

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ) ANABİLİM DALI

120705

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİ GÜDÜLEMEDE KULLANDIKLARI
YÖNTEMLERE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(Rize İli Örneği)

Doktora Tezi

Aycan ÇİÇEK

120705

Tez Danışmanı
Doç. Dr. İlayet PEHLİVAN AYDIN

Ankara-2002

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI
(EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ) ANABİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİ GÜDÜLEMEDE KULLANDIKLARI YÖNTEMLERE
İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(Rize İli Örneği)**

Doktora Tezi

Tez Danışmanı: İnayet PEHLİVAN AYDIN

Tez Jürisi Üyeleri

Adı ve Soyadı

İmzası

..Prof. Dr. Ali BALCI
..Prof. Dr. Meral UYSAL
..Doç. Dr. İnayet PEHLİVAN AYDIN
..Doç. Dr. N. İsmail KÖKLÜ
..Doç. Dr. Emine KARİP

..Ali Balı
..Meral Uysal
..İnayet Pehlivan Aydın
..N. İsmail Köklü
..Emine Karip

Tez Sınavı Tarihi.....31.10.2002.....

ÖNSÖZ

İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları güdüleme yöntemlerini ve bu yöntemlerin öğretmenleri ne derecede güdülediğine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini saptamayı amaçlayan bu araştırmanın, pratikte okul yöneticilerine, öğretmenleri işe güdülemede kullanabilecekleri güdüleme yöntemleri konusunda katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın problemi, amacı ve önemi tartışılmaktadır. İkinci bölümde, araştırmanın kuramsal temelleri ile bu konuda yapılan yurt içi ve yurt dışı araştırmalara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemi hakkında bilgi verilmektedir. Dördüncü bölümde, elde edilen bulgular verilerek, yorumlanmaktadır. Son bölümde ise araştırmanın özeti, sonucu ve önerileri sunulmaktadır.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde katkıları olan, araştırmanın her aşamasında beni destekleyen, yüreklendiren ve yönlendiren tez danışmanım Doç. Dr. Sayın İnayet Pehlivan Aydın'a,

Yoğun çalışmaları arasında zaman ayırarak, araştırmanın çeşitli aşamalarında yardımını esirgemeyen hocalarım, Prof. Dr. Sayın İ. Ethem Başaran'a, Prof. Dr. Sayın Ali Balcı'ya, Prof. Dr. Sayın Selahattin Öğülmüş'e,

Araştırmanın istatistiksel analizlerinin yapılmasında yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Sayın Zekeriya Nartgün'e ve bu konuda yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Sayın Şener Büyüköztürk'e,

Anketlerin dağıtılması ve toplanması sürecinde yardımlarını gördüğüm, Rize Eğitim Fakültesi Sekreteri Sayın Salim Kutlu'ya, Dekan Sekreteri Sayın Ahmet Coşkun'a ve manevi desteğini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma,

Araştırma süresince her an manevi desteklerini gördüğüm sevgili anneme ve babama,

Araştırmanın başından sonuna kadar her sıkıntıyı benimle paylaşan eşim Miraç Sağlam'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ankara, Kasım 2002

Aycan ÇİÇEK



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	1
İÇİNDEKİLER.....	iii
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM I. GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	9
Önem.....	10
Sınırlılıklar.....	11
Tanımlar.....	12
BÖLÜM II. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	13
GÜDÜLEME KAVRAMI.....	13
GÜDÜLENME TÜRLERİ.....	16
GÜDÜLEME KURAMLARI.....	19
İçerik Kuramları.....	20
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı.....	20
Herzberg'in İki Faktörlü GÜDÜLENME Kuramı.....	23
McClelland'ın Başarı GÜDÜSÜ Kuramı.....	26
McGregor'un X ve Y Kuramı.....	29

	Sayfa
Süreç Kuramları.....	32
Vroom'un Beklenti Kuramı.....	32
Çok Değişkenli GÜDÜLENME Kuramı.....	36
Adams'ın Denklik (Eşitlik) Kuramı.....	39
Amaç Belirleme Kuramı.....	40
Pekiştirme Kuramı.....	42
GÜDÜLEME İLE ÇEŞİTLİ KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ.....	45
Güdüleme ve İş Doyumu.....	46
Güdüleme, Liderlik ve Yönetim Biçimi.....	47
Güdüleme ve Performans.....	51
Güdüleme ve Stres.....	54
Güdüleme ve Özendirme.....	56
ÖĞRETMENLERİN GÜDÜLENMESİ.....	58
GÜDÜLEME ARAÇLARI.....	60
Maddi Güdüleme Araçları.....	64
Psiko-Sosyal Güdüleme Araçları.....	65
Örgütsel ve Yönetimsel Güdüleme Araçları.....	68
DENETİM ODAĞI VE GÜDÜLENME.....	73
EĞİTİMDE GÜDÜLEME KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR...	79
Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar.....	79
Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar.....	83

	Sayfa
BÖLÜM III. YÖNTEM.....	90
Araştırma Modeli.....	90
Evren ve Örneklem.....	90
Araştırmaya Katılan Okul Yöneticileri ve Sınıf Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler.....	92
Veri Toplama Araçları.....	95
Verilerin Çözümlemesi.....	103
BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUM.....	105
Psiko-Sosyal Güdüleme Yöntemleri Boyutu İle İlgili Bulgular ve Yorumlar..	105
Örgütsel ve Yönetmel Güdüleme Yöntemleri Boyutu İlgili Bulgular ve Yorumlar	122
Maddi Güdüleme Yöntemleri Boyutu İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	142
BÖLÜM V. ÖZET, SONUÇ VE ÖNERİLER.....	161
Özet.....	161
Sonuçlar.....	163
Öneriler.....	171
ABSTRACT.....	174
KAYNAKÇA.....	176
EKLER.....	184

