

T.C.
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI
TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJESİ

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİ MOTİVE ETMEDE
ÖDÜLÜN ROLÜ

Ufuk ERKAN

Danışman
Prof. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

Bu çalışmatarafındannolu Tezsiz Yüksek Lisans olarak projesi olarak desteklenmiştir.

Denizli – 2017

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Ufuk ERKAN tarafından hazırlanan “Ortaokul Öğretmenlerini Motive Etmede Ödülün Rolü” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş,kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr.Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun .. /.. / 2017 tarih ve .../.../ sayılı kararı ile onaylanmıştır.

.....

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu araştırma, Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev Ortaokul Öğretmenlerini motive etmede ödülün rolünün irdelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya, Denizli ili Acıpayam İlçesi on farklı Ortaokulda görev yapan toplam 15 öğretmen katılmıştır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde başta projeye destek veren Pamukkale Üniversitesi Öğretim Üyesi; Prof.Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN, araştırma verilerinin toplanması konusundaki destekleri nedeniyle araştırma kapsamında yer alan okullardaki okul müdürlerine ve elbette düşüncelerini bizlerle paylaşarak bu araştırmanın ortaya çıkmasını sağlayan değerli öğretmen arkadaşlarıma, bu süreçte anlayışını eksiltmeyen eşime ve çocuklarıma teşekkürü borç biliyorum.

Etik Sayfası

Bu projenin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmanın yapılması ve bulguların çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu;bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların,verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:

Öğrenci Adı Soyadı: Ufuk ERKAN

ÖZET

ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİ MOTİVE ETMEDE ÖDÜLÜN ROLÜ

ERKAN, Ufuk

Tezsiz Yüksek Lisans Projesi
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması
ve
Ekonomisi Bilim Dalı

Proje Danışmanı: Prof. Dr Abdurrahman TANRIÖĞEN

Haziran-2017 48 Sayfa

Bu araştırma, 2015-2016 Eğitim Öğretim yılında, Denizli ili Acıpayam ilçesinde görev yapan ortaokul öğretmenlerini motive etmede, ödülün rolü olup olmadığını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Bu araştırma, ortaokul öğretmenlerini motive etmede ödülün rolünü ortaya çıkarabilmek için hazırlanmıştır. Amaç doğrultusunda, Denizli İli, Acıpayam İlçesine bağlı okullardan ödül almış olan öğretmenlerden görüşme talebimizi kabul eden 15 öğretmen ile görüşme yapılmıştır.

Görüşmelerden elde edilen veriler öğretmenler ile birebir görüşmeler sonucu, onların fikirleri alınarak ödülün motive etmedeki rolü anlaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın sonucunda, ortaokul öğretmenlerini motive etmede ödülün önemli rolünün olduğu görülmüştür. Yöneticilerin bu durumunun farkında olarak hareket etmelerinin kurumda başarıyı arttıracığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Ödül, Ceza, Motivasyon, Öğretmen, Ortaokul

İÇİNDEKİLER

Proje Onay Sayfası.....	i
Teşekkür.....	ii
Bilimsel Etik Sayfası.....	iii
Özet.....	İV
İçindekiler.....	V

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problemler.....	4
1.2. Amaç.....	5
1.3. Önem.....	5
1.4. Sayıtlılar.....	6
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Kavramsal Çerçeve ve İlgili Araştırmalar.....	8
2.1.1. Başarılı Olmanın Yolları.....	8
2.1.2. Motivasyon.....	10
2.1.3. Güdüler ve Gereksinimler.....	12
2.1.4. Motivasyonda Özendirici Araçlar.....	13
2.1.5. Ekonomik Araçlar.....	14
2.1.6. Psiko-Sosyal Araçlar.....	14
2.1.7. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar.....	16
2.1.8. Motive Etme Yöntemleri Nelerdir?.....	17

2.1.9. Gözdağı Verme.....	18
2.1.10. Yarışma Başlatma.....	19
2.1.11. Çalışanlara Sorumluluk Verme.....	19
2.1.12. Ödül veya Ceza Verme.....	19
2.1.13. Çalışanları Yönetime Katma.....	20
2.1.14..Motivasyon Yöntemi Stratejileri Nelerdir?.....	20
2.1.15. Etkili Bir Ödüllendirme Sisteminin Temel Nitelikleri Nelerdir?.....	21
2.1.16. Ödül Sisteminin Ortaokullardaki Öğretmenler İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi.....	22
2.1.17. Yönetim Kuramlarında Güdüleme Yaklaşımları.....	23
2.1.18. İnsanın Doğasına İlişkin Sayıtlılar ve Yönetim Kuramları.....	24
2.1.19. Güdüleme Kuramları.....	24
2.1.20. Doyum Kuramları.....	24
2.1.21. Süreç Kuramları.....	25
2.1.22. İş Doyumu.....	26
2.1.23. Öğretmene Ödül ve Ceza.....	27

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	29
3.2. Evren ve Örneklem.....	29
3.3. Verilerin Toplanması.....	30
3.4. Verilerin Analizi.....	30

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR ve YORUM

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	31
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	31
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	32
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	32

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	33
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	34
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	35
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	35
4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	36
4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	36
4.11. Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	37
4.12. Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	38
4.13. Onüçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	39
4.14. Ondördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	39
4.15. Onbeşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	40
4.16. Onaltıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	41

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	42
5.2. Öneriler.....	43
KAYNAKLAR.....	45
EKLER.....	47
ÖZGEÇMİŞ.....	48

TEZSİZ YÜKSEK LİSANS PROJE ONAY SAYFASI

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı öğrencisi Ufuk ERKAN tarafından hazırlanan “Ortaokul Öğretmenlerini Motive Etmede Ödülün Rolü” başlıklı Tezsiz Yüksek Lisans Projesi tarafımdan okunmuş,kapsamı ve niteliği açısından Tezsiz Yüksek Lisans Projesi olarak kabul edilmiştir.


Prof.Dr.Abdurrahman TANRIÖĞEN

Danışman

Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 15/06/ 2017 tarih ve 13./.../ sayılı kararı ile onaylanmıştır.


Prof. Dr. Şükran TOK
PAÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
.....Müdür.....

Enstitü Müdürü

Etik Sayfası

Bu projenin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmanın yapılması ve bulguların çözümünde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyulduğunu;bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların,verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

İmza:



Öğrenci Adı Soyadı: Ufuk ERKAN

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanlar doğdukları günden itibaren bir eğitim sürecine girmekte, eğitim hayatın bir parçası haline gelmektedir. İnsanlarda önce yaşamsal eylemleri yerine getirme, biyolojik ve fiziksel ihtiyaçlarını karşılamayı öğrenme ile ailede başlayan eğitim süreci, bir aileye, bir topluma ait olma, arkadaşlık gibi ilişki kurma ihtiyaçlarını karşılamak, içinde bulunulan toplumun değerlerini, normlarını öğrenerek toplumun bir üyesi olma şeklinde sosyalleşme okul çağında devam etmektedir. Çalışma yaşamında meslek bilgi ve becerisini artırma, yeni teknolojiler ile uyum içinde çalışmak amacıyla yeni nitelikler kazanma şeklinde somutlaşarak sürüp gitmektedir. Formal eğitim süreci okul öncesi eğitim, ilköğretim, ortaöğretim ve yüksek öğretim aşamalarından oluşmaktadır. Her aşamanın işlevleri ayrı olmakla beraber, bir sonraki aşamaya hazırlık işlevi de görmektedir. Dolayısı ile her eğitim kurumu öğrenciyi ne kadar iyi eğitirse bir sonraki eğitim kurumunun etkinliği o derece artmaktadır. İlköğretim temel eğitim kurumu olduğundan üzerine düşen işlevi iyi yapması daha da önem arz etmektedir. Bu nedenle eğitim kurumlarının omurgasını oluşturan öğretmenlerin, okulun amaçları doğrultusunda, okul ortamını iyileştirmelerine yardımcı olacak şekilde ödüllerle güdülenmeleri önemlidir. Bu çalışmada ortaokul öğretmenlerini motive etmede ödülün rolü incelenmiştir. Araştırmada görüşme yöntemi uygulanmıştır.

1.1 Problem Durumu

Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanların örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle bir yandan örgütlerin yapılan tüm eylemlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, örgüt çalışanlarının gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örgüt ortamlarında çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda, onları örgüt amaçlarına yaklaştırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikteki yapılan tüm eylemlere motivasyon (güdü) denilir.

Yöneticinin örgüt amaçlarına ulaşma başarısı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çalışanın hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli donanıma sahip yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir (Sabuncuoğlu, 1995).

Ayhan (2007)'in (akt. Serinkan, 2012) tanımıyla Motivasyon; duyguları bir amaç doğrultusunda toplayabilmek, dikkat edebilme, kendine hakim olabilme, olaylara hakim olabilme ve yaratıcılık için gereklidir. Duygusal öz denetim, doyumunu erteleyebilme ve fevri davranışları zapt edebilme, her başarının altında yatan özelliştir. Duygular; düşünmek ve planlamak, uzak bir hedefe hazırlanmayı devam ettirmek, yeteneklerimizi engellediği ya da güçlendirdiği ölçüde, doğuştan gelen zihinsel yeteneklerimizi kullanma kapasitemizin sınırlarını çizerek hayatta neler yapabileceğimizi belirler. Motivasyonun dışarıdan beklenmesi, bireyler için hayatta başarı elde etmek yönünde gelişebilecek en büyük tehlikedir. Motivasyonun temelinde: umut beslemek, morali bozmamak, sabırla çaba göstermek yatmaktadır. Edison keşfini 1000 deney sonunda bulmuştur. Edison 999 başarısız deneyi, 1000.deneyin öğretisi olarak nitelendirmiştir. Başarıyı hedefleyen bir motivasyon ,liderin hedefi durmaksızın büyütmesini ve başarısızlıklarda hiç bir zaman yılgınlığa kapılmamayı gerektirir.

Deniz (2004)'e göre (akt. Coşkun, 2008) çalışmasında;araştırmamızda okullardan bahsedileceğine göre, eğitim yöneticileri, kurum çalışanları için uygun motivasyon yöntemlerini uygulamadan önce, çalışanların kişilik özelliklerini tanımalıdır. Çalışanların kişilik özelliklerine uygun olmayan, çalışanları içine almayan, motivasyon stratejilerinin etkili olması mümkün görünmemektedir.Kullanılacak motivasyon yöntemleri her durumda olumlu sonuç vermemektedir. Yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıması ile birlikte kurum çalışanlarının sergilediği davranışlarda motivasyon sürecinde etkili olmaktadır. “Belli başlı motivasyon yöntemleri arasında;1-Gözdağı verme,2-Yarışma başlatma, 3-Çalışanlara sorumluluk verme, 5-Çalışanları yönetime katma, 6-Çalışma ekiplerini özerkleştirme, 7-Ödül veya ceza verme olarak gruplandırabiliriz

“Bir eğitim yöneticisinin, okul içindeki öğelerden herhangi birinde gördüğü eylem değişmesini sağlayacak iki yaklaşım olabilir:

1-Ceza yahut ödüle dayanan özendirme, 2-Moralin yükseltilmesi yoluyla, örgüt havasının değiştirilmesidir”

Ülkenin en geniş kadrosuna sahip olan MEB örgütü de öteden beri ödül sistemini geliştirme yönünde kalıcı bir çözümle sonuçlanamayan arayışlarını sürdürmektedir. 1924

yılında Dewey, 1925 yılında Künhe,1927 yılında Omar Buyse ve E.Walter Kemerrer Kurulu'nun Türkiye'nin Eğitim Sistemi konusunda yaptıkları çalışmaların sonucunda öğretmenlerin görev ve sorumluluklarına gereğince yerine getirebilmeleri için gereksinimler ile örtüşen uygulamalara yer verilmediğini, bu konuda yeni düzenlemeler gerektiğini belirtmişlerdir. Cumhuriyetin kuruluşundan bu zamana kadar birçoğu günümüzde uygulanmadan kaldırılmış olan farklı ödül türlerine yer verildiği görülmektedir. Yapılan bir çalışmada bu ödüller şöyle sıralanmıştır.

1.Üstün başarılı sayılmak, 2. Başöğretmen adayı ünvanı verilmek, 3. Yeni bir tesise adı verilmek, 4. Ülkü eri sayılmak, 5. Köye hizmet edenler anıtına adı yazılmak, 7.Millet mekteplerinde üstün başarı gösterenlere ikramiye verilmesi, 8.Takdirname, 9. Tesekkürname, 10.Yılın öğretmeni ödülü, 11.Aylık ödülü, 12.Öğretmenler günü kutlaması,13. Hizmet şeref belgesi (Balci, 1998).

Sözü edilen ödüllerden Milli Eğitim Bakanlığının Mart 2013/2666 sayılı Tebliğler dergisindeki "Başarı ,Üstün Başarı Belgesi ve Ödül verilmesine Dair Yönerge"de yer verdiği ödüller manevi ve maddi olmak üzere iki grupta toplanabilir.

Bunlar: A. Manevi ödüller: 1. Başarı Belgesi, 2. Üstün Başarı Belgesi

B. Maddi ödüller: 1.Ödül

MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI PERSONELİNE BAŞARI, ÜSTÜN BAŞARI BELGESİ VE ÖDÜL VERİLMESİNE DAİR YÖNERGE BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Tebliğler Dergisi : Mart 2013/2666

Amaç

Madde 1-(1) Bu Yönergenin amacı, Millî Eğitim Bakanlığı personelinden olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapanlara, Başarı Belgesi ve Üstün Başarı Belgesi ile

Ödül verilmesine dair usul ve esasları düzenlemektir.

Kapsam

Madde 2-(1) Bu Yönerge Millî Eğitim Bakanlığı personelini kapsar.

