci kademe sonuçları arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (Koçel, 2005).

Lyman Porter ve Edward Lawler'e göre, kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bu değişkenlerden ilki kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Aksi takdirde ne kadar gayret gösterirse gösterecek etkin performans göstermeyecektir. Diğeri ise kişinin kendisi için algıladığı rol olup bunlar kişiden beklenen davranış türleridir. Bu güdüleme modeline göre, gayret, bilgi ve yetenek ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Vroom' un modeline ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi konusunda bir anlayışa ulaşır. Başka bir deyişle bir çeşit ödül algılanması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu algılanan eşit ödülünden az ise tatmin olmayacaktır. Bu nedenle kişinin bekleyişi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre sonucun değeri ve bekleyiş etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2005) .

Bu teoride yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.

2.1.7.2.3. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, Lawler ve Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler ve Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teorinin özü, bireyin kendi kurumunda başka bir bireyle veya kendi durumunda olan başka bir organizasyonda çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir. Eğer kişi iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise motivasyon olumlu yönde olacaktır.

Oranlarda yer alan pay ve paydalar kişinin algılarına göre değer alırlar. Kişi kendi oranını, kendisi ile aynı düzeyde saydığı başkaları ile karşılaştırmaktadır. Kişinin karşılaştırma sonucu algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesi ile sonuçlanacaktır. Yani kişi, algılayacağı eşitlik veya eşitsizlik durumuna göre davranışlarını belirleyecektir.

Motivasyon açısından bakıldığında, personelin iş ilişkilerinde, eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği görülmektedir.

Eşitsizlik algılayan kişinin bu eşitsizliği gidermek için gösterebileceği davranışlar aşağıdaki gibidir:

- Sarfedilen gayretin değiştirilmesi
- Sonucun değiştirilmesi
- Gayret ve Sonuç tanımlarının mantıki tanımlarının değiştirilmesi
- İşi terketme
- Başkalarını, sarfettikleri gayreti azaltmaya zorlama,

- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

Eğer bir yönetici bu teoriyi personelinin motive etmek için kullanmak isterse:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayreti eşit şekilde ödüllendirmektir.
- Eşitlik ve eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir (Koçel, 2005).

2.1.7.2.4. Amaç Teorisi

Amaç teorisi 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Edwin Locke'e göre, sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında bir ilişki vardır. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişinin, elde edilmesi kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans göstereceğini ve böylece daha fazla motive olacağını ileri sürmektedir.

Locke (2000) göre motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmiş olmasıdır. Buna dikkat edilmiş olması motive etme konusunda önemli katkılar sağlar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri olduğu görülür. Başka bir ifade ile insanın belirlediği amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirlediği amaca yönelir.

Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılacağını belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir (Can, 1999; Akt: KESKİN, 2008).

Bu kuram, örgütlerde planlama, kontrol ve personel değerlendirmesi gibi konularda Peter Druker tarafından geliştirilen, amaçlarında göre yönetim temelini oluşturmuştur.

2.2. Yönetim

Şimşek'e (2005) göre yönetim en yalın anlamda başkaları aracılığı ile iş yapma başkalarının yardımını isteme etkinliği olarak tanımlanabilir.

Yönetim herhangi bir mekânda gerçekleşebilir. Yönetimde ayarlanmış bir zaman programı yoktur. Bir toplantıda tesadüfen ortaya çıkabilecek rutin, kendiliğinden, önemsiz ve karmaşık olan bazı sorunlar, hiçbir kurulu düzen ya da kurala uymaz. Okul müdürü, özgür bir tekerlek gibidir. O, farklı yerlere ve ilişkilere götüren bir sürükleyicidir. Bu durum bir faaliyetin dinamiklerinin, bilimsel yönetimde belirtildiği gibi düzenlilik ve olguların/olayların kestirilmesinin karşısında olduğunu göstermektedir (Gronn, 1982, 21; Akt: Turan&Şişman, 2001).

Sabuncuoğlu ve Tokol'a (2001) göre "Yönetim, insanların ortak amaçlar olarak belirlediği hedeflere en kısa zamanda ve en iyi biçimde ulaşmaları için grup halinde eyleme geçmeleridir." (Akt: Cemaloğlu& Kayabaşı,2007).

Aktaş'a (2002) göre yönetim, amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi maksadıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür (Akt: Cemaloğlu& Kayabaşı,2007).

Koontz ve Weichrich'e (1988) göre yönetim, önceden belirlenmiş amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için insanların birlikte çalışabilecekleri bir ortamın oluşturulması ve sürdürülmesi sürecidir (Akt: Cemaloğlu& Kayabaşı,2007).

Otlı ve Demir'e (2005) göre "Yönetim; kıt kaynakların amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili kararların verilmesi ve verilen bu kararların yerine getirilmesi ile kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir." (Akt: Cemaloğlu& Kayabaşı,2007).

Sağır'a (2006) göre yönetim faaliyetinin özellikleri incelendiğinde, biri karar verme diğeri uygulama olmak üzere iki yön bulunduğu görülmektedir. Bunlardan

birincisi fikir ve yargı oluşturma, ikincisi ise icra terimleriyle ifade edilmektedir. Yönetimi, karar verme faaliyetini esas almak suretiyle inceleyen Simon, karar verme faaliyetinin yönetimin kalbi olduğunu belirtmiştir. Mintzberg'e göre yöneticiler; kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ve karar verme olmak üzere üç ana başlığa toplanabilecek roller oynamaktadırlar. Yöneticilerin yaptıkları ise hangi açıdan bakılacak olursa olsun, daima ön plana çıkan, bir nevi olmazsa olmaz niteliği taşıyan işleri karar vermektir.

En temel noktadan bakıldığında yönetim eyleminin temelinde en az bir amaç belirleme durumunun varlığı görülmektedir. İşte tam bu esnada ilk karar verilmektedir. Yani, yönetim eylemi karar verme eylemi ile iç içe gerçekleştirilmektedir. Amacı olmayan bir yönetim eyleminden bahsetmek mümkün değildir. İyi bir karar verme süreci asla ilk olarak alternatifler ile başlamaz, amaçlar ile başlar, karar verici veya vericiler kendilerine, ilk olarak 'Neyi başarmaya çalışıyoruz?', 'Ulaşmak istediğimiz sonuçlar nelerdir?' sorularını sorarlar. Amaç veya amaçlar üzerinde açık bir şekilde anlaşmaya varıldıktan sonra, alternatiflerin değerlendirilmesine geçilir. Her bir alternatif amaç veya amaçlara göre yeniden değerlendirilir. Ardından alternatifler bu sefer de içerdikleri risk durumlarına göre tekrar değerlendirilirler (Schwarber, 2005, s.1087; Akt: Cemaloğlu& Kayabaşı,2007).

2.2.1. Okul Yönetimi

Bursalıoğlu'na (2000) göre eğitim yönetimi yeni doğmuş bir meslek değil gelişmekte olan bir meslektir. Özellikleri belirli kuruluşların yönetiminde meydana gelmektedir. Bu özellikler bir toplumdaki eğitimin görevlerinden, eğitimin gelişimini niteliğinden okul yönetimine ilişkin olduğu başlıca grupların dinamiğinden eğitim yönetiminin çok yıllık bölümünden doğmaktadır. Bir eğitim sistemi içinde okul nasıl bir alt sistem ise eğitim yönetimi ve okul yönetimi de aynı durumdadır. Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa okul yönetiminde eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.

Okullarda eylemleri başlatıp, sürdürmek ve devam ettirmek birinci derecede okul müdürünün sorumluluğundadır. Okul yöneticileri; öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada ve en

önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak zorundadır. Aynı zamanda bunları sağlarken de, öğretmenler üzerinde değişik etkilene yollarına ilişkin davranışları göstermek durumundadırlar. Bundan dolayı okul yöneticileri; etkilemenin önemi, etkilene yolları ve bu yollara ilişkin davranışları bilmeli ve okullarında da uygulamalıdırlar. Bunun için de bu alanda yeterliğe sahip olmaları gerekir (Aslan & Yıldırım, 2004).

Şişman'a (2002) göre okul idarecilerinin liderlik davranışlarının, okullardaki öğretmenin ve öğrenmenin kalitesini tayin etmede önemli bir faktör olarak kabul gördüğünü belirtir. Okul müdürü, bir lider olarak, öğrencilerin başarısını ve öğrenimdeki bu kalitenin artırılması için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Okul müdürünün yapacağı liderlik davranışlarıyla öğrenciler başarıya ulaşabilirler.

Okul yönetiminin önemi, yönetimin görevinden doğmaktadır. Okul yönetiminin görevi okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin önemi ayrıca okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar önemini de artırmaktadır. Örgütün amaçlarına uygun olarak yaşatmak örgütteki insan kaynaklarının verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi okul yönetimi kavramı ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçlerin davranışa çevrilmesi için okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir böyle bir okul yöneticisi problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine bilim yoluyla çözme seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2000, s:7).

Çelik'e (1999) göre yöneticilerden Formal ve informal liderlik özelliklerini göstermeleri beklenir. Bir okul yöneticisi informal liderlik davranışlarıyla etkili olabilmekte, bu yönüyle de formal bir eğitim lideri olmaktadır. Liderlik güçlerinden olan zorlayıcı güç, yasal güç ve ödül gücünü yöneticiler bir arada bulundurabilmektedirler. Bu üç gücün kullanılması okul yöneticisinin formal bir lider özellikleri kazandırır. Ancak liderlik açısından önemli olan bunun gibi örgütsel güçler yanında kişisel güçlerinde kullanılmasıdır. Bütün okul yöneticilerinin karizmatik güçler kullanmaları mümkün değildir. Başka bir deyişle her okul yöneticisi karizmatik lider

olamaz, buna karşılık okul yöneticisi liderlik güçlerinden olan uzmanlık gücünü kullanabilir (Akt:Can, 2009, s:17).

Öğretmenlerin davranışlarının yönlendirilmesi açısından okul yöneticisinin liderlik davranışları büyük önem taşımaktadır. Öğretmen iş doyumu ve performans ile okul yöneticisinin liderlik gücü arasında yakın bir ilişki vardır. Türkiye'de okul yöneticilerinin önemli bir kısmının eğitim yönetimi konusunda gerekli ölçülerde hizmet öncesi eğitimden geçmemiş olmaları onların uzmanlık gücünü kullanmalarını güçleştirmektedir. Okul yöneticilerini sadece iyi bir öğretmenlik ya da yasal kanunlarda uzmanlık olarak gören bir okul yöneticisi okul yönetiminde profesyonel bakış açısı geliştiremez. Okul yöneticisinin uzmanlık gücünü kullanması onun eğitim yönetimi alanında uzmanlığına bağlıdır (Çelik 1999 s.18; Akt: Can, 2009, s:18).

Yirminci yüzyılın başlarından itibaren yönetim biliminde geliştirilen çeşitli yaklaşımlar eğitim yönetimi alanında da etkili olmuştur. Doğrudan eğitim yönetimi alanı ile ilişkili teori ve yaklaşımlar geliştirme çabaları oldukça sınırlı kalmıştır. Dolayısıyla geçmişten bugüne eğitim yönetimi alanında söz konusu edilen çeşitli model ve yaklaşımlarla birlikte kullanılan çoğu kavram da yönetim biliminden ödünç alınmıştır. Yönetim biliminde ise geçmişte egemen olan pozitivist paradigma, sosyal bilimlerinden yararlanılarak geliştirilmiştir. Buna göre örgüt ve yönetimin evrensel bir olgu ve gerçeklik olduğu, dolayısıyla bu alanda geliştirilen çeşitli modellerin her türlü örgüte uygulanabileceği varsayılmıştır. Eğitim yönetimi alanında var olan programlarda da bu etkiler açık bir biçimde varlığını yakın zamanlara kadar sürdürme gelmiştir. (Mulkeen, Cambron-McCabe ve Anderson, 1994 ;Akt: Şişman & Turan, 2004).

Aslanargun'a (2007) göre bir insan bilimi olarak eğitim yönetimi, yıllarca doğa bilimleri üzerine formüle edilmiş pozitivist ve rasyonel felsefenin etkisinde kalmıştır. Sebep sonuç ilişkisi içerisinde, deney sonuçlarına bakılarak genellemelere ulaşılmış, insanla makine arasında herhangi bir ayrıma gidilmemiştir. İnsanın güven, his, sevgi, inanç, bağlılık, değer ve eğilimleri gibi duyuşsal yönüne gereken önem verilmemiş, bütün insanlar makinenin parçaları gibi standart kabul edilmiştir. Böylece okul yöneticisi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağını etkin olarak kullanma olanağından mahrum kalmıştı.

Gürsel'e (2003) göre modern okullarda yönetici, sahip olduğu gücü ve yetkiyi, bürokratik ve merkezi bir yaptırım aracına dönüştürmekte; yetkisini öğrenci ve

öğretmenlerle paylaşmak yerine, bir örgüt olarak okulun merkezileşmesine hizmet edecek şekilde kurallara vurgu yaparak kullanmaktadır. Doğası gereği homojen, standart ve seri üretimi esas alan modern yönetim düşüncesinin okul yönetiminde uygulanması sonucunda bireysel çeşitliliğe, zenginliğe ve farklılığa imkân tanımayan, bunları tehdit edici unsur olarak değerlendiren bir okul yönetimi anlayışının doğmasına sebep olmuştur.

Eğitim ortamına katılan farklı kültür, anlayış ve değer sistemine sahip öğretmen, öğrenci ve çalışanlara değer vermeyi ilke edinen okul yönetimi, okuldaki çatışma ve doyumsuzlukları başlamadan bitirebilir. Farklılığın tehdit kabul edilmediği, kültürel ve düşünsel açıdan zenginlik olarak değerlendirildiği okul yönetimi anlayışı, modern zamanlardaki tükenmişlik, çekişme ve anlamsızlıkları en aza indirebilecektir (Gürsel, 2003, s:204).

Bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen emirler veren çalışmaların yönlendirilmesi koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi nedir (Gürsel, 2003, s:92).

Yöneticiler ve diğer okul liderleri okul kültürünü biçimlendirebilir. Bu üç aşamalı bir süreçtir: İlkönce, kültürün tarihi sürecini, günlük norm ve değerleri analiz edecek kadar anlarlar. İkinci aşamada, okulun esas amaç ve misyonunu destekleyen kültürel elementleri belirlerler ve son aşamada kültürün olumsuz görüntülerini dönüştürmeye çalışarak olumlu taraflarını kuvvetlendirerek kültürü şekillendirirler (Peterson ve Deal, 2002 ; Akt: Terzi, 2005).

MEB 1988'de yayımlanan yönetmeliğin 375. sayfasında okul yöneticileri kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırları içinde okulun bütün işlerini yani okulun eğitim ve öğretimle ilgili işlerini okul binası eşyasının korunup kollanması, kullanılmasını, temizlik ve düzeni sağlayacak işleri yürütmeye düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir. Ayrıca çalışanların görevlerini gereği gibi yapmamaları durumunda yasal yollara başvurmaya da yetkilidir (Akt:Gürsel, 2003, s:94).

Eğitim yöneticisi güvenilir bilgili ve becerikli akıllı bir denetleyici aktif yürütücü ve takipçi olmak zorundadır. Uygarca bir söz tutum ve davranış alışkanlığı kazanmış olmalıdır (Gürsel, 2003, s:99).

Ertürk'e (1975) göre eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir. Bu tanımda yararlanılan istendik sözcüğü, eğitimin planlı değişimleri içerdiğini ve rastlantılara bırakılmadığını anlatır. İstendik sözcüğü ile her türlü değişimin değil, toplumun istek ve yardım beklentilerine uygun düşen davranış değişiklikleri kastedilmektedir. Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ifadesi ise öğrencinin yaparak yaşayarak öğrenmesini ifade etmektedir. (Gürsel, 2003, s:1)

Sağlam'a (2009) göre okul ortamında güdülenme; yöneticilerin okulun personellerini bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlanabilir.

Okul yöneticileri, öğretmenlerin işe güdülenmesiyle yükümlüdür. Çünkü işini yapmaya güdülenmiş bireyler, işine kendini adayabilir, bütün enerjisini örgütü hedeflerine ulaştırmak için harcayabilir ve bu sayede için verimliliğinin artmasında yarar sağlayabilir. Okul çalışanlarının bilgi, yetenek ve güçlerini okulun hedeflerini gerçekleştirmek için harcamaları okulun başarısı için gereklidir. Bu nedenledir ki okul yöneticileri çalışanları güdülerken okulun hedefleri doğrultusunda hareket etmelidir (Kocabağ & Karaköse, 2005).

2.3. İlgili Araştırmalar

Yaptığım literatür taramasına göre okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonuna etkisi ile ilgili araştırmalar ve sonuçları aşağıdaki gibidir:

Özdemir, Kartal ve Yırcı'nın (2014) "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları" konulu araştırmasında öğretmenlerin, okul müdürü olgusu ile görev yaptıkları okulda görevli okul müdürlerinin motivasyon yaklaşımlarını belirlemek ve aralarında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırmanın sonuçları özetle şöyledir: Örgütsel ve yönetsel motive etme yaklaşımlarında 18 madde bulunmaktadır. Anlamlı farklılık olan maddeler "Öğretmenlerin yaptıkları işin önemli olduğuna inandırılması", "Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatması", "Öğretmenler görevlerini yaparken sürekli kontrol etmesi", "Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve onların iyi yetiştirilmesi gerektiğini vurgulayıp hissettirmesi" ve "Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söylemesi" maddeleri

olduğu görülmektedir Psiko-sosyal motivasyon boyutunda yer alan maddelere yönelik uygulanan 11 madde de genel okul müdürü algısı ile mevcut okul müdürlerinin davranışları arasında istatistiksel olarak % 95 güven düzeyinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Görüş belirten öğretmenlerin, kendi okul müdürlerine dair zihinlerinde tasarladıkları genel okul müdürü olgusuna göre daha düşük düzeydedir. Cinsiyet, branş ve mesleki kıdem değişkenlerine göre her iki boyut için ayrı ayrı yapılan varyans analizi sonuçlarına göre anlamlı farklılığın olduğuna dair bir kanıt bulunamamıştır.

Kocabaş ve Karaköse'nin (2005) yaptığı "Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği)" konulu araştırmasında öğretmenlerin motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek amacıyla bir anket geliştirilerek öğretmenlere uygulanmıştır. Çalışmanın sonucunda okul müdürlerinin çeşitli boyutlardaki (yönetim becerileri yönünden, bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme) tutum ve davranışlarının uygulamada gösterilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde diğer değişkenlerine göre anlamlı bir ilişki bulunamazken; okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Çalışmadan elde edilen veriler ışığında özel okullarda çalışan öğretmenler müdürlerini; yönetim becerileri, bireyler arası iletişim, çalışanları fark etme ve takdir etme konusunda daha başarılı bulmakta, devlet okullarında çalışan öğretmenler ise bu konularda müdürlerini daha az yeterli bulmaktadırlar. Okuldaki çalışma ortamının, okulun fizikî yapısının ve örgütsel iklimin eğitim-öğretim açısından uygunluğuna ilişkin öğretmen görüşlerinde, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlenirken; diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okullarındakilere oranla, okullarındaki çalışma ortamı, fizikî yapı ve örgütsel iklim konusunda daha olumlu düşünmektedirler. Öğretmenlik mesleğinin saygınlığına ve bu mesleğin öğretmenler tarafından kabullenilme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinde okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gözlenirken; diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık bulunmamış. Tüm öğretmenler, mesleklerinin saygınlığına ilişkin benzer görüşleri paylaşmakta ancak işinin dışında başka bir işte çalışma ve mesleğini icra ederken hedeflerine ulaşabileceğine inanma değişkenlerine, devlet okullarında çalışan öğretmenler daha düşük düzeyde katılım göstermişlerdir. Elde edilen verilerden devlet okullarında çalışan öğretmenlerin işlerini ekonomik yönden daha az yeterli buldukları görülmüştür.

Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın'ın (2013) "Öğretmenlerin motivasyon Etkenleri" konulu araştırmasının amacı sınıf öğretmenlerini motive eden ve onların motivasyonunu bozan iç ve dış motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmaktır. Sınıf öğretmenlerinin motivasyon etkenlerini ortaya çıkarmak için yapılan bu çalışmada, 63 dışsal motive edici etken, 19 içsel motive edici etken, 82 motivasyonu bozucu dışsal etken, 9 motivasyonu bozucu içsel etken olduğu görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun sağlanmasında ve bozulmasında içsel etkenlerden çok dışsal etkenler etkili olmaktadır. Araştırma örnekleminin seçildiği sosyoekonomik durumu düşük olan bölgelerde öğrenci ve veli ilgisi, okul personeli arasındaki olumlu ilişkiler, okul yönetiminin çalışanlarına güven verici ve ihtiyaç duyduklarında onları destekleyici olması, öğretmenin sunduğu eğitim hizmetinden velilerin memnun olması ve velinin takdiri, okul yönetiminin öğretmenin olumlu çalışmalarını görüp onaylaması ve öğretmeni takdir etmesi, öğretmenin öğrencide oluşturduğu farklılığı görebilmesi, eğitim öğretim faaliyetleri için okul ve sınıflarda yeterli araç ve gerecin bulunması öğretmenleri motive edici belirgin dışsal etkenler olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlar öğretmenlerin motivasyonunun artırılmasında çevresel kaynakların oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Sosyoekonomik durumu düşük olan bölgelerde sınıf öğretmenlerinin motive olmak için güçlü ve güven telkin edici bir yönetici desteğine, doyum verici insan ilişkilerine ve başarılı olma duygunu yaşama gibi sosyal gereksinimlere ihtiyaçları olduğu söylenebilir. Vicdanen rahatsızlık hissetmeme arzusu, öğretmenlik mesleğini yapmaktan hoşlanma, öğrenci sevgisi, öğrencilere faydalı olmalıyım düşüncesi, vatan ve millet sevgisi, güçlü bir sorumluluk duygusuna sahip olma, kişinin zor olanı başarma isteği gibi kişinin kendi düşüncelerinden kaynaklanan etkenler motive edici içsel etkenler olarak görülmektedir. İç motivasyon etkenlerinin dış motivasyon etkenlerinden belirgin bir şekilde az olması öğretmenin başarısını olumsuz etkileyebilir. İlgisiz öğrenci, öğretmenin sağlık sorunları yaşaması, velisinin ilgisiz olması, okul ve sınıftaki ders araç ve gereçlerinin eksik olması, öğretmenin ailevi sorunları, yönetimin ilgisizliği ya da çok baskıcı ve kuralcı olması en çok bahsedilen motivasyonu bozan dışsal etkenler olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca motivasyonu bozucu dışsal etkenlerin sosyo-ekonomik durumu düşük bölgelerde oldukça fazla çıkması beklenen bir durumdur. Öğretmenlik mesleğine olan saygının azaldığı düşüncesi, öğretmenlerin yaşadığı duygusal problemleri, öğretmenin yaptığı işe karşı inançsızlığı, öğretmenin kendini değersiz hissetmesi, öğretmenlik mesleğinin kişiliğine uymadığı düşüncesi, yaptıklarının işe yaramayacağı düşüncesi, sabırsızlık,

kendini yetersiz hissetme sınıf öğretmenlerinin motivasyonunu azaltan içsel faktörler olarak bulunmuştur.

Helvacı ve Basın'ın (2013) "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyon Yaklaşımları" konulu yaptığı araştırmanın amacı, kamu ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin uyguladıkları motivasyon yaklaşımlarını belirlemektir. Araştırma bulgularına göre Uşak ili sınırları içerisinde ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerinin, öğretmenleri örgütsel-yönetmel motivasyon yaklaşımlarını ve psikososyal motivasyon yaklaşımlarını çok düzeyinde kullandıkları saptanmıştır. Araştırma bulguları kapsamında, okul müdürlerinin öğretmenlerin davranışlarını harekete geçirmede ya da eğitimsel faaliyetleri sürdürmede önemli ölçüde psiko-sosyal motivasyon yaklaşımlarından yararlandıkları söylenebilir. Bu araştırmada, okul müdürlerinin, örgütsel-yönetmel motivasyon yaklaşımlarını öğretmenlerin eğitmel görevlerini gerçekleştirmelerinde çok düzeyinde kullandıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin örgütsel ve yönetmel motivasyon yaklaşımlarını çoğunlukla kullandıkları söylenebilir. Bu araştırma sonucunda, ilköğretim okul yöneticilerinin örgütsel - yönetmel ve psikososyal motive etme yaklaşımlarını uygulama düzeylerine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet, kıdem ve branş bakımından anlamlı bir fark göstermediğı saptanmıştır.