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
1. Maslow'un Sıraladığı İhtiyaçlar ve Bunların Doyurulmasına İlişkin Örnekler.....	21
2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	93
3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri.....	94
4. Güdüleme Yöntemleri Ölçeğinin Psiko-sosyal Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Bölümün Faktör ve Madde Analizi Sonuçları	98
5. Güdüleme Yöntemleri Ölçeğinin Örgütsel ve Yönetmel Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Bölümün Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	100
6. Güdüleme Yöntemleri Ölçeğinin Maddi Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Bölümün Faktör ve Madde Analizi Sonuçları.....	101
7. Her Bir Maddenin Kullanılma Sıklığı, Güdüleme Derecesi ve Puanları.....	104
8. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine ilişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	106
9. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine ilişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t – Testi Sonuçları.....	111

10. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Cinsiyete Göre t – Testi Sonuçları.....	112
11. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Güdüleme Konusunda Kurs, Seminer vb. Katılıp Katılmadığına Göre t – Testi Sonuçları.....	114
12. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin ğretmen Görüşlerinin ğretmenlik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	115
13. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	116
14. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin ğretmen Görüşlerinin En Son Bitirilen Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	117
15. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin En Son Bitirilen Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	119

16. Yönetici ve Öğretmenlerin Denetim Odağı Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler.....	120
17. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Denetim Odağına Göre t – Testi Sonucu.....	121
18. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Denetim Odağına Göre t – Testi Sonucu.....	122
19. Örgütsel ve Yönetimsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine ilişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	123
20. Örgütsel ve Yönetimsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine ilişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t – Testi Sonuçları.....	133
21. Örgütsel ve Yönetimsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine ilişkin Yönetici Görüşlerinin Cinsiyete Göre t – Testi Sonuçları.....	134
22. Örgütsel ve Yönetimsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Güdüleme Konusunda Kurs, Seminer vb. Katılıp Katılmadığına Göre t – Testi Sonuçları.....	136

23. Örgütsel ve Yönetmel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin ğretmen Görüşlerinin ğretmenlik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	137
24. Örgütsel ve Yönetmel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	138
25. Örgütsel ve Yönetmel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin ğretmen Görüşlerinin En Son Bitirilen Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	139
26. Örgütsel ve Yönetmel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin En Son Bitirilen Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	140
27. Örgütsel ve Yönetmel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Denetim Odağına Göre t – Testi Sonucu.....	141

28. Örgütsel ve Yönetmel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin retmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin retmen Görüşlerinin retmenlerin Denetim Odağına Göre t –Testi Sonucu.....	142
29. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına Ve retmenleri Güdüleme Derecesine ilişkin Yönetici ve retmen Görüşleri.....	144
30. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve retmenleri Güdüleme Derecesine ilişkin retmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t – Testi Sonuçları.....	150
31. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve retmenleri Güdüleme Derecesine ilişkin Yönetici Görüşlerinin Cinsiyete Göre t – Testi Sonuçları.....	152
32. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve retmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Güdüleme Konusunda Kurs, Seminer vb. Katılıp Katılmadığına Göre t – Testi Sonuçları.....	153
33. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve retmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin retmen Görüşlerinin retmenlik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	155

34. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	156
35. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin ğretmen Görüşlerinin En Son Bitirilen Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	157
36. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin En Son Bitirilen Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları.....	159
37. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Denetim Odağına Göre t – Testi Sonucu.....	160
38. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin ğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin ğretmen Görüşlerinin ğretmenlerin Denetim Odağına Göre t –Testi Sonucu.....	160

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1. Temel Güdülenme Süreci.....	15
2. Beklenti Modelinin İşleyişi.....	35
3. Lawler ve Porter'in Beklenti Kuramının şematik Açıklanması.....	38
4. Güdülemenin İş Davranışları ve Performansı Nasıl Etkilediği.....	53



I. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi ortaya konulmuş, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulanmış sonra da sınırlılıklar ve tanımlar verilmiştir.

Problem

Bilgi birikimi ve teknolojiadaki hızlı değişmeler beraberinde hızlı bir toplumsal değişmeyi de getirmektedir. Toplumdaki bu değişmeler her tür örgüte yansımaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için toplumsal değişmelere paralel olarak değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir. Örgütlerin gelişmesi de büyük oranda örgüt çalışanlarının gelişmesi ve örgüte yapacakları katkılarla mümkün olacaktır. Bu konuda yöneticilere önemli bir görev düşmektedir. Çünkü çağdaş yönetim anlayışı, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanmayı gerektirir. Bu nedenle, örgüt için gerekli olan nitelikli insangücünün sağlanması, geliştirilmesi ve çeşitli gereksinimlerinin karşılanılarak onların örgütte tutulması, yönetimin başlıca amacı ve görevidir.

İşgörenin bir örgüte girmesinin, çalışmasının nedeni yaşamının gereklerini karşılamaktır. Çalışmanın güçlüğüne, kimi çevrelerce çalışmaya karşı takınılan olumsuz tutuma karşın işgören, isteyerek ya da istemeyerek çalışmasını sürdürür. İşgörenin neden çalıştığı, çalışmaya nasıl gönüllü kılınacağı, çalışmayı nasıl anlamlı bulacağı pek çok araştırmanın konusu olmuştur. Yaşamının bir anlamı da çalışmak olunca, bu sorulara bulunan yanıtlar, bir bakıma yaşamının da amacını göstermektedir. Günü, güdüleme,

gerekseme ve istek kavramları, işgörenin neden çalıştığını açıklayan anahtar kavramlardır (Başaran, 1982: 176).

Bir kuruluşun, ortak amaçlarının neler olduğunun saptanması, kişisel ve kollektif amaçların uzlaştırılması yönetimlerin zorunlu çalışmaları arasındadır. İstemek yeterli değildir. İstenilen şeyleri gerçekleştirecek yetkinin bulunması, kuruluştaki sosyal dayanışmayı gerçekleştirecek bir ortam yaratılması gereklidir. Bunun için bir örgütte öncelikle insanlar arası ilişkilerin iyi olması, etkili bir iletişim kurulması için çaba sarfedilmelidir. Özellikle de örgütün gelişmesini ve verimliliğini en çok etkileyen unsurlardan biri olan kişisel sorunlar çözüme kavuşturulmalıdır. Şu halde insanların çalıştıkları kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesi koşullarını araştırmak zorunlu olacaktır (Tortop, 1992: 250).