Dayanak

Madde 3- (1) Bu Yönerge, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 122 inci maddesine dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4-(1) Bu Yönergede geçen;

a)Bakan: Milli Eğitim Bakanını,

b)Bakanlık: Milli Eğitim Bakanlığını,

c)Personel: Milli Eğitim Bakanlığını personelinin,

ç) Disiplin amiri: Milli Eğitim Bakanlığını Disiplin Amirleri Yönetmeliğinde belirtilen disiplin amirlerini,

- d)Başarı Belgesi: Olağanüstü gayret ve çalışmaları ile emsallerine göre başarılı görev yapmak suretiyle, kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasında, kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasında, kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde arttırılmasında veya sunulan hizmetlerin etkililik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağladıkları tespit edilenlere verilebilen belgeyi,
- e) Üstün Başarı Belgesi: Üç defa Başarı Belgesi alanlara verilen belgeyi,
- f) Ödül: Üstün Başarı Belgesi verilenlere en yüksek Devlet memuru aylığının (ek gösterge dâhil) % 200' üne kadar yapılabilecek ödemei,
- g) Ödül Belgesi: Ödül alanlara verilen belgeyi, ifade eder.

Bundan başka öğretmen sorunları çeşitli meslek kuruluşları ve medya tarafından her fırsatta dile getirilerek çözüm arayışlarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı ve Hükümetler bu saptama ve kabullerden hareketle öğretmenleri güdülemede daha etkili olacağı düşünülen ve durumlarında iyileştirmeler yapmayı amaçlayan personel kanun taslakları hazırlamış ancak bunlar da yasalaştırılmamışlardır. Bu ve benzeri süre gelen fakat sonuç vermeyen çabaların etkili ve işlevsel bir güdüleme sistemi ile sonuçlandırabilmesi için konunun bilimsel temelde ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca MEB, 17 Haziran 2016-17 Temmuz 2016 tarihleri arasında “Öğretmen Performans Değerlendirme” adı altında, MEBBİS sisteminde ölçütler belirleyerek öğretmenlerin, okul müdürleri tarafından değerlendirmeye tabi tutulması istenmiştir. Buradaki puanların başarı belgesi verilmesinde kullanılacağı bilgisi verilmiştir.

Bu araştırmada, eğitim örgütlerinin bel kemiğini oluşturan öğretmenlerin motivasyonlarının yeterli düzeyde tutulabilmesi için kullanılan yöntemlerden olan ödülün etkili biçimde kullanılabilme düzeyi araştırılmaya çalışılacaktır.

1.1.1. Problem Cümlesi

Ortaokul öğretmenleri motive etmede ödülün rolü nedir?

1.1.2. Alt Problemler

1. Ödül almış öğretmenlere göre, ödül almanın öğretmenlerin sorumluluklarını arttırmadaki önemi nedir?
2. Ödül almış öğretmenlere göre, ödül almanın öğretmenlerin okul ortamındaki saygınlıklarını arttırmadaki önemi nedir?
3. Ödül almış öğretmenlere göre, ödül almak ya da almamak önemli midir?

4. Ödül almış öğretmenlere göre, ödül öğretmenlerde ne türlü değişikliklere neden olmaktadır?
5. Ödül almış öğretmenlere göre, ödül almalarının yöneticiler tarafından takdir edilmemesinin olumsuz etkileri nelerdir?
6. Ödül almış öğretmenlere göre, ödüllerin öğretmeni yeni çalışmalara güdülemekte midir?
7. Ödül almış öğretmenlere göre, bu ödüller gerçekten değerli midir?
8. Ödül almış öğretmenlere göre, ödül ile okula bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
9. Ödül almış öğretmenlere göre, ödüller gerçekten hak edenlere mi verilmektedir?
10. Ödül almış öğretmenlere göre, ödüllerin hak etmeyen kişilere verilmesi öğretmenleri nasıl etkilemektedir?
11. Ödül almış öğretmenlere göre, ödüller öğretmenin sınıf içindeki performansını etkilemekte midir?
12. Ödül almış öğretmenlere göre, ödüller hangi tür çalışmalara verilmelidir?
13. Ödül almış öğretmenlere göre, mevcut ödül yönetmeliği yeterli midir?
14. Ödül almış öğretmenlere göre, ödül verme ölçütleri nasıl belirlenmelidir?
15. Ödül almış öğretmenlere göre, öğretmenlere ödül verilmesi gerektiğine kimler karar vermelidir? Sorusuna ilişkin görüşleri nelerdir?
16. Ödül almış öğretmenlere göre, öğretmenlere ne tür ödüllerin verilmesi gerektiği ile ilgili düşünceleri nelerdir?

Bu hususların araştırılıp, ortaokul öğretmenlerinden bilgi edinilerek yanıtlanması sağlanmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, eğitim örgütlerinin bel kemiğini oluşturan öğretmenlerin motivasyonlarının yeterli düzeyde tutulabilmesi için kullanılan yöntemlerden olan ödülün etkili biçimde kullanılabilme düzeyi araştırılmaya çalışılacaktır.

1.3. Önem

İnsanlık medenileştikçe eğitimde ilerleme kaydetmektedir. Medeniyete ilerleme eğitimle doğru orantılı bir şekilde ilişkilidir. Bir ülke ne kadar medeni ise o kadar eğitilidir. Dünyada bütün ülkelerin eğitim sistemlerinin temeli ilköğretim okullarında atılmaktadır. Okulların temel direğini ise öğretmenler oluşturmaktadır. İlköğretim okullarının amaçları doğrultusunda görevlerini yerine getirebilmeleri için, öğretmenlerin bu amaç doğrultusunda etkili güdülenmeleri gerekmektedir. Bu güdülenme işleminde

faýdalanılan en önemli araç ödüllerdir. Eğitim yöneticileri okulun amacı doğrultusunda ödülleri iyi kullanabildiğinde, öğretmenlerin motivasyonunun artacağı beklenmektedir.

Bu araştırmada ortaokullardaki öğretmenlerin motivasyonunu arttırmada ödülün etkisi incelenecektir. Araştırma sonucu elde edilen bulgulardan sonra yapılan önerilerin ilköğretimlerin amaçlarını gerçekleştirmesine önemli katkıda bulunabileceği öngörülmektedir.

1.4. Sınırlılıklar

Araştırma sonucunda elde edilebilecek bulgulara ilişkin genellemeler aşağıdaki sınırlılıklar dâhilinde geçerlidir.

- 1- Bu araştırma 2016 – 2017 Eğitim Öğretim yılında Denizli'nin Acıpayam İlçesinde görev yapan Ortaokul öğretmenlerini kapsar.
- 2- Bu araştırma, araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- 3- Araştırmada ulaşılabilen literatürle sınırlıdır

1.5. Sayılıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayılıtlardan hareket edilmiştir.

- 1- Araştırmaya katılan öğretmenler, görüşme sorularına samimiyetle cevap vermişlerdir.
- 2-Kullanılan görüşme formu soruları, araştırma konusu hakkında veri toplamak için yeterlidir.
- 3- Araştırma konusunda literatür taraması araştırmanın geçerliliği bakımından yeterlidir.

1.6. Tanımlar

Ödül: Bireye istenilen davranışları yaptırmak için sunulan özendiriciler.

(<http://www.ogretmenlik.com/sozluk.htm>)

Bir başarı karşısında verilen armağan,mükafat.

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS)

İyi bir çalışma, üstün bir başarı gösteren öğrenci, öğretmen ve yöneticilere verilen armağan.

(<http://tdkterim.gov.tr/terim.php?kelime=%F6d%FCI&hng=md>)

Motivasyon: Motivasyon kavramının dilimizde tam bir karşılığını bulmak oldukça zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “Motive” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı olarak güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yönettici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (Eren,2001)

Özendirme yolunda yönetici açısından iki tür davranış ve sınırlama söz konusudur. Birincisi doğrudan doğruya yöneticinin kendi kişisel yönetim anlayışı içinde çeşitli olanakları yaratması ile belirlenir.

(<http://www.odevturk.com/odev.asp?id=2590>)

İsteklendirme.

(http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK)

Ceza: Suç sayılan bir davranışın yinelenmesini önlemek, bir suçun işlenmesine engel olmak amacı ile bir öğrenci ya da birtakım öğrenciler için alınan tinsel ya da özdeksel önlem.

Suç işleyen bir kimsenin yaşantısına, özgürlüğüne, mallarına, onuruna karşı devletin koyduğu sınırlama. (<http://tdkterim.gov.tr/terim.php>)

BÖLÜM II

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde öğretmenlerle kurumsal başarıya ulaşabilmek için ödüllerle motive etmenin, nasıl olacağına yönelik yapılmış olan çalışmalardan bazılarına yer verilmiştir.

2.1.1.Başarılı Olmanın Yolları

Çalışanlarınızın sizde görmek istedikleri yönetici kimliğinizin altındaki birey olan esas kimliğinizdir. Yönetici olmanız, duygularınız olmamasını gerektirmiyor. Bunu herkes kabul ettiğine göre çağdaş yönetici/lider anlayışının bir gereği olarak, eski geleneksel yöneticilerin sürekli takındıkları ciddi ve asık suratlı ifadeden kurtulabilmeniz oldukça önemlidir. Okulda büyük bir başarı varsa, ya da bir çalışmanız bireysel olarak önemli bir başarıya imza atmışsa, bu sevinci siz de paylaşmalısınız. Duygularınızı göstermekten çekinmeyin. Takdir edilmeyi hak eden çalışanları, başarılarından dolayı herkesin önünde kutlamanın bir faydası da, herkesin bu başarıdan haberdar olmasıdır. Ayrıca bu başarı nedeni ile verilecek bir ödül veya sözlü övgü, genellikle yöneticilerin tahmin edemedikleri derecede başarının sahibi ve tüm ofis için heves uyandırıcı bir unsur olacaktır. Çalışanların teşvik olmasını sağlayacak ve diğer çalışanlarınız da benzer başarılarla imza atıp, takdir edilmeyi isteyeceklerdir.

Daft (2006)'ın (akt. Yüksel, 1998) çalışmasında,olumlu pekiştirme; istenilen bir davranışın tekrarlanması için ödüllendirme yapılması ve memnun edici sonuçlar sunulmasıdır.Boone-Kurtz (1992)'un (akt. Yüksel, 1998) çalışmasında; “Bir başka deyişle olumlu pekiştirme, bireyin arzulanan davranışını devamlı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Böylelikle olumlu sonuç desteklenir ve istenilen davranışın tekrarlanma olasılığı artar.”

Boone-Kurtz (1992)'un (akt. Tozkoparan,2008) çalışmasında, olumlu pekiştirme aracı olarak genellikle ödüller kullanılır. Bu ödüller, yaptığı işten guru duyma,zevk alma, eser yaratma, başarısından dolayı çevresinden takdir görme ve dolayısıyla prestij kazanma şeklinde içsel ödüller olabileceği gibi prim, ikramiye, zam, terfi gibi dışsal ödüller de olabilir.Pekiştiricilerin birey üzerindeki etkileri her zaman aynı değildir. Bir çalışan için için ödül sayılabilecek bir pekiştirici bir başkası için ödül sayılmayabilir. Örgüt istenen

davranışların ödüllendirilmesinde ve istenmeyenlerin ortadan kaldırılmasını başarma konusunda, çalışanların davranışların değişimine yardım edebilir. Olumlu geri bildirim ile çalışanlar kendilerini beğenme ve kendilerine güven duygusu inşa edebilirler. Sergilenen davranışlar, olumlu geri bildirim ile ödüllendirilir. Olumlu pekiştirme, örgüt değerleri ile bağlantılı davranışlar olmalıdır. Örneğin, yüksek oranlı devam durumu örgüt tarafından takdir ediliyorsa, örgüt devama olumlu pekiştirmeler eklemelidir. Oysa uygulamada aksi olmakta, genellikle devamın iyi olma durumu göz ardı edilirken, devamsızlık cezalandırılmaktadır. Ancak, istenen davranışları güçlendirmede bu çok yararlı bir uygulama değildir. Bu nedenle yöneticiler, en yüksek pekiştirici sonuçları sağlayabilecek ödül sistemi geliştirebilmek için bireyin davranışını etkilemesini istedikleri ödüllerle, belirli başarılar arasında ilişki kurabilmelidirler. Örneğin, ödüller belli başarılarından sonra değil, genellikle belirli aralıklarla verilmektedir. Başarı ile ödül arasında ki sürenin uzaması da ödülün pekiştiriciliğini azaltmaktadır. Diğer taraftan, başarı arttıkça ödülde artmalıdır. Genellikle pekiştirici olarak para düşünülmektedir. Günümüzde para tek pekiştirici değildir; tanınma, terfi, yeni görevler verilmesi gibi ödüller de başarıya bağlanabilir. Başarı sınırı çok yüksek tutulduğunda ve çalışan çabalarının ödüksüz kaldığını gördüğünde ödüller güdüleyici olmaktan çıkar.

Koçel (2005)'in (akt. Serinkan, 2008) çalışmasında, yöneticinin başarısı büyük ölçüde astlarına, meslektaşlarına, üstlerine, rakiplerine, sendikalara ve müşterilere vs. bağlıdır. Önemli olan otoriteyle donatılmak değil onu kullanabilmektir. Etkileme için otoritenin daha fazla güç rol oynar. Otoritesi olmayan kişileri etkileyen insan olabilir. Yöneticilik insanları belirli davranışlara sevk edebilme sanatıdır. Bir kişi iş yaptırılmıyorsa yöneticilikten bahsedilemez. Herkesin iş yapma biçimi farklı olabilir. Herkes etkilenme süreci içindedir.