Şentürk'ün (2006) "İlköğretim Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etmede Kullandıkları Yöntemler Ve Davranışlara İlişkin Öğretmen Algıları" konulu yaptığı araştırma, Edirne ili ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemler ve davranışlara ilişkin öğretmen algılarını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel ve yönetmel boyutta yer alan güdüleme yöntemleri, en fazla kullanılan güdüleme yöntemidir. Psiko-sosyal boyut yöneticiler tarafından ikinci sırada kullanılan güdüleme yöntem ve davranışdır. Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntem ve davranışları ise yöneticiler tarafından en az düzeyde kullanılmaktadır.

Çalış'ın (2012) "Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi (Kocaeli İli Gölcük İlçesi Örneğı)" konulu çalışma; öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının etkilerini ölçmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığına bağılı liselerde çalışan öğretmenler arasında yapılan bir araştırmadır.

Araştırmanın amacı; ölçek ve anket sorularıyla öğretmen görüşlerinin, motivasyon konusunda cinsiyete, yaşa, kıdeme, medeni durum, branş ve okul türlerine göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek ve ayrıca müdürlerin tutumlarıyla öğretmenlerin motivasyonları arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir. Lise eğitimi veren okullarımızda öğretmenlerin; okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik algıları öğretmenlerin cinsiyetine, medeni durumuna, mesleki branşlarına, kıdemlerine ve yaşlarına göre anlamlı bir fark göstermediği tespit edilmiştir.

Küçüksayraç'ın (2013) "Orta Öğretim Kurumlarında Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonuna Etkisi" konulu bu çalışma; Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmenlere, kendi okul yöneticilerinin uyguladıkları tutum ve davranışlarının, motivasyonlarına etkisini ölçmek amacıyla yapılan bir araştırmadır. Bu araştırmanın temel amacı; ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonuna ne derecede etkisi olduğunun incelenmesi ve önerilerin ortaya sunulmasıdır. Yaş değişkenine göre 'Yönetim bize kendimizi geliştirme olanağı sunuyor.', 'Yönetim görüş ve düşüncelerime değer veriyor.', 'Yönetim görüş ve düşüncelerime değer veriyor.' sorusuna verilen cevaplar anlamlı bulunmuştur. Hizmet yılı değişkenine göre 'Yönetim görüş ve düşüncelerime değer veriyor.' sorusuna verilen cevaplar anlamlı bulunmuştur.

III. BÖLÜM

3. YÖNTEM

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

Bu araştırma, Türkiye'nin Muş ilinin Korkut ilçesinde 3 Yatılı ortaokulda çalışan öğretmen ve okul yöneticilerine, okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu arttırmaya yönelik durumunu 13 farklı boyutla ele almaktadır. Bu araştırmada nitel araştırma tekniği kullanılmaktadır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Yatılı okullar, diğer örgün eğitim kurumlarından her yönüyle farklılık göstermektedir. "Yatılılık" kavramı içinde birçok anlam bulunur. Yatılılık, aile özlemini, güzel dostlukları ve bunun yanında çok çeşitli zorlukları da içinde barındırmaktadır. Diğer okullar belirli bir saatte açılıp belirli bir saatte kapanırken yatılı okullar sürekli olarak açıktır. Yatılı okullarda yaşam yirmi dört saat sürmektedir. Bu okullar aynı zamanda öğrencilerin barındıkları evleridir. Sürekli olarak bir arada olan öğrenci ve öğretmenler zor şartlarda eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Yatılı okullarda görev yapan öğretmenlerin diğer okullarda görev yapan öğretmenlerden daha fazla motive edilmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu araştırma sonucunda Türkiye'de yatılı okullarda çalışan öğretmenlerin okul yöneticileri tarafından motivasyonlarının artırılmasına katkı sağlayabileceği hedeflenmektedir

3.2. Araştırma Modeli

Bu çalışma nitel bir çalışmadır. Örneklem seçiminde, veri toplama aracı geliştirme sürecinde ve veri analiz sürecinde nitel araştırma yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması şeklinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma bilinmeyi bilmeye, öğrenmeye yönelik yapılan çalışmalardır. Araştırmanın bilimsel araştırma olabilmesi için belli koşulların sağlanmış olması gerekir. Günümüze kadar araştırmacılar daha çok nicelik yönünden yani sayısal teknikleri kullanarak araştırmalara yoğunlaşırken, günümüzde nitelik yönünden yapılan araştırmalarda bir artış görülmektedir. Özellikle sosyoloji, psikoloji, antropoloji ve eğitim gibi sosyal bilim alanlarında insan ve toplum davranışları incelendiğinden, bu alanlarda araştırma konusu olan davranışları sadece sayılarla açıklamak zordur. İnsan ve toplum davranışlarının “neden” ini anlamaya yönelik yapılan araştırmalara nitel araştırma denir (Ataseven, 2012).

Nitel araştırma; insan davranışlarının araştırılmasında, fen bilimleri alanında geleneksel olarak kullanılan yöntemlerin yetersiz olduğu anlayışıyla kullanılan ve insan davranışlarının esnek ve bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesini sağlayan bir yöntemdir. Çünkü “nitel araştırma”; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi, nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği bir araştırma” olarak tanımlanabilmektedir (Yıldırım & Şimşek, 2011).

Nitel araştırmalarda, belli bir konu ile ilgili araştırma yaparken o konunun “ne kadar” veya “ne kadar iyi” olduğunu öğrenmekten çok, daha geniş bir bakış açısı elde etmek amaçlanır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2008).

Akademisyenlerce benimsenmiş hakim bilimsel paradigmanın pozitivizm olduğu ve bunun bir yansıması olarak genellikle nicel araştırma yönteminin kullanılmasıdır. Aydın ve arkadaşlarına göre (2010), Türkiye’de eğitim yönetimi araştırmaları daha çok nicel yöntemle (% 61,0) yapılmakta, nitel ve karma yöntemlere dayalı çalışmalar yurt dışı ile karşılaştırıldığında az sayıda bulunmaktadır (Örücü& Şimşek, 2011).

3.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Türkiye’nin Muş ilinde 2014-2015 eğitim-öğretim döneminde yatılı ortaokullarda çalışan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Muş'un merkezi ve 5 ilçesinde toplam 23 tane Yatılı Bölge Ortaokulu mevcut. Bu okullarda 72 okul yöneticisi, 496 öğretmen görev yapmaktadır. Araştırmada evrenin Muş İlının yatılı okullarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerinin seçilmesinin sebebi olarak ifade edebileceğimiz iki durum vardır. Birinci durum Muş, 23 tane YİBO ile Türkiye'de YİBO sayısının en fazla olduğu ildir. İkinci durum ise yatılı olmayan okullar belirli bir saatte açılıp belirli bir saatte kapanırken yatılı okullar sürekli olarak açıktır. Sürekli olarak bir arada olan öğrenci ve öğretmenler eğitim ve öğretim faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bundan dolayı yatılı okullarda görev yapan öğretmenlerin yükünün diğer okullarda görev yapan öğretmenlerin yükünden daha fazla olduğu söylenebilir.

3.4. Çalışma Grubu

Araştırmaya Türkiye'nin Muş ilinin Korkut İlçesindeki 2014-2015 eğitim-öğretim yılında 3 yatılı ortaokuldan A okulunda 16 öğretmen 3 okul yöneticisi, B okulunda 13 öğretmen 3 okul yöneticisi, C okulunda 14 öğretmen 3 okul yöneticisi olmak üzere toplamda 43 öğretmen ve 9 okul yöneticisi katılmıştır.

Tablo1: Araştırmaya katılan katılımcı sayıları

Okullar	Okul Yöneticisi sayısı	Öğretmen sayısı
A Okulu (Kümbet Yatılı Bölge Ortaokulu)	3	16
B Okulu (Korkut Kız Yatılı Bölge Ortaokulu)	3	13
C Okulu (Altınova Yatılı Bölge Ortaokulu)	3	14
Toplam Sayı	9	43

Çalışma grubunun Muş'un Korkut ilçesinin seçilmesinin sebebi, EK-3'de görüleceği üzere Korkut ilçesi 2014-2015 eğitim öğretim yılında Milli Eğitimin yaptığı ortaokuldan liseye geçişte yaptığı sınav sonuçlarına (TEOG) göre Muş'un başarılı ilçesi olmuştur. Korkut ilçesinde toplam 3 yatılı ortaokul bulunmaktadır. Bu yatılı okulların hepsine ulaşılmış ve okulda çalışan okul yöneticisi ve öğretmenlere görüşme formu uygulanmıştır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Görüşme formunda, “Okul yöneticilerinin öğretmenlerini motive etme durumunu” incelemek için bu bağlamda ele alan sorular yer almaktadır. Araştırmacılar tarafından geliştirilen görüşme sorularının hazırlanmasında; soruların kolaylıkla anlaşılması ve çok boyutlu olmaması, yanıtlayıcıyı yönlendirici olmaması gibi ilkelere dikkat edilmiştir (Bogdan ve Biklen, 1992; Akt. Yılmaz ve Altinkurt, 2011).

Hazırlanan görüşme formunun amaca ne derece hizmet ettiği, anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğini kontrol etmek amacıyla alan uzmanlarının görüşlerine sunulmuştur. Uzmanların önerileri doğrultusunda görüşme formu düzenlenmiştir.

Araştırmacı tarafından okul yöneticileri ve öğretmenlerinin yanıtlaması için oluşturulan ve Ek 1 ile Ek 2’de belirtilen aynı içerikli görüşme formları kullanılmıştır. Okul yöneticisi formunda 13 açık uçlu soru yer almaktadır. Okul yöneticisi formunda yer alan 13 açık uçlu soruyla, kendilerinin öğretmenlere nasıl davrandıklarını anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu sorularda öğretmene kibar ve içten davranma durumu, öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu, okul personeline mesajları açık ve anlaşılır iletme durumu, gelen şikayetleri hemen çözüme kavuşturma durumu, öğretmenler arasında ödül-ceza da adil davranma durumu, öğretmenlere ulaşım, sağlık, izin konusunda yardımcı olma durumu, okulda demokratik kuralları işletme durumu, iyi bir dinleyici olma durumu, karar alırken öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma durumu, öğretmenlerin mesleki gelişimi konusunda yardımcı olma durumu, gelen olumsuz eleştirilere açık olma durumu, öğretmenlere her konuda güvenme durumu öğrenilmeye çalışılmıştır.

Öğretmen formunda 13 açık uçlu soru yer almaktadır. Öğretmen formunda yer alan 13 açık uçlu soruyla, okul yöneticilerinin kendilerine nasıl davrandıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu sorularda okul yöneticinin öğretmene kibar ve içten davranma durumu, okul yöneticinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu, okul yöneticisinin okul personeline mesajları açık ve anlaşılır iletme durumu, okul yöneticisinin kendisine gelen şikayetleri hemen çözüme kavuşturma durumu, okul yöneticinin öğretmenler arasında ödül-ceza da adil davranma durumu, okul yöneticinin öğretmenlere ulaşım, sağlık, izin konusunda yardımcı olma durumu, okul yöneticisinin okulda demokratik kuralları işletme durumu, okul yöneticisinin iyi bir dinleyici olma durumu, okul yöneticisinin karar alırken öğretmenleri ilgilendiren konularda

öğretmenlere danışma durumu, okul yöneticinin öğretmenlerin mesleki gelişimi konusunda yardımcı olma durumu, okul yöneticisinin kendisine gelen olumsuz eleştirilere açık olma durumu, okul yöneticinin öğretmenlere her konuda güvenme durumu öğrenilmeye çalışılmıştır.

3.6. Verilerin Toplama Süreci

Araştırma verileri 20 Mayıs-10 Haziran 2015 tarihleri arasında, katılımcılardan randevu alınarak ve müsait oldukları yer ve zamanlarda, önceden hazırlanan görüşme sorularının katılımcılar tarafından cevaplandırılması yoluyla toplanmıştır. Araştırmada yöneticilerin ve öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenleri motive durumu hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla ortalama 30 dakikalık zaman dilimi kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilere ve öğretmenlere teşekkür edilerek görüşmeler bitirilmiştir.

Verilerin toplanmasında görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminde çoğunlukla kullanılan yüz yüze görüşme tekniği ile veriler elde edilmeye çalışılmıştır. Katılımcılar gönüllülük esasına dayanılarak soruları cevaplandırmıştır.

Yüz yüze görüşme, soruların konusunda sıralamalarının esnek olabilmesi, soruları cevaplamanın yüksek olması, görüşme ortamının kontrol edilebilmesi ve araştırılan konu hakkında derinliğine bilgi verebilmesi gibi avantajlara sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşmedeki katılımcıların cevaplarının temelini oluşturan nedenler, duygular, düşünceler ve inançlar gibi birçok boyutun da ortaya çıkarılmasına kaynaklık etmektedir (Legard, Keegan ve Ward, 2003).

Nitel çalışmalarda en çok kullanılan yöntem görüşme yöntemidir. Görüşme, kişilerin konuya bakışlarını, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan güçlü bir tekniktir. Bu teknik başlangıçta kolay bir veri toplama tekniği olarak görülse de, görüşme sistemini kullanan nitel araştırmacılar, bu tekniğin içeriği olan görüşme dokümanlarının hazırlanması, denenmesi, görüşmenin organize edilip, uygulanması için yoğun bir eğitimden geçtikten sonra yapıldığını belirterek kolay bir veri toplama tekniği olmadığını söylemektedirler. Verilerin toplanması ise günlük yaşamda iletişim olarak kullandığımız konuşma ile toplamaya çalışılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

3.7. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler nitel araştırmalarda sıklıkla tercih edilen içerik analiz yöntemi kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Analize başlanmadan önce kategoriler, çalışmanın amacı ve program analiz basamakları dikkate alınarak araştırmacı tarafından belirlenmiştir. Ortaya çıkan kodlar ve temalar bu kategoriler altında düzenlenmiştir.

3.7.1. Katılımcı Görüşlerinin Yazımında Kullanılan Kodlama

içerik analizinin bu ilk aşamasında, her bir katılımcıya numara verilerek, görüşme formunda yer alan görüşler incelenmiştir. Katılımcılardan elde edilen veriler araştırmanın erevesi içerisinde incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kavramsal olarak ifade ettiği anlam isimlendirilip kodlanmıştır. Araştırmanın kavramsal çerçevesine ve görüşme sorularına dayanılarak daha önce hazırlanmış olan kod listesine, tüm verilerin incelenmesinden sonra son şekli verilmiştir. Bu kod listesi verilerin düzenlenmesinde anahtar liste görevini görmüştür.

Bu aşamada ise, katılımcıların görüşleri ve sorulara verdikleri cevaplar, okuyucunun anlayabileceği sade bir üslupla anlatılmaya çalışılmıştır. Katılımcıya ait görüşme notları tırnak işareti içerisinde ve italik olarak verilmiştir. Daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu kodlamalı olarak verilmiştir.

Çalışmada bulgular kısmında, okul yöneticisi ve ğretmen isimleri açık olarak verilmemiş, bulgularda görüşlerin sahipleri aşağıdaki şekilde yazılmıştır.

[Y:A(1)]: A okulundaki birinci yönetici

[:A(1)]: A okulundaki birinci ğretmen

3.7.2. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada uzman incelemesi, katılımcı teyidi ve yöneticilerle ve öğretmenlerle yapılan görüşmelerin süreleri uzun tutularak da uzun süreli etkileşim yoluyla i geçerlik (inandırıcılığını) sağlanmaya çalışılmıştır. Ayrıca, verilerin inandırıcılığını artırmak için toplanan verilerden elde edilen bulguların tutarlılığı kontrol edilmiştir. Buna yönelik

olarak bulguların, görüşme formunun geliştirilmesinde kullanılan kavramsal çerçeve ile uyumluluğu sürekli kontrol edilmiştir.

Bunların yanı sıra görüşme yapılan okul yöneticisi ve öğretmenlerden doğrudan alıntılar yapılarak da araştırmanın inandırıcılığı yükseltilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın dış geçerliğini (aktarılabilirliğini) artırmak için araştırma süreci ve bu süreçte yapılan işlemler ayrıntılı bir şekilde betimlenmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması, bulguların nasıl düzenlendiği ayrıntılı bir biçimde aktarılmıştır.

Araştırmanın iç güvenilirliğini (tutarlılığını) artırmak için bulguların tamamı yorum yapılmadan doğrudan verilmiştir. Ayrıca görüşmede elde edilen veriler üzerinde araştırmacılar ve nitel araştırma konusunda deneyimli bir öğretim üyesi ayrı ayrı kodlamalar yapmış ve kodlamalar karşılaştırılarak tutarlık oranı hesaplanmıştır. Araştırmanın dış güvenilirliğini (teyit edilebilirliğini) artırmak için araştırmacıların konumları, çalışılan durumla ilgili ön deneyimleri, araştırmada veri kaynağı olan katılımcılar, araştırmanın yapıldığı sosyal ortam, elde edilen verilerin analizinde kullanılan kavramsal çerçeve, analiz yöntemleri ile ilgili ayrıntılı açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca, başka araştırmacıların talep etmesi ya da gelecekte başka bir araştırmada karşılaştırmalar yapmak amacı ile araştırmanın ham verileri saklanarak da dış güvenilirlik artırılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği güvenilirlik formülü kullanılarak ortalama % 82 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplamalarının % 70'in üzerinde çıkması araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman). Burada elde edilen sonuç araştırma için güvenilir kabul edilmiştir. Araştırmacılar tarafından yapılan kodlamalarda uyum gösteren kodlar temalara ulaşmada temele alınmıştır.

3.7.3. Temaların Bulunması

Bu aşamada ise verilerin kodlanması aşamasında belirlenen kodlar belirli kategoriler altında toplanarak temalar oluşturulmuştur. Araştırmada Ortaokul

yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunu artırma durumunu araştırma üzerine 13 tane boyut oluşturulmuştur.

3.8. Araştırma Etiği

Bir araştırma yapılırken, araştırmacının çok dikkat etmesi gereken konulardan birisi de, etik ilkelerine uymasındır. Araştırmayı yapan kişiler, yapmış oldukları araştırma içerisindeki bilgilerden birinci derece sorumludurlar. Öyle ki, araştırmadaki bilgilerin etik kurallarına uyulduğuna dair güvence vermiş sayılırlar.

Tübitak Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Yönetmeliği, Üçüncü Bölüm, Madde 9'da yer alan "Etiğe Aykırı Davranışlar" başlığı altında şunlar yer almaktadır: (<https://www.tubitak.gov.tr> (Erişim Tarihi:30 Ekim 2015))

- Uydurma: Hayalî veriler sunmak, rapor etmek veya yayımlamak,
- Çarpıtma: Değişik sonuç verebilecek şekilde araştırma araç gereçleri, işlemleri veya kayıtlarında değişiklik yapmak veya sonuçları değiştirmek,
- Aşırma: Başkalarının fikirlerini, yöntemlerini, verilerini, yazılarını ve şekillerini sahiplerine usulüne uygun atıf yapmadan veya gerektiğinde sahiplerinden izin almadan kendisine aitmiş gibi kullanmak,
- Tekrar Yayım: Aynı araştırma sonuçlarını birden fazla yayımlamak veya yayımlamak için girişimde bulunmak,
- Dilimleme: Bir araştırmanın sonuçlarını, araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde ve uygun olmayan biçimde parçalara ayırarak çok sayıda yayın yapmak veya yayınlamak için girişimde bulunmak,
- Desteklenerek yürütülen araştırmaların sonuçlarını içeren sunum veya yayınlarda destek veren kurum veya kuruluşun desteğini belirtmesi gerekirken belirtmemek,
- Birden fazla araştırmacıyla yapılan araştırmaların sonuçlarının sunum veya yayımında, katkısı bulunanların onayı olmadan isimlerini çıkartmak veya yazarlık sıfatını hak etmeyen yazar veya yazarlar eklemek veya yazar sıralamasını uygun olmayan bir biçimde düzenlemek,
- Kendi çalışmasından usulüne uygun olarak kaynak göstermeden alıntı yapmak,
- Kurumca sağlanan kaynakları usulüne ve amacına aykırı bir biçimde kullanmak,

- Hakem, danışman, editör, panelist, moderatör, izleyici, raportör ve benzeri görevleri kötüye kullanmak.

Bu tez çalışması; herhangi bir uydurma bilgi içermemektedir. Sonuçlar çarpıtılmamış, uygun atıflar yapılmadan ve kaynak gösterilmeden alıntı yapılmamıştır. Araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde parçalara ayırmak suretiyle dilimleme yapılmamıştır. Kaynaklar usulüne ve amacına uygun olarak kullanılmıştır.

IV. BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcıların elde edilen verilerin çözümlemeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmektedir. Bulgular bölümünde görüşmeler sonucunda elde edilen veriler analizlere tabi tutulmuştur.

4.1.1. BİRİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın birinci boyutu Türkiye’de Muş İlinin Korkut İlçesinde bulunan 3 Yatılı ortaokulunda çalışan yönetici ve öğretmenlerin “Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisine ve 43 öğretmene birinci boyuttaki soruyla ilgili düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo2: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler.

KATILIMCI DURUMU				
TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Fedakar öğretmenlerin en iyi muameleyi hakkettiği	3	% 34	24	% 56
Öğretmenlere kibar ve içten davranmanın kurum disiplinine zarar verdiği	3	% 33	14	% 33
Öğretmenlere kibar ve içten davranmak gerektiği	3	% 33	5	% 11
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Ortaokul öğretmenlerine ve yöneticilerine okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur.

Bu soruya okul yöneticileri %34 oranında “Fedakâr öğretmenlerin en iyi muameleyi hak ettiği”, %33 oranında “Kibar ve içten davranmanın kurum disiplinine zarar verdiği”, %33 oranında “Kibar ve içten davranmanın gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler ise %56 oranında “Fedakâr öğretmenlerin en iyi muameleyi hak ettiği”, %33 oranında “Kibar ve içten davranmanın kurum disiplinine zarar verdiği”, %11 oranında “Kibar ve içten davranmanın gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.1.1. Fedakar öğretmenlerin en iyi muameleyi hakkettiği

Okul yöneticilerinden biri “*Çalışkan ve iyi niyetli öğretmenlere gereken saygı gösterilir [Y:B(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre bütün öğretmenlerin aynı şekilde değerlendirmeye tabi tutulmaması gerektiği söylenebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Bu konuda genel bir tutum yok, idareciden idareciye durum değişebiliyor. Elbette okul müdürünün bu konuda yapıcı yol açacağı tutum olmadığı için böyle bir durum ortaya çıkıyor [Ö:A(11)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okul müdürünün takınacağı tavır diğer okul yöneticilerinin de davranışlarını etkileyecektir şeklinde söylenebilir.