Amaca ulaşmakla elde edileceği umulan ödüller ne denli yüksekse, eylemin amaca ulaşma olasılığı ne denli çoksa, güdünün şiddeti ne denli fazla ise bireyin belli bir eyleme yönelme olasılığı da o ölçüde yüksek demektir (Ertekin, 1978: 9). Güdüleme bir tür itici güç olarak görülebilir. İnsanları güdülemek için de onları güdüleyen şeyleri bilmek ve onların gereksinmelerini karşılamak gereklidir. Bireyin doyum sağladığı bir ihtiyacına yönelik bir şeyi sunmak onun güdülenmesini sağlamayacaktır.

Yapılan işin işgörene uygunluğu, o işe verilen ücret, iş ortamının çalışanı tatmin edecek biçimde olması, dış güdüleme faktörleridir. Yani, bireyin kendisinden kaynaklanmamaktadır. Bireyin yeteneği, zekası, becerisi, kişisel ve iş deneyimi ise onun kendisinden kaynaklanan iç güdüleme faktörleridir (Bingöl, 1998: 274). Bu faktörlerin tümü, bireyin başarısını belirler.

İşe güdüleme, insanların bir yere ait olma duyguları tatmin edilerek güçlendirilebilir; böylece insanlar kendilerinin farkına varabilirler (Hagemann, 1997: 21). İşgörenlerin örgütte kalmalarını sağlamanın ve örgüte yapacakları katkıları en üst düzeye çıkarmanın yollarından biri de güdülemedir. Çünkü insanlar, çabalarının karşılığında önem verildiklerini ve takdir edildiklerini görmek isterler. Kendisini çalıştığı örgütün önemli bir ögesi olarak hissedenen bir işgören, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli güdüye sahip olacaktır. Bunu sağlayacak olan da işgörenlerle yakın etkileşim içinde olan yöneticidir.

İşe güdüleme, başka bir deyişle insanları çalışmaya teşvik etme, çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsanların ihtiyaçları arasında karşılaştırmalar yapıldığında, ihtiyaçların birbirlerine benzerlikleri yanında çok değişik yönlerinin de var olduğu görülür. İnsanın çevresi insana bazı ihtiyaçların varlığını hissettirir ve insanı o ihtiyaçların karşılanması için çabalara girişmeye yöneltir. İnsanlar çalışırken ve belirli uğraşlar içinde bulunurlarken bilinçli veya bilinçsiz olarak belirli hedeflere ulaşmayı isterler. Bunun yanı sıra, örgütlerin de bazı amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Örgüt yönetimi, bu hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak onlardan en etkili bir biçimde yararlanmaya çalışır. Başka bir deyişle yönetim, işgörenleri örgüt hedeflerine doğru güdüleme girişiminde bulunur (Bingöl, 1999: 268).

Günümüzde pek çok insan çalıştığı işinden maddi ya da manevi çeşitli nedenlerle doyum sağlayamadıkları için mutsuz olmaktadır. Bunun sonucunda da birey ya istemeyerek görevine devam etmekte ya da daha uygun bir olanak yakaladığında işini değiştirme yoluna gitmektedir. Özellikle öğretmenlik mesleğinde bu durum sıkça

görülmektedir. Bunun nedenini yeterince maddi ve manevi güdülemenin kullanılmamasına bağlayabiliriz.

Genel olarak güdülenme, eyleme yönelik enerjik bir davranış olarak anlaşılabilir. Bu davranışın temelinde istekler, gereksinimler ve korkular bulunabilir. Güdülenmeyi birey ve örgüt açısından ele almak mümkündür. Birey açısından güdüleme bireyin kişisel gereksinmelerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreleri kapsar. Örgütsel açıdan ise güdüleme, işgörenlerin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını sürdürmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümünü içine alır. Yani örgüt açısından güdülenmede hareket noktası örgütün amaçları, gereksinimleri ve işgörenler iken, birey açısından güdüleme daha dar kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içerir (Ertekin, 1978: 8).

İşgörenlerin işe güdülenmesini sağlamanın birçok yolu olabilir. Okul yöneticisinin öğretmenler için maddi güdüleme araçları kullanması zor görülmektedir. Ülkemizde bu konuyla ilgili mevzuat (Devlet Memurları Kanunu'nun ödüller ile ilgili bölümü) incelendiğinde ödüllendirmenin çok sınırlı olduğunu görmekteyiz. Ancak bu durum yöneticilerin, öğretmenleri güdülemesinin mümkün olmadığı anlamına gelmez. Yaratıcılığını kullanabilen bir yönetici, öğretmenleri işe sarmak için bir çok güdüleyici bulabilir. Onları gösterdikleri başarı için tebrik edebilir. Teşekkür içeren kendi el yazısıyla yazılmış bir kartı sınıf defterinin arasına koyabilir. Toplantılarda, başarılı öğretmenleri onurlandıracak sözler kullanabilir. Dönem sonunda ve yıl sonunda başarılı öğretmenler için çok pahalı olmayan hediyeler verebilir. Diğer öğretmenlerle birlikte bir akşam yemeği ya da aileleriyle birlikte katılabilecekleri bir piknik vb. organize edebilir.

Bu saydıklarımız daha çok öğretmeni, psiko-sosyal açıdan güdülemeye örnek verilebilir ve bunların sayısı artırılabilir.