Motivasyon genel anlamıyla bir işi verimli bir şekilde yapma isteği olarak ifade edilmektedir. Her birey gerçekte motivasyon sahibidir. Çalışan motivasyonunu yüksek tutmak, onları verimli çalışmaya teşvik etmek ve başarılarını ödüllendirmek de firmaların görevidir. Kimi zaman çalışanların motivasyonlarını yükseltmede yöneticilerinin yapabilecekleri çok şey olmasa da, bu konuda çalışanlara destek olunmalı ve işlerin etkin yapılmasını sağlayacak bir ortam yaratılmalıdır. Motivasyon, insan kaynakları fonksiyonlarının en önemli olanlarından ancak uygulamada en fazla ihmal edilenlerindedir. Bunun nedeni ise motivasyonun öneminin çoğu firma ve yönetici tarafından yeterince fark edilmemesidir.

(<http://web1.kariyer.net/KariyerRehberi/index.kariyer?arn=&sid=&x01=92&x02=>)

2.1.2.Motivasyon

Yabancı literatürde motivasyon olarak geçen bu kavram dilimizde teşvik etmeye da güdülenme olarak geçer. Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların özünde başarılı yönetimin arayışı vardır. Bu yaklaşım içerisinde, çalışanların yaptıkları işe inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun,ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanların örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir.Bu nedenle bir yandan örgütlerin yapılan tüm eylemlerin daha ilginç ve ve doyurucu olması araştırılırken, örgüt çalışanlarının gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli çalışmalar yapılmaktadır.

(Akt. Özgan, H.;Bozbayındır, F. 2011) Motivasyonu sağlamak için kurumda adaleti iyi tesis etmek gereklidir. Örgüt içinde ilişkilerin düzenlenmesinde ve çatışmaların çözümlenmesinde düzenin sağlanması gereklidir; fakat önemli olan adaletli bir düzenin sağlanmasıdır (Altınkurt, 2010). Örgüt içinde gerçekte adaletin ya da adaletsizliklerin olup olmamasından ziyade bireyler tarafından nasıl algılandığı önemlidir. Bu algılama, tutumlara dönüşür ve bu tutumlar da davranışlara dönüşür (Özdevecioğlu, 2003). 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 (Yürür, 2008). Örgütler için örgütsel adaleti kavramak oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel adalet çalışanların iş doyumunu, örgüte bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri ile ilişkilidir (DeConinck&Stilwell 2004). Yıldırım (2002)'a 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. Örgütteki çalışanların uygulamaların adil olduğuna inanmaları motive olmalarını ve performanslarını etkilemektedir (Töremen, 2001). Örgütsel adaleti sağlamak için insanlara hak ettiğinin verilmesi ve örgütle ilgili karardan etkilenen herkesin kaygılarının dikkate alınması gerekir. Örgüt, çalışanlarına karşı adil olduğuna dair güven vermelidir (Aykut, 2007). Çalışma ortamında bireyler, performans değerlendirme, ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma, yetkilendirme ve görevlendirme, gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler (Karaeminoğulları, 2006). Bu karar ve uygulamaların hepsinde önemli

bir etkiye sahip olan örgütsel adalet, bireysel ve örgütsel sonuçlara etkisi yadsınamayacak kadar önemli bir örgütsel davranıştır.

Örgüt ortamlarında çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda, onları örgüt amaçlarına yaklastırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikteki yapılan tüm eylemlere motivasyon (güdü) denilir.

Yöneticinin örgüt amaçlarına ulaşma başarısı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çalışanın hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli donanıma sahip yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir (Sabuncuoğlu, 1995).

Cremer (2006)'in (akt. Serinkan, 2008) çalışmasında; örgütlerin işlevlerini yerine getirebilmelerinde motivasyonun büyük önemi vardır. Bunun için de çalışan kişilerin ve grupların motive edilmeleri gerekir. İşletmelerin sahipleri ile orada çalışan grup üyeleri arasında duygusal bağın olması, başarının artmasında önemli bir unsurdur. Çalışanların içsel motivasyonlarının sağlanması durumunda örgütün başarısı artacaktır. Bunun için refahının iyileştirilmesi yanı sıra onlarla iş birliğinin artırılması gerekir.

Liderlerin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz yansıtacaktır. Başka bir ifade ile işlerinden memnun olmayan bireylerde; iş verimsizliği, performans düşüklüğü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir. Bu yüzden yönetim çalışanın sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek kurumun amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve çalışanın işinde etkili ve verimli olmasını sağlamalıdır.

Motivasyonda en önemli konu, çalışanın davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Motivasyon en kısa deyişle, iş konusunda bireyindavranışlarını tanımlar. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için bireyin isteklerinin doyurulması gerekir. Hiç kuşku yok ki, amaçları bireyin kendisi oluşturamaz. Bazen çevre koşulları belirli amaçlar oluşturur ya da bireysel amaçların oluşmasını etkiler. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur, tersi durumda ise mutsuz, huzursuz ve sürekli gerilim içindedir. Doyumsuzluktan kaynaklanan boşluk duygusu çalışma verimine etki eder. Bazen de kişiyi duygusal ise saldırganlığa iter. Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşme kaynağına inildiğinde bireysel doyumsuzluk görülür. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında en son varılmak istenilen en önemli amaç, çalışanlarda daha çok çalışma

istek ve arzusu oluşturacak faktörleri bulup inceleyerek, onların gereksinmelerini elverdiğince doyumak ve işlerini istekleyapmalarını sağlamaktır.

Çalışanların davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir iş değildir. Bu nedenle çalışanların davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak esnek bir motivasyon politikası uygulanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1995).

Yöneticiler açısından örgütler ve çalışanlar arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, örgütlerin amaçlarını olduğu kadar çalışanların amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla çalışanları ise yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinme türlerini incelemekte ve daha sonra belirli bulgulara varmakta yarar vardır.

2.1.3. Güdüler ve Gereksinmeler

Motivasyon kavramını özünü güdü oluşturur. Güdü bireyi bir harekette bulunma ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktöre denir. Güdüler, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışını etkileyen güdüler bazen açık bazende kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşulları olabilir. Neden ister fizyolojik, ister psikolojik olsun, güdülerin varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle güdünün gereği yapıldığında ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinmeler doyurulmuş güdülerini yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik yapıya sahip olduğunu gösterir. Güdülerle gereksinmeler arasında sıkı ilişki vardır. Birey evren üzerinde yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinmeler peşinde koşarken, öte yandan güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinme bireyde bir iç itilme yani güdü oluşturur. Bu güdüler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürüklerler (Sabuncuoğlu, 1995).

Gereksinmeler, insan doğasının yapısal öğeleridir. Çalışanların gereksinmeleri iki ana bölümde incelenebilir:

- Çalışanın insan olarak gereksinmeleri,
- Çalışanın örgüt üyesi olarak gereksinmeleri.

Fiziksel gereksinimler, insanın hayatını sürdürebilmesi için zorunlu gereksinimleridir. Ruhsal gereksinimler bireyin düşünsel ve duygusal yapısından

kaynaklanan gereksinimlerdir. Çalışanın toplum üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenerek hissettiği gereksinimler, toplumsal içerikli gereksinimlerdir.

Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir:

Bireyin geçimini sağlamak için bir örgütte çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir; yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar; bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar.

Tüm gereksinimlerin varlığı tartışılmaz. Ancak bu gereksinimlerin ağırlığı tartışılabilir. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitim düzeyi, kültür düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini etkiler.

2.1.4. Motivasyonda Özendirici Araçlar

Motivasyonda temel amaç, çalışanların istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için yöneticiler ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Ancak bugüne kadar sunulan ya da uygulanan örnek ve önerilerin tam bir başarıya ulaştığı söylenemez. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermezler. Herşeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin, bir çalışmanı işte etkili kılmak için ekonomik araçlar yeterli olurken, bir başkası için ücretin etkisi diğer özendirici araçlardan sonra gelebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Geleneklerine bağlı kapalı ve mistik bir toplumda, bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Örneğin, çok çalışıp çok kazanmak yerine, bir lokma bir hırka, inancını taşıyan toplumlarda motivasyona bakış açısı da değişik olacaktır (Sabuncuoğlu, 1995).

İnsanlar hayatlarını kazanmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için çalışırlar ve bunun karşılığını da maddi ve manevi almak isterler. Çalışanların buldukları organizasyonlardan beklentileri, önem derecesi dikkate alınmadan, aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Övgü, takdir
- Onaylama
- Öneride bulunmak, fikir vermek
- Performansı ile ilgili geri bildirim vermek
- Parasal ödüller

- Ücret artışı
- Kişisel gelişimi desteklemek
- Kendisini yetiştirmeye ayırabileceği zaman
- Terfi(yükselme)

Hiçbir çalışanın mutlak bir doyum düzeyine ulaşması beklenmemelidir. İnsan ihtiyaç ve istekleri sürekli olarak önde giderler ve davranışlara yön verirler. Çalışanların iş ortamındaki ana amaçları da farklıdır. Bir kısmı parasal yönden gelirlerini arttırabilmeyi, bir kısmı da geleceğinden emin olabilmeyi düşünürken, bir kısmı işlerinden zevk aldıkları ve işlerini sevdiğikleri için çalışmaktadırlar.(akt. Serinkan, 2008).

Kısaca motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye, her topluma ve her örgüte uygun bir motivasyon modeli geliştirmek olası değildir. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel, araçlar diye incelenebilir (Sabuncuoğlu, 1995).

2.1.5. Ekonomik Araçlar

Örgütlerin çalışanlarını çalışmaya iten en güçlü motivasyon aracı, çalışanın yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Önemli bir motivasyon aracı olmaktadır.

2.1.6. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanları mutlu edecek çalışma ortamını oluşturmak yöneticilerin amacı olsa bile, çalışanların tümünü mutlu kılacak benzer bir ortam oluşturmak ne yazık ki her zaman olası değildir. Birisi için geçerli olan bir çalışma ortamı, diğeri için geçerliliğini yitirmiş olabilir. Çünkü o ortamda beklediği gereksinimler daha önce doyurulmuştur ve onun için başka gereksinimlerin bulunduğu başka bir ortam oluşturulmadıkça çalışma mutluluğuna erişmez. Çalışanların kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve beklentilerine göre değişkenlik gösteren çalışma ortamını sürekli ilginç ve çekici yapan motivasyon bileşiminden söz etmek olası değildir. Bununla birlikte yöneticilerin durum ve koşullara göre yararlanabileceği psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde, ne kadar süre ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması

gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Bilinen ve beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda bu araçlardan yeri geldiğinde ve yeterince yararlanmasıdır. Bu kaynaklardan da kısaca sözedilecek olursak ;

Çalışanların büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyurmak ya da kişisel gelişme gücünü arttırmak amacı ile bağımsız çalışma inisiyatif kullanma gereksinmesine önem verirler. Bir kişi, kendisini özgürlük içinde geliştirdiği takdirde, grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder.

Tüm çalışanlar ise girdikleri ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girerler. Başlangıçta yapay görüntülü ilişkilerin daha sonra sağlıklı güvenli ilişkiler biçimine dönüştüğü izlenir. İşlerin bir ya da birden çok gruba farklı amaçlarla da olsa katılması bir gereksinmedir.

Yönetici, bir yandan çalışanları sosyal varlık olarak alıp, onlara çeşitli gruplara katılmasını sağlarken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidir. Birçok kişi işe girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önceden kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Çalışanlar örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek yerlere tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden örgütün yaralanmasını görmekten mutlu olurlar. Çünkü ortaya konulan başarı, hem kendilerine hem işletmeye, hem de topluma yararlı katkılar sağlar. Bir iş yerinin başarısı, elemanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, kendisi işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü kullanıldığı duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu isinde gösterdiği başarı oranında yükselir(Sabuncuoğlu, 1995).

Çalışan çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İlk girdiği işte çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astları ile en kısa zamanda tanışmalı, onları tanımaya çalışırken, kendisini de tanıtmalıdır. İçine kapanık, kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olmazlar. Çalışan, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik duygusunu atmalıdır. Şurası bir gerçektir ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli süre ona yabancı gözü ile bakar ve bazen de baskı uygular.

Çalışan, üst basamaklarda yer alan kişilerle öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık oluşturacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır.

Çalışan çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerinde arayışı içindedir. Çalışana bu güvence verilmesi motivasyon olacaktır.

Çalışanlar boş zamanlarını değerlendirmek amacı ile örgütler çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlara örnek olarak; sportif faaliyetler, geziler, kütüphane, özel günler ve eğlenceler verilebilir. Çalışanların katıldığı sosyal uğraşların işletme tarafından desteklenmesi grup ruhunun gelişmesini özendirir.

2.1.7. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel içerikli bazı araçlardan yararlanmak olasıdır. Örgüt yönetiminin en önemli görevi, örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında bir denge sağlamaktır. Bir örgütte ortak amaç birliği oluşturulursa, örgütte bir birlik oluşturulur. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, bir emeğin ürünüdür. Yöneticiler astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın, örgüt çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, çalışan örgüt amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir.

Örgüt yöneticisi her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine devreder, onlar da gerektiğinde daha alt basamaktaki yöneticilere yetkilerinin bir bölümünü devreder (Sabuncuoğlu, 1995). Yetkisini kullanan çalışana güven duyulur, onların en iyi biçimde yetiştirilmesine olanak tanınır. Çalışan için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetki verildiği kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Böyle bir örgüt ortamı oluşturulduğunda çalışanlardan beklenen verimli ve istekli çalışma çok daha kolaylıkla elde edilecektir.

Çalışanlara eğitim ve yükselme imkânı sağlama bir örgütteki verimi artırır. Eğitim her şeyden önce bir gereksinmedir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan

yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır. Eğitim yolu çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bu şekilde çalışanlar güdülenmiş olurlar.