4.1.1.2. Öğretmenlere kibar ve içten davranmanın kurum disiplinine zarar verdiği

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenlere kibar ve içten davranmam. Çünkü bu durum disipline zarar verir [Y:A(2)].*” Şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu açıklama ve görüşe bakıldığında okul yöneticisinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu, öğretmenler tarafından suiistimal edeceği ve bunun disipline zarar vereceği şeklinde değerlendirilebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Okul yöneticileri kibardır. Ancak çok samimi sayılmaz. İdareciliğin verdiği sıfatı resmi boyutlu yerine getirir [Ö:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Durumdan duruma farklılık göstermektedir. Maalesef işler iyi gittiği zaman gayet kibar davranan olduğu halde, işlerin kötüleşme durumuna göre durumlar değişebilmektedir* [Ö:C(13)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.1.3. Öğretmenlere kibar ve içten davranmak gerektiği

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmene kibar ve içten davranmak gibi bir hareket normal ve sıradan bir insancıl hareket olduğundan okul örgüt yapısı için vazgeçilmez bir davranıştır* [Y:A(3)].” Şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okul bir örgüt olduğundan insana kibar ve içten davranmanın çok önemli olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenimi memnun etmek için kibar davranmaya çalışırım. Öğretmenlerin kendilerini iyi hissederse daha verimli ders anlatırlar* [Y:C(3)].” Şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenin memnun olmasının ve kendisini iyi hissetmesinin eğitimin kalitesine olumlu yansıtacağı şeklinde değerlendirilebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Okul yöneticisinin kibar ve içten olması iş aktivitesini artırmada daha etkili olacağını düşünüyorum* [Ö:A(15)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre kurumda işlerin daha iyi gitmesi için okul yöneticisinin kibar ve içten davranmasının önemli olduğu söylenebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Okul yöneticileri öğretmenlere kaba davranarak öğretmenlerin bütün enerjilerini etkisiz hale gelmesine sebep oluyor. Eğer kibar ve içten davranırlarsa öğretmenler görevlerini şevkle yaparlar* [Ö:B(4)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.2. İKİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler.

Araştırmanın üçüncü boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisine ve 43 öğretmene ikinci boyuttaki soruyla ilgili düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo3: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
İyi bir eğitim-öğretim için ekip ruhunun gerekliliği	3	% 33	10	% 23
Birlik beraberliğin oluşmasının öğretmenler arasındaki ideolojik gruplaşmalara engel olduğu	1	% 11	2	% 5
Birlik beraberliğin sağlanması için sosyal etkinliklerin gerekliliği	4	% 45	26	% 60
Okul kurum olduğundan işlerin düzenli gitmesi için birlik beraberliğin gerekliliği	1	% 11	5	% 12
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Ortaokul öğretmenlerine ve yöneticilerine Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur.

Bu soruya okul yöneticileri %33 oranında “İyi bir eğitim-öğretim için ekip ruhunun gerekliliği”, %11 oranında “Birlik beraberliğin tesisi öğretmenler arasındaki ideolojik gruplaşmalara engel olduğu”, %45 oranında “Birlik beraberliğin sağlanmasını için sosyal etkinliklerin gerekliliği”, %11 oranında “Okul kurum olduğundan işlerin düzenli gitmesi için birlik beraberliğin gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %23 oranında “İyi bir eğitim-öğretim için ekip ruhunun gerekliliği”, %5 oranında “Birlik beraberliğin tesisi öğretmenler arasındaki ideolojik gruplaşmalara engel olduğu”, %60 oranında “Birlik beraberliğin sağlanmasını için sosyal etkinliklerin gerekliliği”, %12 oranında “Okul kurum olduğundan işlerin düzenli gitmesi için birlik beraberliğin gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.2.1. İyi bir eğitim-öğretim için ekip ruhunun gerekliliği

Okul öğretmenlerinden biri “Okulda öğrencilerle birlikte öğretmenler de yarışa sokulduğu için öğretmenler arasında da bir rekabet duygusu oluşur. Buda öğretmenler arasındaki birlik duygusunu azaltıyor [Ö:C(7)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Okul yöneticileri öğretmenler arasında takım ruhu oluşturmalıdır. Okul başarısında öğretmenlerin her birinin tek tek katkısının bulunduğunu hatırlatılmalı ve buna göre çalışmalar yapılmalıdır [Ö:C(8)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Buradan bir öğretmenin başarılı olması okulu başarılı yapmayabilir. Ekip olarak herkesin elinden gelenin en iyisini yapması okulun başarısını arttıracığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinden biri “Öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme Okulun başarısı bakımından önemli gördüğümünden bunu sağlamak için elimden geleni yaparım [Y:A(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okulun daha başarılı olması için birlik ve beraberliğin gelişmesi için çok çaba göstermek gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.2.2. Birlik beraberliğin oluşmasının öğretmenler arasındaki ideolojik gruplaşmalara engel olduğu

Okul yöneticilerinden biri “Öğretmenler arasındaki birlik ve beraberliğin tesisi öğretmenler arasında oluşabilecek ideolojik gruplaşmalara engellenmesi adına kaçınılmaz bir yöntem olur [Y:A(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okulda birlik beraberlik olmazsa kamplaşmaların ve çatışmaların olması kaçınılmazdır şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinden biri “Öğretmenler arasındaki birlik ve beraberliği geliştirmeye gayret gösteririm. Bir kurum olduğumuzdan işlerin düzenli olması için bu şarttır [Y:C(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Tam tersine birlikten ziyade gruplandırma yöntemi ile daha kolay yönetim diye düşünülüyor. Memleket siyasi görüş sendika gibi faktörlere bağlı olarak farklı yaklaşımlar da bulunabiliyor [Ö:A(11)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Gerçekten o birliği oluşturlarsa ne mutlu. Gel gör ki çoğu yönetici bu birliğin farkında değil. Sadece kendini üstün tutarak sürekli emrivaki davranıyorlar [Ö:C(4)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Okul yöneticileri

kendilerini üstün tutarak, öğretmenlere emrivaki olarak söylediği sözlerin birlik beraberliği olumsuz etki edeceği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.2.3. Birlik beraberliğin sağlanması için sosyal etkinliklerin gerekliliği

Okul öğretmenlerinden biri “*Okulumuzda birlik ve beraberlik vardır. Bu birlik ve beraberliği geliştirmek için etkinlikler yapılır [Ö:A(5)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Buradan sosyal etkinliklerin birlik ve beraberlik duygusuna olumlu olarak yansımaktadır şeklinde yorumlanabilir.

4.1.2.4. Okul kurum olduğundan işlerin düzenli gitmesi için birlik beraberliğin gerekliliği

Okul öğretmenlerinden biri “*Öğretmen ve idarecilerin Eğitim ve öğretimi tam anlamıyla ve hakkıyla yerine getirilebilmesi için birlik ve beraberlik içinde olmaları gerektiğini ve hemen her konuda yardımcı olmalarını savunulur [Ö:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.3. ÜÇÜNCÜ BOYUT: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın üçüncü boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisine ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo4: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Mesajların anlaşılması için net olmasının gerekli olduğu	7	% 78	33	% 77
Okul personelinin en iyi performansı göstermesi için mesajların net ve anlaşılır olması	1	% 11	8	% 19
İletişim için ifadelerin açık ve anlaşılır olmasının okulda vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğu	1	% 11	2	% 4
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %78 oranında “Mesajların anlaşılması için net olmasının gerekli olduğu”, %11 oranında “Okul personelinin en iyi performansı göstermesi için mesajların net ve anlaşılır olması”, %11 oranında “İletişim için ifadelerin açık ve anlaşılır olmasının okulda vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğu” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %78 oranında “Mesajların anlaşılması için net olmasının gerekli olduğu”, %19 oranında “Okul personelinin en iyi performansı göstermesi için mesajların net ve anlaşılır olması”, %4 oranında “İletişim için ifadelerin açık ve anlaşılır olmasının okulda vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğu” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.3.1. Mesajların anlaşılması için net olmasının gerekli olduğu

Okul öğretmenlerinden biri “Okul yöneticilerinin okul personeline mesajlarını açık ve anlaşılır bir şekilde aktarması öğretmenlerin mesajı anlamasına ve daha az hata yapmasına katkıda bulunur [Ö:C(8)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.3.2. Okul personelinin en iyi performansı göstermesi için mesajların net ve anlaşılır olması

Okul yöneticilerinden biri “Okul personelinin en sağlıklı şekilde istifade edebilmek adına iletişimin açık olması gerekir [Y:A(3)].” şeklinde görüşünü ifade

etmiştir. Bu görüşe göre yöneticinin söylemek istediği şeyi anlamayan personelin kendisinden bekleneni tam olarak yerine getiremeyeceği şeklinde yorumlanabilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Bazı durumlarda bu eksiklik var ama okul yöneticileri mesajlarını bizlere net ve açık bir şekilde iletmesi başarıyı performansı daha çok artıracaktır* [Ö:A(15)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenlerin mesajları doğru anlaması sonrasında bu doğruya göre hareket etmesini sağlayacağından yönetici ve öğretmen arasında olumlu bir atmosfer oluşacak ve öğretmenlerin performansının artacağı şeklinde yorumlanabilir.

4.1.3.3. İletişim için ifadelerin açık ve anlaşılır olmasının okulda vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğu

Okul yöneticilerinden biri “*İletişim her yerde olduğu gibi okulda da ciddi bir ihtiyaçtır* [Y:C(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okulda da iletişim kurulacağı için iletişim açık ve anlaşılır olmasının eğitim kalitesine olumlu etkisi olacaktır şeklinde yorumlanabilir.

4.1.4. DÖRDÜNCÜ BOYUT: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın dördüncü boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo5: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Okul yöneticilerinin şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturmasının eğitimde çok önemli olduğu	5	% 56	16	% 37
Okul yöneticilerinin şikâyetleri en kısa zamanda değil de uygun zamanda çözmesinin daha iyi olduğu	3	% 33	8	% 19
Okul yöneticileri şikâyetleri zamanında çözüme kavuşturmazsa öğretmenin motivasyonunun düşebileceği	1	% 11	6	% 14
Okul yöneticilerinin şikâyetleri çözüme kavuşturmasında işbirliğinin önemli olduğu			3	% 7
Şikâyetleri çözüme kavuşturmak için okul yöneticisinin elinden gelen gayreti göstermesinin önemli olduğu			10	% 23
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %56 oranında “Okul yöneticilerinin şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturmasının eğitimde çok önemli olduğu”, %33 oranında “Okul yöneticilerinin şikâyetleri en kısa zamanda değil de uygun zamanda çözmesinin daha iyi olduğu”, %11 oranında “Okul yöneticileri şikâyetleri çözüme kavuşturmazsa öğretmenin motivasyonunun düşebileceği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %37 oranında “Okul yöneticilerinin şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturmasının eğitimde çok önemli olduğu”, %19 oranında “Okul yöneticilerinin şikâyetleri en kısa zamanda değil de uygun zamanda çözmesinin daha iyi olduğu”, %14 oranında “Okul yöneticileri şikâyetleri çözüme kavuşturmazsa öğretmenin motivasyonunun düşebileceği”, %7 oranında “Okul yöneticilerinin şikâyetleri çözüme kavuşturmasında işbirliğinin önemli olduğu”, %23 oranında “Şikâyetleri çözüme kavuşturmak için okul yöneticisinin elinden gelen gayreti göstermesinin önemli olduğu” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.4.1. Okul yöneticilerinin şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturmasının eğitimde çok önemli olduğu

Okul yöneticilerinden biri “*Şikâyetler ne kadar kısa sürede çözülürse o kadar güzel olur. Bu sebeple sorunlar derhal çözüme kavuşturulur [Y:A(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre şikâyetlerin bir an önce çözüme kavuşturulmasının daha farklı sıkıntılara yol açmaması ve eğitimin amacına uygun devam etmesi adına çok önemli olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Okul yöneticilerinden biri “*Şikâyetlerin kaynağına odaklanarak çözmeye çalışmak lazımdır [Y:C(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre şikâyet çözmek için atılan yapılan çabanın boşa gitmemesi için problemin neden kaynaklandığının iyi tespit edilmesi gerekir şeklinde söylenebilir.

Okul yöneticilerinden biri “*Sorunlar zamanında halledilirse iyi olur yoksa sorun gitgide büyür o zaman içinden çıkılmaz hale gelir [Y:C(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Eğitim konusunda yaşadığımız sıkıntı veya isteklerimiz konusunda çözümler çok kısa sürede yerine getirilmiştir [Ö:A(10)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Okul, öğrenci ve benzeri durumlarda ilgili şikâyetler ivedilikle değerlendirilir. Özellikle öğrenci merkeze alan görüş ve öneriler hemen yanıt bulur [Ö:C(5)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.4.2. Okul yöneticilerinin şikayetleri en kısa zamanda değil de uygun zamanda çözmesinin daha iyi olduğu

Okul yöneticilerinden biri “*Okul yöneticisine gelen şikâyetler uygun zamanda çözülmelidir [Y:A(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okul yöneticisine gelen şikâyetlerin eldeki imkânlarla ve şikâyetlerin önem derecesine göre belirli bir sırada çözülmesinin daha doğru olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Okul yöneticimiz işleri yoğun olmadığı sürece tüm sıkıntıları çözmeye çalışır [Ö:A(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Daha etkin ve akılcı karşıdaki insanların psikolojik ve ruhsal durumları göz önünde bulundurularak çözümleri yapılabilir [Ö:C(12)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.4.3. Okul yöneticileri şikayetleri zamanında çözüme kavuşturmazsa öğretmenin motivasyonunun düşebileceği

Okul yöneticilerinden biri “*Sorun çözülmezse motivasyon düşer [Y:B(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenlerin çözemediği sorunların, idare tarafından da çözülmemesi öğretmenin problemlere çözüm odaklı bakmayacağı ve sorunların giderek büyüyeceği şeklinde değerlendirilebilir.

4.1.4.4. Okul yöneticilerinin şikayetleri çözüme kavuşturmasında işbirliğinin önemli olduğu

Okul öğretmenlerinden biri “*İşlerine geldiği gibi çözmeye çalışıyor Bu konuda işbirliğine pek alışık değiller. Ben daha iyi bilirim modunda [Ö:A(11)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Karşı tarafı tam anlamadan aklına geleni söylüyorlar. Durum böyle olunca okul yöneticisi ile öğretmen arasında Sevgi bağı oluşmuyor [Ö:C(4)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre problem istemeyen bir yönetici, öğretmenin ne diyeceğini dinlemeden, kendi aklındakileri hemen söyleyip öğretmenin motivesini düşmesine neden olursa, öğretmende okul yöneticisine karşı antipati oluşur şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

4.1.4.5. Şikayetleri çözüme kavuşturmak için okul yöneticisinin elinden gelen gayreti göstermesinin önemli olduğu

Okul yöneticilerinden biri “*Yapabilirsem ben çözerim. Beni aşan durumda da yardımcı olurum, takip ederim [Y:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Karşılaşılan problemler güçlükleri çözmek için çaba sarf etse de genelde çözümler yetersiz kalmaktadır [Ö:A(13)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.5. BEŞİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın beşinci boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo6: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Öğretmenleri, sene içinde gözlemlenen performansa bakarak değerlendirmenin adil olacağı	5	% 56	17	% 40
Öğretmenlerde gözlemlenen performansta artış varsa ödülü hemen vermenin iyi olduğu, ceza gerektiren davranışlarda davranışın düzeltilmesinin beklenmesinin gerekliliği	2	% 22	10	% 23
Öğretmenlerde saygı ve sevgi ortamının oluşması için adil olunmasının gerekliliği	1	% 11	10	% 23
Okul yöneticisinin adil olmaması durumunda öğretmeni kaybetme durumunun oluşabileceği	1	% 11	6	% 14
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	%100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %56 oranında “Öğretmenleri, sene içinde gözlemlenen performansa bakarak değerlendirmenin adil olacağı”, %22 oranında “Öğretmenlerde gözlemlenen performansta artış varsa ödülü hemen vermenin iyi olduğu, ceza gerektiren davranışlarda davranışın düzeltilmesinin beklenmesinin gerekliliği”, %11 oranında “Öğretmenlerde saygı ve sevgi ortamının oluşması için adil olunmasının gerekliliği”, %11 oranında “Okul yöneticisinin adil olmaması durumunda öğretmeni kaybetme durumunun oluşabileceği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %40 oranında “Öğretmenleri, sene içinde gözlemlenen performansa bakarak değerlendirmenin adil olacağı”, %23 oranında “Öğretmenlerde gözlemlenen performansta artış varsa ödülü hemen vermenin iyi olduğu, ceza gerektiren

davranışlarda davranışın düzeltilmesinin beklenmesinin gerekliliği”, %23 oranında “Öğretmenlerde saygı ve sevgi ortamının oluşması için adil olunmasının gerekliliği”, %14 oranında “Okul yöneticisinin adil olmaması durumunda öğretmeni kaybetme durumunun oluşabileceği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.5.1. Öğretmenleri, sene içinde gözlemlenen performansla bakarak değerlendirmenin adil olacağı

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenin yıl içinde yaptıkları gözlemlenir. Adil olmak lazım [Y:A(1)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenler arasında adaletli olabilmek için öğretmenin yıl içindeki performansının sürekliliği önemlidir şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinden biri “*Adil davranmak her kurumda olduğu gibi okulda da vazgeçilmez hareketlerdendir [Y:A(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Ödül ve ceza olarak, Ama tek amacı Türkçe Matematikteki doğru sayıları olmamalıdır. Öğrencisinin gelişimine katkı sağlayan her öğretmen ödüllendirilmelidir [Ö:C(5)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğrencinin lise sınavlarında çözmesi gereken derslerin öğretmenleri dışında bir değerlendirme yapılmaktadır. Okulun eğitim boyutu ihmal edilmektedir. Eğitim ve öğretimin bir arada uyum içinde yürütülmesi gerekiyor. Burada okulun başarı kriterlerinin sorgulanması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

4.1.5.2. Öğretmenlerde gözlemlenen performansta artış varsa ödülü hemen vermenin iyi olduğu, ceza gerektiren davranışlarda davranışın düzeltilmesinin beklenmesinin gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenlere elimden geldiğince Adil olmaya çalışırım. Ödülü hemen uygulayım, cezayı değil [Y:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre yöneticinin öğretmene insanın teşvik ve müsamaha durumu göz önünde bulundurarak davranması öğretmenin motivasyonu artırır şeklinde yorumlanabilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Adil olurlar. Cezalarda da olumlu yönde bakarlar [Ö:A(9)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*En küçük konularda bile hakkımızı soruşturma açılacağı veya tutanak tutulacağı gibi tehditlerin olduğunu söyleyebilirim [Ö:A(10)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Okul yöneticilerinin eğitimde en kolay yol olan ceza veya tehdit yolunu seçmeleri eğitimin kalitesini olumsuz etkileyen bir durumdur şeklinde değerlendirebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Yöneticilerin sürekli öğretmenleri ceza ile uyarmaları hoş bir şey değil. En ufak bir yanlış karşısında hemen ceza başvurmaları gerçekten üzücü bir durum [Ö:C(4)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.5.3. Öğretmenlerde saygı ve sevgi ortamının oluşması için adil olunmasının gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenlere adil olunmazsa saygı sevgi ortamı oluşmaz [Y:B(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Ödüller de adil oluyor ama cezalarda her öğretmene eşit olmadığını düşünüyorum [Ö:B(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Aykırı bir durumla karşılaşmadım ama camiada birçok idarecinin sendikal yakın olan çalışanlarına tolerans gösterdiğini bilmekteyim [Ö:B(13)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Tutarlılık çok önemli bir durumdur böyle durumlarda adil olmak hem ceza hem ödül konusunda çok önemlidir [Ö:C(8)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Ödül verildiğini görmedim. Cezalar konusunda ise biraz daha yakın gördüğü öğretmen arkadaşlara biraz daha az cezalı işlem uygulanmaktadır [Ö:C(11)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.5.4. Okul yöneticisinin adil olmaması durumunda öğretmeni kaybetme durumunun oluşabileceği

Okul yöneticilerinden biri “*Sonuçta insan ile uğraşıyorsunuz. Bu konuda çok dikkatli olmaya çalışırım. Yoksa bir öğretmenimi ömür boyu kaybedebilirim [Y:C(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre kalbi kırılan, heyecanını kaybeden bir öğretmeni tekrar kazanmanın zor olduğu şeklinde bir yorum yapılabilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Adil değil. Eğitim öğretim faaliyetleri nedense ödüllendirmede döner sermaye geliri az, cezalarda ise siyasi görüş ve kişisel sorunlar ön plana çıkıyor [Ö:A(11)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Ödül konusunda adaletli olduğunu söylemek güç. Yıllarca okula faydalı olmuş herkes tarafından bu başarısı bilinen kişileri kişisel nedenlerle ödüllendirmede adaletli davranılmadığını düşünüyorum. Ancak ceza konusu herkese aynı yaptırımlar uygularlar. Ancak ceza olarak düşünmemek gerekir. İnisiyatif suiistimal edilince yönetmeliği uygulama boyutu öncelikli olur [Ö:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre bazı öğretmenlerin tecrübelerinden istifade anlamında değerlendirilmesi gerekirken, öğretmenin yaşının büyük olmasının yöneticide komplekse sebebiyet vermemeli şeklinde bir yorumlanabilir.

4.1.6. ALTINCI BOYUT: Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın altıncı boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo7: Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Durum ciddi olduğunda yardım edilmesinin gerekliliği	6	% 67	24	% 56
Yönetmelikte yazan kurallar doğrultusunda hareket etmenin gerekliliği	1	% 11	2	% 4
Her zaman bu konularda yardımcı olunmasının gerekliliği	2	% 22	12	% 28
Yardımcı olmak için elinden gelen gayretin gösterilmesinin gerekliliği			5	% 12
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %67 oranında “Durum ciddi olduğunda yardım edilmesinin gerekliliği”, %11 oranında “Yönetmelikte yazan kurallar doğrultusunda hareket etmenin gerekliliği”, %22 oranında “Her zaman bu konularda yardımcı olunmasının gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %56 oranında “Durum ciddi olduğunda yardım edilmesinin gerekliliği”, %4 oranında “Yönetmelikte yazan kurallar doğrultusunda hareket etmenin gerekliliği”, %28 oranında “Her zaman bu konularda yardımcı olunmasının gerekliliği”, %12 oranında “Yardımcı olmak için elinden gelen gayretin gösterilmesinin gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.6.1. Durum ciddi olduğunda yardım edilmesinin gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “Gerçekten sıkıntısı varsa öğretmenlere yardımcı olurum. İhtiyacı olmadığı halde ihtiyacı varmış gibi yapana tahammülüm yok [Y:A(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre yöneticiye yanlış beyanda bulunulması, yöneticide diğer öğretmenlere karşıda dürüstlük arama ihtiyacı oluşturacağı şeklinde düşünebilir.

Okul yöneticilerinden biri “Bu noktalarda muktezayı hale mutabık davranmak gerekir [Y:A(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “Suiistimale mahal vermeyecek şekilde yardımcı oluyorum [Y:C(1)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “*Ciddi sıkıntıları olan öğretmenlerimize seve seve yardımcı olurum [Y:C(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenin sıkıntısının ciddiyetinin ne derecede olduğu, Öğretmen için ciddi sıkıntı olan bir durumun, yönetici için de sıkıntı olarak algılanma durumunun önemli olması gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

4.1.6.2. Yönetmelikte yazan kurallar doğrultusunda hareket etmenin gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “*Mümkün olduğunca yönetmeliği izlerim [Y:C(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.6.3. Her zaman bu konularda yardımcı olunmasının gerekliliği

Okul öğretmenlerinden biri “*Bu konuda eğer öğrencinin zararına ise izin verilmez. Çok önemli sağlık ve benzeri konularda oldukça hoşgörülüdürler [Ö:C(5)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Bu tür mazeretler insanidir. Bu yüzden bu tür mazeretler yöneticiler tarafından görmezden gelinmemelidir [Ö:C(8)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Bu konuda gereğinden fazla özverili davranılmadığını düşünüyorum. Boş kalan derslere girmek için boş günde okula gelmek zorunda kalıyorum [Ö:C(12)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.6.4. Yardımcı olmak için elinden gelen gayretin gösterilmesinin gerekliliği

Okul öğretmenlerinden biri “*Benim ulaşım sıkıntım olduğu zaman diğer personellerin, öğretmenlerimizin ve müdürümüzün bu hususta elinden geleni yaptığına inanıyorum. Bu durumun arkadaşlar arasındaki yardımlaşma güdüsünü artırdığını düşünüyorum [Ö:A(15)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Okul Yöneticimizin olabildiğince yardımcı olduğuna pek çok kez şahit oldum. Ancak öğretmenlerin eğitime verdiği önem doğrultusunda suiistimale tahammül etmez [Ö:B(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Yönetici kendini öğretmenin yerine koymayı empati kurabilmeyi becermesi gerekir. Bu gibi durumlarda elinden geldiğince yardımcı olmalıdır [Ö:C(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Okul yöneticiniz elinden geldiği kadar ile Ulaşım Sağlık Eğitim konularında fazlasıyla yardımcı oluyor [Ö:C(11)]” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.7. YEDİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın yedinci boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo8: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Baskı uygulamanın öğretmenin verimini düşüreceği	1	% 11	4	% 9
Yönetmeliklere uygun hareket etmenin gerekliliği	3	% 33	4	% 9
Demokratik bir ortam oluşturma gerekliliği	5	% 56	18	% 42
Demokratik kuralları işletmenin öğretmenin motivasyonunu arttırdığı			17	% 40
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %11 oranında “Baskı uygulamanın öğretmenin verimini düşüreceği”, %33 oranında “Yönetmeliklere uygun hareket etmenin

gerekliliđi”, %56 oranında “Demokratik bir ortam oluřturmanın gerekliliđi” olarak dūřüncelerini belirtmiřtir.