Bunların dışında yöneticiler, okulu ilgilendiren konularda öğretmenleri karara katarak, onlarla iyi bir iletişim kurarak, mesleksel ya da kişisel sorunlarını paylaşarak, adil bir değerlendirme yaparak, gerek duyduklarında izin kullanmalarına fırsat tanıyarak vb. şekillerde örgütsel ve yönetsel özendirme yolları kullanarak da onları okulun amaçları doğrultusunda güdüleyebilir (Ellis, 1984). Önemli olan nokta, öğretmenlerin, okul için önemli olduklarını hissetmeleri ve değer görmeleridir.

İşgörenlerin çalıştığı iş yeri, ergonomik olarak, fiziksel ve çevresel koşullar yönünden iyileştirilmelidir. İş yeri, dekorasyon, estetik ve renkler, havalandırma, ısı, ışık, nem, ses ve gürültü, koku gibi koşullar açısından iyi değil ise çalışanların moraline ve verimine olumsuz etki yapar (Aytürk, 2001:103).

Öğretmenlerin, eğitimin amaçlarını benimseyerek daha büyük bir şevk ve istekle çalışmaları, eğitim sisteminin gelişmesini sağlamak açısından oldukça önemlidir. Öğretmenlik mesleği, çok emek ve özveri gerektiren zor bir meslektir. Ayrıca sağlıklı ve gelişmiş bir toplum için iyi işleyen bir eğitim-öğretim sisteminin gerekliliği de yadsınamaz. Bu sistemin işlemesi ise mesleğini seven, yaptığı işten zevk alan öğretmenler ile mümkündür. Bu nedenle, maddi yönden pek çekici gözükmeyen ve bir gönül işi olarak ifade edilen öğretmenlik mesleğinde, öğretmenleri en azından psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel yollarla güdüleme önemli bir konudur. Psiko-sosyal güdüleme yöntemleri arasında teşekkür ve takdir etme, değer verme, işgörenler arasında iyi ilişkilerin gelişmesi için çeşitli sosyal etkinlikler düzenleme, özel sorunlarının çözümü için yardımcı olma, özel yaşama saygı gösterme, sır saklama vb. sayılabilir.

Karara katma, izin konusunda kolaylık sağlama, mesleki ve kişisel yönden gelişmelerine olanak sağlamak, değerlendirme ve görevlendirmelerde adil davranmak, öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağıtımı, araç-gereç alma vs.) öğretmenlere danışma vb. hususlar da örgütsel ve yönetsel güdüleme yollarına örnek gösterilebilir.

Bob Nelson (1999:15), çalışanları işe güdüleme yöntemlerinin bir çoğunun hiçbir maddi külfeti olmadığını belirtmektedir. Doğru kişiden doğru zamanda içten bir teşekkür almanın, bir duvar dolusu sertifika ve plaketten daha anlamlı ve önemli olabileceğini vurgulamaktadır. Bu tür bir ödüllendirmenin etkisinin daha güçlü olmasının nedenini, kişilerin başarısının farkedilmesi, bu başarıya katkıda bulunanların da belirlenmesi ve şahsi teşekkürlerin vakit geçirilmeden bildirilmesi olarak açıklamaktadır. Aytürk de (2001:83) benzer şekilde, işgörenleri etkili ve verimli çalışmaya yöneltmede en önemli psikolojik etkeninin güdüleme olduğunu belirtmiştir. Ancak, güdülemede korku ve baskı oluşturmadan çalışma isteği yaratmanın önemli olduğunu vurgulamıştır. Örgütlerde, kendilerine değer ve önem verilen, çalışmaları değerlendirilen ve ödüllendirilen kişilerin daha verimli çalıştıklarını bu nedenle korku, ceza, tehdit gibi yöntemlerin kaldırılarak yerine ödüllendirme, takdir, teşekkür, saygı, sevgi ve onurlandırma gibi yöntemlerin kullanılması gerektiğini belirtmiştir.

Takdir edilme, tüm işgörenler için manevi yönü ağır basan önemli bir güdülenme kaynağıdır. Yapılan işin önem verilen kimseler tarafından beğenilmesi işgörelere büyük doyum verir. Takdir ve teşvik etme, nesnel ölçütlere dayalı ve yansız olarak kullanıldığı zaman çalışanların işlerine sevgi ve ilgi ile sarılmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Pehlivan, 2000: 64).

Güdülenmeye etki eden birçok farklı durum vardır. Araştırma sonuçları insanların, şu durumlarda daha fazla güdülendiklerini ortaya koymaktadır: 1) İhtiyaçlarının karşılanması, 2) Amaçların olması, 3) İyi performansının ödüllendirilmesi, 4) Tarafsız ve adil olunması, 5) İş azminin artması için teşvik edilme, 6) Daha sıkı çalışma için arkadaşların ve takım üyelerinin katılımı, 7) Daha sıkı çalışmayı ve katılımı vurgulayan bir örgütsel kültüre sahip olma (Mitchell, 1997:58).

Günümüzde, bilgi toplumuna geçişle birlikte, toplumdaki tüm kurumlar gibi eğitim kurumları da toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, okula dayalı yönetim, etkili okullar, amaç odaklı yönetim, süreç odaklı yönetim, vb. gibi yeni gelişen örgüt ve yönetim yaklaşımlarından etkilenmektedir. Yeni yaklaşımların önemli bir özelliğinin, işgörenlerin örgüt için önemli ve değerli oldukları ve bu konuda yöneticilerin değişen rolleri olduğu söylenebilir. Yeni örgüt ve yönetim yaklaşımları doğrultusunda, eğitim kurumlarında değişme ve gelişmeyi sağlama görevi okul yöneticilerine düşmektedir.

Etkili okullarda yöneticiler farklılıklar yaratabilirler. Güçlü liderlik, yöneticinin otoriter olması değil, daha çok etkili bir iletişim sağlaması ve bir vizyonu etkili bir biçimde sürdürebilmesi anlamına gelmektedir. Böylece, yönetici ve öğretmenler arasında daha fazla işbirliği oluşacaktır. Yine okul yöneticisi, katılımcı bir yönetim uygulayarak öğretmenleri güdüleyebilecektir. Katılımcı yönetim uygulaması ile öğretmene sadece sınıfıyla sınırlı olmayan tüm okula yönelik bir sorumluluk verilmiş olacaktır (Carlin, 1992).