Bugün en çok üzerinde konusulan motivasyon tekniği örgütte alınan kararlara katılma yönetimidir. Bu yolla çalışanlar, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Katılmanın temelinde yatan düşünce, kişilerin kararlarakattıldıklarında verilen kararı benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeği yatmaktadır. Karara katılan sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden kararın niteliği artmış olacaktır. Bu yöntem uygulanırken yapmacık hareketlerden kaçınmak gerekir. Çalışanların görüşlerine değer verilmesi verimlilik ve etkinlik açısından örgüte, daha sonra çalışanlarla sağlıklı ilişkiler kurulması yöneticiye çok şeyler kazandırır (Sabuncuoğlu, 1995).

Örgüt içerisinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi amacını güderken aynı zamanda onların psikolojik yapılarını örgüt amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yönlendirmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları belirlenen hedeflere sürekli olarak motivasyon gibi çok yönlü yararlar getirmektedir.

Sonuç olarak buraya kadar bahsettiğimiz motivasyon yöntemlerinden veya daha farklı yöntemlerinden hangisinin çalışılan örgüte uygun olduğunun tespit edilmesi gerekir.

2.1.8. Motive Etme Yöntemleri Nelerdir?

Okul yöneticileri, okul kültürünü, amaçlarını, politikalarını, öğretimin kalitesini artırmak için performans yönetimini işe koşturmaktadır. Etkili öğretim, taraftar toplama ve uygulama stratejileriyle başlar. Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki becerilerini artırmaları için, öğretimin kalitesini iyileştirmeyi amaçlamalıdır (Nicklos, L. ve Brown, W.S ,1989).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin motivasyonunu artırmalı, süreçleri iyileştirmeli, verileri toplamalı, ödül sistemini etkili olarak işe koşturmalıdır. Bu stratejilerin 2 amacı vardır:

a) Öğretmenlerin yetersiz oldukları alanlarda yoğunlaşmalarını sağlamak.

b)Becerisi yüksek, fakat bazı önemli alanlarda yetersiz öğretmenlerin yeterlilik düzeyini artırmaktır(Mitchel E.ve Peters, M).

Sheridan, Rice ve Seldin, öğretimin etkililiğini sağlamak için bazı stratejiler önermektedir. Bu stratejiler:

- Öğretim odaklı ödül sistemini kurmak,
- Okulun öğretimini kabullenme, onaylama,
- Kıdemli öğretmenlerin danışmanlığı,
- Mesleki toplantılara katılmaya özendirme.

Öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada anahtar faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir.(Sheridan, H.Rice, E.1991)

Okullarda öğretmenlerin güdülenmesi için işe koşulan ödül sistemi, öğretmenlerin performansının artmasına ve kullandıkları yöntemleri etkili olarak işe koşmalarına neden olabilir. Bu ödüller, ek maaş ve ikramiye şeklinde olabilir. Böyle bir uygulama, öğretmenler arasında işbirliğini geliştirdiği gibi, motivasyon düzeylerinde de artış meydana getirir. (Odden, A., & Kelley, C.1997)

Robins ve Coulter (1999)'in (akt: Serinkan, 2008) çalışmalarında, çalışanlarla iyi iletişim kurmak ve onları motive etmede bazı öneriler aşağıda belirtilmektedir.

- Bireysel farklılıkları tanımak
- İnsanları doğru işe yerleştirmek
- Ulaşılabilir hedefler vermek
- Ödülleri bireyselleştirmek
- Başarıya göre ödülleri belirlemek
- Ödül sisteminde dengeyi gözetmek

Etkin iletişim her kurumda ve bireyler arası çalışmalarda önemlidir. Etkisiz ve olumsuz mesajlar, bireyler arası görev sorunlarına yol açabilir

Motivasyon yöntemleri arasında aşağıda verilenler de sayılabilmektedir:

2.1.9. Gözdağı Verme

Gözdağı yönteminin öğretmenler veya öğrenciler üzerinde uygulanması doğru değildir. Çünkü kaygı ortamı öğretmenlerde motivasyonun bozulmasına, öğrencilerde

öğretimin olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Gözdağı yönteminin olumsuz etkileri yalnız gözdağı verilen çalışanları değil, diğer çalışanları da olumsuz etkilemektedir. Kurum ortamının cezalandırıcı havaya sokulması, güvenin azalmasını ve beraberinde çalışanlarda verimliliğin düşmesini doğuracaktır. Gözdağı yöntemi, çalışanların yöneticilere düşman olmasına neden olmaktadır.

2.1.10. Yarışma Başlatma

Yarışma ve rekabet ortamı eğitim kurumlarında kendiliğinden oluşabilmektedir. Yöneticiler öğretmenlerde ve eğitim kurumundaki gelişmenin sağlanabilmesi için olumlu ve anlamlı yarışmaların başlatılmasında rol oynamalıdır. Yarışmalar öğretmenlerin kurumlarıyla bütünleşmelerini sağlar. Gruplar arası veya kurumlar arası yarışmalar takım üyeleri arasında dayanışmaya ve ilişkilerin gelişmesine imkan tanıyacaktır.

2.1.11. Çalışanlara Sorumluluk Verme

Kurum çalışanlarına yapılan işin niteliğine göre yetki ve sorumluluklar belirli sınırlar içerisinde verilmelidir.

Kurum içerisinde özerklik kazanan alt yöneticiler ve öğretmenler, işlerini planlamada, organize etmede, diğer çalışanlarla iletişim ve iş birliği sağlamada yetkili duruma gelmektedir.

Sorumluluk alan öğretmenlerin kuruma bağlılığı ve performansı yükselecektir.

2.1.12. Ödül veya Ceza Verme

Deniz (2004)'in (akt. Coşkun, 2008) çalışmasında, eğitim ortamında çalışanlara hedefleri için ödüller konulması bireysel ve kurumsal gelişmeye yardımcı olacaktır. Ödüller hedefler ulaşılmasına ve olumsuz davranışların kaybolmasına imkan sağlayacaktır. Ödül sistemi açık ve hedefler ulaşılabilir olmalıdır. Ayrıca hedeflere ulaşma sonucunda verilecek ödüller çalışanların beklentilerine uygun olmalıdır. Çalışmanın karşılığının verilmediği düşüncesinin oluşması, çalışanlarda motivasyonu kırıp, verimsizliğe neden olabilmektedir.

Ödülün çalışanları motive etmesi için, ödül sahibinin yakınları ve diğer çalışanlar önünde verilmelidir. Ancak diğer çalışanların bu durumdan rahatsız olabileceği de unutulmamalıdır.

Öğretmenlerin ve diğer personelin kurumun hedeflerine ters düşen ve kasıtlı davranışlarına ceza vermelidir. Davranışta bir kasıt olup olmadığı ancak yapılan uyarıların dikkate alınmaması sonucunda varılabilecek bir yargıdır. Yine de yöneticiler, en son ceza verme yolunu tercih etmelidir. Eğitim yöneticileri, kendi otoritesini sağlamak amacı ile ceza verme yoluna gitmemelidir. Ceza verme (özellikle haksız ise), yöneticiye olan güveni sarsacaktır. Ödül, olumlu davranışın tekrarını sağlayabilmeli, ceza ise olumsuz davranışın tekrarlanmasını önleyebilmelidir.

2.1.13.Çalışanları Yönetime Katma

Çalışanların yönetime katılması, kurum kararlarının alınmasında ve problemlerin çözülmesinde, çalışanların zihinsel, bedensel ve duygusal olarak katılımının sağlanmasıdır. Eğitim yöneticisinin çalışanları yönetime katılımını sağlaması, kurumun amaçlarını gerçekleştirmede üretkenlik ve girişimciliklerini kullanmalarına imkân hazırlayacaktır.

2.1.14 Motivasyon Yöntemi Stratejileri Nelerdir?

Deniz (2004)'in (akt. Coşkun, 2008) çalışmasında, insanların her davranışı bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir ve ihtiyaçlar davranışları belirleyen en önemli etkenlerdendir. İhtiyaçların insanları davranışlara yöneltmesi, karşılama düzeyine bağlıdır. Karşılanan ihtiyaçların, insanları motive etme gücü azalmaktadır. Eğitim yöneticileri, öğretmenlerin hangi ihtiyacını karşılamaya çalıştığını anlamalıdır. İhtiyacını karşılayacağı ortamı oluşturarak öğretmenin kurumun amaçları doğrultusunda davranış göstermesini sağlamalıdır. İnsanların ihtiyaçları; fiziksel ihtiyaçlar (yeterli ücret, iyi çalışma ortamı),sosyal güvenlik ihtiyacı (işgüvenliği, emeklilik garantisi), saygı duyulma, takdir edilme, statü sahibi olma ve kendini gerçekleştirme olmak üzere önem sırasına göre dizilmiştir. Eğitim yöneticileri, çalışanların ihtiyaçlar dizisini motive aracı olarak kullanabilmelidir.

Başarılı olma isteği, çalışanların büyük hedefler belirlemesini ve bu hedefler doğrultusunda çok çalışıp mutlu olmasını sağlamaktadır. Başarılı olma isteğinin yüksek olduğu fertlerden oluşan bir eğitim kurumunda büyük ilerlemeler olacaktır. Başarılı olma

isteği yüksek olan öğretmenler genellikle ücreti ikinci planda tutmaktadır. Mücadele ruhu ve hizmet etme düşüncesi başarılı olmak isteyen öğretmenlerin özelliklerindedir. Kurum çalışanlarının işlerindeki başarıları, ihtiyaçlarının karşılanması ile birlikte ödüllendirilmiş davranışları sonucunda oluşmaktadır. Eğer bir öğretmen belirli bir gayret ve performansın ödüllendirileceğine inanıyor ve bu ödülün daha sonraki başarıları için gerekli görüyorsa motive edilmesi kolaydır.

Öğretmenleri motive etmek isteyen bir yönetici aşağıdaki noktalara dikkat etmek zorundadır:

Öğretmenler için hangi ödülün önemli olduğu belirlenmelidir.

Kurum hedeflerine ulaşmak için hangi davranışların istendiği ve performans ile ödül arasındaki ilişki belirtilmelidir.

Çalışanlara hedefe ulaşmak için yeterli eğitim ve güven verilmelidir.

Öğretmenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak ödül sistemi geliştirilmeli ve sistem adaletle işletilmelidir.

2.1.15. Etkili Bir Ödüllendirme Sisteminin Temel Nitelikleri Nelerdir?

Deniz (2004)'in (akt. Coşkun, 2008) çalışmasında;

- Ödüllendirme ölçütleri açık ve anlaşılırdır.
- Ödüllendirme uygulamaları, öğretim amaçlarının gerçekleşmesini desteklemektedir.
- Ödüllendirmede belirleyici ölçüt, öğretmenin sınıf içi öğretim performansıdır.
- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenin mesleki yönden geliştirme çabasını desteklemektedir.
- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenler arasındaki iş birliği ve yardımlaşmanın gelişmesini sağlamaktadır.
- Sınıf mevcudu ve öğretmenin sınıfı hangi düzeyde aldığı gibi özel durumlar dikkate alınmaktadır.
- Performans davranışları takdir edilmekte, ödül kişiye değil gösterilen performansa verilmektedir.
- Yöneticiler ile olan iyi ilişkiler ödüllendirmede belirleyici değildir.
- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenin sınıf içi öğretim sürecine yoğunlaşmasını desteklemektedir.
- Ödüllendirilen öğretmenler daha ileri düzeyde performans hedefleri için motive olmaktadır.

- Öğretmenlerin eğitim kurumunun problemleri ile daha yakından ilgilenmelerini sağlamaktadır.
- Öğretmenlerin öğrencilerle kurum dışında da eğitici etkinliklerde bulunmasını destekler.
- Öğretmenlerin üretken görüşler geliştirmesini ve uygulama alanı bulmasını desteklemektedir.
- Öğretmen, kurumsal hedeflere katkıda bulunma oranında ödüllendirilmektedir.
- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenlerin eğitimde yüksek standartlara ulaşmasını desteklemektedir.
- Ödüllendirilmek, meslektaşların, öğrenci velilerinin ve öğrencilerin saygısını kazanmada etkilidir.
- Ödüllendirilecek öğretmeni belirlemede çok yönlü değerlendirme yapılmaktadır.
- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenlerin yeteneklerini geliştirmelerini desteklemektedir.
- Ödüllendirilecek öğretmeni belirlemede bütün öğretmenlere adil davranılmaktadır.
- Ödüllendirilen öğretmenler, daha yüksek bir öğretim performansı sergilemektedir.
- Öğretmenin sergilediği performans ile alınan ödülün değeri doğru orantılıdır.
- Ödüllendirme uygulamaları, öğretmenlerin öğrencilerle sosyo-kültürel etkinliklerini desteklemektedir.

2.1.16. Ödül Sisteminin Ortaokullardaki Öğretmenler İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi

Bilim ve teknoloji yüzyılı olarak tanımlanan 20. yüzyılın ikinci yarısında hızla artan bilgi birikimi toplumsal işlevlerine bağlı olarak örgütlerde de üretimin niteliği ve niceliği yanında yapısal değişimlere yol açmaktadır. Bu gelişme ve değişme sürecinde örgütlerde insan gücü hem değişimin bir öncüsü olmuş hem de örgütlerin amaç ve beklentileri yönünde niteliksel bir farklılaşma ile karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte yönetsel açıdan insan gücünü değişim yönünde güdülemek amacı ile insan davranışının çözümlenme derecesine bağlı olarak, yönetsel açıdan ödül sistemlerini de geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Sözü edilen ödüllerden MEB örgütünün yasal ve yönetsel metinlerde bugün yer verdiği ödüller manevi ve maddi olmak üzere iki grupta toplanabilir. Bunlar:

A.Manevi ödüller: 1. Başarı belgesi, 2. Üstün Başarı belgesi, 3. Ödül Belgesi

B.Maddi ödüller: 1.Terfi(kademe ilerlemesi, derece yükselmesi), 2. Ödül

Öğretmenler üstlendikleri sorumluluğun büyük ve önemli olması, görevlendirildikleri coğrafyanın ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıkları dolayısıyla mevcut ödül sisteminin güdüleme yeterliliğinin bilimsel çalışma ve çözümlere konu olması gerektiği çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır. Bundan başka öğretmen sorunları çeşitli meslek kuruluşları ve medya tarafından her fırsatta dile getirilerek çözüm arayışlarının gerekliliği vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, işlevsel bir güdüleme sisteminin oluşturulabilmesi için, konunun bilimsel temelde ele alınarak gerekli çalışmaların yapılması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Sabancı, 1999).