Bu soruya öğretmenler %9 oranında “Baskı uygulamanın öğretmenin verimini dūřüreceđi”, %9 oranında “Yönetmeliklere uygun hareket etmenin gerekliliği”, %42 oranında “Demokratik bir ortam oluşturmanın gerekliliği”, %40 oranında “Demokratik kuralları işletmenin öğretmenin motivasyonunu arttırdığı” olarak dūřüncelerini belirtmiştir.

4.1.7.1. Baskı uygulamanın öğretmenin verimini dūřüreceđi

Okul yöneticilerinden biri “*Baskıdan ziyade demokratik kuralları uygulanmaya çalışırım. Öğretmenler baskı altında olduğunu hissederse verim düşer [Y:C(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Okul yöneticileri bu konuda biraz dediğim dediktir [Ö:C(8)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.7.2. Yönetmeliklere uygun hareket etmenin gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “*Demokratik kurallardan ziyade yönetmeliğe bakarım, yönetmelik ne demişse onu yaparım [Y:A(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre yönetmeliğin insani olmayan, demokrasiye uymayan maddelerinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Okul yöneticilerinden biri “*Prosedüre uygun hareket etmek lazım [Y:C(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Daha çok yönetmelik ve yasa üzerinden kuralları uygular, demokratik olmadığı durumlarda olmuştur [Ö:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.7.3. Demokratik bir ortam oluşturmanın gerekliliği

Okul öğretmenlerinden biri “*Her zaman ve her ortamda demokratik olma sorun ve problemleri minimum seviyeye indirir. Okul yönetimi elinden geldiği kadar demokratik olmaya çalışıyor [Ö:C(10)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Öncelikle adaletin sağlanması gerekmektedir. Adamına veya adamın görüşüne göre muamele yapılmamalıdır [Ö:C(13)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.7.4. Demokratik kuralları işletmenin öğretmenin motivasyonunu arttırdığı

Okul yöneticilerinden biri “Okulumuzda demokrasinin uygulandığı düşünüyorum. Gerek öğrenci gerekse öğretmenler olarak duygu ve düşüncelerimiz olduğu gibi söyleme fırsatı buluyoruz. Yanlış ya da doğrular olduğu gibi kabul ediliyor [Ö:A(15)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Yönetici ne kadar demokratik ve eşit davranırsa okulda o kadar huzur olur [Ö:C(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Bunu bir türlü yapamıyorlar, demokratik kurallar kayboluyor [Ö:C(4)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Kurallar herkes içindir demeyi çok isterdim ama bazen kurallar bazı öğretmenleri kapsamıyor [Ö:C(5)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okul yöneticisinin kuralları bazı öğretmenler için farklı uygulamasının diğer öğretmenler için problem teşkil ettiği söylenebilir.

4.1.8. SEKİZİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın sekizinci boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo9: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Öğretmenleri iyi anlayabilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği	7	% 78	15	% 35
İyi dinlenilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği	1	% 11	4	% 9
İyi bir dinleyici olmanın ihtiyaç olduğu	1	% 11	6	% 14
Okul yöneticisinin öğretmeni dinlemesinin, öğretmene kendini değerli hissettirdiği			12	% 28
İletişimin sağlıklı olabilmesi için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği			6	% 14
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Ortaokul öğretmenlerine ve yöneticilerine Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşüncelerinin neler olduğu sorulmuştur.

Bu soruya okul yöneticileri %78 oranında “Öğretmenleri iyi anlayabilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği”, %11 oranında “İyi dinlenilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği”, %11 oranında “İyi bir dinleyici olmanın ihtiyaç olduğu” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %35 oranında “Öğretmenleri iyi anlayabilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği”, %9 oranında “İyi dinlenilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği”, %14 oranında “İyi bir dinleyici olmanın ihtiyaç olduğu”, %28 oranında “Okul yöneticisinin öğretmeni dinlemesinin, öğretmene kendini değerli hissettirdiği”, %14 oranında “İletişimin sağlıklı olabilmesi için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.8.1. Öğretmenleri iyi anlayabilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenlerin durumunu iyi tahlil etmek için iyi bir dinleyici olmaya çalışırım* [Y:A(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenleri iyi anlayabilmek için iyi bir dinleyici olmaya çaba sarf ederim* [Y:C(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.8.2. İyi dinlenilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “Siz başkasını dinlemezseniz başkaları da sizi dinlemez. [Y:B(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “İyi bir dinleyici olduğumu düşünmüyorum. Bu da gerek toplumda gerekse çalışma ortamında rahatlığı içtenliği gerektirir [Ö:A(15)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.8.3. İyi bir dinleyici olmanın ihtiyaç olduğu

Okul yöneticilerinden biri “İyi dinleyici olmak bir ihtiyaçtır [Y:A(3)]” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.8.4. Okul yöneticisinin öğretmeni dinlemesinin, öğretmene kendini değerli hissettirdiği

Okul öğretmenlerinden biri “İyi bir dinleyicidir. Ancak kendi bildiğini yapmak ve son sözü söylemek onun için çok önemlidir [Ö:B(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre iyi bir dinleyici olmak için önyargılardan uzak olma ve danışarak karar vermenin önemli bir durum olduğu söylenebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “Biraz kendi düşüncelerini kabul ettirme hissi veriyor [Ö:B(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “İyi bir dinleyici ama sonuçta onun dediği oluyor [Ö:B(13)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Öğretmenleri dinler, kendi görüşü daha önemli diyebilirim [Ö:C(1)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Nedense bu çok zor nerede o bir dinleyici durumu [Ö:C(4)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.8.5. İletişimin sağlıklı olabilmesi için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “İletişimin sağlığının temelini iyi dinleyici oluşturur [Y:C(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “İletişimin sağlıklı olabilmesi için temel şart iyi bir dinleyici olmaktır [Ö:A(16)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Genelde söylenmek istenen söz söylenir sonrasında diğer kişinin ne söylediğinin bir önemi yoktur [Ö:C(7)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Okul yöneticisinin öğretmeni dinlemesi öğretmene kendisini değerli hissettirir [Ö:C(8)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe okul yöneticisinin öğretmeni dinlemesi, öğretmenin söylediklerine göre bir durum değerlendirmesi yapması öğretmenin düşüncelerinin önemli olduğunun hissettirilmesi öğretmenin kendisini değerli hissetmesini sağlayabilir şeklinde düşünülebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “İyi bir dinleyici Empati kurarak sempatiye düşmeden dinlemeye çalışır [Ö:C(10)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “İyi bir dinleyici etkin bir dinleyici olmalıdır [Ö:C(12)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.9. DOKUZUNCU BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın dokuzuncu boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo10: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Öğretmen görüşlerini almanın sevgi-saygı açısından önemli olduğu	1	% 11	12	% 28
İstişarenin her kurumda olduğu gibi okulda da önemli olduğu	2	% 22	9	% 21
En uygun kararın verilebilmesi için öğretmenlere danışmanın gerekliliği	6	% 67	22	% 51
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %11 oranında “Öğretmen görüşlerini almanın sevgi-saygı açısından önemli olduğu”, %22 oranında “İstişarenin her kurumda olduğu gibi okulda da önemli olduğu”, %67 oranında “En uygun kararın verilebilmesi için öğretmenlere danışmanın gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %28 oranında “Öğretmen görüşlerini almanın sevgi-saygı açısından önemli olduğu”, %21 oranında “İstişarenin her kurumda olduğu gibi okulda da önemli olduğu”, %51 oranında “En uygun kararın verilebilmesi için öğretmenlere danışmanın gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.9.1. Öğretmen görüşlerini almanın sevgi-saygı açısından önemli olduğu

Okul öğretmenlerinden biri “Okul yöneticisi görüşümüzü alır ama kendi doğrularını ön planda tutar [Ö:B(4)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre kendi doğrularının ön planda tutan okul yöneticisine öğretmenin fikirlerini rahat söylemeyeceği düşünülebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “Bu gibi konularda öğretmenlere danışılması öğretmen ve idare arasındaki bağın güçlenmesini sağlar [Ö:C(11)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.9.2. İstişarenin her kurumda olduğu gibi okulda da önemli olduğu

Okul yöneticilerinden biri “İstişare her toplum ve inançta önem arz ettiği gibi kurumlarda da uygulanmalıdır [Y:C(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Öğretmenlere danışılarak yapılacak tüm konuların başarıya ulaşması daha kolaydır Öğretmenlere danışmanın başarıyı ve etkileşimi daha çok artırdığını düşünüyorum [Ö:B(15)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenlere danışılarak alınan kararların uygulanması ve başarıya ulaşılabilmesi için öğretmen de elinden geleni yapacak ve başarıya ulaşmak kolaylaşacaktır şeklinde söylenebilir.

4.1.9.3. En uygun kararın verilebilmesi için öğretmenlere danışmanın gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “En ince ayrıntısına kadar öğretmen kurul toplantılarına dile getirerek danışmaya çalışırım [Y:A(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “Öğretmenlere danışılırsa daha sağlıklı kararlar alınabilir [Y:B(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “Bu gibi konularda öğretmenlerin görüşlerini almak benim için bir zevktir. Görüşlerini almazsam hakkaniyetli olamam [Y:C(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Sınıf ve öğrenci dağılımı konusunda genellikle fikirleri açık olur. Ancak öğretmenlerin çalışma ve başarabilme durumları dikkate alarak sınıf dağılımı yaparlar [Ö:B(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Öğretmenlere danışılarak yapılan iş her zaman daha güzel sonuçlar doğurur [Ö:C(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Öğrenciyle dire muhatap olan öğretmenin problemi sahada görme ve pratik hayatta çözümler üretme imkânı daha fazla olduğundan, öğretmenin bulduğu çözümlerin daha isabetli olacağı söylenebilir.

4.1.10. ONUNCU BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın onuncu boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo11: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler.

KATILIMCI DURUMU				
TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Öğretmenin mesleki gelişiminin çok önemli olmasından dolayı desteklenmesinin gerekliliği	3	% 33	4	% 9
Duruma ve şartlara göre en uygun imkânları sağlamanın gerekliliği	5	% 56	27	% 63
Her türlü yardımın yapılmasının gerekliliği	1	% 11	7	% 16
Bu konuda herhangi bir görüş belirtmeme			5	% 12
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	%100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %33 oranında “Öğretmenin mesleki gelişiminin çok önemli olmasından dolayı desteklenmesinin gerekliliği”, %56 oranında “Duruma ve şartlara göre en uygun imkânları sağlamanın gerekliliği”, %11 oranında “Demokratik bir ortam oluşturma gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %9 oranında “Öğretmenin mesleki gelişiminin çok önemli olmasından dolayı desteklenmesinin gerekliliği”, %63 oranında “Duruma ve şartlara göre en uygun imkânları sağlamanın gerekliliği”, %16 oranında “Demokratik bir ortam oluşturma gerekliliği” olarak düşüncelerini belirtmiştir. Öğretmenlerden %12 oranında ise bu konu hakkında herhangi bir görüş belirtmemişlerdir.

4.1.10.1. Öğretmenin mesleki gelişiminin çok önemli olmasından dolayı desteklenmesinin gerekliliği

Okul öğretmenlerinden biri “*Mesleki eğitimlere katılmamız, sağlanır bilgilendirme toplantısı yapılır* [Ö:B(12)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenlerin kendi alanında birer örnek olmaları için gereken neyse onu yaparım. Yeter ki öğretmenlerim başarılı olsun [Y:A(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Mesleki gelişim imkânlarının faydalanmak isteyenlere her konuda yardım yapılır [Ö:C(5)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.10.2. Duruma ve şartlara göre en uygun imkânları sağlamanın gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “*Uygun zamanlarda bilgilendirme seminer çalışması yapılır [Y:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Buradan öğretmenleri yetiştirmek için imkânların az olmasından dolayı bilgilendirme semineri dışında farklı bir şey yapılmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinden biri “*Şartlarına göre en uygun mesleki gelişim imkânları sağlıyorum [Y:C(1)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Mesleki gelişim adına bir olanak yok. Öğretmen kendini geliştiriyor zaten. Öğretmen zamanın çoğunu okulda geçirdiği için öğrenci ile iç içe olduğu için kendini geliştirmiş oluyor [Ö:C(7)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenin kendini yetiştirme imkânının olmadığını, zamanını öğrencilerle geçirerek kendini yetiştirdiği düşünülebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Böyle bir uygulamanın Türkiye’de olduğuna inanmıyorum [Ö:C(8)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenler mesleğe başladıktan sonra kendini geliştirme imkânı bulamamakta, doğruları hata yaparak öğrenmek durumunda kalmaktadır şeklinde düşünülebilir.

4.1.10.3. Her türlü yardımın yapılmasının gerekliliği

Okul yöneticilerinden biri “*Elimizdeki imkânları seferber etmemiz bir sorumluluktur [Y:C(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “Öğretmenlerinin başarılı olmaları için bu imkânları sağlamada elimden geleni yaparım. Mesleki gelişim hiçbir öğretmen için göz ardı edilemez [Y:C(3)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “İdareciler tarafından her türlü ders eğitim materyaline kolayca ulaşılabilmesi için gerekli çalışmalar biraz daha arttırılabilir [Ö:A(16)]. ” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “Öğretmenler burada mesleki anlamda kendini geliştirememektedir [Ö:C(14)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.11. ON BİRİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın on birinci boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo12: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Eksikliklerin fark edilmesi için eleştiriye açık olunması	7	% 78	23	% 53
Eleştiride konuşma üslubuna dikkat edilmesi	1	% 11	6	% 14
Eleştiriye açık olmanın, olgun bir insan özelliği olması	1	% 11	14	% 33
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %78 oranında “Eksikliklerin fark edilmesi için eleştiriye açık olunması”, %11 oranında “Eleştiride konuşma üslubuna dikkat edilmesi”, %11 oranında “Eleştiriye açık olmanın, olgun bir insan özelliği olması” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %53 oranında “Eksikliklerin fark edilmesi için eleştiriye açık olunması”, %14 oranında “Eleştiride konuşma üslubuna dikkat edilmesi”, %33

oranında “Eleştiriye açık olmanın, olgun bir insan özelliği olması” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.11.1. Eksikliklerin fark edilmesi için eleştiriye açık olunması

Okul yöneticilerinden biri “ *O yönden kendimi Bahtiyar bilirim eleştiri olarak eksiklerini tamamlamaya çalışırım [Y:A(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okul yöneticisi kendisi için yapılan eleştirilerden memnun olduğunu, bu şekilde eksiklerinin farkına vardığını ve düzeltme imkânı elde ettiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinden biri “*Hataların törpülenmesi için iyi bir yöntemidir [Y:C(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “*Eleştiriye açık olmaya gayret gösteririm. Yoksa nasıl eksikliğimin farkına varabilirim [Y:C(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Nasıl ki okul personeli ve öğretmenler eleştirilebiliyorsa okul yöneticilerinin de eleştiriye açık olmaları şarttır [Ö:C(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*İdarecilerin eleştiriye açık olması kendilerini yenilemeye ve geliştirmeye katkıda bulunmasını sağlar [Ö:C(8)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.11.2. Eleştiride konuşma üslubuna dikkat edilmesi

Okul yöneticilerinden biri “*Konuşma üslubuna dikkat edilirse her türlü eleştiriye açığımdır [Y:C(1)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okul yöneticisi eleştirilirken konuşmanın üslubunun çok önemli olduğu düşünülmektedir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Eleştiri iş kalitesini artıran bir unsurdur. Kırıcı olmadan her zaman eleştiri yapabilmeli ve eleştiriye açık olmalıyız [Ö:A(13)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Eleştiriye sadece iyi bir üslup kullandığınızda kabul ettirebilirsiniz. Aksi takdirde konuşmak mümkün olmaz [Ö:C(5)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Eleştiriye açık olmak gerekir tabii. Eleştiri yapan arkadaş hakaret içermeyecek şekilde konuşmak şartıyla. Herkesin değer verdiği şeyler vardır. Bunların eksik yanlarını eleştirebilir ama hakaret ve argo kelimeler kullanmamak şartıyla [Ö:C(11)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.11.3. Eleştiriye açık olmanın, olgun bir insan özelliği olması

Okul yöneticilerinden biri “*Olgun insanın özelliklerindendir [Y:A(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre kendisine yapılan eleştiriye açık olan okul yöneticisinin, eksik olan yanlarını fark edeceği, eksikliklerini tamamlayıp, olgun bir insan olacağı söylenebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Eleştiri hataları görüp düzeltmede ve işleri layıkıyla yapabilmek noktasında yararlanılabilecek unsurların başında gelir [Ö:A(16)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Eleştirilmekten hoşlanmaz. Açık değildir. Yanlış yapmış olsa da doğru yaptığını düşünür ve bununla ilgili dayanaklar ortaya koyar [Ö:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okul yöneticisinin yapılan eleştiriye bakmadığı, yanlışlıkların olması gerektiği için yapıldığı ve bunların niçin yapıldığı ile ilgili dayanaklar bulduğu, bundan dolayı yanlışlardan ders çıkarma gibi bir durumunun olmadığını düşündüğü söylenebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Açık ama çok kabullenmiyor [Ö:B(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Otuz yıldır bildiği doğruları değiştirmek çok zor [Ö:B(13)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Buna tahammülleri pek olmaz. Neymiş öğretmen Böyle söylemiş, yok yönetmelik, yönetmelik [Ö:C(4)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.12. ON İKİNCİ BOYUT: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın on ikinci boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo13: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler

KATILIMCI DURUMU				
TEMALAR	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Öğretmenlerin haklı olduğu durumlarda onları koruma	1	% 11	11	% 26
Öğretmenin verimli olması için okul yöneticisine güvenmesi	1	% 11	7	% 16
Her durum ve zamanda, öğretmenin yanında olma	7	% 78	25	% 58
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %11 oranında “Öğretmenlerin haklı olduğu durumlarda onları koruma”, %11 oranında “Öğretmenin verimli olması için okul yöneticisine güvenmesi”, %78 oranında “Her durum ve zamanda, öğretmenin yanında olma” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %26 oranında “Öğretmenlerin haklı olduğu durumlarda onları koruma”, %16 oranında “Öğretmenin verimli olması için okul yöneticisine güvenmesi”, %58 oranında “Her durum ve zamanda, öğretmenin yanında olma” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

4.1.12.1. Öğretmenlerin haklı olduğu durumlarda onları koruma

Okul yöneticilerinden biri “Öğretmenlerim haklıysa onları korumaya çalışırım. Yok, efendim haksızlarsa ne diye onları korumaya çalışayım [Y:C(3)].” şeklinde

görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre öğretmenin haklı olma ve olmama durumuna göre farklı düşünülmesi gerektiği, haklı olanların korunması gerektiği söylenebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Bu konuda öğretmenini olabildiğince savunur, Öğretmenini savunurken daha çok öğretmenin haklılık durumunu dikkate alır [Ö:B(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Hak bildiğin yoldan şaşmam. Doğru bildiğimi söylerim. Öğretmen arkadaşlarım bu konularda korumaya çalışılır, haklı olduğu müddetçe [Ö:C(11)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.12.2. Öğretmenin verimli olması için okul yöneticisine güvenmesi

Okul yöneticilerinden biri “*Güven basamağını halletmek demek öğretmenden verim elde etmek demektir [Y:C(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir. Bu görüşe göre okul yöneticisine güvenen bir öğretmenin daha bir özgüvenle hareket edeceği ve daha verimli çalışacağı söylenebilir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Kanunlar ve kurallar öğretmeni fazlasıyla yalnız bırakıyor. Çevreden gelebilecek baskı ve olumsuzluklara karşı öğretmenin yanında olmak gereklidir [Ö:A(13)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Bu hususta öğretmenlerimizin gereken değeri gördüğünü inanmıyorum [Ö:A(15)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Öğretmenlerin öğretmenliğe ve değerlere uygun davrandıkları zaman okul yönetimi öğretmenin yanında olur [Ö:C(12)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.12.3. Her durum ve zamanda, öğretmenin yanında olma

Okul yöneticilerinden biri “*Bu kadar emek sarf eden öğretmenleri tabii ki korumaya çalışırım. Onlara zarar gelmesini istemem [Y:A(2)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “*Vicdanlı ve iyi niyetli bütün öğretmenlere yardımcı olmak idareden öte insancıl bir harekettir [Y:A(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Bu görüşe göre öğretmenlerin vicdanlı ve iyi niyetli olma durumu, vicdanlı ve iyi niyetli olanların yardımı hak ettiği diğerlerinin önemli olmadığı söylenebilir.

Okul yöneticilerinden biri “*Her zaman öğretmenimin yanındayım [Y:C(1)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Öğretmenlerin yanındadır dayak olayı hariç [Ö:B(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Olumsuz etkiler okul yöneticisinin işine geliyorsa öğretmeni koruma söz konusu olur [Ö:C(4)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Maalesef en büyük sıkıntı velilerin anlayışsızlığıdır [Ö:C(13)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.13. ON ÜÇÜNCÜ BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler.

Araştırmanın on üçüncü boyutunda yatılı ortaokulda çalışan yönetici ve öğretmenlere “Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu” ile ilgili görüşlerinin belirlenmesi kapsamında oluşturulmuştur. Bu boyut bağlamında 9 okul yöneticisi ve 43 öğretmenin düşünceleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Tablo14: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler.

TEMALAR	KATILIMCI DURUMU			
	OKUL YÖNETİCİSİ		ÖĞRETMEN	
	YÖNETİCİ SAYISI	YÜZDE	ÖĞRETMEN SAYISI	YÜZDE
Öğretmene her konuda güvenmenin zor olduğu	4	% 45	4	% 9
Her konuda güvenilmesi gerektiği	3	% 33	34	% 80
Görev ve sorumluluğunun farkında olan öğretmenlere güvenilmesi gerektiği	2	% 22	1	% 2
Bu konuda herhangi bir görüş belirtmeme			4	% 9
TOPLAM SAYI VE YÜZDE	9	% 100	43	% 100

Bu soruya okul yöneticileri %45 oranında “Öğretmene her konuda güvenmenin zor olduğu”, %33 oranında “Her konuda güvenilmesi gerektiği”, %22 oranında “Görev ve sorumluluğunun farkında olan öğretmenlere güvenilmesi gerektiği” olarak düşüncelerini belirtmiştir.

Bu soruya öğretmenler %9 oranında “Öğretmene her konuda güvenmenin zor olduğu”, %80 oranında “Her konuda güvenilmesi gerektiği”, %2 oranında “Görev ve sorumluluğunun farkında olan öğretmenlere güvenilmesi gerektiği” olarak düşüncelerini belirtmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden %9 oranında herhangi bir fikir beyan etmemiştir.