Son yirmi yılın eğitim reformlarında öğretmenler, hem eğitimde hem de eğitim problemlerinin çözümünde merkezde görülmüştür. Eğitim araştırmacıları ve okul

liderleri, öğretmenleri güdülemenin yüksek düzeyde performans sağlayacağı görüşünü kabul etmektedirler (Frase ve Sorenson:1992).

Öğretmenlik mesleği hemen hemen bütün ülkelerde aldığı eğitim düzeyine göre geliri en düşük olan mesleklerden biridir. Bunun nedeni meslekte çalışanların sayısının fazla olması ve meslekte çalışanlara yapılan zamların bütçeye yük getirdiği düşüncesiyle ihmal edilmesidir. Öğretmen maaşlarının düşük olması, statüsünün düşük olması, öğretmenleri genellikle başka alanlarda çalışmaya itmektedir (Erden, 1998:32). Bu nedenle öğretmenlerin meslekte kalmalarını ve işe güdülenmelerini sağlamada, öğretmenlerle yakın iletişim ve işbirliği içinde olan okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Okul yöneticileri, öğretmenleri işe güdüleyebilmek için daha çok onların değerli olduklarını ve yaptıkları işin de değerli olduğunu hissedebilecekleri güdüleme yollarını kullanabilirler.

Örgütlerde insan ilişkileri ve güdüleme tarih boyunca yöneticileri ilgilendiren esas konulardan biri olmuştur. Ancak, bu konuların oldukça yeni olduğu ve belirli yönetim görevlerine atanma ile yöneticilik eğitiminden geçmiş olma arasında ne yasal, ne de geleneksel ilişkinin aranmadığı ülkemizde, bu konularda yapılan bilimsel araştırmalar parmakla gösterilecek kadar azdır (Kaya, 1996: 110-111).

Eğitimin niteliği açısından en kritik ögenin öğretmen olduğu, öğretmenlerin işe güdülenmesini sağlamanın sistemin verimliliği açısından önemli olduğu, bunun için de okul yöneticilerinin çeşitli güdüleme yöntemlerini kullanmaları gerektiği noktasından hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığı ve bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesinin belirlenmesi bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Rize ilinde ilköğretim okulu yöneticilerinin, okullarındaki sınıf öğretmenlerinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel, maddi güdüleme yöntemlerini saptamak ve öğretmenlerin görevlerini belirlenen düzeyde başarıyla yerine getirebilmeleri için ne tür güdüleme tekniklerinin kullanılması gerektiğini ortaya koymaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1- İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

2- İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?

3- İlköğretim okulu yöneticilerinin psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilerin;

a) Cinsiyet

b) Kıdem

c) Mezun olduğu okul türü

d) GÜDÜLENME İLE İLGİLİ KURS, SEMİNER VB.NE, KATILIP KATILMAMA

değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4- İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel – yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerini

kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin;

- a) Cinsiyet
- b) Kıdem
- c) Mezun olduğu okul türü

değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

5- İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığı yöneticilerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

6- İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandığı psiko-sosyal, örgütsel – yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülenme dereceleri sınıf öğretmenlerinin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

Önem

İşgörenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi açısından, örgütte güdülemeyi sağlayıcı bir ortamın oluşturulması son derece önemlidir. Çekici güdüleme tekniklerinin kullanılmadığı hatta bulunmadığı bir örgüt ortamında, amaçlara ulaşılması bir yana işgörenlerin örgüte katkıları oldukça sınırlı olacak, varolan kapasitelerini bile kullanmaktan kaçınacaklardır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme yöntemleri (maddi, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel boyutlarda) konusunda yapılan bu araştırma, tüm okul yöneticilerine, öğretmenlerini her yönüyle iyi tanımaları gerektiği ve onları işe

güdülemde hangi yöntemleri kullanabilecekleri hakkında fikir vermesi açısından önem taşımaktadır.

Ülkemizde, eğitim alanında güdüleme konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bunların sınırlı olduğu, daha çok güdüleme-işdoymu, güdüleme-yönetim, güdüleme-iletişim vb. ilişkisi şeklinde ele alındığı görülmektedir (“Güdülenme İle İlgili Araştırmalar” başlığı altında bilgi verilmiştir). Bu araştırma, ilköğretim okullarındaki yöneticilerin kullandıkları güdüleme yöntemlerini saptamak ve öğretmenleri işe güdülemde yöneticilerin kullanabilecekleri güdüleme yöntemleri hakkında somut öneriler getirmeyi amaçlayan bir araştırma olması bakımından önemli görülmektedir.

Ayrıca, ilköğretim okulu yöneticilerinin güdüleme yöntemlerini kullanma sıklıklarının yöneticilerin denetim odağına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdülenme derecelerinin öğretmenlerin denetim odağına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın, hem denetim odağı hem de güdüleme yöntemleri konusunda bundan sonraki araştırmalara kaynaklık edeceği ve elde edilecek bulguların yönetici eğitimine ışık tutacağı umulmaktadır.

Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şöyledir:

1- Araştırma, Rize İli sınırları içinde yer alan resmi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.

2- Araştırma, çalışma evrenindeki ilköğretim okulu yöneticisi ve sınıf öğretmenlerinin güdüleme yöntemlerine ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada geçen temel kavramların tanımları şöyledir.

İlköğretim Okulu: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı sekiz yıllık eğitim kurumlarıdır.

Okul Yöneticisi: İlköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını kapsamaktadır.

Güdüleme: Öğretmenleri ihtiyaçlarının karşılanması ve okulun amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere öğretmenleri istekli, verimli ve etkili çalışmaya yöneltmedir.

Güdüleme Yöntemleri: Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve okulun amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesi için okul yöneticisi tarafından harekete geçirilen maddi, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel tüm güçlerdir.