2.1.17. Yönetim Kuramlarında Güdüleme Yaklaşımları

Bilimsel yönetim, yönetim kuramı ve bürokrasi modelinden oluşan klasik yönetim kuramlarında verimlilik artışı hedeflenmiş; insan, mekanik bir üretimelemanı olarak değerlendirilmiştir. Bilimsel yönetim anlayışında ücret ve performans arasında doğrusal bir ilişkinin bulunduğu kabul edilmiş ve bunun sonucunda parça başı ücret uygulaması getirilmiştir. Böylece para güdüleyici faktör olarak yerini almıştır. Bilimsel yönetim yönetsel açıdan insanın bilimsel bir yaklaşımla ele alınması gerektiği konusunda başlangıç olmakla birlikte, insanı çevresinden soyutlamış bir varlık olarak ele almakla eleştirilmiştir (Sabancı, 1999).

Yönetim kuramı ile yönetsel davranış işlevlerine ayrılarak verimlilik anlayışı planlanmış ancak birey örgüt amaçlarına feda edilmiştir. Bürokrasi modeli ise çalışanlarda kayıtsızlığa yol açacak sonuçlar doğurmuş ve informal ilişkileri dikkate almamakla eleştirilmiştir.

Hawthorne araştırmaları sosyal ilişkiler, grup davranışı ve toplumsal norm kavramlarını örgüt yaşamı içinde tartışmaya açmış ve doğal liderliği de yönetim boyutuna katmıştır. Böylece ekonomik olmayan özendiricilerin gerekliliğini öne çıkaran insan ilişkileri yaklaşımı doğrudan iş yaşamına egemen olmaya başlamıştır. Sistem kuramı bireyi örgüt içerisinde güdü, gereksinim ve arzulara sahip bir alt sistem olarak değerlendirmiştir. Sistem yaklaşımında ödül ve performansın değerlendirilmesi formal alt sistem içinde ele alınmıştır. Kuram, sistem ödülleri, liyakat temelinde kişisel ödüller, sosyal kabul görme ve rolün başarısıyla elde edilen tatmin olmak üzere dört alt tipte ödül öngörmüştür.

2.1.18. İnsanın Doğasına İlişkin Sayıtlılar ve Yönetim Kuramları

Yönetim kuramlarında yer verilen güdüleme yaklaşımlarının insanın doğasına ilişkin geliştirilen sayıtlılarla eş zamanlı farklılaştıkları söylenebilir. Ussal ekonomik insan sayıtlılarına göre insanın doğası gereği tembel ve çıkarıcı olduğu, bu nedenle örgüt tarafından kontrol edilmesi, güdülenmesi ve yönetilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Bu sayıtlılar insanın ekonomik özendiricilerle güdülendiği sonucunu ortaya koymuş ve klasik yönetim kuramlarında da temele alınmıştır. Büyük ölçüde Hawthorne araştırmalarının sonuçlarına bağlanan sosyal insan modeli, insanın fiziksel koşullar ve maddi özendiricilerden çok arkadaş ilişkileri ve sosyal gereksinmelere sahip bir varlık olarak değerlendirilmiştir.

Bu anlayış örgütsüz insan yapısı doğurmakla eleştirilen insan ilişkileri yaklaşımının da güdülemeye ilişkin düşünce sistemini oluşturmuştur. Özgerçekleştirime yönelik insan modeli, insan gereksinimlerinin hiyerarsik bir yapıda örgütlendiğini varsaymıştır. Güdülemede gereksinim hiyerarsisinin gözetildiği bu anlayışa göre insan işinde yetkinleşecek güçte ve özgüvendedir. İzleyen süreçte insanın daha karmaşık bir yapıda olduğu anlaşılmış, hiyerarşik biçimde örgütlendiği öne sürülen birden fazla gereksinim davranışı aynı anda güdüleyebildiği sonucuna varılmıştır. Karmaşık insan modelini oluşturan bu görüşlere göre insan güdüleri bireysel farklılıklar içerdiği gibi kültür, zaman ve koşul değişkenlerinden de etkilenmektedir. İnsanın doğasına ilişkin giderek farklılaşan ve gelişen bu bulgular güdüleme yaklaşımlarında da farklı yöntem ve stratejilerin çıkmasını zorunlu kılmaktadır (Sabancı, 1999).

2.1.19. Güdüleme Kuramları

Güdüleme istek, arzu, özlem ve gereksinimler bağlı olarak ödül elde etmek için çaba gösteremeye istekli olmak veya bir gereksinimi doyurma girişimi olarak tanımlanmıştır. Güdüleme kuramları alan yazında doyum ve süreç kuramları olmak üzere iki ana başlıkta toplanmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan belli başlı kuramlarına hatları ile sunulmuştur.

2.1.20. Doyum Kuramları

Açığa çıkan gereksinimler kuramına göre gereksinimler, aslında öğrenilmiş gereksinimlerdir. Açığa çıkması çevresel koşulların oluşmasıyla mümkün görülmektedir.

Gereksinim hiyerarşisi kuramı olarak adlandırılan bir diğer kuram gereksinimleri hiyerarşik bir yapı ile ele almış, açığa çıkan gereksinimlerin bu sıra düzen içinde görelilik olarak doyurulması ile güdüleyicilik niteliklerinin azaldığını varsaymıştır. Kurama göre davranışı güdüleyen doyurulmamış gereksinimlerdir. Ergkuramı Maslow'un fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak beş basamakta ifade ettiği gereksinim hiyerarşisini üçe indirgeyerek insanların birden fazla gereksinimle aynı anda güdülenebildikleri ve hiyerarşinin zorunlu bir sıra izlemediğini öne sürmüştür. Başarı güdüsü kuramı yine gereksinimlerden hareket etmiş ancak farklı olarak insanların başarı elde etme, ilişki kurma ve güç sahibi olma gereksiniminde olduklarını kabul etmiştir (Sabancı, 1999).

2.1.21. Süreç Kuramları

Bu kuramlar arasında öne çıkan kuramlardan birincisi adalet kuramıdır. Buna göre insanlar kendilerine yönelik davranış ve uygulamalarda adalet beklentisi içerisindedir. Adalet duygusunun ölçütleri ise öğrenim durumu, kişisel özellikler, yetenekler ve çaba v.b. girdi değerleri ile buna karşılık örgütten sağlanan ücret, iş güvencesi, mesleki gelişme olanakları, statü sembolleri, ücret dışı yararlar v.b.çıktılardır. Örgüt içi ve örgüt dışı karşılaştırmalarda ortaya çıkan algı, adalet veya adaletsizlik duygusunu oluşturur. Adaletsizlik durumunda kişinin kendi girdilerinde ya da kendini karşılaştırdığı nesnede algı değişikliğine yönelebileceği gibi bunun da ötesinde işten ayrılabilmesi belirtilmiştir. Ancak işten ayrılmasa bile adaletsizlik algısının kişiyi eylemsizliğe yönelttiği söylenebilir. İkincisi, beklenti kuramıdır. Bukurama göre; 1. Bireyler bilinçli karar verirler, 2. bireylerin beklentileri ile seçtikleriçıktılar ilişkilidir, 3. Güdülemede belirleyici olan bir başarının ödülle sonuçlanacağına ilişkin beklentisidir.

Bütünde değerlendirildiğinde amaç yönelimli davranışın başlatıcısı doyum kuramlarında istek ve gereksinimler, süreç kuramlarında ise ödül beklentileridir. Bu anlamda doyum kuramları gereksinim hiyerarşisi temelinde oluşturulan ve hiyerarşinin basamaklarındaki gereksinimlerin görelilik olarak doyurulması ile bir üst düzeydeki gereksinimin ortaya çıkabileceği varsayılan bir düşünce sistemi ortaya koymuştur. Buna karşılık süreç kuramları insanların çeşitli seçenekler içerisinde, kendileri açısından en etkili buldukları seçenikle ilgili bağımsız çözüm arayışları içinde bulunan özgür canlılar olduğunu kabul etmektedir. Bu durumda kuramlar bütünleştirildiğinde insanların sahip olduğu gereksinim çeşitliliği içinde örgütlerin belirlemiş olduğu ve bunlarla örtüşen ödüller

arasında kendilerine en uygun seçenikle ilgili davranış gösterdikleri söylenebilir. Bu nedenle ödül sisteminin örgütün olmasını beklediği davranışları ortaya çıkarabilecek, giderek daha karmaşık olduğu anlaşılan insanın beklentileriyle ilişkili tür ve çeşitlilikte ödüllere ve ödüllendirme sürecine sahip olması beklenir (Sabancı, 1999).

2.1.22. İş Doyumu

İş doyumu örgütten bireysel beklentileri işi sevme derecesi gibi bireyle ilgili faktörleri içeren işlevsel bir tanıma sahiptir. İş doyumunu belirleyen önemli faktörler ödüllerin gereksinimlerle örtüşen nicel ve nitel yeterlikleri ile çalışanların ödül beklentileri olarak ele alınmıştır.

Kuramsal çalışmalar örgüt yaşamında ödül sistemi ile iş doyumu arasındaki doğrusal ilişkiyi ortaya koymaktadır. Örneğin ödül kuramında insanların sağladıkları iş doyumunun elde ettikleri ödüllerin bir sonucu olduğu ileri sürülmektedir. Kuramda iş doyum düzeyinin ödüllerin miktarı, zamanlaması ve bireyin değerleriyle örtümsel derecesi ile belirlendiği vurgulanmaktadır. Gereksinimleri karşılama kuramında ise, bireyin kendiliğinden açığa çıkan gereksinimleriyle elde ettiği ödül ve çeşitli yararlar arasında karşılaştırma yaptığında ortaya çıkan duygunun iş doyumunu veya doyumsuzluğu olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde fark kuramında iş doyumunu mevcut işle, kişi tarafından ideal olarak algılanan iş arasında karşılaştırma yapıldığında, elde edilen çıktı olması beklenen ihtiyaçların karşılanma derecesi şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların ücret, yönetim gibi herhangi bir faktörle ilgili beklenti içinde olduklarını ileri süren faktör analizine göre, doyum kuramı; her bir faktörle ilgili ayrı ayrı doyum düzeylerinin inceleme konusu olduğunu belirtmektedir. Her bir faktörle ilgili farklı doyum düzeyleri ortaya çıksa bile genel doyum bunların toplamından oluşur. Doyum ya da doyumsuzluk beklentilerin karşılanmasındaki adalet duygusuna bağlıdır. Herzberg'in iki faktör kuramında doyum sağlayan faktörler güdüleyiciler, doyumsuzluk oluşturan faktörler hijyen faktörlerdir. Herzberg çalışmasında görevin başarılanması, görev başarısından dolayı tanınma, görevin yapısı, sorumluluk gerektiren görevler üstlenme ve mesleki gelişme gibi işin kendisi ile ilgili faktörleri güdüleyiciler; ücret gibi işin çevresi ile ilgili faktörleri hijyen faktörleri şeklinde sınıflandırmıştır. Herzberg'e göre iş doyumunu güdüleyici faktörlerin karşılanma derecesine bağlıdır. Karşılanmaması halinde doyumsuzluk ortaya çıkmaz. Hijyen faktörlerinin ise kabul düzeyi üstünde karşılanması iş doyumunu sağlanacağı anlamına gelmez, yalnızca doyumsuzluk duyulmaz (Sabancı, 1999).

İş doyumu kuramları bütünde değerlendirildiğinde, gereksinimlerle örtüşen ödül beklentilerinin iş doyumunu belirlediği görülmektedir.

2.1.23. Öğretmene Ödül ve Ceza

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda, tüm memurlar gibi öğretmenler için de geçerli ödül ve cezayı gerektiren maddeler vardır. Öğretmenle ilgili bir şikâyet olduğunda gerekli araştırmalardan sonra işlem yapılmaktadır. Suçun özelliğine göre öğretmene uyarma, kınama, maaş kesimi ve meslekten uzaklaştırma gibi cezalar verilebilmektedir. Devlet Memurları Kanunu'nda gerekli ödül-cezaunsurları varken ayrıca sicil ve teftiş raporlarının da kullanılması gereksiz görülmektedir. 2011 yılında sicil yönetmeliği kaldırılmış ve yerine herhangi bir değerlendirme ölçütü getirilmemiştir. Ancak MEB'te 2016-2017 Eğitim Öğretim yılın Haziran ayında "Öğretmen Performans Değerlendirme" adı altında MEBBİS sisteminde okul müdürleri tarafından öğretmenlerin değerlendirilmeleri için ölçütler verilmiştir. İlk değerlendirmeler yapılmış fakat beraberinde de bir çok eleştiriyi getirmiştir. Tarafsız değerlendirme yapılmadığı yönünde gerek öğretmenlerce, gerekse sosyal medyada dillendirilmektedir. Bakanlık tarafından bu puanlamanın sadece "Başarı Belgesi" verilmesi için kullanılacağı bilgisi verilmiştir. Gelecek yıllarda da bu değerlendirmelerin daha da geliştirilerek devam edeceği bilgisi paylaşılmıştır. Öğretmenin ders denetimi Okul Müdürü tarafından yapılmaktadır.