4.1.13.1. Öğretmene her konuda güvenmenin zor olduğu

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenlere güvenirim ama üçüncü şans vermem* [Y:A(1)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenlere güvenirim ama her konuda olmaz. Bu imkânsız bir şey* [Y:A(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “*Temkinli olmak gereklidir. Bu noktada suizanda kaçmamak gereklidir* [Y:C(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Genelde güveniliyor fakat her konuda güvenilmeyebiliyor* [Ö:A(2)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Öğretmenlere her konuda güvenmek mantıklı bir yaklaşım değildir. Nihayetinde öğretmenler bir insandır* [Ö:A(16)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Bu çok zor bir durum. Her konuda kesinlikle güvenmeleri söz konusu değil zaten. Böyle bir durum olursa öğretmenlerin çalışma performansı daha da artar* [Ö:C(4)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.13.2. Her konuda güvenilmesi gerektiği

Okul yöneticilerinden biri “*Her konuda güveniyorum. Beni yanıltmadılar* [Y:C(1)].” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Öğretmenlerin her konuda olmasa da çoğu konularda İyiye doğruya adapte olduğunu bilindiği için onlara fazlasıyla güvenilir [Ö:A(15)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Kendi fikrine yakın olan insanlara güvenmektedir [Ö:B(13)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Sözle güvenildiği söylense de aslında ortalıkta bir güven yok [Ö:C(7)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Öğretmene güvenilmesi öğretmenin başarı durumunu artırır. Eğitim öğretime değer katar [Ö:C(8)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.1.13.3. Görev ve sorumluluğunun farkında olan öğretmenlere güvenilmesi gerektiği

Okul yöneticilerinden biri “*Eğitim öğretim söz konusu olduğunda durumu iyice irdeleyerek güvenip güvenmemeye bakarım [Y:A(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “*Her öğretmene değil ama görev sorumluluğuna sahip olan insanlara güvenirim [Y:B(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul yöneticilerinden biri “*Öğretmenlere güven çok dikkatli olmayı gerektiren bir durum. Her konuda güvenme benim açımdan zor görünüyor [Y:C(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

Okul öğretmenlerinden biri “*Öğretmenler güven konusunu boşa çıkarabilir. Bu yüzden yöneticinin kimlere güvenmesi gerektiğini iyi seçmesi gerekir [Ö:C(3)].*” şeklinde görüşünü ifade etmiştir.

4.2. YORUMLAR

Bu bölümde araştırma sorusuna ilişkin bulguların tartışılması ve yorumlanması yapılacaktır. Elde edilen bulgulardan çıkarılan sonuçlara göre yorumlar literatürle desteklenecektir.

Eğitim faaliyetlerinin icra kısmında öğretmenler yer almaktadır. Öğretmenlerin okul sınırları içerisinde ve daha da önemlisi sınıfta, eğitimi kaliteli bir şekilde yapmasının, işini sevmesiyle ve motivasyonunun yüksek olmasıyla ilgili olduğu söylenebilir. Bu durumu olumlu ya da olumsuz etkileyen birçok faktör vardır. Bu faktörlerden olumsuz olanların öğretmen üzerindeki etkisini minimum seviyeye indirgeyip, öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini en iyi şekilde yapabilmesinin öncelikle okul yöneticisinin görevi olduğu söylenebilir.

Anderson'a (1991) göre okul yöneticisi mükemmel bir okulun oluşturulmasında anahtar kişidir. Okul yöneticisinin yöneticilik yeteneği sınıf içindeki eğitsel gelişme için kritik önem taşımaktadır ve bir okulun bütün başarısında önemli bir yer tutmaktadır. Birçok şekilde okul yöneticisi, okullardaki en önemli ve etkili bireydir. Çünkü okuldaki öğrenme iklimini, profesyonellik düzeyini, öğretmen bağlılığını, öğrenci başarısını ve öğretmenlerin moralini etkileyen onun liderliğidir. Bir okul yeniliğe açıksa, öğrenci merkezliyse, öğretimde mükemmelliğe sahipse, öğrenciler yeteneklerinin en iyisini sergileyebiliyorsa, yöneticilerin liderliğini başarının anahtarı olarak düşünebiliriz (Akt: Korkmaz, 2005).

Tinaz'a (2000) göre geleneksel eğitimin en iyi tanımını yapanlardan birisi İngiliz düşünür Alfred North Whitehead'dır. Ona göre eğitim, edinilen bilgilerin yaşam içinde kullanılma sanatının edinilmesidir.

1. BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman "Fedakar öğretmenlerin en iyi muameleyi hakkettiği" teması kapsamında okul yöneticileri %34, öğretmenler %56 gibi oranla görüşlerini bildirmişlerdir. Bu sonuçtan anlaşılabacağı üzere okulda çalışan öğretmenler fedakâr olup olmama durumuna göre hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından farklı oranlarda

değerlendirilmiştir. Bu temadan yöneticilerin empati yaparak öğretmenleri rahatlatıcı bir tavır takınmalarının uygun olacağı düşünülebilir.

“Öğretmenlere kibar ve içten davranmak gerektiği” teması kapsamında okul yöneticileri %33, öğretmenler %11 olarak düşüncelerini belirtmişlerdir. Kibar ve içten davranmanın gerekliliği, okul yöneticileri tarafından daha büyük bir oranda belirtilmiştir. Okul yöneticileri eğitime daha geniş bir açıdan baktıkları için öğretmenlere kibar ve içten davranmanın öğretmenin eğitimde daha verimli olmasını sağladığı görüşünde oldukları söylenebilir.

“Öğretmenlere kibar ve içten davranmanın kurum disiplinine zarar verdiği” teması üzerinde öğretmen ve okul yöneticileri aynı oranda hemfikirdir. Bu oran %33 olarak araştırmaya katılanların üçte birine denk gelmektedir. Öğretmenlere kibar ve içten davranmanın disipline zarar vereceği endişesi okul yöneticilerinde olduğu gibi, öğretmenlerde de vardır. Burada öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kibar ve içten davranma durumunun öğretmenler tarafından suiistimal edileceği, okul yöneticisinin öğretmenle arasındaki mesafeyi korumasının daha uygun olacağı, kültürel anlamda kibarlığın farklı yorumlanıp disipline zarar vereceğinin düşünüldüğü söylenebilir.

100 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmaya göre “Tebrikler”, “Teşekkür ederim” gibi motive edici ve övücü sözler duyan çalışanların motivasyonun yüzde birlik maaş zammına denk düşecek kadar arttığı belirlenmiştir. Araştırmacılara göre patronlar yalnızca kibar sözlerle yılda ortalama 5.2 milyar sterlinlik verim kaybını önleyebilirler (Milliyet, 2008: 26; Akt: Korkmaz,2008, s.32).

2. BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler.

Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler incelendiği zaman “İyi bir eğitim-öğretim için ekip ruhunun gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %33 oranında, öğretmenler %23 oranında görüşlerini bildirmişlerdir. Bu tema incelendiğinde, birlik ve beraberliğin, işbirliğini beraberinde getireceği ve okul gibi işbirliği gerektiren bir örgütte işbirliği yaparak hareket etmenin eğitimin kalitesinin artmasını sağlayacağı söylenebilir.

“Birlik beraberliğin sağlanması için sosyal etkinliklerin gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %45, öğretmenler %60 oranında görüşlerini bildirmişlerdir. Bu tema, yönetici ve öğretmenlerin, birlik beraberliğin çok önemli olduğunu düşündükleri fakat bunun geliştirilmesi için yeterli çalışmanın yapılmadığı şeklinde değerlendirilebilir. Okullarda yöneticiler tarafından birlik beraberliğin önemi ve gerekliliği konusunda konuşmalar yapıp, bu ifadelerden sonra gerekli etkinlikler düzenlenirse daha fazla mesafe alınabileceği söylenebilir.

“Okul kurum olduğundan işlerin düzenli gitmesi için birlik beraberliğin gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %12 oranında görüşlerini bildirmişlerdir. Bu tema kapsamında okul yöneticileri ve öğretmenler hemen hemen aynı oranda görüş bildirmişlerdir. Buradan öğretmenin sadece derse girip çıkmasının eğitim için yeterli olmadığı, işlerin düzenli gitmesi için gayret sarfedilmesi gerektiği, birlikte hareket etmenin önemli olduğunun düşünöldüğü şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

Bursalıoğlu’na (2000) göre örgüt üyelerinin işlerinde gösterdikleri çabayı sağlayan güdülenmenin düzeyi bir bakıma morali yansıtır. Yüksek moral üyelerin hem örgüt amaçlarını benimsediğini ve gerçekleşmesi için çaba gösterdiğini hem de grup olarak kendi aralarında bir bağlılık bulunduğunu belirtir. Moral aynı zamanda örgütün amaçları ile üyelerin gereksinimleri arasındaki dengenin bir göstergesidir. Üyelerin amaçlarının gerçekleşmesi oranındaki duyguları onların moraline yansır. Böyle moral bireylerin ve toplulukların işbirliği derecesini belirleyen ruhsal durumlardandır. Yönetime göre yüksek moral örgüt amaçlarının gerçekleşmesi yönünde üyelerin istek, çaba, uyma ve işbirliği göstermesidir. Yüksek moral genellikle örgüt amaçlarına dönük işbirliği, Örgüte ve liderine bağlılık, kural ve üstlere gönüllü itaat, güç durumlarda dayanıklılık gösterme, yüksek ilgi, orta ve alt basamaklarda girişim, üyesi bulunduğu örgüt ile öğünme gibi sonuçlar verir. Diğer üstlerden ve örgütten hoşlanmak gibi davranışlar, düşük moralin belirtileridir. Yukarıdaki açıklamalar moral kavramının okul yöneticisi için birçok bakımdan önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Her şeyden önce okulun eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşmesini isteyen yönetici okul içi öğelerin moralini yüksek tutmak zorundadır. Okulun dengeli ve ahenkli oluşu yöneticisinin bu yüksek morali sürdürebilmesine bağlı bulunmaktadır.

Çevresel ve ekonomik değişimlerin oranının artması, esnekliğe ve işbirliğine duyulan ihtiyacın yükselmesi, takım ve takım çalışmalarına inancın artması, çalışanlarla ilişkilerin ve kariyer kalıplarının değişmesi, örgütsel güvenin önemini artırmıştır. Sosyal sermayenin ana ögesi güven, örgüt içinde ilişkileri bir arada tutan temel yapıştırıcıdır. Güven olmaksızın hiçbir kurum hedefini gerçekleştiremez ve hiçbir şeyi iyi işletemez. Aynı zamanda güven etkili ilişkilerin önemli öğelerinden birisidir. Karşılıklı güven duyulması yaşamsal bir durumdur. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının detaylı biçimde anlaşılması gerekmektedir (İşcan & Sayın, 2010).

3. BOYUT: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “Mesajların anlaşılması için net olmasının gerekli olduğu” teması kapsamında yöneticiler %78, öğretmenler %77 oranında görüş belirtmişlerdir. Okul yöneticileri ve öğretmenler bu boyut kapsamında en yüksek oranda görüşü, bu temada bildirmişlerdir. Okulda işlerin aksamaması için, okul yöneticilerinin mesajlarını açık, anlaşılır ve net olarak iletmelerinin çok önemli olduğu söylenebilir.

“Okul personelinin en iyi performansı göstermesi için mesajların net ve anlaşılır olması” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %19 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu temaya göre, yöneticinin anlatmak istediği ile okul personelinin anladığı şeyin aynı olmasının, okul personelinin işini daha iyi yapmasını sağlayacağı söylenebilir.

İletişim için ifadelerin açık ve anlaşılır olmasının okulda vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğu” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %4 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu temaya bakılarak, eğitim-öğretimin kaliteli olabilmesi için muğlak ifadeler yerine açık ve anlaşılır bir dil kullanmanın daha uygun olacağı düşünülebilir.

Okul müdürlerinin çevresindekilere okulun amaçlarına gerçekleştirilmesi yolunda iş yaptırabilmesi öncelikli amaçları açık bir şekilde belirleyerek bunları örgüt

üyelerine aktarılmasıyla sahip olduğu iletişim becerileri ile doğru orantılıdır (Şimşek,2005, s.58).

İletişim aracılığıyla okul üyeleri kendilerinden ne beklendiğini ve işlerini nasıl yaptıkları hakkında bilgi sahibi olurlar. Bilginin alımı ve aktarımı örgütsel yaşamda önemli bir rol oynar ve etkili iletişim, okul üyelerinin iş tutumlarıyla doğrudan ilişkilidir. Araştırma sonuçları, kendilerinin iyi olma durumlarını işi ile ilişkilendiren öğretmenlerin, iletişimin kalitesinden etkilendiklerini göstermektedir (Orpen, 1997, s.519,520; Akt: Şimşek, 2005).

4. BOYUT: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, “Okul yöneticilerinin şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturmasının eğitimde çok önemli olduğu” teması kapsamında, okul yöneticileri %56, öğretmenler %37 oranında görüş bildirmişlerdir. Buradan eğitimin insan için hayati bir durum olduğu ve bununla ilgili problemlerin önemli-önemsiz diye ayrılamayacağı, bu nedenle problemlerin en kısa sürede çözüme kavuşturulmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Burada göze çarpan ve üzerinde en çok yoğunlaşılan tema “Okul yöneticilerinin şikâyetleri en kısa zamanda değil de uygun zamanda çözmesinin daha iyi olduğu” temasıdır. Bu tema için okul yöneticileri %33, öğretmenler %19 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu tema, problemlerin çözümünün hemen olamayacağı, bundan dolayı karamsarlığa düşmemek gerektiği, uygun zamanın beklenilmesinin daha yararlı olacağı şeklinde değerlendirilebilir.

“Şikâyetleri çözüme kavuşturmak için okul yöneticisinin elinden gelen gayreti göstermesinin önemli olduğu” teması kapsamında okul yöneticileri görüş bildirmezken, öğretmenler %23 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul yöneticilerinin görüş bildirmemesinin sebebi, kendilerinin zaten ellerinden geleni yaptığını düşünmeleri olabilir. Öğretmenler tarafından %23 oranında görüş bildirilmesi, sonuçtan daha çok okul yöneticisinin gayretinin önemli olduğunu, okul yöneticisinin elinden geleni

yaptıktan sonra problemlerin büyük bir kısmının çözüleceği, çözülemeyen problemlerin ise zamanla çözüme kavuşacağını düşündükleri şeklinde değerlendirilebilir.

Okul müdürleri okullarını yönetirken oldukça farklı alanlarda birçok problemle karşı karşıya kalmaktadır. Bundan dolayı karşılaşılan problemleri analiz etmek, bunlar için olası çözüm önerileri getirmek, okul müdürlerinin bu konularda bilgi ve beceriye sahip olmalarını gerektirmektedir. Okulların önemi toplumda üstlendiği stratejik amaç ve hedeflerinden kaynaklanmaktadır. Bir örgüt olarak okulun örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçları (Başaran, 2008) ile toplumsal, ekonomik ve politik görevleri vardır (Bursalıoğlu, 1997). Bu bağlamda okulların en önemli görevi farklı öğretim basamaklarında, değişik eğitim programları uygulayan okullar aracılığı ile ülkenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insan gücünü yetiştirmektir. Okulların bu görevi istenen düzeyde yerine getirmesinde en önemli görev ve sorumluluk okul müdürlerine düşmektedir. Müdürler okullarını kanun, yasa ve yönetmeliklere uygun olarak, toplumun ve bireylerin öncelikleri doğrultusunda yönetmekten sorumludurlar. Müdürler görevlerini yerine getirirken başta idari, eğitim ve öğretim, personel ve mali konular olmak üzere birçok alanda sorunlarla karşılaşmaktadır (Akt: Çınkır, 2010).

Okul müdürleri okulu yönetirken, birçok sıkıntıyla karşılaşmaktadırlar. Bu sıkıntıların giderilmesini yalnızca müdürlerden beklemek doğru değildir. Bu sebeple başta okul müdürü ve öğretmenler olmak üzere tüm eğitim paydaşları okulda karşılaşılan sıkıntılar üzerinde işbirliği yapmalıdır. İşbirliği “Paydaşların, ortak bir misyonu belirleyerek, bu misyonu gerçekleştirmek için kaynakları aktardığı ve etkinliklere katıldığı bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Julian, 1994, s. 3). İşbirlikli problem çözme becerisine sahip bir okul müdürü için performans göstergeleri olarak şunları saymak mümkündür (Seikay, 2007; Akt: Çınkır,2010).

Okul müdürü;

1. Okulu geliştirme sürecinde eğitim paydaşları (müdür yardımcısı, öğretmen, eğitici olmayan personel, öğrenci ve veliler) ile işbirliği yapar.
2. Sorunlarla ilgili verileri eğitim paydaşları ile paylaşır.
3. Okulu geliştirme sürecinde etkili grup oluşturma ve görüş-birliği oluşturma becerilerini gösterir.
4. Okulun amaçlarına ulaşmak için, okulun vizyonu, okulun hedefleri ve okulun sürekli gelişimini okul personeli, aileler, öğrenciler ve toplum üyeleri ile paylaşır.

5. Okul-toplum üyelerinin okul geliştirme çabalarının farkındadır ve onları katkılarından dolayı kutlar.

6. Öğretmenlerin liderlik kapasitelerini destekler ve geliştirir.

7. Personelin işbirliği becerilerini değerlendirir ve personel geliştirme etkinlikleriyle destekler (Çınkır, 2010).

5. BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “Öğretmenlere sene içinde gözlemlenen performansa bakarak değerlendirmenin adil olacağı” teması kapsamında yöneticiler %56, öğretmenler %40 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu tema, okul yöneticisinin, eğitimin sürekliliğini göz önünde bulundurarak, öğretmenin sene içindeki eksi ve artılarını not ederek değerlendirme yapmasının daha adil olacağı söylenebilir.

Burada dikkatimizi çeken diğer bir tema “Öğretmenlerde saygı ve sevgi ortamının oluşması için adil olunmasının gerekliliği” temasıdır. Bu tema kapsamında yöneticiler %11 oranında, öğretmenler %23 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenler arasında saygı ve sevgi ortamının oluşmasının yöneticinin adil olmasına bağlandığı, okul yöneticisinin adaletli olmasının okulda huzurlu bir ortam oluşmasına sebep olacağı söylenebilir.

“Öğretmenlerde gözlemlenen performansta artış varsa ödülü hemen vermenin iyi olduğu, ceza gerektiren davranışlarda davranışın düzeltilmesinin beklenmesinin gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %22, öğretmenler %23 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, performanstaki artışın teşvikle pekiştirilmesinin iyi olacağı ve öğretmenin de her insan gibi hata yapabileceğinin unutulmaması gerektiği, hatalarını düzeltmeleri için öğretmenlere zaman ve fırsat vermenin uygun olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Yıldırım’a (2002) göre çalışma ortamındaki kişiler adaletin olmadığını algıladıklarında moralleri bozulur, işlerini terk etme olasılıkları artar. Adil uygulamalar ise örgüte bağlılığı ve işte kalma niyetini artırır, güçlendirir. Kısaca, adalet, insanları bir arada tutar; adaletsizlik ise, insanların birbirlerinden ayrılmasına neden olabilir.

Özgan'a (2006) göre eğitim örgütlerinin etkililiği ise örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde girdisinin ve çıktısının insan olan bir örgütte görev alan öğretmenlerle gerçekleştirilebilir. Bu bakımdan okul kaynaklarının en önemlisi olan öğretmenlerin etkili bir şekilde kullanılması okul yönetiminin ve dolayısıyla okul yöneticilerinin görevidir (Özkan, 2005).

Eker'e (2006) göre yöneticiler öğretmenlerin adalet algılarını pozitif ve negatif yönde etkileyebilecek bir konuma sahiptir. Yöneticiler, çalışanların adalet algıları üzerinde kontrollerinin olması nedeniyle, onların doyumlarını, bağlılıklarını ve örgüte katılımlarını etkileyebilirler.

Dilek'e (2005) göre liderlerin temel görevlerinden biri, çalışanların lidere ve örgüte yönelik yaklaşımlarının olumlu bir biçimde şekillenmesini sağlamaktır. Örgütsel adalet algısı bu görevi yerine getirme konusunda önemli bir araçtır. Bundan dolayı yöneticiler eğitimin amaçlarını gerçekleştirmede en önemli araç olan öğretmenlere çıktılarının dağıtılmasında, süreçlerin işleyişinde ve etkileşimde adaletli şekilde davranarak öğretmenlerin etkililiğini arttırabilir. Çünkü örgütsel adalet birçok örgütsel davranışı etkilemektedir. Örgütsel adaletle ilişkin algılar çalışanların performanslarını, işbirlikçi çalışmasını, gergin davranışlar sergilenmemesini, örgütsel bağlılığı, yönetime olan güvenlerini, motive olmalarını ve iş tatminini etkilemektedir.

Yürür'e (2008) göre yüksek adalet algısı çalışanlarda pozitif tutum ve davranışlara neden olurken, çalışanların örgütlerini veya yöneticilerini adil bulmamaları, istenmeyen davranışlar geliştirmelerine yol açmaktadır. Bu nedenle de örgütsel adalet algısı, yöneticiler tarafından her yönüyle anlaşılması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Akt: Özgan & Bozbayındır, 2011).

6. BOYUT: Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman "Durum ciddi olduğunda yardım edilmesinin gerekliliği" teması kapsamında yöneticiler %67, öğretmenler %56 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenlerin çok zor durumda kalmadıkları

sürece izin istememelerinin uygun olacağı, öğrencilerin boş geçen derslerinin telafisinin zor olduğu, eğitimin aksamaması için şartların zorlanması gerektiği düşünülebilir.

“Her zaman bu konularda yardımcı olunmasının gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %22, öğretmenler %28 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, ulaşım, sağlık, izin konularının çok önemli olduğu, öğretmenlerin kafasının rahat olmadığı durumlarda bunun sınıfa ve öğrencilere yansıtacağı, bundan dolayı bu gibi durumlarda öğretmenlere yardımcı olunması gerektiği söylenebilir.

“Yönetmelikte yazan kurallar doğrultusunda hareket etmenin gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %4 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu tema okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından en az görüş bildirilen temadır. Buna göre, yönetmeliğin öğretmenin ulaşım, sağlık ve izin konularında yardımcı olunması ile ilgili maddelerinin yetersiz kaldığı, bundan dolayı ikili diyaloglarla problemlerin çözülmesinin gerektiği söylenebilir.

7. BOYUT: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler.

Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “Demokratik bir ortam oluşturma gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %56, öğretmenler %42 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu tema yöneticiler ve öğretmenler tarafından en çok oranda görüş bildirilen temadır. Buna göre, okulda eğitimin öğrenciler üzerinde etkili olabilmesi için demokratik kuralların işletilmesi sonucunda, oluşacak demokratik ortamda eğitim-öğretim gören öğrencilerin demokratik birer birey olacakları düşünülebilir. İnsanların birbirine saygı duyduğu, dinlerinin, mezheplerinin, siyasi görüşlerinin ve herhangi bir sendikaya üyeliğin bir farklılık teşkil etmediği okul ortamının oluşturulmasının eğitim için gerekli olduğu ifade edilebilir.

Diğer bir tema “Yönetmeliklere uygun hareket etmenin gerekliliği” temasıdır. Bu tema kapsamında yöneticiler %33, öğretmenler %9 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, bu yönetici ve öğretmenlerin, yönetmeliklerde olan fakat demokrasiyle bağdaşmayan kurallardan tercih yapmak gerektiğinde, yönetmeliklere uymanın gerekli olduğunu düşündükleri söylenebilir.

“Demokratik kuralları işletmenin öğretmenlerin motivasyonunu arttırdığı” temasında okul yöneticileri görüş bildirmezken, öğretmenler %40 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, demokratik kuralları işleten okul yöneticisinin bulunduğu okulda öğretmenlerin motivasyonunun artacağı ve işini daha iyi yapacağı söylenebilir.

Bireyin ön plana çıktığı ve farklılıkların daha fazla önem kazandığı günümüzde, bu farklılıkların korunup sürdürülmesi, demokratik bir kültür içinde yetişen bireylerle mümkün olabilir. Demokrasi bilincini bireylere kazandırmada eğitim kurumlarının önemi büyüktür. Bu nedenle demokrasi kültürünün öncelikli olarak okullarda yaşanması gerekir (Şişman, Güleş, Dönmez, 2010).

Karahan’a (2006) göre öğretmen adayları üzerinde yapılan bir araştırmada demokratik tutumların azalmasına bağlı olarak nevrotik eğilimlerin arttığı, kendini gerçekleştirme ve sosyal ilişkilerdeki yeterlik becerilerinin azaldığı gözlenmiştir (Yazıcı, 2009).

Apple ve Beane’e (1995) göre demokrasi sayesinde okulda ve toplumda, bir takım haksızlıklara karşı bireyler korunur. Demokrasi, demokratik deneyimler içinde öğrenilir. Bu yönüyle okul, demokrasi uygulamasının yapıldığı bir yerdir (Akt: Şişman, Güleş, Dönmez, 2010).