Denetim Odağı: Araştırmaya katılan yöneticilerin ve öğretmenlerin Denetim Odağı Ölçeğinde yer alan olaylara ilişkin inançlarıdır. Araştırmaya katılanların bu ölçekten aldıkları puanlar onların denetim odağını belirlemektedir.

II. BÖLÜM

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, güdülenme kavramının tanımı, güdüleme konusunda geliştirilen kuramlar, güdülenme ile ilişkili kavramlar ve güdülenme konusunda yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur. Ayrıca, araştırmanın alt problemlerinde bir değişken olarak ele alınan denetim odağı hakkında da bilgi verilmiştir.

GÜDÜLEME KAVRAMI

Güdü ve güdülenme kavramı psikolojinin keşfetmiş olduğu en önemli kavramlardan biridir. İnsanların ve hayvanların davranışlarının temelinde güdüler yatar. Güdüler ya bugün bilinen ve rahatlıkla anlaşılabilen ya da henüz pek açık seçik anlaşılmayan türden olabilir. Nerede olunursa olunsun ve ne yapılsa yapılsın, her davranış altında bir güdü veya güdüler zincirinin yattığı unutulmamalıdır (Cüceloğlu, 1999: 230).

Güdülemenin birçok tanımı vardır. Çok basit bir şekilde tanımlamak gerekirse güdüleme bir davranışın oluşmasını sağlayan bir etkidir. Güdülemeyi insanları belirlenen talimatlara yöneltmede kullandığımız bir şey olarak gördüğümüzde, güç bir görev ortaya çıkmaktadır. Bu şekilde baktığımızda, yetki kullanarak çalışanları bir davranışa itebilir ya da bazı ödül sözleri vererek onları kazanmaya çalışabiliriz. Bu güdülemenin bir kısmıdır. Güdüleme, davranışın oluşmasını sağlayan bir etki ise asıl görev, davranışların oluşmasını sağlayan etkilerin neler olduğunu bulmaya çalışmaktır (Tannehill, 1970: 36-37).

Etimolojik olarak güdüleme (motivasyon), İngilizce “motive” ve Latince “movere” sözcüklerinden gelmektedir. Her iki sözcük de hareket etmek, eylemde

bulunmak anlamındadır. Buna göre güdülenme organizmayı davranışa iten, bu davranışların düzenlilik ve sürekliliğini belirleyen, davranışa yön ve amaç veren çeşitli iç ve dış etkenler ile bunların işleyişini sağlayan mekanizmalar olarak tanımlanabilir (Aydın, 2000: 144).

Güdülemenin tanımı üzerinde çeşitli kuramlar farklı yaklaşımlarla, gerek psikolojik gerek fizyolojik yorumlarla konuya açıklık getirmeye uğraşmışlardır. Böylece ortaya tanımlardan çok özet genellemeler çıkmıştır. Birçok çağdaş kuramın ortak varsayımı ise güdülemenin, var olan gerilimi gidermek için organizmayı denge sağlanana kadar harekete geçiren nedenler olduğu biçimindedir (Arı, Üre ve Yılmaz, 1999: 169).

Bazı psikologlar ise güdülemeyi aracı değişken olarak adlandırarak, doğrudan gözlemlenemeyen ama davranışlara atfedilen içsel, ruhsal süreçler olarak tanımlarlar (Arı, Üre ve Yılmaz, 1999: 169).

Güdü (güdüleme) istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere dürtü (drive) adı verilir. İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir. Güdüler organizmayı (1) uyarır ve faaliyete geçirir, (2) organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1999: 229).

Genel olarak güdüleme ile ilgili açıklamalar incelendiğinde güdüleme ile ihtiyaç arasındaki bağ göze çarpmaktadır. İlk olarak, güdüleme varolan bir ihtiyacın giderilmesi ya da şiddetinin azaltılması yönünde olacaktır. İkinci olarak, çok şiddetle ve öncelikle duyulan bir ihtiyaç güdülemeyi de yoğun kılacaktır. İnsanların tatmin olması ihtiyacın

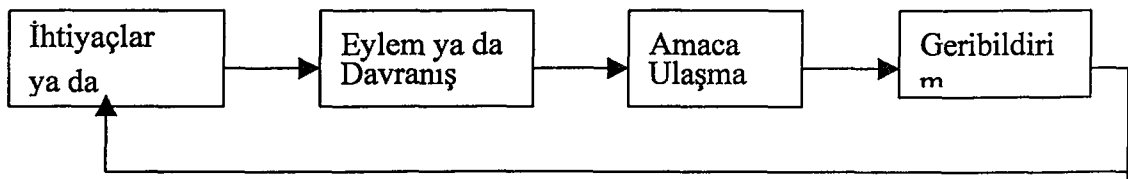
azaldığı yolunda kendi kendine edinilmiş bir deneyimi belirtir (Arı, Üre ve Yılmaz, 1999: 170).

Alan (1998: 11), güdüleme konusundaki görüşlerini şöyle ifade etmiştir:

1. Çalışanları cesaretlendirmek, etkilemek, onlara ilham vermek ve yönlendirmek,
2. Daha iyi çalışmalar için mantıklı sebepler göstermek,
3. Çalışmak istedikleri hissini verebilmek,
4. Yaptıkları işten dolayı kendilerini iyi hissetmelerini sağlamak.

Güdülenme (motivation), bir işi yapmaya karşı işgörenin içinden gelen istek, güdüleme (motivate), işgöreni bir işi yapmaya dışardan gelen bir etkiyle istekli kılmaktır. Güdüleme işgöreni, beklenen nitelikte, nicelikte görevini yapması için etkilemektir (Başaran, 2000a:122).