Öğretmenler, başarılı olanın farklılığını göstermek ve motivasyon için ödülün gerekliliğine inanmaktadır. Öğretmenler sözle de olsa okulda, Millî Eğitimde başarılı olanların ödüllendirilmesi beklentisi içerisinde dirler. Bu konuda yetersizlik olduğu paylaşılmaktadır. Öğretmenlerin, özel günlerinde yöneticilerin ve denetmenlerin tebrik ve kutlamalarını bekledikleri anlaşılmaktadır. Her yıl 24 Kasım Öğretmenler Günü kutlamaları tüm öğretmenlerin mutlu ve ödül günleri olarak algılanmaktadır. Öğretmenler, başarılı ve başarısız öğretmene ödül ve ceza açısından bir farklılık gösterilmediğine inanmaktadırlar (<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/can.htm>)

İlgili araştırmalarda görüldüğü üzere, olumlu pekiştirme aracı olarak ödül kullanılmaktadır. Bu ödüller yapılan işten zevk almayı sağlıyor. Öğretmenin kendisi ile gurur duymasını sağlıyor. Çevresinden takdir görme, dolayısıyla prestij kazanma içsel olarak öğretmeni motive etmektedir. Motivasyonu sağlamak için kurumda adaleti iyi sağlamak gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır. Kurum içindeki ilişkilerin düzenlenmesinde ve çatışmaların çözümlenmesinde düzenin sağlanması gereklidir. En önemli olanın ise

adaletli bir düzenin sağlanmasıdır. Adaletin olmadığı ortamlarda, kurumdaki çalışanların morallerinin bozulduğu, çalışma tempolarının düştüğü, bir an önce o kurumdan ayrılmak istedikleri ortaya çıkmaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıyıp, ne tür bir motivasyona ihtiyacını olduğunu belirlemesinin önemi ortaya çıkmaktadır. Motivasyonu sağlamak için özendirici araçlar kullanılması gerekmektedir. Ekonomik araçlar, Psiko- Sosyal araçlar, Örgütsel ve Yönetimsel araçlar iyi değerlendirilmelidir. Övgü, takdir, ödül, parasal ödüller motivasyonu arttırmada önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Ödüller hedeflere ulaşılmasına yardımcı olmalıdır. Ödül sistemi açık ve anlaşılır olmalıdır. Çalışanların beklentilerine uygun olmalıdır. Öğretmenler için hangi ödülün değerli olduğu iyi analiz edilmelidir. Yoksa ödülün başarıyı arttırmada motivasyon aracı olmaktan uzakta kalacağı gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ödül çalışanı motive etmesi bakımından, diğer çalışanların önünde verilmelidir. Tüm kuramlar ödülün motive etmede çok etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Sadece bu süreci yöneticilerin iyi yönetmesi gerekmektedir. Ne tür ödül vereceğini, kime vereceğini, hangi çalışmaya ödül vereceğini adalet terazisini bozmadan karar vermelidir. İş doyumunu sağlayabilmek için ödüllerin önemi gözükmemektedir. İş doyumunu sağlanmadığı kurumlarda motivasyonun oluşmadığı ve kurumsal başarının engellendiği gerçeği ortaya çıkmaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Karasar (2000)'a (akt. Çırpan, 2014) göre araştırma, saptanan problemlere güvenilir çözümler aramak amacı ile planlı ve sistemli olarak verilerin toplanması, çözümlenmesi, yorumlanarak değerlendirilmesi ve rapor edilmesi sürecidir. Araştırma bir arama, öğrenme, bilinmeyen bilini hale getirme çabasıdır.

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Araştırmada kullanılan model, evren, örneklem, verilerin toplanmasıyla birlikte yapılan çalışmalar, verilerin toplanması analizi üzerinde durulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yıldırım (2000)'a (akt. Çırpan, 2014) göre , Sosyal Bilimlerde de, Fen Bilimlerinde olduğu gibi en yaygın biçimde kullanılmakta olan araştırma yöntemleri “nicel araştırma yöntemleri” olmuştur.

Ergün (2005)'e (akt. Çırpan, 2014) göre, biyoloji, kimya, fizik, mühendislik gibi doğa bilimleri alanlarında araştırmalar gözlem ve ölçmeye dayanır. Gözlem ve ölçmelerin tekrarlanabildiği ve objektif yapıldığı araştırmalara niceliksel, sayısal (“quantive”) araştırma denir. Zamanla nicel araştırmaların eğitim olgularını ve olaylarını açıklamadaki yetersizlikler ve bu araştırmaların sonuçlarının eğitim alanında kullanılmasında neden oluşturulmuştur.

Araştırma Nitel Araştırma modelindedir. Bu sebeple öncelikle yapacağımız çalışmanın amacına uygun olarak ortaokul öğretmenlerini motive etmede ödülün rolünü anlamak için 16 adet görüşme sorusu yapılandırılmıştır.”Yarı Yapılandırılmış Mülakat” şeklinde olan bu sorulara alınan yanıtlarla araştırma konusu yorumlanarak incelenmiştir.

3.2. Evren Ve Örneklem

Araştırmanın çalışma evreni Denizli İlinin; Acıpayam ilçesinde görev yapan Ortaokul öğretmenlerini kapsar. Araştırmanın örneklemi olan 15 öğretmen ile “Yarı Yapılandırılmış Mülakat” yapılmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması için öğretmenlerin görüşleri bizzat almak için birebir görüşme yolu izlenmiştir. Bu görüşme sırasında birçok öğretmen, görüşme yapılmasına izin vermiş ve kolaylık sağlamıştır. Görüşme yapılmadan önce araştırma verilerinin sağlıklı olması için, yapılan araştırmanın siyasi olmadığı, sistem sorunlarının araştırıldığı öğretmenlere belirtilmiştir. 15 öğretmenle görüşme yapılmıştır.

Araştırmada kendisiyle görüşülen öğretmenlerin isimleri verilmemiştir. Çünkü öğretmenlerin çoğunluğu isminin yazılmasını istememiştir.

Araştırmada öğretmenlerin düşünceleri araştırmacı tarafından Microsoft Word belgesine bilgisayar aracılığı ile yazılarak veri haline getirilmiştir.

Verilerin toplanmasında çeşitlilik arz etmesi bakımından merkez ve mahalle ortaokullarında çalışan öğretmenler tercih edilmiştir.

3.4. Verilerin Toplanması Analizi

Veriler sorulan alt problemlere ilişkin öğretmenlerin verdiği yanıtlar doğrultusunda bulgular belirtilmiş ve araştırmacı tarafından yorumlanmıştır. Her öğretmenin ortak ya da ortak olmayan cevapları toparlanarak sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar bulunmaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödül almış olmalarının, sorumlulukları arttırması ile ilgili görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 1 : Ödül almanın öğretmenlerin sorumluluklarını arttırmadaki önemi nedir?

Sorumluluğu arttırır: 13 öğretmen (% 86,66)

Sorumluluğu arttırmaz: 2 öğretmen (% 13,33)

Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak daha fazla sorumluluk almaya neden olmaktadır. Görüşmeye katılan öğretmenler, ödül aldıklarında sorumluluklarının arttığını hissettiklerini ve bu sebeple daha fazla sorumluluk üstlendiklerini ifade ettiler. Bu durumun öğretmenlerin performanslarını yukarıya çektiğini belirtmişlerdir.

Ödül almanın, öğretmenlerdeki sorumluluğu arttırdığı, bunun da okula aidiyet duygusunu geliştirdiği görülmektedir. Daha fazla çalışmalar gerektiği hissine kapıldıkları ve bu durumun da okulun başarısını arttırmada önemli rol oynadığı görülmektedir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödül almış olmalarının okul ortamında saygınlıklarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 2 : Ödül almanın öğretmenlerin okul ortamındaki saygınlıklarını arttırmadaki önemi nedir?

Saygınlığı arttırır: 13 öğretmen (% 86,66)

Saygınlığı arttırmaz: 2 öğretmen (% 13,33)

Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak okul ortamında saygınlığı artırır. Ödül aldıklarında okullarındaki gerek öğretmenlerin gerekse idarenin kendilerine karşı daha ilgili ve saygın davrandıklarını belirttiler. Bu durumun öğretmenleri olumlu yönde

pekiştirdiği ve daha çok öğretmenle iletişime geçtiklerini belirtmişlerdir. Alanları ile ilgili konularda özellikle kendilerine fikirlerinin sorulduğu ve bu durumun da öğretmenleri daha değerli hissettirdiğini belirtmişlerdir.

Ödül almış olmak öğretmenlerin bulunduğu ortamlarda saygınlıklarını arttırdığı ortaya çıkmaktadır. Öğretmenler odasında daha fazla fikirlerinin alındığı bu durumun da öğretmenlerin saygınlık duyulması hislerini karşıladıkları görülmektedir. Saygınlığı fazla olan öğretmenlerin, iyi iletişim kurduğu, olaylara pozitif yaklaştığı, sorunların çözümlenmesinde aktif olarak rol aldığı görülmektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödül alıp, almamaları ile ilgili görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 3 : Ödül almak ya da almamak önemli midir?

Ödül önemlidir: 13 öğretmen (% 86,66)

Ödül önemsizdir: 2 öğretmen (% 13,33)

Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak, düşünce ve fikirlerin önemli olduğunu hissettirir. Verdikleri emeklerin karşısını aldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler kendilerini değerli hissettiklerini, yaptıkları çalışmalarının önemsendiğini, hak ettiklerinin kendilerine verildiği için bu durumun resmi olarak tescillendiği görüşündeler.

Bir kısım öğretmen de, ödül almanın önemli olmadığı görüşünü belirtmişlerdir. Ödül almak için çalışmadıklarını, önemli olanın kendilerini yaptıkları işten dolayı vicdanen rahat hissetmeleri olduğunu belirtmişlerdir. Ödül almadan da, okul ortamında sözlü olarak bile olsa takdir edilmelerinin daha değerli olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin ödül aldıkları zaman kendilerini değerli hissettikleri ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmasının görmezden gelinmemesi öğretmenin motivasyonunu daha da arttırmaktadır. Ödül öğretmenler için çok önemlidir. Önemsendiğini düşünen öğretmen okulunu sever, idareye karşı uyumlu davranır, öğrencilere karşı sevecen bir tutum sergiler.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödül almış olmalarının, kendilerinde ne tür değişikliklere sebep olması gerektiği ile ilgili düşünceleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 4 : Ödül, öğretmenlerde ne türlü değişikliklere neden olmaktadır?

Değişikliğe neden olmaktadır: 14 öğretmen (% 80)

Değişikliğe neden olmamaktadır: 1 öğretmen (% 20)

Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak, sürekli okuyan, araştıran,sürekli kendini sorgulayan bir kişi olmayı gerektirir. Öğretmenler, ödül aldıktan sonra her zaman daha iyisini yapmam gerekir düşüncesine sahip olduklarını ve bu sebeple yenilikçi, çağdaş, gündemi yakalayan bir öğretmen olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Bu sebeple sürekli okuyan,araştıran,yeni öğretim teknikleri geliştirmeye çalışan bir öğretmen durumuna geldiklerini belirtmişlerdir.Farklı çalışmalar ortaya çıkarmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir.Kurumda her zaman diğer öğretmenlerden farklı bir yere sahip olmaları gerektiği düşüncesi ağır basmaya başladığı için kendilerinin bilgi basamağında donanım olarak dolu olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Ödül, öğretmenleri kendilerini geliştirmesi için bir motivasyon aracı olarak desteklemektedir. Öğretmen sürekli okuyan, yenilikçi eğitim anlayışı geliştirmeye çalışan bir role geçmek zorunda bırakılmaktadır. Kendilerinin farklı olduklarını ortaya koymak için sürekli yeni projeler oluşturmak gayesini gütmektedirler. Yeni buluşlar yapmak için interneti ,bilimsel çalışmaları,dergi ve kitapları devamlı tarama yaptıkları görülmektedir. Bu düşünce şekli her zaman kurumun ve öğrencilerin yararına olacaktır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Çalışmalarının takdir edilmemesi halinde, düşünceleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 5 : Çalışmalarınızın yöneticiler tarafından takdir edilmemesinin olumsuz etkileri nelerdir?

Olumsuz etkiler : 13 öğretmen (% 86,66)

Olumsuz etkilemez : 2 öğretmen (% 13,33)

Öğretmenlerin geneline göre, öğretmenlerin çalışmalarının takdir edilmemesi, öğretmenin okula bakışını olumsuz etkiler. Öğretmenler takdir edilmedikleri zaman, çalışma tempolarının düşeceğini, çalışmaya çok istek duymacaklarını, okula gelirken çok istekli olamayacaklarını belirtmişlerdir.Zorunlu görevleri haricindeki diğer çalışmalara

katılmayacaklarını,kolay kolay yeni bir proje ortaya koymada istekli olmayacaklarını ifade etmişlerdir.Okul idaresine karşı olumsuz tutum geliştireceğini ,bu durumun da okulun hedeflerine ulaşabilmesinde engel teşkil edeceğini belirtmişlerdir.

Takdir edilmemek kurumun işleyişine büyük zarar vermektedir. Öğretmen olumsuz bir tutum geliştirerek bilerek veya bilmeyerek kuruma zarar vermeye çalışmaktadır. Kendisinden zorunlu olmadığı bir konuda yardım istenildiği zaman olumsuz tutum sergilemektedir. Yapılacak olan çalışmaları da olumsuz eleştirileri ile coşkusunu düşürmektedir. Personeller arasındaki uyumu bozmaktadır. Bu durumun kurumun işleyişine büyük zararlar vereceği kesindir.Okulun dışarıdaki imajını da zedeleyecektir. Okulun hedeflerine ulaşmasına engel teşkil edecektir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödül almış olmalarının, kendilerini yeni çalışmalarına motive etmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 6 : Ödüller öğretmeni yeni çalışmalara güdülemekte midir?