Woods ve Gronn (2009), demokratik bir ortamda nasıl bir liderlik sergilenmesi gerektiğine ilişkin olarak gücün paylaşımı ve otoritenin dağıtılmasını gerektiren “dağıtıcı liderliğe” vurgu yapmıştır. Böylece yöneticinin tek otorite olması önlenmektedir (Akt: Şişman, Güleş, Dönmez, 2010).

Eğitimin amacı, bireyler arasındaki farklılıkları ortadan kaldırmak ve tek tip insanlar yetiştirmek olmayıp, çeşitlilik içinde bütünlüğü ve ahengi oluşturmaktır (Yılman, 2006). Bu bağlamda demokratik bir toplumdan söz edebilmek için, toplumdan etkilenen ve toplumu etkileyen eğitim sisteminin, demokratik yaşamı destekleyici işlev görmesi önemlidir. Okul, içinde çeşitli yönlerden farklılıkları barındıran bir koalisyonudur. Dolayısıyla farklılıkları ortaya çıkarmada ve yaşatmada demokratik eğitim oldukça etkilidir (Akt: Şişman, Güleş, Dönmez, 2010).

8. BOYUT: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler.

Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “Öğretmenleri iyi anlayabilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %78 oranında, öğretmenler %35 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, insanları doğru anlayabilmenin şartlarından birinin iyi bir dinleyici olmak olduğu söylenebilir.

“Okul yöneticisinin öğretmeni dinlemesinin, öğretmene kendini değerli hissettirdiği” temasına bakacak olursak öğretmenlerin %28 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, sözleri dinlenen ve sözlerine itibar edilen öğretmenlerin kendilerini değerli hissettikleri ve bunu eğitime yansıtacakları söylenebilir.

“İletişimin sağlıklı olabilmesi için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği” teması kapsamında öğretmenler %14 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, iletişimde anlatanın, anlattığı şeyleri iyi ifade etmesinin önemli olduğu kadar, dinleyenin de iyi bir dinleyici olmasının gerekli olduğu söylenebilir. Okul yöneticisi öğretmenin anlatacağı bir durumu dinlemeye başladığında, öğretmen henüz sözlerini tamamlamadan, yönetici vereceği cevabı zihninde tasarlasa ve öğretmeni dinlemek yerine kendi düşüncelerini öğretmene kabul ettirme yoluna giderse, bu durumda sağlıklı bir iletişim olmasının beklenemeyeceği ifade edilebilir.

“İyi dinlenilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği” temasında okul yöneticileri %11 oranında, öğretmenler %9 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre okul yöneticileri ve öğretmenlerin karşılıklı birbirlerini iyi dinlemelerinin aradaki saygı ve sevgi durumunu devam ettireceği anlaşılabılır.

Okuma ve yazma becerileri genellikle etkileşim gerektirmez. Kişi bu dil becerilerini çoğunlukla tek başına kullanır. Ancak dinleme ve konuşmada genellikle bir etkileşimde bulunma durumu söz konusudur. Konuşma olduğunda dinlemenin, dinleme olduğunda da bir konuşmanın var olduğu düşünülmelidir. Anlamaya yönelik dil becerilerinden okumada, metne gözle bakmak gibi konsantrasyonu tamamlayıcı zorunluluklar vardır. Dinlemede göz ve konsantrasyonu sağlamada görev üstlenen diğer unsurları bir noktada toplamak daha güçtür. Dolayısıyla dinlemede dikkati toplama süresi okumaya göre daha zordur. (Doğan, 2011, s.3)

9. BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “En uygun kararın verilebilmesi için öğretmenlere danışmanın gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %67 oranında, öğretmenler %51 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul yöneticilerinin öğretmenleri dinlemesinin, eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışmasının, kendilerini yenileyerek isabetli kararlar vermesinin, eğitimin işlerliğini arttırabileceği söylenebilir.

“Öğretmen görüşlerini almanın sevgi-saygı açısından önemli olduğu” teması kapsamında yöneticiler %11, öğretmenler %28 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, yönetici ve öğretmen arasındaki diyalogun sevgi ve saygıyı arttıracağı, bunun eğitimde olumlu anlamda yansımaları olacağı söylenebilir.

“İstişarenin her kurumda olduğu gibi okulda da önemli olduğu” teması kapsamında okul yöneticileri %22, öğretmenler %21 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, karar alınırken sürece dahil olan öğretmenlerin, alınan kararları sahipleneceği, alınan kararlardan dolayı oluşabilecek problemleri yönetime yıkmak yerine kendisinin de üstleneceği, kararda aksayan yönler üzerinde durularak düzeltilmesi gereken yerler varsa düzeltilebileceği söylenebilir.

Kendini ilgilendiren kararlara katılma, demokrasi ve kendi geleceklerine sahip bireyler gibi sloganlarla sunulan yönetime katılma, istismar edilmeden ve gerektiği gibi uygulanırsa, işgörenleri motive edecektir. Alınan kararda kendi payının da olduğuna inanan işgören, kararı daha titiz bir şekilde uygulayacaktır. Ayrıca, yönetime katılmanın sosyal ilişkileri daha sakin ve dostane bir ortamda yürütmeye mekan hazırlaması, örgütsel amaçlarla kişisel amaçları birbirine yaklaştırması ve nihayet çalışma gruplarının tavır ve alışkanlıklarını değiştirmesi de motivasyon açısından büyük önem taşır. Yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birisi için çalışma yerine, birlikte çalışma havası yaratır. Ortak fikirlerin

uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan “biz” fikri bir özendirme unsurudur (Ergül, 2005).

Kaynak’a (1995) göre eğitimin yöneticinin elinde olumluluğu yüksek bir motivasyonel araç olduğu kesindir. Eğitim ise; yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerde tatminin oluşturulması konusunda gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni bilgi ve ilkeler edinmesi olağandır. Çünkü değişen şartlara uyması gerekir. Organizasyonun bunu sağlaması ise, organizasyon üyelerinin bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile imkan bulacaktır. Yani organizasyonların yeni bilgi ve ilkelere gereksinme duyması, verimliliğini artırma amacıyla olması nedeniyledir (Akt: Ergül, 2005).

10. BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “Duruma ve şartlara göre en uygun imkânları sağlamanın gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %56, öğretmenler %63 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, araştırmanın yapıldığı okullarda yeterli imkânların bulunmadığı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bunun farkında oldukları ve imkanlar dahilinde kendilerini geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir.

“Öğretmenin mesleki gelişiminin çok önemli olmasından dolayı desteklenmesinin gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %33, öğretmenler %9 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenin mesleki olarak kendini geliştirmesinin, yöneticiler için de önemli bir durum olduğu söylenebilir.

“Her türlü yardımın yapılmasının gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %16 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, kendilerini mesleki olarak geliştirmeyen, yenilemeyen öğretmenlerin, zamanla meslekteki başarısını yitireceği, öğrencilere yeterli miktarda etki edemeyeceği ve eğitimin istenilen seviyede olamayacağı söylenebilir.

Burada dikkati çeken diğer bir durum, öğretmenlerin %12'sinin bu boyutla ilgili olarak görüş belirtmemiş olmasıdır. Buna göre, eğitim sisteminin okullarda öğretmenin mesleki gelişimini desteklemekten uzak olduğu, okul yöneticisinin mesleki gelişim konusunda ne kadar gayret sarf etse de öğretmenlerin kendilerini istenilen ölçüde geliştirecek imkânları bulamadıkları söylenebilir.

11. BOYUT: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler.

Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “Eksikliklerin fark edilmesi için eleştiriye açık olunması” teması kapsamında okul yöneticileri %78, öğretmenler %53 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, eleştiriye kapalı olan yöneticilerin eksikliklerini anlama ve bunların telafisine çalışma imkânlarını bulamayacağı ve sürekli aynı hataları tekrarlayacağı, eğitimin zamana uygun şekilde gerçekleştirilmesinde sıkıntılar yaşanacağı söylenebilir.

“Eleştiriye açık olmanın, olgun bir insan özelliği olması” teması kapsamında öğretmenler %33 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, yönetici konumunda olan bireylerin, eleştiriye açık olma olgunluğuna sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

“Eleştiride konuşma üslubuna dikkat edilmesi” teması okul yöneticileri tarafından %11, öğretmenler tarafından %14 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, eleştiri yapılırken ifade tarzının çok önemli olduğu, güzel bir üslupla söylenen eleştirinin karşıdaki insanın hatasını kabullenmesine ve düzeltmesine imkan verebileceği, yanlış bir üslupla yapılan eleştirinin, karşıdakini küçük düşürebileceği söylenebilir.

2508 sayılı Tebliğler Dergisi (MEB, 2000)'nde yayımlanan yönetmelikte de okul müdürünün liderlik, işletmecilik bilgi ve yeteneklerine sahip olmak, ekip çalışması anlayışına önem vermek, kaynakları etkili ve verimli kullanmak, iyi insan ilişkileri kurmak, güvenilir, adil, sabırlı, dürüst ve anlayışlı olmak, eleştiriye açık olmak, kendini geliştirmek, bütçe uygulamaları, inceleme, soruşturma, değerlendirme ve alanındaki konularda bilgili, tecrübeli ve yönetim bilgisine sahip olmak gibi kişisel özellikler yer almaktadır.

12. BOYUT: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmenleri koruma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmenleri koruma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından en yüksek oranda görüş belirtilen (okul yöneticileri %78 oranında, öğretmenler %58 oranında) “Her durum ve zamanda, öğretmenin yanında olma” temasına göre, okul yöneticilerinin, eğitim programında yaşanabilecek aksaklıkların giderilmesi, öğretmenlerin daha kararlı hareket edebilmesi ve özgüvenlerinin sağlanması için her durum ve koşulda öğretmenin yanında olmaları gerektiği söylenebilir.

“Öğretmenlerin haklı olduğu durumlarda onları koruma” teması kapsamında öğretmenler %26 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, bu öğretmenlerin, öğretmenin desteklenme durumu için haklı olma sebebi aranmasının gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

“Öğretmenin verimli olması için okul yöneticisine güvenmesi” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %16 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenin okulda daha verimli olabilmesi için yöneticisine güven duyması gerektiği söylenebilir.

Yılmaz’ın 2009 yılında yaptığı bir araştırmaya göre öğretmenlerin yöneticiye güven ile ilgili ortalama puanı, öğretmenlerin yöneticilerine “çoğunlukla” güvendiğini göstermektedir. Çalışanların yöneticilerine güven duyması örgütsel açıdan çok önemlidir. Çünkü yöneticilerine güvenen çalışanlar daha işbirlikçi, yardımsever, paylaşımcı davranışlar gösterebilmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerine güvenebilmesi için yöneticinin dürüst ve güvenilir davranışlar göstermesi gerekmektedir. Çünkü güven veren yönetici, çalışanlar arasındaki ilişkiyi ve örgütsel başarıyı derinden etkileyen bir unsurdur. Güven, insan ilişkilerinde özellikle de yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkide yapıştırıcı madde olarak görülmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin örgütteki güven ortamına daha fazla özen göstermesi gerekmektedir. Yöneticiler örgütteki güven ortamının gelişmesi için gerekli tedbirleri almalıdırlar. Çünkü bir örgütteki güven ortamının en önemli hatta başta gelen belirleyicilerinden biri de yöneticilerdir.

13. BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler.

Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “Öğretmene her konuda güvenmenin zor olduğu” teması kapsamında yöneticiler %45, öğretmenler %9 oranında görüş bildirmişleridir. Buna göre, birçok yöneticinin yöneticiliğin ilk zamanlarında öğretmenlere her konuda güvendikleri, zamanla güvendiği konulardan dolayı sıkıntı yaşamamasından dolayı öğretmene olan güvenlerinin sarsıldığı söylenebilir.

“Her konuda güvenilmesi gerektiği” teması kapsamında okul yöneticileri %33, öğretmenler %80 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, bu yönetici ve öğretmenlerin, öğretmenlik gibi bir mesleği icra eden insanların uzun bir eğitim sürecinden geçmesi, karakterinin oturmuş olması, birçok öğrencinin kendisine emanet edilmesi gibi durumlardan dolayı, ona her konuda güvenmek gerektiğini düşündükleri söylenebilir.

“Görev ve sorumluluğunun farkında olan öğretmenlere güvenilmesi gerektiği” teması kapsamında okul yöneticileri %22, öğretmenler %2 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha yüksek oranda görüş bildirmeleri, bakış açılarının farklı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Perks ve Halliday’a (2003) göre güven bir tarafın karşı taraftan kişisel olarak yarar göreceğine veya en azından istismara ya da zarara uğramayacağına yönelik olumlu beklenti içinde olma özelliği olarak tanımlanmaktadır (Akt: İşcan & Sayın, 2010).

Shaw’a (1997) göre güven örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir kavram değildir; güven ortamı oluşturmada, yönetimin güven duygusunu tüm örgüt çalışanları üzerinde yapılandırması ve dikkatli bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler tüm yaptıkları ve uyguladıklarıyla, verdikleri sözlerle örgütte güveni oluşturabilir veya yok edebilirler. Örgüt çalışanları arasındaki güven eğilimini artırmak için, karar alma süreçlerinde kullanılan prosedürlerin, çalışanlara verilen ödüllerin adil olarak dağıtılması için gerçekleştirilen süreçlerin etkin olması gerekmektedir (Akt: İşcan & Sayın, 2010).

V. BÖLÜM

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. SONUÇLAR

1. BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler:

Okul yöneticilerinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “Fedakar öğretmenlerin en iyi muameleyi hak ettiği” teması kapsamında okul yöneticileri %34, öğretmenler %56 oranlarıyla görüşlerini bildirmişlerdir. Okullarda eğitim-öğretim faaliyetini yürüten öğretmenler, fedakâr olup olmama durumuna göre yöneticiler ve öğretmenler tarafından farklı olarak değerlendirilmiştir.

“Öğretmenlere kibar ve içten davranmak gerektiği” teması kapsamında okul yöneticileri %33, öğretmenler %11 olarak düşüncelerini belirtmişlerdir.

“Öğretmenlere kibar ve içten davranmanın kurum disiplinine zarar verdiği” teması üzerinde öğretmen ve okul yöneticileri aynı oranda hemfikirdir. Bu oran %33 olarak araştırmaya katılanların üçte birine denk gelmektedir. Öğretmenlere kibar ve içten davranmanın, disipline zarar vereceği endişesi okul yöneticilerinde olduğu gibi, öğretmenlerde de vardır. Buna göre, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin kibar ve içten davranma durumunun öğretmenin fedakârlığına, çalışkanlığına, dürüstlüğüne göre değişeceğinin düşünüldüğü anlaşılmaktadır.

Karabıyık'ın (2011) yaptığı bir araştırmaya göre kibar ve içten davranma durumu için "Okul müdürü, yanına, çalışanların rahatlıkla ulaşabileceği birisidir." maddesi, araştırmada yüksek bir ortalama sahip olmuştur. Bu sonuç, ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerini iletişime açık, rahatlıkla yanına ulaşılabilen kişiler olarak algıladıkları şeklinde düşünülüp bu durum, okul müdürlerinin çalışanlarıyla ilişkilerinde samimi ve içten olmasıyla da ilişkilendirilebileceği şeklinde

yorumlanmıştır. Elinizdeki araştırmanın sonuçları da Karabıyık'ın (2011) araştırmasıyla paralellik göstermektedir.

Okul yöneticilerinin samimi olmalarının ve öğretmenlere kibar davranmalarının öğretmenlerin işlerini severek yapmasına ve etrafa sevgi yaymasına olumlu etkilerinin olacağı söylenebilir. Agresif olan ve öğretmenlerin korktuğu bir okul yöneticisinin öğretmenin motivasyonunu arttırmayacağı ve eğitime bir katkı sağlamayacağı düşünülmektedir.

2.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler

Okul yöneticilerinin öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “İyi bir eğitim-öğretim için ekip ruhunun gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %33 oranında, öğretmenler %23 oranında görüşlerini bildirmişlerdir. Birlik beraberliğin, işbirliğini getireceği ve okul gibi işbirliği gerektiren bir kurumda işbirliği yaparak hareket etmenin eğitimin kalitesinin artmasını sağlayacağı söylenebilir.

“Birlik beraberliğin sağlanması için sosyal etkinliklerin gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %45, öğretmenler %60 oranında görüşlerini bildirmişlerdir. Buna göre, birlik beraberliğin çok önemli olduğu fakat bunun geliştirilmesi için yeterli çalışmanın yapılmadığı sonucuna ulaşılabilir. Okullarda yöneticiler tarafından bu konu hakkında olumlu ifadeler kullanılıp, bu ifadelerden sonra gerekli etkinlikler yapılırsa daha olumlu bir örgüt atmosferinin oluşacağı söylenebilir.

“Okul kurum olduğundan işlerin düzenli gitmesi için birlik beraberliğin gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %12 oranında görüşlerini bildirmişlerdir. Bu tema kapsamında okul yöneticileri ve öğretmenler hemen hemen aynı oranda görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenin sadece derse girip çıkmasının eğitim için yeterli olmadığı, işlerin düzenli gitmesi için görüş birliğine sahip olunarak, birlikte hareket etmek gerektiği söylenebilir.

Okul yöneticilerinin eğitimi ahenkli bir hale getirebilmesi için, okulda öğretmenler arasında birlik duygusunu geliştirecek aktiviteler yapmalarının olumlu

etkileri olacağı düşünülmektedir. Bu şekilde öğretmenlerin, okul örgütünün amaçlarına daha fazla katkıda bulunacakları söylenebilir.

Moral bir insana veya insan grubuna hakim olan atmosferdir. Okulda çalışan bireyler üzerine düşen sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirebilmek ve dolayısıyla hedefe ulaşabilmek için beraber çalışmak zorundadırlar. Bu sebeple örgütlerde bir takım ruhunun geliştirilmesi için işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Moral motivasyonu doğrudan etkilemektedir. Çünkü düşük moral ile konsantrasyon azalacak bu da belirlenen hedeflere ulaşmayı zorlaştıracaktır. Okul örgütünde de güdülenmenin sağlanabilmesi için iletişim ortamına dikkat edilmesi önemlidir. Çalışanların birbirleriyle alakadar olduğu, birbirlerine saygı gösterdiği, çalışanlardan nelerin beklendiğinin açıkça belirtildiği, okul içinde serbest bilgi akışının sağlandığı bir okul ortamının çalışanları güdülemede önemi büyüktür (Kocabağ ve Karaköse, 2005).

Çelik'e (2012) göre okul müdürü, okulun, öğretmenlerin ve velilerin öğrencilerin başarısının sağlanmasına yönelik işbirliğine girişmesine liderlik etmelidir. Tek başına öğretmen, öğrenci veya velinin gayretleri başarıyı yakalamada yeterli olamayabilir. Ancak okul müdürünün göstereceği takım liderliği ile, öğretmenler, öğrenciler ve veliler hep birlikte aynı takımın üyesi olduklarının farkına vararak, takımlarının başarıları için hep birlikte çalışırlar. Bu sayede okul ve aile işbirliği gerekli düzeyde gerçekleştirilmiş olur. Ayrıca okul müdürü bu takım için bir kimlik oluşturmalıdır. Takım kimliği, takımın üyelerine sonuçtan ortak olarak sorumlu olmanın bilincini kazandırır.

3.BOYUT: Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak "Mesajların anlaşılması için net olmasının gerekli olduğu" teması kapsamında yöneticiler %78, öğretmenler %77 oranında görüş bildirmişlerdir. Okul yöneticileri mesajlarını iletirken açık, anlaşılır, net olarak mesajlarını iletmelerinin okulda aksamalara yol açmaması için gerekliliği yöneticiler ve öğretmenler tarafından hemen hemen aynı oranda genel kanaat olarak ifade edilmiştir.

“Okul personelinin en iyi performansı göstermesi için mesajların net ve anlaşılır olması” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %19 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu tema, yöneticinin anlatmak istediği ile okul personelinin anladığı şeyin aynı şey olmasının, okul personelinin görevlerini daha iyi yerine getirmesini sağlayacağı şeklinde yorumlanabilir.

“İletişim için ifadelerin açık ve anlaşılır olmasının okulda vazgeçilmez bir ihtiyaç olduğu” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %4 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, eğitim-öğretimin kaliteli olabilmesi için karışık ve anlaşılması güç ifadeler yerine açık ve anlaşılır bir dil kullanmanın gerekli olduğu söylenebilir.

Ünal’ın (2000) yaptığı bir araştırmada İstanbul’da ilköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlamak amacıyla yaptıkları etkinlikleri, yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre saptamayı amaçlayan çalışmasında, okul müdürlerinin önemli olan psiko-sosyal motivasyon etkinliklerini (öğretmenlerle iyi iletişim kurması; insan ilişkilerinde iyi olması; öğretmenlerin yaptığı işin önemli olduğuna ve iyi yaptıklarına inanması ve güvenmesi; öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi gibi) çoğunlukla gerçekleştirdiği saptanmıştır. Bu sonuçlar, araştırmanın bulgularıyla paralellik göstermektedir.

4.BOYUT: Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “Okul yöneticilerinin şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturmasının eğitimde çok önemli olduğu” teması kapsamında okul yöneticileri %56, öğretmenler %37 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, eğitimin insan için hayati bir durum olduğu ve bununla ilgili problemlerin önemli önemsiz diye ayıramayacağı, bu nedenle problemlerin en kısa sürede çözüme kavuşturulmasının gerekli olduğu söylenebilir.

Burada göze çarpan ve üzerinde en çok yoğunlaşılan tema “Okul yöneticilerinin şikâyetleri en kısa zamanda değil de uygun zamanda çözmesinin daha iyi olduğu” temasıdır. Bu tema için okul yöneticileri %33, öğretmenler %19 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, problemlerin çözümünün hemen olamayacağı bundan dolayı

karamsarlığa düşmemek gerektiği, uygun zaman gelince çözümün kendiliğinden geleceği şeklinde yorumlanabilir.

“Şikayetleri çözüme kavuşturmak için okul yöneticisinin elinden gelen gayreti göstermesinin önemli olduğu” teması kapsamında okul yöneticileri görüş bildirmezken, öğretmenler %23 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul yöneticilerinin görüş bildirmemesinin sebebinin kendilerinin zaten ellerinden geldiğini yaptığı, bunun ekstradan bir durum olmadığı şeklinde düşünülebilir. Öğretmenler tarafından %23 oranında görüş bildirilmesi neticeden daha çok okul yöneticisinin gayretinin önemli olduğu, okul yöneticisinin elinden geleni yaptıktan sonra problemlerin büyük bir kısmının çözüleceği, çözülemeyen problemlerin ise zamanla çözüleceğinin düşünüldüğü şeklinde yorumlanabilir.

5.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “Öğretmenlere sene içinde gözlemlenen performansa bakarak değerlendirmenin adil olacağı” teması kapsamında yöneticiler %56, öğretmenler %40 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, yöneticinin eğitimin sürekliliğini göz önünde bulundurarak öğretmenin sene içinde eksi ve artılarını not ederek değerlendirme yapmasının daha adil olacağı söylenebilir.

Burada dikkatimizi çeken diğer bir tema “Öğretmenlerde saygı ve sevgi ortamının oluşması için adil olunmasının gerekliliği” teması olmaktadır. Bu tema kapsamında yöneticiler %11 oranında, öğretmenler %23 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenler arasında saygı ve sevgi ortamının oluşmasının yöneticinin adil olmasıyla ilgili olduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin adaletli olmasının okulda huzurlu bir ortam oluşmasını sağladığı düşünülebilir.

“Öğretmenlerde gözlemlenen performansta artış varsa ödülü hemen vermenin iyi olduğu, ceza gerektiren davranışlarda davranışın düzeltilmesinin beklenmesinin gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %22, öğretmenler %23 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, performanstaki artışın teşvikle pekiştirilmesinin uygun olacağı ve öğretmenlerin de insani bir özellik olarak hata yapabileceğinin unutulmaması

gerektiği, hatalarını düzeltmeleri için öğretmenlere zaman ve fırsat vermenin eğitime olumlu yansıtacağı söylenebilir.