Güdülenmeyle ilgili yapılan tanımlardan güdülenmenin şu özellikleri taşıdığı söylenebilir: 1- Davranışa yol açan ihtiyaç ya da arzuları yaratan içsel bir durum, 2- Davranışın kendisi ya da dürtü, 3- Amaca ulaşma, 4- Davranışı pekiştirici ya da tamamlayıcı geribildirim. Şekil 1’de güdülenme sürecinde birbirini etkileyen bu değişkenler görülmektedir (Crane, 1979:61).



Şekil 1: Temel Güdülenme Süreci

Kaynak: Crane, 1979:61

İnsanlar ek gelir elde etmek ya da başkaları tarafından kabul görmek gibi çeşitli ihtiyaçlarını ve arzularını gidermek için çabalarlar. İhtiyaçlar, arzular ve beklentiler davranışın harekete geçiricileridir. İhtiyaçlar ve beklentiler bireyde bir dengesizlik ve gerilim durumu yaratır. Birey bu durumdan kurtulmak için amaçlı davranışlar göstermeye başlar. Bu davranışlar bireyi bu gerilimden kurtaracak ödüllere veya amaç edimlerine götürür. Bireyin elde ettiği sonuçlar dengesiz iç durumunu değiştiren bilgi veya dönüt olarak görev yaparlar. Sonuçta birey davranışını sürdürebilir, değiştirebilir ya da vazgeçebilir. Bu zincirleme güdüleme davranışı böylece devam eder (Crane, 1979:62 ; Günbayı, 2000:16).

GÜDÜLENME TÜRLERİ

Güdülenme içsel ve dışsal güdülenme olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

İçsel Güdülenme

Bireyin içten duyduğu gereksinimler ve istekler, onu içten güdülemektedir. Bu güçler, bireyin davranışlarına yön veren düşüncelerini belirleyerek, onu etkiler. Bireyin bu gereksinimleri ve istekleri kendisine özgüdür. Bireyin gereksinim ve istekleri, kendi kişiliğini oluşturan biyolojik ve psikolojik yapısı ile öğrenme deneyimlerini etkileyen faktörler tarafından belirlenir (Aydın, 1993:80).

İçten güdülenme, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçen doğal itici bir güçtür (Başaran, 2000a:119).

Ken Thomas, para ve büyük bir büro sağlamak gibi dışsal güdüleyicilerin sürekli bir etki yaratmayacağını, içsel güdülenmeyi oluşturmada tek yolun içten gelen enerji ve

yüklenme olduğunu belirtmektedir. Yüklenme, çalışanları işte tutmak kadar onları daha iyi performansa da yönlendiren bir faktör olarak görülmektedir (Lawrimore, 2001).

Deci ve Ryan'a göre kendi başına hareket edebilme (self-determination) ve yetenek içsel güdülenmeyi sağlarken bunların zayıf olması da içsel güdülenmeyi azaltır. Koşullu ödüller, performansa ilişkin olumsuz dönüt ve yakından denetleme içsel güdülenmenin azalmasına neden olur (Enzle, Wright ve Redondo, 1996).

Yöneticilerin, örgütlerinde sistematik olarak içsel güdülenmeyi ölçmeye ve bunu sağlamak için ne yapacaklarını belirlemeye ihtiyaçları vardır. En üst yöneticiler, içsel güdülenmeyi sağlayacak örgütsel koşulları içeren bir örgütsel yapının oluşturulması için yol gösterici olmalıdırlar. İnsanları içsel güdülenmeye yöneltmede kullanılabilecek dört içsel ödül vardır. Yöneticilerin yapacakları da bu dört içsel ödülle ilgilidir. Bunlar (Lawrimore, 2001):

Seçme: İşgörenin görevi sahiplenmesi ve daha iyi yapması için ona yapacağı görevi seçme fırsatı verilmelidir.

Yetenek: İşgörenin yeteneklerini kullanabileceği bir görevi üstlenmesi kendisini daha yetkin hissetmesini sağlayacağı için buna uygun görev verilmelidir.

Anlamlılık: Örgüt için ya da birey için değeri olan bir görevi yapma fırsatı verilmelidir.

Gelişme: Bireyin gelişmesi açısından, görev tamamlandığında sonucuna ilişkin dönüt verilmelidir.

Özetle belirtmek gerekirse içsel güdülenme, bireyin herhangi bir zorlayıcı neden olmaksızın bir işi yapmayı istemesidir. Kişisel övünç, işi sevme, güçlü iş etiği ya da kişisel değer sistemi gibi özellikler içsel güdüleyicilere örnek verilebilir.

Dışsal Güdülenme

İçsel ve dışsal güdülenmenin ikisi de işgörenin görevine ilişkin tutumunu önemli derecede etkiler. Bireysel olarak dışsal ödüller, işgörenin görevindeki etkinliklerini yönlendirebilir, denetleyebilir ve işten doyumuna da kaynaklık edebilir (Başaran, 2000c:78).

İçten denetimli bir işgören içsel güdülenmeyi yeğler ama dıştan denetimli bir işgören dışsal güdülenmeyi arar. Bu nedenle yöneticiler, dıştan güdülenmeyi arayan işgörenler için güdülenme koşulları oluşturmali ve güdüleme yöntemlerini uygulamalıdır. Dışsal güdülenmeyle, yöneticinin işgöreni ulaştırmaya çalıştığı üç hedef vardır (Başaran, 2000c:78):

- 1- İşgörenin görevinde lçnlenmiş düzeyde performans elde etmesini sağlamak
- 2- İşgörenin işten doyumunu arttırmak
- 3- İşgörenin retim süresince, örgütün gç yitimini en aza indirmesine yardım ederek, örgütün verimliliğine katkıda bulunmak

Yönetici, işgöreni bu hedeflere ulaştırmak için, bireysel ve çevresel faktörleri inceleyip uygun güdüleme yollarını kullanmalıdır. Bireysel faktörler; işgörenin bilişsel, bedensel ve duygusal gücü kişisel faktörler, görevindeki yeterliği; örgüte, işine ve görevine karşı tutumu; ast, üst ve öteki işgörenlerle ilişkileri gibi örgütteki davranışlarıyla ilgili faktörlerdir (Başaran, 2000c:79). Her bir bireyin güdüsel yapısını tanımak zordur. Ancak, bir yönetici belirtilen bireysel faktörleri tanımaya çalışarak, işgörenleri nasıl gdleyebileceğine ilişkin fikir edinebilir.