Güdüler : 12 öğretmen (% 80)

Güdülemez : 3 öğretmen (% 20)

Öğretmenlerin geneline göre, öğretmenler ödül aldığıında, işlerini daha iyi yapabilmek için çaba harcar. Öğretmenler, daha farklı çalışmalar yapmak için kendilerinde büyük bir sorumluluk hissettiklerini bu sebeple de yeni projeler ürettiklerini belirtmişlerdir. Bu yeni çalışmalarında kendilerine olan güvenlerini bir kat daha arttırdığını belirtmişlerdir.Okullarında yapılan gönüllük esas çalışmalara da severek katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Ödül alan öğretmenlerin yeni çalışmalara daha sıcak baktığı görülmektedir. Kendilerini tekrardan ispatlama düşüncesi ile duyulmamış farklı projeler için beyin fırtınası yaptıkları görülmektedir. Özgüvenleri yükseldiği için kendilerini daha rahat ifade edebildikleri görülmektedir.Bu motivasyon artışı,okul adına yapılabilecek olan yepyeni projeler için uygun zemin hazırlamaktadır.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yapılan çalışmalara yönelik verilen ödülün türüne bakışları nasıldır?

Görüşme Sorusu 7 : Bu ödüller gerçekten değerli midir?

Ödüller değerlidir : 12 öğretmen (% 80)

Ödüller değersizdir : 3 öğretmen (% 20)

Öğretmenlerin genelinin alınan her ödülü değerli bulmaktadır. Öğretmenlerin çoğunluğu önemli olanın ödül olmadığını, sadece yapılan çalışmanın takdir edilmesinin yeterli olduğu görüşünü belirtirken, az da olsa bir kısmı da ödülün maddi olmasının gerektiğini belirtmiştir. Öğretmenler ödülde çok kendilerine değer verilir verilmeyi önemsediklerini belirtmişlerdir. Ödülün ne olduğundan çok ne için verildiği ve nerede verildiğinin önemli olduğu belirtmişlerdir. Okul ortamında onure edici bir teşekkürün bile çok önemli olduğunu ifade etmişlerdir.

Öğretmenler için her türlü ödül önemlidir. Burada en önemli olanın maddi ödüller değil, aksine sadece takdir edilmektir. Bunun için öğrencilerin, öğretmenlerin, velilerin bulunduğu bir ortamda teşekkür edilmesi bile onur verici bir ödül olarak görülmektedir. Yöneticilerin bu durumu iyi analiz edip, uygun zaman ve ortamda öğretmenin motivasyonunu arttırmak adına sözlü olarak teşekkür etmeyi ihmal etmemelidir.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödül almanın, okula bağlılığı etkilemesine ilişkin görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 8 : Ödül ile okula bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?

İlişki vardır : 12 öğretmen (% 80)

İlişki yoktur : 3 öğretmen (% 20)

Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak öğretmenin okula bağlılığını artırır. Öğretmenler ödül aldıklarında okula karşı olan ilgi ve sevgilerinin arttığını belirtmişlerdir. Okula her gün daha istekli bir şekilde geldiklerini ve bu durumunda ders anlatma kalitelerini olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Okulun kendilerini değerli olduğunu hissettirdikleri için çok daha mutlu olduklarını, kurumdaki personelle daha iyi ilişkiler geliştirdiklerini, öğrencileri daha çok sahiplendiklerini, eksikliklerini gidermek için daha

fazla çaba sarfettiklerini ifade etmişlerdir.Okulun dış paydaşlarına karşı sorumluluk hissettiklerini ve okul lehinde dışarıda da çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Ödül alan öğretmen, okulu iş yeri olarak görmekten öte kaliteli zaman geçirme yeri olarak görmektedir. Kaliteli zaman geçirmek adına da okulu güzelleştirmek adına çalışmalara heyecanla ve isteyerek katılmaktadır. Okulun eksiklerini giderme anlamında işbirliğine hazır bir duruma gelmektedir.Okulunun imajını içerde ve dışarda zedelememek adına duyarlı ve dikkatli davranmaktadır.Okulu ve içindekileri sahiplenerek olumlu değişim yaratmak adına olaylara pozitif bir yaklaşım sergilemektedir.

4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödüllerin hak eden kişilere verilip verilmediğine ilişkin görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 9 : Ödüller gerçekten hak edenlere mi verilmektedir?

Hak edene veriliyor : 6 öğretmen (% 40)

Hak edene verilmiyor : 9 öğretmen (% 60)

Öğretmenlerin genel düşüncesine göre, yöneticiler hak edenlere değil kendilerine yakın kişilere ödül verme eğilimindedirler. Tarafsız bir değerlendirme yapılmadığı, siyasi görüş taftarlığın yapıldığı, akrabalık ilişkilerinin gözetildiği, zaman zaman cinsiyet ayrımı yapılabildiği, eğitimsel değeri olmayan çalışmalara ödül verildiğini ifade etmişlerdir.Meslek hayatlarında bu konuda çokça olumsuz örneklerle şahit olduklarını ifade ettiler.Okul idaresinin değerlendirme yaparken taraflı bir tutum sergileyerek ,hiçbir şekilde eğitime katkısı olmayan çalışmaları yapanları,tamamen sendikal ilişkiler ve arkadaşlık ilişkileri gereği ön planda tuttuklarını söylemişlerdir.

Ödüllerin hak eden kişilere verilmediği, bunun da okul iklimini etkilediği görülmektedir. Objektif olmayan bir değerlendirme yapıldığı düşüncesi, öğretmenlerin çalışma temposunu,okula ve idareye bakış açısını olumsuz olarak etkilemektedir.Ödülün hak eden kişilere verilmediği düşüncesi bir okulun iç dinamiklerini derinden sarsmaktadır.En küçük bir olaya bile yüksek desibelden tepki verilmesine yol açmaktadır.

4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödülün hak etmeyen kişiye verilmesi durumunda çalışma tempolarına etkileri hakkındaki görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 10 : Ödüllerin hak etmeyen kişilere verilmesi öğretmenleri nasıl etkilemektedir?

Olumlu etkiler : 3 öğretmen (% 20)

Olumsuz etkiler : 12 öğretmen (% 80)

Öğretmenlerin geneline göre, ödül hak etmeyen birisine verildiği zaman öğretmenlerin çalışma istekleri kırılmaktadır. Okuldaki gönüllüğe esas olan hiçbir çalışmada bulunmak istemediklerini,okula karşı çok soğuk olabileceklerini ifade ettiler.Öğrencilere ders anlatma kalitesinde düşüşlerin bile yaşanabileceğini,okul idaresine karşı tamamen olumsuz bir tutum içine gireceklerini,kurumsal işleyişin eskisi gibi olamayacağını ifade ettiler.Kendilerini değersiz hissedecekleri için,yeni çalışmalar için kendilerinde motivasyon kaybının yaşanabileceğini belirttiler.İlk fısatta okuldan ayrılmak için çareler arayacaklarını belirtip,okuldaki işleyişe katkıda bulunmak istemeyeceklerini belirtmişlerdir.

Ödülün yanlış bir değerlendirme sonucu hak etmeyen birisine verilmesi öğretmenlerin çalışma temposunu sorgulamaya itmektedir. Bu durumun da okulun işleyişine büyük zararlar verdiği görülmektedir. Güdülmesi eksik olan öğretmenlerin okulun amaçlarına hizmet etmeyeceği aşikardır.Öğretmenlerin okulu sahiplenmekten vazgeçip, bir ana önce o okuldan ayrılmak için çareler aradıkları görülmekte.

4.11. Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödül almış olmak öğretmenin ders işleme kalitesine etkilerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 11 : Ödüller öğretmenin sınıf içindeki performansını etkilemekte midir?

Performansı etkiler : 11 öğretmen (% 73,33)

Performansı etkilemez : 4 öğretmen (% 26,66)

Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak öğretmenin ders anlatma kalitesini etkilemektedir. Öğretmenler ödül aldıklarında, dersi daha iyi,daha anlaşılır,daha gündemi yakalayan,içeriği zengin bir ders anlatmaları gerektiğini düşündüklerini belirtmişlerdir.Bu kaygının da hatasız ders anlatabilmek için derse daha fazla hazırlanmalarına sebep

olduğunu belirtmişlerdir.Öğretmenler,okul ortamında diğer öğretmenlerin ders işleme kalitelerinin üzerine çıkmaları gereği hissettiklerini belirtmişlerdir.

Ödül almış olmak öğretmenlerin sınıftaki performansını doğrudan doğruya etkilemektedir. Öğretmen derse daha hazırlıklı olarak gelmekte. Öğrencileri sorgulamaya teşvik etmekte. Konuları farklı bir bakış açısı ile anlatmayı zorunlu görmelerine sebep olmaktadır.Okuldaki zümre öğretmeni arkadaşlarından farklı olduklarını ortaya koyma düşüncesini daha yoğun hissettikleri görülmektedir.

4.12. Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödüllerin hangi çalışmalara verilmesi gerektiği ile ilgili görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 12 : Ödüller hangi tür çalışmalara verilmelidir?

Öğretmenler birden çok konuda fikir belirtmişlerdir.

Akademik başarıya verilmeli: 13 öğretmen (% 86,66)

Sosyal, sportif, kültürel başarıya verilmeli: 14 öğretmen (% 93,33)

Ders dışı faaliyetlere verilmeli: 10 öğretmen (% 66,66)

Öğrencilerle, velilerle iyi iletişim kuranlara verilmeli: 9 öğretmen (% 60)

Öğretmenlerin geneline göre, ödül alınmaya değer bir çalışma yapıldığında, okulunun dışarıda olumlu anılmasını sağlayanlara, öğrencilerle olumlu ilişkiler kurabilenlere, sosyal, sportif, kültürel faaliyetler yapanlara, akademik olarak öğrencilerin başarısını gözle görülür şekilde arttıranlara, ödül verilmelidir. Hep akademik başarılarla değil,ders dışı faaliyetlerle öğrencilerin sosyal gelişimlerine katkıda sağlayan faaliyetleri organize eden öğretmenlere de ödül verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Ödülün sadece akademik başarıya göre verilmemesi gerektiği görülmektedir. Akademik başarının yanında sosyal, sportif, kültürel etkinliklere de önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Öğretmenin öğrencilerle, öğretmenlerle iyi bir iletişim kurup kuramamasının da dikkate alınması gerektiği gözükmektedir. Öğrenci merkezli yapılan çalışmaların önemsenmesi gerekmektedir.

4.13. Onüçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Mevcut ödül alma ölçütleri hakkında ne düşünmekteler?

Görüşme Sorusu 13 : Mevcut ödül yönetmeliği yeterli midir?

Yönetmelik yeterlidir : 4 öğretmen (% 73,33)

Yönetmelik yetersizdir : 11 öğretmen (% 26,66)

Öğretmenlerin geneline göre, mevcut ödül alma ölçütleri yeterli değildir. İhtiyacı tam olarak karşılamıyor, sade şekilde yazılmamış. Daha çok ayrıntılara girilerek hangi tür çalışmaların ödüllendirileceği net olarak belirtilmeli şeklinde görüş belirtmişlerdir. Ölçütler, tekrardan en önemli paydaş olan öğretmenlere bir anket düzenlenerek belirlenmeli, gündemi yakalayan, daha adil, daha objektif ve daha kabul edilebilir ölçütler ortaya konabilir düşüncesini belirtmişlerdir.

Mevcut ödül alma yönetmeliği yeterli görülüyor.Çok da açıklayıcı bilgilerin olmadığı ortaya çıkıyor.Ödül alma kriterleri genel, muğlak ifadelerden arındırılarak net olarak anlaşılabilir ifadelerle yeniden yayınlanması gerekmektedir.Öğretmenlerin de görüşü alınarak tekrardan bir yönetmelik yayınlanması gerektiği ortaya çıkıyor.

4.14. Ondördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Ödül alma ölçütlerini belirlemek için görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 14 : Ödül verme ölçütleri nasıl belirlenmelidir?

Akademik başarıya verilmeli: 13 öğretmen (% 86,66)

Sendika ve siyaset durumuna bakılmamalı : 14 öğretmen (% 93,33)

Kurumdaki tüm çalışanların görüşü alınmalı : 9 öğretmen (% 60)

Öğrencilerin görüşü alınmalı : 9 öğretmen (% 60)

Öğretmenlerin geneline göre, öğretmene tarafsız bir ödül verilebilmesi için okuldaki akademik başarısına göre değerlendirilmeli, sendikal durumlara bakılmamalı, siyasi görüşler ön planda olmamalı, branşına göre hareket edilmemeli, kişiye göre ölçüt belirlenmemeli,kurumdaki tüm çalışanların puan vermesi ile belirlenmeli. Cinsiyet ayrımı gözetilmemeli. Öğrencilerin dahi öğretmenlerle ilgili görüşlerine değer verilmeli.

Ölçütlerde akademik başarı ölçütü olması gerekli. Aynı zamanda tarafsız bir değerlendirme yapılması istenmekte. Kişiyeye, cinsiyete, branşa, sendikal durumuna göre

hareket edilmemesi gerektiği gerçeği ortaya çıkmıştır. Kurumdaki tüm çalışanların da puanlama yapması gerektiği görülmektedir. Öğrencilerin de öğretmenlerle ilgili görüşlerinin alınması ödül ölçütlerini daha kabul edilebilir bir duruma getirebileceği gözükmemektedir.

4.15. Onbeşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

“Öğretmenlere ödül verilmesi gerektiğine kimler karar vermelidir?” Sorusuna ilişkin görüşleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 15 : Öğretmenlere ödül verilmesi gerektiğine kimler karar vermelidir?