Eğitim örgütleri de, öğretmenlerin performans, verimlilik ve bağlılıklarını arttırmak için, örgütsel adalete gereken önemi vermelidirler. Örgütsel adalet, örgütlerde çalışan kişilerin yaptıkları iş ve görevlerden, kişisel doyum sağlayabilmeleri için temel bir gereksinimdir. Çalışanların örgütteki uygulamaların adillğine ilişkin algılamaları, onların örgüte duydukları bağlılığı ve yöneticilerine duydukları güveni etkilemektedir. Çünkü iş görenlerin adil algılamaları onların örgüte bağlılığını sağlarken, adaletsiz uygulamalar ise örgütte her türlü olumsuz davranışa yol açabilir (Selvitopu & Şahin, 2013).

Baygut'un (2007) çalışmasında, öğretmenler okul müdürlerinin, öğretmenin ihtiyaçlarını tanıma, eşitlik ve demokratik davranma, haklarını koruma gibi örgütsel-yönetimsel motive edici davranışlarını “çoğu zaman” gösterdiğini belirtmektedirler.

Çiçek'in (2002) araştırmasında ise öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel ve yönetimsel motivasyon yaklaşımlarını her zaman kullandıklarını özellikle de “öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma; görevlendirmelerde öğretmenlere adil davranma; eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama gibi” motivasyon yaklaşımları daha fazla kullandıkları belirtilmektedir.

6.BOYUT: Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “Durum ciddi olduğunda yardım edilmesinin gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %67, öğretmenler %56 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenlerin mecbur kalmadıkça izin istememelerinin uygun olacağı, öğrencilerin boş geçen derslerinin telafisinin zor olduğu, eğitimin aksamaması için şartların zorlanması gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

“Her zaman bu konularda yardımcı olunmasının gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %22, öğretmenler %28 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, ulaşım,

sağlık, izin konularının çok önemli olduğu, öğretmenlerin akılları bu gibi konularla meşgul olduğunda, bunun sınıfa ve öğrencilere yansıtacağı, bu gibi durumlarda öğretmenlere yardımcı olunması gerektiği ifade edilebilir.

“Yönetmelikte yazan kurallar doğrultusunda hareket etmenin gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %4 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu tema okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından en az görüş bildirilen temadır. Buna göre, yönetmeliğin öğretmenin ulaşım, sağlık ve izin konularında yardımcı olunması ile ilgili maddelerinin yetersiz kaldığı, bundan dolayı ikili diyaloglarla problemlerin halledilmesinin gerektiği şeklinde değerlendirilebilir.

Özkalp ve Kırıl'e (2010) göre güdüleme, bireylerin beklentilerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını kapsayan bir kavramdır ve günümüzde birçok anlamda kullanılabilir. Güdülemenin yöneltme, motivasyon, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamları vardır. Gereksinimlerin birey tarafından hissedilmesi güdülenmenin başlamasına neden olur. Türü ne olursa olsun bu gereksinimler karşılanmaları için bireyleri belli davranışlarda bulunmaya iterler. Bu itici gücün oluşması ise bireyin uyarılmasına bağlıdır. Uyarılması sonucu birey davranışta bulunur. Davranışta bulunan bireyin gerekçesi gereksinimlerini karşılamaktır. Doyuma ulaşma, bu sürecin son aşamasıdır. Sonuçta gereksinimleri karşılandığı için birey mutlu olur.

7.BOYUT: Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “Demokratik bir ortam oluşturma gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %56, öğretmenler %42 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu tema yöneticiler ve öğretmenler tarafından en çok oranda görüş bildirilen temadır. Buna göre, okulda eğitimin öğrenciler üzerinde tesirli olabilmesi için demokratik kuralların işletilmesi, oluşacak demokratik ortamda büyüyen öğrencilerin demokratik birer insan olacağı şeklinde yorumlanabilir. Okulda insanların birbirine saygı duyduğu, dinlerinin, mezheplerinin, siyasi görüşlerinin ve herhangi bir sendikaya üyeliğin bir farklılık teşkil etmediği okul ortamının oluşturulmasının eğitim için gerekli olduğu söylenebilir.

Diğer bir tema “Yönetmeliklere uygun hareket etmenin gerekliliği” temasıdır. Bu tema kapsamında yöneticiler %33, öğretmenler %9 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, bu yönetici ve öğretmenlerin, yönetmeliklerde olan fakat demokrasiyle bağdaşmayan kurallardan tercih yapmak gerektiğinde yönetmeliklere uymanın gerekli olduğunu düşündükleri söylenebilir.

“Demokratik kuralları işletmenin öğretmenin motivasyonunu arttırdığı” görüşünde okul yöneticileri görüş bildirmezken, öğretmenler %40 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, demokratik kuralları işleten okul yöneticisinin bulunduğu okulda öğretmenlerin motivasyonunun arttığı ve işini daha iyi yaptığı düşünülmektedir.

Aydın’a (2011) göre genellikle öğretmenler eğitimde kalite ve verimliliğin sağlanması için uygunluk verici zihinsel bir ortama ve örgütsel iklime ihtiyaç duymaktadırlar. Okul ortamında yönetici ile öğretmenler arasındaki etkileşim öğretmenin mesleki ufkunu, güdülenme ve moral düzeyini olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Olumlu ortamların oluşması ise okulun başında bulunan okul yöneticilerinin dürüstlüğüne ve nesnelliğine bağlıdır. Yönetim bu konuda istikrarını korumalıdır.

8.BOYUT: Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman “Öğretmenleri iyi anlayabilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği” teması kapsamında yöneticiler %78 oranında, öğretmenler %35 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, insanları doğru bir şekilde anlayabilmek ve değerlendirmek için iyi bir dinleyici olmanın gerektiği söylenebilir.

“Okul yöneticisinin öğretmeni dinlemesinin, öğretmene kendini değerli hissettirdiği” temasına bakacak olursak öğretmenler %28 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, sözleri dinlenen ve sözlerine itibar edilen öğretmenlerin kendilerini değerli hissettikleri, bu pozitif duyguları eğitime yansıtacakları ifade edilebilir. Eğitimin kalitesini arttırmak ve yeni fikirler üretmek için gayret eden öğretmenin daha başarılı olacağı düşünülmektedir.

“İletişimin sağlıklı olabilmesi için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği” teması kapsamında öğretmenler %14 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, iletişimde anlatanın anlattığı şeyleri iyi ifade etmesinin önemi kadar, dinleyicinin de iyi bir dinleyici olmasının önemli olduğu sonucu çıkartılabilir. Öğretmenin anlatacağı bir durumu yönetici dinlemeye başladığında daha öğretmen sözlerini tamamlamadan söyleyeceği cevabı zihninde tasarlarsa ve öğretmeni dinlemek yerine kendi düşüncelerini öğretmene kabul ettirme yoluna giderse sağlıklı bir iletişim olmasının beklenemeyeceği söylenebilir.

“İyi dinlenilmek için iyi bir dinleyici olmanın gerekliliği” temasında okul yöneticileri %11 oranında, öğretmenler %9 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul yöneticileri ve öğretmenlerin birbirlerini iyi dinlemelerinin aradaki saygı ve sevgi durumunu devam ettireceği söylenebilir.

9.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “En uygun kararın verilebilmesi için öğretmenlere danışmanın gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %67 oranında, öğretmenler %51 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul yöneticilerinin öğretmenleri dinleyerek ve eğitimle ilgili konularda öğretmenlere danışarak kendilerini yenilemesi ve böylece isabetli kararlar vermesinin eğitimin işlerliğini arttırabileceği söylenebilir.

“Öğretmen görüşlerini almanın sevgi-saygı açısından önemli olduğu” teması kapsamında yöneticiler %11, öğretmenler %28 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, yönetici ve öğretmen arasındaki diyalogun sevgi ve saygıyı arttıracacağı, bunun eğitimde olumlu anlamda yansımaları olacağı söylenebilir.

“İstişarenin her kurumda olduğu gibi okulda da önemli olduğu” teması kapsamında okul yöneticileri %22, öğretmenler %21 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, kararlara ortak olan öğretmenlerin alınan kararları sahipleneceği, alınan kararlardan dolayı oluşabilecek problemlerden okul yönetimini suçlama eğilimine

gitmeyeceği, kararda aksayan yönler üzerinde durularak düzeltilmesi gereken yerler varsa düzeltilebileceği söylenebilir.

Etkili okul yöneticilerinin en önemli başarılarından biri hiç kuşkusuz birlikte çalıştığı kişileri öğretimi daha iyileştirmek amacıyla güdülemesidir. Okullarda değişim konularında yapılan araştırmaların işaret ettiğine göre etkili örgütlerde kararlar alınırken çalışanlar da dahil edilir. Gerçekte, kararlar alınırken örgütte çalışanların görüşlerinin alınmаса etkili okullarda gözlemlenen en önemli etmenlerden biridir. Etkili okul kendiliğinden, rasgele ve hiçbir çaba harcanmadan ortaya çıkan bir kurum değildir. Söz konusu okul, özellikle bilinçli olarak yapılan etkinliklerin bir sonucudur ve mimarı da hiç kuşkusuz okul yöneticisidir (Sağır, 2006).

Öztürk ve Dündar'ın (2003) örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler ile Karaköse ve Kocabaş'ın (2005) okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarına etkileri araştırmaları sonuçlarına bakıldığında; “çalışanları takdir etme”, “görüşlerini alma”, “bireylerarası iletişim”, yönünden bu araştırma sonuçlarıyla tutarlılık göstermektedir.

10.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “Duruma ve şartlara göre en uygun imkânları sağlamanın gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %56, öğretmenler %63 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, araştırmanın yapıldığı okullarda yeterli imkânların bulunmadığı, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin bunun farkında oldukları ve imkanlar dahilinde kendilerini geliştirmeye çalıştıkları söylenebilir.

“Öğretmenin mesleki gelişiminin çok önemli olmasından dolayı desteklenmesinin gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %33, öğretmenler %9 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenin mesleki olarak kendini geliştirmesinin yöneticiler için de önemli bir durum olduğu söylenebilir.

“Her türlü yardımın yapılmasının gerekliliği” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %16 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre,

kendilerini mesleki olarak geliştirmeyen, yenilemeyen öğretmenlerin zamanla köreleceği, öğrencilere yeterli miktarda etki edemeyeceği ve eğitimin istenilen seviyede olamayacağı söylenebilir.

Burada dikkatimizi çeken diğer bir durum okul yöneticilerinin öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili düşünceler boyutuyla ilgili öğretmenlerden fikir beyan etmeyen %12 oranında bir kısım olmasıdır. Buna göre, eğitim sisteminin okullarda öğretmenin mesleki gelişimini desteklemekten uzak olduğu, okul yöneticisinin mesleki gelişim konusunda ne kadar gayret sarf etse de öğretmenlerin kendilerini istenilen ölçüde geliştirecek imkânları bulamadıkları düşünülebilir.

Öğrenen okulu sağlamada öğretmenlerin mesleki gelişimi için çalışmalar yapmak önemlidir. Çünkü mesleki gelişim ile merak, motivasyon ve yeni düşünme yollarının parlamasına yol açılmış olur (İlğan,2012).

Öğretmenlerde mesleki gelişim sağlanması ile öğrencilerin de başarısının artması beklenebilir. Mesleki gelişimi uygulayan bir öğretmenin, yeni öğretim tekniklerini sınıfta uygulaması, yeni bilgilere ulaşip öğrencilere aktarması sayesinde öğrencilerde başarı artışı olacaktır. Öğretmenleri mesleki gelişim konusunda desteklemek ve teşvik etmek okul müdürü için önemli bir görev olarak kabul edilebilir (Bilge, 2013).

Baygut'un (2007) araştırmasında da, okul müdürlerinin, çoğu zaman öğretmenlerin meslekleriyle ilgili sorunlarının çözümünde yardımcı olduğu, öğretmenleri desteklediği, mesleki çalışma şartlarını daha uygun hale getirdiği belirtilmektedir.

11.BOYUT: Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin eleştiriye açık olma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak "Eksikliklerin fark edilmesi için eleştiriye açık olunması" teması kapsamında okul yöneticileri %78, öğretmenler %53 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, eleştiriye kapalı olan yöneticilerin eksikliklerini anlama ve bunların telefisine çalışma imkânlarını bulamayacağı ve sürekli aynı hataları tekrarlayacağı, eğitimin zamana uygun şekilde icra edilmesinde sıkıntılar yaşanacağı söylenebilir.

“Eleştiriye açık olmanın, olgun bir insan özelliği olması” teması kapsamında öğretmenler %33 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, yönetici konumunda olan insanların olgunluk özelliği olarak eleştiriye açık olma durumunun olması gerektiği söylenebilir.

“Eleştiride konuşma üslubuna dikkat edilmesi” teması okul yöneticileri tarafından %11, öğretmenler tarafından %14 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, eleştiri yapılmasının gerekliliği kadar üslubun çok önemli olduğu, güzel bir üslupla söylenen eleştirinin karşıdaki insanın hatasını kabullenmesine ve düzeltilmesine sebep olabileceği, bozuk bir üslupla yapılan eleştirinin hata yapanı küçümsüyor gibi bir durumun ortaya çıkmasına sebep olabileceğinden dolayı eleştiride üsluba dikkat etmenin çok önemli olduğu söylenebilir.

Çelik’e (2012) göre okul müdürü öğretmenlerini sadece eleştirmemeli, emir vermemeli ve sadece kendisi konuşmamalıdır. Okul müdürü bir lider olarak moral liderlik ve etik liderlik özelliklerini göstererek, öğretmenlerini moral ve motivasyon açısından etkileyip desteklemelidirler. Bu sayede okul müdürü, öğretmenlerin morali ile güveni sağlayan bir lider olur.

Bilge’ye (2013) göre öğretmenlerin morallerinin iyi olması motivasyonlarını arttıracaktır ve bu sayede çalışma verimleri de artmış olacaktır. Eğitim sürecinde hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin moral ve motivasyonlarının yüksek olması sayesinde öğrenci başarısında bir artış olması şaşırtıcı olmayacaktır.

12.BOYUT: Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda öğretmeni koruma durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından en yüksek oranı alan “Her durum ve zamanda, öğretmenin yanında olma” teması kapsamında okul yöneticileri %78 oranında, öğretmenler %58 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, okul yöneticilerinin eğitim programında yaşanabilecek aksaklıkların giderilmesi ve öğretmenlerin daha kararlı hareket edebilmesi ve özgüveninin sağlanması için her durum ve koşulda öğretmenin yanında olması gerektiği söylenebilir.

“Öğretmenlerin haklı olduğu durumlarda onları koruma” teması kapsamında öğretmenler %26 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenin desteklenme durumu için haklı olma sebebi aranmasının gerektiği söylenebilir.

“Öğretmenin verimli olması için okul yöneticisine güvenmesi” teması kapsamında okul yöneticileri %11, öğretmenler %16 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenin okulda daha verimli olabilmesi için yöneticisine güven duyması gerektiği söylenebilir.

13.BOYUT: Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler

Okul yöneticilerinin öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili düşünceler incelendiği zaman, sonuç olarak “Öğretmene her konuda güvenmenin zor olduğu” teması kapsamında yöneticiler %45, öğretmenler %9 oranında görüş bildirmişleridir. Buna göre, birçok yöneticinin yöneticiliğin ilk zamanlarında öğretmenlere her konuda güvendikleri, zamanla güvendiği konulardan dolayı sıkıntı yaşadığı ve bundan dolayı öğretmene karşı bazı konularda güveninin sarsıldığı söylenebilir.

“Her konuda güvenilmesi gerektiği” teması kapsamında okul yöneticileri %33, öğretmenler %80 oranında görüş bildirmişlerdir. Buna göre, öğretmenlik gibi bir mesleği ifa eden insanların uzun bir eğitim sürecinden geçtiği, karakterinin yerine oturduğu, birçok öğrencinin emanet edildiği bir insana her konuda güvenmek gerektiği söylenebilir. “Görev ve sorumluluğunun farkında olan öğretmenlere güvenilmesi gerektiği” teması kapsamında okul yöneticileri %22, öğretmenler %2 oranında görüş bildirmişlerdir. Bu tema kapsamında okul yöneticilerinin öğretmenlerden daha yüksek oranda görüş bildirmelerinin, bakış açılarının farklı olmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Aydın’a (2011) göre duyarlı ve etkili müdürler, kendi gereksinim ve amaçlarının yanı sıra öğretmenlerinde gereksinim ve amaçlarını göz önünde bulundururlar ve onları etkin kılmaya çalışırlar. Okulun yönetici ve öğretmenlerin birbirlerine güven duydukları, destek verdikleri, çatışmaları örgütün ilerlemesi için olgu olarak kullanan bir ortam haline getirilmesi yöneticiye bağlıdır. Öğretmenin yapması

gereken işi kavramasının ve yapmaya istekli olmasının sağlanması yöneticinin görevidir. Bu sayede öğretmenlerden beklenen verim elde edilebilmektedir.

Polat'a (2007) göre yöneticiye güven, yöneticinin sözüne sadık ve dürüst olacağına dair örgüt çalışanlarının besledikleri inancı ifade etmektedir (Akt: Cemaloğlu & Kılınç, 2012).

Yıldırım'ın (2004) öğretmenlerin okul müdüründen beklentilerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın sonuçlarında, öğretmenler, her zaman öğretmenlerin yanında olma, birlikte çalıştığı öğretmenlerin uzmanlıklarına güvenme, başarılı öğretmenin ödüllendirilmesi, değerlendirmede tarafsız olma, çalışanları ile sıcak ilişkiler kurma, liderliğe uygun özellikler taşıma, güler yüzlü ve saygılı olma, yaratıcı ve özgün fikirlere açık olma, tüm derslere aynı önemi verme, ilkeli ve tutarlı olma, kendini yenileyip geliştirme, önyargıdan uzak ve uzlaştırıcı olma, ders araç ve gereçlerinin teminini yerine getirme, sorunun parçası değil; çözüm sağlayıcı olma, sert ve kırıcı davranmaktan kaçınma, devamlı odasında oturan, bürokratik işlerle uğraşan bir kişi tablosu çizmeme, eleştiriye açık olma, etkili iletişim gücüne sahip olma, ana dilini doğru ve güzel kullanma becerisi kazanmış olma, eğitime inanmış ve adanmış biri olma şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir.

5.2. ÖNERİLER

5.2.1. Araştırmanın sonuçlarına İlişkin Öneriler

1. Eğitim yöneticileri öğretmenlere kibar ve içten davranarak öğretmenlerin mesleğini severek yapmasına katkıda bulunulabilir. Eğitim yöneticisinin öğretmenlere kibar ve içten davranma durumunda ortaya disiplin problemleri çıkacak diye endişe etmemesi gerektiği önerilebilir

2. Okul yöneticisinin iletmek istediği mesajlar net olursa personel kendinden beklenen işin ne olduğunu iyi anlar ve yapacağı işin ne olduğunu iyi bilir. Yaptığı işte eksik kalan kısımlar daha rahat görünür, planlama buna göre yapılır. Eğitim yöneticisi

olan insanlara etkili iletişim kursları verilebileceği önerilebilir. Etkili iletişim ile ilgili internetten online olarak bilgilendirme yapılabilir.

3. Okul yönetiminin kendine gelen şikâyetleri dikkate alması, çözmek için elinden gelen gayreti göstermesi ve yeri geldiğinde öğretmene dönüt vermesinin çok önemli olduğu düşünülmektedir. Öğretmenin problemlere çözüm odaklı bir bakış açısı geliştirmesini sağlamak, attığı adımın olumlu neticelerini göstermek öğretmenlerin motivasyonunu arttıracak ve işini severek yapacağı söylenebilir. Bunun için okul yöneticisinin problem çözme becerileri ile ilgili kurslara katılması ve problem çözme becerileri ile kitaplar okumasının faydalı olacağı önerilebilir.

4. Okulda birbirini seven, birbirine değer veren öğretmenlerin olması yöneticilerin adaletli olmaları ile yakından ilgili olduğu düşünülmektedir. Adaletli davranılmadığı zaman kıskançlığın, rekabetin, birbirinin eksikliğini kusurunu araştırıp ifşa etmek suretiyle karalamaların, dedikoduların olabileceği ve böyle bir okulda huzurun kalmayacağı söylenebilir. Okul yöneticilerinin öğretmenler arasında adaleti sağlayabilmeleri için performans değerlendirme kriterleri olan formları tutmaları ve öğretmen değerlendirmesini buna göre yapmaları önerilebilir.

5. Öğretmenlerin dertleriyle dertlenen okul yöneticisi öğretmene değer verdiğini, onun sıkıntılarını çözmek için elinden geldiği yardımı yaptığını gösterir ve hissettirirse öğretmenin motivasyonunun artacağı ve eğitim için kendine verilen görevleri en iyi şekilde yapmaya çalışacağı söylenebilir. Okul yöneticisinin empati becerisini kazanabilmesi için bununla ilgili kaynaklar taraması önerilebilir.

6. Eğitim yönetmeliğinin bazı maddelerin eğitime ne kadar hizmet ettiği anlaşılamamaktadır. Bu yönetmelikte maddeler ya siyasi bir durumdan dolayı hazırlanmış, ya da eğitim konusunda önde olan ülkelerin eğitim programlarından alınmıştır. İki durumda da sıkıntılar vardır. Eğitim yönetmeliğinin eğitimi ve ülkenin şartlarını iyi bilen uzman bir kadro tarafından hazırlanması ve birçok testten geçtikten sonra yönetmelik olarak sunulması önerilebilir.

7. Okul yöneticilerinin yönetmeliklerde olan fakat demokrasiyle bağdaşmayan kurallar varsa tercih yaparken yönetmeliklere uymasının daha faydalı olacağı söylenebilir. Okul yöneticilerinin mevzuata hakim olmaları, yönetim ile ilgili işlerini kurallara uygun yapmaları önerilebilir.

8. Okul yöneticisi icra makamında olan öğretmenlerin problemlerini iyi bir dinleyici olmakla tam anlamıyla çözüme kavuşturulabilir. Dinlemek, problemi detaylandırabilmek için bazı sorular sorarak ayrıntıya girmenin öğretmeni de motive edeceği değerlendirilmektedir. Okul yöneticisinin etkin dinleme ile ilgili kaynakları taraması önerilebilir.

9. Öğretmenleri ilgilendiren durumlarda öğretmenlere sormadan verilen kararlar yanıltıcı ve neticeleri itibariyle öğretmen, öğrenci, veli gibi birçok insanı mağdur edeceği söylenebilir. Okul yöneticisinin karar alırken öğretmenlere danışması eğitime olan güvenin artmasını, öğretmenlerin alınan kararlara katıldığı için işi sahiplenmesini, öğretmenin yaptığı işi sevmesini ve netice olarak eğitim kalitesini arttırabileceği söylenebilir. Okul yöneticisinin öğretmenleri ilgilendiren konularda en doğru kararı verebilmeleri için kolektif akılla hareket etmeleri ve öğretmenlere danışarak karar vermeleri önerilebilir.

10. MEB tarafından verilen hizmet içi kurslarının öğretmenlerin mesleki anlamda gelişmesi için yeterli olmadığı, öğretmenlerin birçoğunun yanlış yaprak doğruyu öğrenmek durumunda kaldıkları söylenebilir. Yaşayarak öğrenme maliyeti en yüksek olan öğrenme türüdür. Öğretmenlerin mesleğini en iyi şekilde yapabilmeleri için okul yöneticilerinin ellerinden gelen her türlü yardımı yapmaları gerektiği düşünülmektedir. Okul kütüphanesine öğretmenlik mesleği ile ilgili kitapların konulması, okulun yakınında bulunan üniversitelerden alanında uzman insanlar okula davet edilip seminer tarzında öğretmenlere bazı bilgilerin verilmesinin yararlı olacağı önerilebilir.

11. Eleştiriye açık olmayan yöneticileri eleştirmek, eleştirmenin olumlu neticelerini görmek zordur. Yanlışlarını kabullenen insanların çözüm arayacağı, eksiklerini gidermek için gayret edeceği düşünülmektedir. Eleştiriye açık olan

yöneticilerin daha başarılı olacağı söylenebilir. Okul yöneticisi seçiminde bu durumun göz önünde bulundurulması önerilebilir.