Okul müdürü karar vermeli: 13 öğretmen (% 86,66)

Tüm öğretmenler karar vermeli : 11 öğretmen (% 73,33)

Rastgele seçilen öğrenci ve veli komisyonu karar vermeli: 12 öğretmen (% 80)

Öğretmenlerin geneline göre, öğretmenlere her eğitim öğretim yılında ödül verilmesine; okul müdürü, okuldaki tüm öğretmenler, öğrenciler ve velilerden rastgele seçilenlerden oluşturulan bir komisyon karar vermelidir. Bu komisyon, yılın belirli zaman diliminde yapılacak olan bir ankete dahil olmaları sağlanarak her öğretmeni değerlendirme yapmaları sağlanarak en yüksek puanı alan üç öğretmen tespit edilerek ödül teklif edilmelidir görüşünü benimsediklerini ifade etmişlerdir.

Verilecek olan bir ödüle mutlaka okul müdürünün katkısı olması gerektiği görülmekte. Yalnız okul müdürünün de bu kararı almaması gerektiği, yanına tüm öğretmenlerin de görüşlerini bildirebileceği bir değerlendirme formunun da kullanılması gerektiği ortaya çıkmakta. Rastgele veliler ve öğrencilerden oluşan bir komisyonun da ilgili öğretmenle ilgili değerlendirme yapmaları ölçütlerin daha tarafsız olacağını göstermektedir.

4.16. Onaltıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Öğretmenlere ne tür ödülleri verilmesi gerektiği ile ilgili düşünceleri nelerdir?

Görüşme Sorusu 16 : Öğretmenlere ne tür ödüller verilmelidir?

Önemli olan takdir edilmektir : 12 öğretmen (% 80)

Maddi manevi ödüller verilmelidir : 3 öğretmen (% 20)

Öğretmenlerin geneline göre, öğretmenlere ne tür hediye verildiğinin önemi yok. Asıl önemli olan takdir edildiğinin okul ortamında gösterilmesidir. Diğer görüşler ise; ödül alan öğretmenler yaz tatilinde bir otelde misafir edilip hem hizmetiçi eğitim almaları hem de tatil yapmaları sağlanabilir. Para ödülü verilebilir, yurt dışı akademik gezilere yollanabilir. O yıl ödül alan öğretmenler bir araya getirilerek birbirleri ile tanışmaları sağlanabilir, böylelikle beyin fırtınası yapılabilir.

Öğretmenler ödülün içeriğini çok da önemsemediklerini ortaya koymuşlardır. Onları okul ortamında takdir etmenin daha önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Az da olsa bir diğer ortaya çıkan durum ise, öğretmenlerin eğitici bir tatile yönlendirimelerinin daha faydalı bir ödül olacağı görülmektedir. Maddi ödüllere öğretmenlerin çok fazla sıcak bakmadıkları ortaya çıkmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın ortaya koyduğu sonuçlar özetlenmiş ve öneriler dile getirilmiştir.

5.1. Ortaokul Öğretmenlerini Motive Etmede Ödülün Rolüne İlişkin Sonuçlar

Yapılan araştırmada ortaokul öğretmenleri ile yapılan görüşmelerden şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak daha fazla sorumluluk almaya neden olmaktadır.
2. Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak okul ortamında saygınlığı artırır.
3. Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak, düşünce ve fikirlerin önemli olduğunu hissettirir.
4. Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak, sürekli okuyan, araştıran, sürekli kendini sorgulayan bir kişi olmayı gerektirir.
5. Öğretmenlerin geneline göre, öğretmenlerin çalışmalarının takdir edilmesi, öğretmenin okula bakışını olumlu etkiler.
6. Öğretmenlerin geneline göre, öğretmenler ödül aldığı anda, işlerini daha iyi yapabilmek için çaba harcar.
7. Öğretmenlerin genelinin alınan her ödülü değerli bulma konusunda kafası karışıktır.
8. Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak öğretmenin okula bağlılığını artırır.
9. Öğretmenlerin genel düşüncesine göre, yöneticiler hak edenlere değil kendilerine yakın kişilere ödül verme eğilimindedirler.
10. Öğretmenlerin geneline göre, ödül hak etmeyen birisine verildiği zaman öğretmenlerin çalışma istekleri kırılmaktadır.
11. Öğretmenlerin geneline göre, ödül almak öğretmenin ders anlatma kalitesini etkilemektedir.
12. Öğretmenlerin geneline göre, ödül alınmaya değer bir çalışma yapıldığında, okulunun dışarıda olumlu anılmasını sağlayanlara, öğrencilerle olumlu ilişkiler kurabilenlere, sosyal, sportif, kültürel faaliyetler yapanlara, akademik olarak öğrencilerin başarısını gözle görülür şekilde arttıranlara, ödül verilmelidir.

13. Öğretmenlerin geneline göre, mevcut ödül alma ölçütleri yeterli değildir.
14. Öğretmenlerin geneline göre, öğretmene tarafsız bir ödül verilebilmesi için okuldaki akademik başarısına göre değerlendirilmeli, sendikal durumlara bakılmamalı, siyasi görüşler ön planda olmamalı, kişiye göre ölçüt belirlenmemeli, kurumdaki tüm çalışanların puan vermesi ile belirlenmeli.
15. Öğretmenlerin geneline göre, öğretmenlere ödül verilmesine okul müdürü, okuldaki tüm öğretmenler, öğrenciler ve velilerden rastgele seçilenlerden oluşturulan bir komisyon karar vermelidir.
16. Öğretmenlerin geneline göre, öğretmenlere ne tür hediye verildiğinin önemi yok. Asıl önemli olan takdir edildiğinin okul ortamında gösterilmesidir. Bir diğer görüş ise; ödül alan öğretmenler yaz tatilinde bir otelde misafir edilip hem hizmetiçi eğitim almaları hem de tatil yapmaları sağlanabilir. Para ödülü verilebilir, yurt dışı akademik gezilere yollanabilir.

5.2.Öneriler

Bu kısımda araştırma bulgularından hareketle yapılan çeşitli önerilere yer verilmiştir.

1. Ortaokullarda çalışan öğretmenleri motive etmek için daha fazla ödül verilmelidir.
2. Okulda yapılan işlere öğretmenin katılması isteniyorsa, yapılan çalışmalar ödülle değerlendirilmelidir.
3. Öğretmenin okula bağlılığı artırılmak istendiğinde öğretmene ödül verilmelidir.
4. Öğretmenlerin kendini geliştirmeleri istendiğinde, öğretmenler ödülle güdülenmelidir.
5. Öğretmenlere ödül verilirken, verilen ödülün anlamlı olması için gerçekten ödüle layık çalışmaya ödül verilmelidir.
6. Yöneticiler ödül verirken adaletli bir şekilde ödül vermelidir.
7. Ortaokullardaki yöneticiler, ödüller konusunda öğretmenler yeterli ölçüde bilgilendirmelidir, gerektiğinde toplantılarda verilen ödüller açıklanmalıdır.
8. Yöneticiler yapılan her çalışmaya aynı öğretmenleri görevlendirmemelidir.
9. Yöneticiler, Ortaokulda çalışan öğretmenlerin yaptıkları çalışmalar sonucunda ödül alabilecekleri beklentisi içinde olmalarını sağlayarak, öğretmenlerin mutlu olmasını sağlamalıdır.

10. Yöneticiler verdikleri ödüller ile ileriye dönük yapılmasını istedikleri çalışmalara öğretmenleri teşvik etmelidirler.
11. Yöneticiler kendilerine yakın kişilere ödül vererek, diğer öğretmenlerin ödül beklentilerinin bitmesine neden olmamalıdır.
12. Yöneticiler ödülün önemi ile ilgili bilgilendirilmeli, ödül verilirken nelere dikkat etmeleri gerektiği konusunda gerekirse bu işin uzmanlarınca seminere alınmalıdır.
13. Yöneticiler ödül verirken çalıştıkları kurumun amaçları doğrultusunda yapılan çalışmaları teşvik edecek şekilde ödül vermelidirler.
14. Yöneticiler öğretmenlere ödül verirken, öğretmenlerin kişisel olarak neye önem verdiklerini düşünerek ve sorgulayarak onları motive edecek en uygun ödül yöntemini bulmalıdırlar.
15. Yöneticiler aynı kişilere sürekli ödül vererek diğer kişilerin ödül beklentisini bitirmemelidir, farklı kişilere ödül vermeye çalışmalıdır.
16. Yönetici çalışmayan bir öğretmene ödül verdiğinde, bütün çalışan öğretmenlere psikolojik olarak ceza verdiğini bilerek, doğru kişilere ödül vermelidir.
17. Başarılı yöneticilerin en önemli özelliklerinden birisinin, ödülün önemini bilmeleri aynı zamanda onu iyi kullanabilmeleri olduğu, yöneticilerin göz ardı etmemeleri gereken, hayati öneme sahip bir düşünceleri olması gereklidir.

KAYNAKLAR

- Bursaliođlu, Z.(1994).”Okul Yönetiminde Yeni Yapı Davranış”,PegemYayıncılık,Ankara
- Canman, D.(2002) “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü (2002).”Milli EğitimDergisi,Sayı 153-154.
- Deniz, A. (2004). “Eğitim Yöneticilerine Öneriler”, :Zambak Yayınları,İstanbul
- Eren, Erol. “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.,199
- Hanks, K. (1999)“İnsanları Motive Etme Sanatı”, Alfa Yayıncılık,İstanbul
- Mitchel E.ve Peters, M.(1990). “A strongerprofessionalthroughappropriate teacherincentives”, **EducationalLeadership**, 21, s.18-25.
- Nicklos, L. ve Brown, W.S.(1989).Recruitingminoritiesintotheteaching profession: An educationalImperative. **EducationalHorizons**, 67,s.145-169.
- Özgan, H.;Bozbayındır, F. (2011). :” Okullarda adil olmayan uygulamalar ve Etkileri “Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 66-85.
- Serinkan.C. (2012) “Liderlik ve Motivasyon.Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar” ,Nobel Akademik Yayıncılık,Ankara
- Sabancı, A.(1999). ”Ödül Sistemi”, Kuram ve Uygulamada EğitimYönetimi,Sayı:19,Yaz
- Sabuncuoğlu, Z.(1995).;Tüz, M: “Örgütsel Psikoloji”, Ezgi Kitabevi Yayınları,Bursa
- Sheridan, H., Rice, E. (1991).Difficult Dialogues: Achievingthe Premise in Diversity. Paper Presented at the National Conference on Higher Education, Washington, D.C.

Tezler

- Sabancı,A.(1999).: “İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi”, DoktoraTezi, Hacettepe Üniversitesi,Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Coşkun,A.(2008).:”İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Ortamını İyileştirmelerinde Ödülün Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi , Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi,İstanbul

İnternet Kaynakları

- <http://www.ogretmenlik.com/sozluk.htm>,25.12.2006
- <http://tdkterim.gov.tr/terim.php?kelime=%F6d%FC1&hng=md>,11.10.2006
- <http://www.odevturk.com/odev.asp?id=2590>,13.11.2006

<http://tdkterim.gov.tr/terim.php?kelime=ceza&hng=md>,13.12.2006

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/can.htm>,16.12.2006

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm>,16.12.2006

<http://web1.kariyer.net/KariyerRehberi/index.kariyer?arn=&sid=&xx01=92&2=2>,25.12.200

EKLER

Ek 1. GÖRÜŞME FORMU

Okulun Adı :
 Öğretmenin Adı Soyadı :
 Meslekteki Yılı :
 Almış Olduğu Ödül Adı ve Yılı :

- 1- Ödül almanın öğretmenlerin sorumluluklarını artırmadaki önemi nedir?
- 2- Ödül almanın öğretmenlerin okul ortamındaki saygınlıklarını artırmadaki önemi nedir?
- 3- Ödül almak ya da almamak önemli midir?
- 4- Ödül öğretmenlerde ne türlü değişikliklere neden olmaktadır?
- 5- Çalışmalarınızın yöneticiler tarafından takdir edilmemesinin olumsuz etkileri nelerdir?
- 6- Ödüller öğretmeni yeni çalışmalara güdülemekte midir?
- 7- Bu ödüller gerçekten değerli midir?
- 8- Ödül ile okula bağlılık arasında bir ilişki var mıdır?
- 9- Ödüller gerçekten hak edenlere mi verilmektedir?
- 10- Ödüllerin hak etmeyen kişilere verilmesi öğretmenleri nasıl etkilemektedir?
- 11- Ödüller öğretmenin sınıf içindeki performansını etkilemekte midir?
- 12- Ödüller hangi tür çalışmalara verilmelidir?
- 13- Mevcut ödül yönetmeliği yeterli midir?
- 14- Ödül verme ölçütleri nasıl belirlenmelidir?
- 15- Öğretmenlere ödül verilmesi gerektiğine kimler karar vermelidir?
- 16- Öğretmenlere ne tür ödüller verilmelidir?

KİŞİSEL BİLGİLER	
Adı	Ufuk
Soyadı	ERKAN
Doğum Yeri ve Tarihi	Göhlhisar/Burdur – 01/03/1976
Uyruğu	T.C.
İletişim Adresi ve Telefonu	Aşağı Mahalle Esat Bey Caddesi Çınar Apartmanı 57/7 Acıpayam/DENİZLİ ufukerkan15@hotmail.com <u>0 505 781 26 86</u>
Eğitim	
İlköğretim	Çavdır İlkokulu Çavdır Ortaokulu
Ortaöğretim	Isparta/Gönen Lisesi
Yükseköğretim(Lisans)	Niğde Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Yükseköğretim(Yüksek Lisans)	Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması, Ekonomisi ve Teftişi Programı (Halen Öğrenci)