12. Okul yöneticilerinin eleştiriden korkmamaları gerektiği yanlışlarını düzeltmesinin kendisine, görev yaptığı okuluna, okulda bulunan diğer öğretmen ve öğrencilere olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir. Okul yöneticilerine, öğretmenlerin zaman zaman kendisine eleştiri yöneltmelerini istemesi önerilebilir.

13. Öğretmenin okulda verdiği eğitime çevreden birçok yıkıcı eleştiri gelebilir. Eğitimle ilgili insanların sürekli yıkıcı eleştirileri öğretmenleri bir süre sonra bıktırabilir. Üniversite okumuş kendisini bu konuda yetiştirmiş öğretmenlerin çevreden gelen olumsuz etkilerden okul yöneticisi tarafından korunmaya ve desteğe ihtiyaçları olduğu söylenebilir. Okul yöneticilerine eğitimin verimli bir şekilde devam etmesi için öğretmenleri her durumda koruması önerilebilir.

14. Eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi dalında yüksek lisans yapan öğretmenlerden tercih edilmesi, Eğitim fakültesi öğrencilerine ise eğitim yönetimi ile ilgili derslerin verilmesi önerilebilir.

15. Okul yöneticilerine verilecek hizmet içi eğitim akademik seviyede olan biri tarafından verilebilir. Okul yöneticilerine verilecek eğitim, genelde pratiğe dayalı olan okul yöneticisinin görev yaptığı yörenin kültürüne ters olmayan, içerisinde kullanılmayacak bilgilerden arındırılmış durumda olması önerilebilir.

16. Okul yöneticisi seçiminde Öğretmenlerin okul yöneticisi olma kriterleri belirlenip yönetici seçiminde bu kriterlere uyulması ve yönetici seçiminin şeffaf olması önerilebilir.

17. Okul yöneticisi birlik beraberliğin temini için okulda küçük aktivitelerle öğretmenler arasında kaynaşmayı sağlayabilir. Sabah ilk teneffüs 15 dk yapıp küçük bir kahvaltı verilebilir. Okul son zili çaldığında ders yorgunluğun atılması için toplu olarak öğretmenler odasında küçük bir ikram hazırlanabilir. Öğretmenlere doğum günü, evlilik yıldönümü gibi günlerde küçük hediyelerle kaynaşma sağlanabilir. Bu konularda

okul yöneticisinin önderlik yapmasının birlik beraberliğin temininde etkili olacağı değerlendirilmektedir.

18. Birçok eğitim yöneticisi göreve uzmanlık eğitimi almadan gelmekte ve yöneticiliği görev yaparken öğrenmektedir. Eğitim Yöneticisi olarak göreve başlayacak öğretmenlerin uzmanlık eğitimi almalarının sağlanması, göreve başlayanlara hizmet içi eğitim verilmesi ve okul yöneticilerinin eğitim yönetimiyle ilgili kaynak taraması yapmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

19. Hata yapmaktan korkan ya da yapacağı hatadan dolayı cezayla karşılaşacağını düşünen öğretmenin yeni fikirlerle eğitime katkıda bulunamayacağı ve verimli olamayacağı söylenebilir. Okul yöneticisinin öğretmenlerin yeni fikirler ortaya koyması ve eğitime katkıda bulunması için öğretmenlere her konuda güvenmeleri önerilebilir.

20. Eğitim getirisi uzun vadede olan bir süreçtir. Eğitim yönetmeliği siyasi havadan çok fazda etkilenmekte ve bu durum okullarda okul yönetimi, öğretmenler ve öğrenciler için problem olabilmektedir. Kazanımlarının uzun zamanda görüleceği düşünüldüğünden eğitimin uzman bir kadro tarafından siyasi havadan uzak olacak şekilde düzenlenmesi önerilebilir.

21. Okula öğretmenlerin mesleki olarak kendini geliştirmeleri için devlet tarafından bütçe ayrılması önerilebilir.

22. Okul binalarının hem öğretmeni hem öğrenciyi yetiştirebilecek imkânları sağlayabilecek bir şekilde tasarlanması gerektiği önerilebilir.

23. Okul yöneticisinin demokratik kurallara önem vermesi ve uygulamalarıyla bunu göstermesi gerektiği önerilebilir.

24. Okul yöneticisinin adil olması ve cezayla değil teşvik ve ödül önceliğiyle hareket etmesi önerilebilir.

25. Okul yöneticisinin okulda örgüt iklimini, insanların okulda olmaktan mutlu olacağı bir duruma getirmesi önerilebilir.

26. Okul yöneticisinin okulda öğretmenler için sosyal imkânlar oluşturması önerilebilir.

27. Okul yöneticisi yönetmeliklere hakim olmasının gerekli olduğu söylenebilir. Okul yöneticisinin bu konularda eksiği varsa yönetmelik çalışması önerilebilir.

28. Okul yöneticilerinin okulun çevreyle bütünleşmesi için gerekenleri yapması önerilebilir.

5.2.2. Bu Alanda Araştırma Yapacak Araştırmacılara İlişkin Öneriler:

1. Yatılı ortaokullarda öğretmenlerin öğrencileri motive etme durumunun öğrenci algıları incelenebilir.

2. Yatılı ortaokullarda okul yöneticilerin liderlik özellikleri açısından öğretmen ve öğrenci görüşleri incelenebilir.

3. Yatılı ortaokullarda öğrenci başarısını etkileyen faktörler incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Ada, Ş., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, İ. & Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörlere İlişkin Hizmet Ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Akbaba, S. & Aktaş, A.(2005). İçsel Motivasyonun Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı:21, 19-42.
- Aslanargun, E.(2007). Modern Eğitim Yönetimi Anlayışına Yönelik Eleştiriler Ve Postmodern Eğitim Yönetimi. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:50, 198-205.
- Aslan, B. & Yıldırım, N. (2004). *Okul Yöneticisinden Beklentiler*. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı.
- Ataseven, B.(2012). Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi. *İ.İ.B. Dergisi*. 33(11), 543-564.
- Aydın, M. (2011). *Çağdaş Eğitim Denetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Balay, R.(2004).Küreselleşme, Bilgi Toplumu Ve Eğitim. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 61-82.
- Balcı, A. & Apaydın, Ç.(2009). Türkiye’de Eğitim Yönetimi Araştırmalarının Durumu. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*. 15(59), 325-343.
- Baltaş, A. (2002).*Ekip Çalışması Ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Basın, H. & Helvacı, M.A. (2013). Okul yöneticilerinin kullandıkları motivasyon yaklaşımları (Uşak ili örneği). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 300-322.

- Başaran, G. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baygut, T. (2007). *İzmir İli Gaziemir İlçesi ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler güdüleme rollerini gerçekleştirme derecelerine ilişkin öğretmen görüşleri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Bilge, B.(2013). Öğrenci Başarısını Arttırmada Okul Müdüründen Beklenen Liderlik Özellikleri. *Anadolu Eğitim Liderliği Ve Öğretim Dergisi* . 1 (2), 12-23.
- Blase, J.J. (1986). A qualitative analysis of sources of teacher stress: consequences for performance. *American Educational Research Journal*, 23, 13-40.
- Bozbayındır, F. & Özgan, H. (2011). Okullarda Adil Olmayan Uygulamalar Ve Etkileri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 66(16), 66-85.
- Bursalıoğlu, Z.(2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayınları. 161.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö.E., Özkahveci, Ö. & Demirel, F.(2004). Güdülenme Ve Öğrenme Stratejileri Ölçeğinin Türkçe Formunun Geçerlik Ve Güvenirlilik Çalışması. *Educational Sciences: Theory & Practice*. 210.
- Büyüköztürk, Ş. , Kılıç Çakmak, E. , Akgün, Ö.E. , Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık
- Can, N. (2009). Öğretmen Liderliği. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çinkır, Ş. (2010). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Sorunları: Sorun Kaynakları Ve Destek Stratejileri. *İlköğretim Online*, 9(3), 1027-1036.
- Cemaloğlu, N. & Kayabaşı, Y.(2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi İle Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 3-14.
- Cemaloğlu, N. & Kılınç, A.Ç.(2012). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışları İle Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Güven Ve Yıldırma Arasındaki İlişki. *Eğitim Ve Bilim Dergisi*, 37(165).

- Cemaloğlu, N. & Şahin, D.E. (2007). Öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 15, 465-484.
- Çalış, H. (2012). *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi (Kocaeli ili Gölcük İlçesi örneği)*. Yeditepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Çetinkanat, C.(2000). *Örgütlerde Güdüleme Ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çiçek, A. (2002). *İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri (Rize İli örneği)*. Ankara Üniversitesi Doktora Tezi.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının Ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Dilekmen, M. & Ada, Ş.(2005). Öğrenmede Güdülenme. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11.
- De Jesus, S.N. & Conboy, J. (2001). A stress management course to prevent teacher distress. *The International Journal of Educational Management* , 15, 131-137.
- Doğan, Y. (2012). Dinleme Eğitimi. Ankara. Pegem Akademi Yayınları.S.3.
- Eker, G. (2006). *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları Ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ercan, L. (2003). Ed: Küçükahmet, L. *Motivasyon. Sınıf Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınevi.

- Ergül, H.F.(2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), Issn:1304-0278, 67-79.
- Eroğlu, S. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi Uygulanan Ortaöğretim Kurumlarında Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlık Ve Motivasyon Düzeyleri*. Yeditepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Garih, Ü. (2006). *İş Hayatında Motivasyon*. İstanbul. Hayat Yayınları.
- Gürsel M. (2003). *Okul Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- İflazoğlu, A. & Tümkaya, S.(2008). Öğretmen Adaylarının Gütülenme Düzeyleri İle Drama Dersindeki Akademik Başarıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 61.
- İlğan, A. (2012). *Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi Ve Denetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- İşcan, Ö.F. & Sayın, U.(2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195.
- Kantar, H. (2010). *İşletmede Motivasyon*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Karabıyık, H.(2011). *İlköğretim Öğretmenlerinin Okula İlişkin Örgütsel Güven Algı Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Bakımından İncelenmesi. (Diyarbakır İli Örneği)*. Dicle Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Karahan, T. F. (2006). Öğretmen adaylarında demokratik tutum, nevrotik eğilimler ve kendini gerçekleştirme. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30, 149-158.
- Keskin, B.(2008). *Çalışanların Performanslarını Arttırmada Bir Araç Olarak Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri*. Ankara Atılım Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Kocabaş, İ. & Karaköse, T. (2005). Okul Müdürlerinin Tutum Ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel Ve Devlet Okulu Örneği), *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 79-93.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınevi.

- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler Ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Korkmaz, S. (2008). *Hastanelerde Doktor, Hemşire Ve Ebelerin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*. Çağ Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi. 32.
- Kuzgun, Y. (2000). *Meslek Danışmanlığı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Küçüksayraç, M. (2013). *Orta öğretim kurumlarında okul yöneticilerinin öğretmen motivasyonuna etkisi*. Yeditepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Locke, E. A., (2000), Motivation By Goal Setting, Handbook Of Organizational Behavior, (Editör: R. Golembiewski), New York: Marcel Dekker.
- May, R. (2009). Çev: Namer, Y. *Aşk Ve İrade*. İstanbul: Okyanus Yayınları.
- Meb (2000). Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımı. *Tebliğler Dergisi*. Sayı:2508.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1998). Examination of Combined Effects Of Work Values And Early Work Experiences On Organizational Commitment. *Journal Of Organizational Behavior*, Vol:19, 29-52.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). California: Sage.
- Mullins, L.J. (2002), Management and Organisational Behaviour, Prenticehall Sixth Edition, Uk.
- Örücü, D. & Şimşek, H. (2011). Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 167-197.
- Özcan, Y. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin İş Tatmini İle Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Düzeyi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yedi Tepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özdemir, T.Y., Kartal, S.E. & Yirci, R.(2014). Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1 (2), 190-212.
- Özden, Y. (2002). Eğitimde Dönüşüm: Eğitimde Yeni Değerler. (4. Baskı), Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özden, Y.(2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara : Pegem Yayıncılık.
- Özgan, H. (2006). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerinin İncelenmesi*. Gaziantep Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Özkalp, E.& Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özkan, Y. (2005). *Örgütsel Sosyalleşme Sürecinin Öğretmenlerin Örgüte Bağlılıklarına Etkisi*. Gazi Üniversitesi. Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürk, Z.& DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon Ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 57.
- Pelletier, L.G., Fortier, M.S., Vallerand, R.J., Tuson, K.M., Brière, N.M., Blais, M.R., (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The sport motivation scale (SMS), *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 35-53.
- Pithers, R. T. & Fogarty, G. J. (1995). Occupational stress among vocational teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 65, 3-14.
- Russell, D.W., Altmaier, E. & VanVelzen, D. (1987). Job-related stress, social support and burnout among classroom teachers. *Journal of Applied Psychology*, 72, 269-274.
- Sağır, C.(2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler Ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma*. Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Sağlam, A., (2009). *İlköğretim Okulu Sınıf Ve Branş Öğretmenlerinin Mesleki İlgisi Düzeyi Ve Mesleki İlgisi Düzeyini Etkileyen Etmenlerle İlgili Algıları*. Gazi Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

- Selçuk, G. & Kadı, A.(2012). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmenleri Güdöleme Davranışları İle Öğretmenlerin Mesleki İlgı Düzeylerinin İncelenmesi. *Cbü Sosyal Bilimler Dergisi*,10(2).
- Selvitopu, A. & Şahin, H.(2013). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Kırşehir Eğitim Faköltesi Dergisi (Kefad)*, 14(2).
- Sinclair, K.E., & Ryan, G. (1987). Teacher anxiety, teacher effectiveness and student anxiety. *Teacher and Teacher Education*, 3, 249-253.
- Şentürk, R. (2006). *İlköğretim okul müdürlerinin öğretmenleri motive etmede kullandıkları yöntemler ve davranışlara ilişkin öğretmen algıları*. Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Dönem Projesi.
- Şimşek, Y.(2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Anadolu Üniversitesi Eğitim Faköltesi Yayınları. No:94-009. S.58.
- Şişman M. & Turan S. (2004). Dünyada Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesine İlişkin Başlıca Yönelimler Ve Türkiye İçin Çıkarılabilecek Bazı Sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1).
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Şişman, M., Güleş, H. & Dönmez, A. (2010). Demokratik Bir Okul Kültürü İçin Yeterlilikler Çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1).
- Terzi, A.R.(2005). İlköğretim Okullarında Örgüt Kültürü. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı.43, 423-442.
- Tevrüz, S. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, S.82.
- Tinaz, M. (2000). *Okulda Yeni Eğitim*. İstanbul: Titiz Beyaz Yayınları. S:125.
- Tınaz, P. (2000), Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları. *Mercek Dergisi*. Sayı:19
- Tosg, L., Rgzzo, J. & Carroll, S. (1994). *Managing Organizational Behaviour*. Cambridge, Mass: Blackwell.

- Ünal, S. (2000). İlköğretim okulu yöneticilerinin okullarında motivasyonu sağlama etkinlikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, 84-90.
- Vallerand, R.J., Pelletier, L.G., Blais, M.R., Briere, N.M., Senecal, C., Valleres, E.F., (1992). The academic motivation scale: a measure of intrinsic, extrinsic and amotivation in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52.
- Yapıcı, M., Yapıcı Ş. (2003). İlköğretim öğrencilerinin karşılaştığı sorunlar. *Üniversite ve Toplum Eğitim, Bilim ve Düşünce Dergisi*, 3(3), 9-12.
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları ve temel tutumlar: kuramsal bir bakış. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 33-46.
- Yeşilyaprak, B.(2011). *Mesleki Rehberlik Ve Kariyer Danışmanlığı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık Ve Örgütsel Adalet İlişkisi*. Ankara Üniversitesi Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon Ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Sütçü İmam Üniversitesi Yüksek Projesi, 5.
- Yılmaz, K. & Altınkurt, Y. (2011). Göreve Yeni Başlayan Özel Dershane Öğretmenlerinin Kurumlarındaki çalışma koşullarına ilişkin görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(2), 635-650.
- Yılmaz, K. (2009). Özel Dershane Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı.59, 484.
- Yüksel, G. (2004). Ed: Erçetin, Ş.& Özdemir, Ç. *Öğrenme için motivasyon. Sınıf yönetimi*. Ankara: Asil Yayınevi.

EKLER

EK-1: Okul Yöneticisine Yöneltilen Görüşme Soruları

GİRİŞ

Sayın Okul Yöneticisi,

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Gökmen Dağlı'nın danışmanlığında "Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunun artırılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi" konulu araştırma yapıyorum.

Aşağıdaki görüşme soruları aracılığıyla elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, çalışmayı yürüten akademisyen tarafından toplu olarak değerlendirilecektir.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Hakan Bakır

OKUL YÖNETİCİSİ GÖRÜŞME FORMU

1. Sizin, öğretmenlere kibar ve içten davranma durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
2. Sizin, öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumunuz hakkındaki görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

3. Sizin, mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
4. Size gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
5. Sizin, öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
6. Sizin, ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
7. Sizin, okulda demokratik kuralları işletme durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
8. Sizin, iyi bir dinleyici olma durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
9. Sizin, öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
10. Sizin, öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

11. Sizin, eleştiriye açık olma durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

12. Sizin, çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.)
konusunda öğretmeni koruma durumunuz ile ilgili görüşleriniz nelerdir?
Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

13. Sizin, öğretmene her konuda güvenme durumunuz ile ilgili görüşleriniz
nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

EK-2: Öğretmene Yöneltilen Görüşme Soruları

GİRİŞ

Değerli öğretmen arkadaşlarım,

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Gökmen Dağlı'nın danışmanlığında "Okul yöneticilerinin öğretmenlerin motivasyonunun artırılmasına ilişkin öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi" konulu araştırma yapıyorum.

Aşağıdaki görüşme soruları aracılığıyla elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, çalışmayı yürüten akademisyen tarafından toplu olarak değerlendirilecektir.

Katılımınız için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Hakan Bakır

ÖĞRETMEN GÖRÜŞME FORMU

1. Okul müdürünüzün öğretmenlere kibar ve içten davranma durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
2. Okul müdürünüzün öğretmenler arasındaki birlik duygusunu geliştirme durumu hakkındaki görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
3. Okul müdürünüzün mesajları okul personeline açık ve anlaşılır şekilde iletme durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

4. Okul müdürünüzün kendine gelen şikâyetleri kısa sürede çözüme kavuşturma durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
5. Okul müdürünüzün öğretmenlere verilen ödül ve cezalarda adil davranma durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
6. Okul müdürünüzün ulaşım, sağlık, izin konusunda sıkıntısı olan öğretmenlere yardımcı olma durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
7. Okul müdürünüzün okulda demokratik kuralları işletme durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
8. Okul müdürünüzün iyi bir dinleyici olma durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
9. Okul müdürünüzün öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı, vb.) konularda öğretmenlere danışma durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
10. Okul müdürünüzün öğretmenlere mesleki gelişimlerinde eğitim olanakları sağlama durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?
11. Okul müdürünüzün eleştiriye açık olma durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

12. Okul müdürünüzün çevreden gelen olumsuz etkiler (veli, üst yönetim, politikacılar vb.) konusunda ğretmeni koruma durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

13. Okul müdürünüzün öğretmene her konuda güvenme durumu ile ilgili görüşleriniz nelerdir? Düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?

EK-3: 2014-2015 Muş İli İlçelerinin TEOG başarı durumu

Sıra No:	1.DÖNEM TEOGS ORTALAMALARI	8.SINIF ÖĞRENCİ SAYISI	MERKEZİ ORTAK SINAV TÜRKÇE DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV MATEMATİK DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV FEN VE TEKNOLOJİLER DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV T.C.İNKILAP TAR. VE ATA. DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV DİN KÜLT. VE AHL. BİLG. DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV İNGİLİZCE DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	GENEL ORTALAMA
1	MUŞ MERKEZ	4100	54,7320	37,3406	52,3858	52,0699	60,7801	34,4141	48,6203
4	KORKUT	738	52,0500	39,0000	52,0000	51,0000	59,0000	35,0000	48,0083
5	MALAZGİRT	1562	48,8264	34,3984	46,2232	49,3428	57,6831	39,9775	46,0752
6	VARTO	593	49,4900	37,3300	49,9100	47,5800	54,5900	32,2500	45,1917
2	BULANIK	1869	47,6561	32,7163	47,1116	46,1368	54,8966	30,9112	43,2548
3	HASKÖY	682	45,4969	31,6061	44,6076	46,1984	55,3069	29,9938	42,2016
	İL ORTALAMASI	9544							

Sıra No:	2.DÖNEM TEOGS ORTALAMALARI	8.SINIF ÖĞRENCİ SAYISI	MERKEZİ ORTAK SINAV TÜRKÇE DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV MATEMATİK DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV FEN VE TEKNOLOJİLER DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV T.C.İNKILAP TAR. VE ATA. DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV DİN KÜLT. VE AHL. BİLG. DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV İNGİLİZCE DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	GENEL ORTALAMA
4	KORKUT	738	63,4300	42,3500	53,5700	57,0900	66,9800	52,3200	55,9560
1	MUŞ MERKEZ	4100	63,4808	41,2922	52,2179	53,5201	63,9314	48,4288	53,8112
6	VARTO	593	57,7300	42,1300	52,5600	50,4700	59,4800	46,1300	51,4160
5	MALAZGİRT	1562	57,4500	36,8900	47,3900	48,7500	60,1000	43,2100	48,9650
2	BULANIK	1869	56,6200	37,5100	47,6800	47,8900	58,5300	43,8500	48,6800
3	HASKÖY	682	56,1900	36,1200	49,5000	48,1900	60,0900	39,9300	48,3360
	İL ORTALAMASI	9544							

Sıra No:	TEOGS YILSONU GENEL ORTALAMALARI	8.SINIF ÖĞRENCİ SAYISI	MERKEZİ ORTAK SINAV TÜRKÇE DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV MATEMATİK DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV FEN VE TEKNOLOJİLER DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV T.C.İNKILAP TAR. VE ATA. DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV DİN KÜLT. VE AHL. BİLG. DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	MERKEZİ ORTAK SINAV İNGİLİZCE DERSİ OKUL PUAN ORTALAMASI	GENEL ORTALAMA
4	KORKUT	738	57,7400	40,6750	52,7850	54,0450	62,9900	43,1600	51,8988
1	MUŞ MERKEZ	4100	59,1064	39,3164	52,3019	52,7947	62,3558	41,4215	51,2158
6	VARTO	593	53,6100	39,7300	51,2350	49,0250	57,0350	39,1900	48,3038
5	MALAZGİRT	1562	53,1382	35,6442	46,8066	49,0464	58,8916	41,5938	47,5201
2	BULANIK	1869	52,1381	35,1132	47,3959	47,0134	56,7633	37,3806	45,9674
3	HASKÖY	682	50,8450	33,8650	47,0550	47,1950	57,7000	34,9600	45,2697
	İL ORTALAMASI	9544							

EK-4: Muş Korkut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne Verilen Dilekçe

MUŞ KORKUT İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisiyim. Doç. Dr. Gökmen Dağlı'nın danışmanlığında okul yöneticilerinin, öğretmenlerin motivasyonunu artırmasına ilişkin okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi ile ilgili bir araştırma yapmaktayım. Araştırma verilerinin toplanması için ilçenizdeki yatılı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere ekte belirtmiş olduğum görüşme sorularını uygulayabilmek için izninizi talep ediyorum.

Gereğinin yapılmasını arz ederim.

17.05.2015

Hakan BAKIR

EK-5: Muş Korkut İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünün Olur Cevabı

T.C.
KORKUT KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 82401545/903-07/ 285
Konu: Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin
Motivasyon Artırması

18/05/2015

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi
Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Doç.Dr. Gökmen
DAĞLI'nın ilçemizde Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin motivasyonunu artırmasına
ilişkin yapacak olan anket uygulaması için Müdürlüğümüzce uygun görülmekte olup;

Makamınızca'da uygun görüldüğü takdirde OLUR 'larınıza arz ederim.


Onur Erhan ARIK
İlçe Milli Eğitim Şube Müdürü

OLUR
18/05/2015

Serkan PALABIYIK
İlçe Milli Eğitim Müdür V.