Çevresel faktörler de, işgöreni görevinin hedeflerine güdülemede bireysel faktörler kadar önemlidir. Çevresel faktörler elverişli olduğunda bazen, yöneticilerin

güdülemesine gerek kalmadan da işgören içsel güdülenmeyle hedefe yönelebilir (Başaran, 2000c:79).

Dışsal güdülenmede dışsal faktörlerin etkisiyle birey bir işi yapmaya yönelir. Maaşın artması ya da ek maddi yararlar sağlanması, çeşitli ödüllerin verilmesi, terfi, tatil imkanı gibi hususlar da dışsal güdüleyicilere örnek verilebilir.

GÜDÜLEME KURAMLARI

Çalışmakta olan insanların güdülenmesine ilişkin sistematik araştırmalara biraz geç başlanmıştır. Çünkü, insanların davranışlarının nedeninin açık kanıtları olduğu düşünülmüş ve bu araştırmalara gerek görülmemiştir. Ancak, yine de insanların davranışlarının nedenleri konusunda yeterince bilgi bulunmamaktadır. Çeşitli araştırma sonuçları, güdülemeye ilişkin geleneksel fikirlerin ya çok basit ya çok karamsar ya da her ikisi olduğunu göstermektedir (Gellerman, 1963: 290).

Güdüleme kuramları değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Çetinkanat (2000) güdüleme kuramlarını, gereksinim kuramları ve bilişsel kuramlar olarak iki grupta toplarken Günbayı (2000), güdüleme kuramlarını üç grupta toplayarak incelemiştir. Bunlar; gereksinim kuramları, süreç kuramları ve pekiştirme kuramlarıdır.

Güdüleme kuramları içerik ve süreç kuramları olarak da kümelendirilmiştir (Balcı, 1982; Başaran, 2000c; Bingöl,1999). İçerik kuramları, insanın doyuracağı güdülerini ya da gereksinimlerini odak olarak alırken süreç kuramları, güdülenmenin oluşumunu odak olarak alırlar (Başaran,2000c:82).

Bu çalışmada da güdüleme kuramları, insanın hangi gereksinimler için davranışa geçtiğini ve güdülenmenin nasıl olduğunu açıkça görmek bakımından içerik kuramları ve süreç kuramları olarak ele alınmaya çalışılmıştır.

İçerik Kuramları

İçerik kuramlarının en tanınmışları, Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı", Frederick Herzberg'in "İki Etmenli Güdüleme Kuramı", D.C. McClelland'ın "Başarıya Güdülenme Kuramı" ve McGregor'un "X ve Y Kuramı"dır (Balcı, 1985; Başaran, 2000c). Aşağıda bu kuramların her biri açıklanmıştır.

Güdüleme kavramının temel gereksinimlerin doyumunu sağlamak üzere insan davranışları üzerinde büyük bir etkisi olduğunu kabul ediyorsak, kritik bir soru ile karşı karşıya kalırız. "Bu temel gereksinimler nelerdir?". Bu gereksinimlerin tanımlanmasına büyük katkısı olan üç kişi vardır: Abraham Maslow, Frederick Herzberg ve David McClelland. Tabi ki, bu alana çok önemli katkıları olan başkaları da vardır. Ancak, iş ve sanayi dünyasına fayda sağlayan katkıları ile bu üç isim oldukça önemli görülmektedir. Maslow ve Herzberg, doğrudan insanlar ve çalışma yaşamı üzerinde yoğunlaşırken, McClelland ise iş ve sanayi dünyası açısından büyük önem taşıyan "başarı" güdüsü üzerinde yoğunlaşarak büyük katkıda bulunmuştur (Tannehill, 1970: 40).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Abraham Maslow'un kuramında ihtiyaçlar hiyerarşik bir düzen içinde önem sırasına göre ele alınmıştır. Öncelikli doyurulması gereken ihtiyaçlar, hiyerarşinin alt düzeyinde yer almaktadır. Bu ihtiyaçların doyurulması, ardından daha yüksek ihtiyaçları doğurmaktadır. En güçlü ihtiyaçlar piramidin en üstünde yer almaktadır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşik düzenin altından yukarıya doğru şöyledir: Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, ait olma ve sevgi ihtiyaçları, saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Levine, 1975).

Çizelge 1’de, beş kategoride ele alınan ihtiyaçlar ve her bir ihtiyacın doyurulmasına dayalı örnekler verilmiştir (Crane, 1979:63).

Çizelge 1: Maslow’un Sınıflandırdığı İhtiyaçlar ve Bunların Doyurulmasına İlişkin Örnekler

	İhtiyaçlar	İhtiyaç Doyurucular
Fizyolojik	Yiyecek, su, giyim, barınma, hava	Para ve rahat, güvenli, sağlıklı bir iş çevresi
Güvenlik	Korunma, huzurun ve güvenliğin sürekliliği	Yararlarının korunması, kıdem düzenlemeleri, iş güvenliği
Sosyal	Grubun üyesi olarak kabul edilme, sevgiyi paylaşma ve iyi ilişkiler	Destekleyici kimselerle ilişkiler
Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, başarı	Örgüt ve toplumla ilgili iş başarma, tanınma, unvan
Kendini gerçekleştirme	Tüm potansiyeline erişme ve geliştirme	İş için tam sorumluluk, işin üstesinden gelme

Kaynak: Crane, 1979:63.

Maslow’un teorisini, işyerinde çalışanların ihtiyaçlarıyla ilişkilendiren çalışmalar da yapılmıştır. Bu çalışmalarda: fiziksel ihtiyaçlar; ücret ve benzeri diğer faydalarla, güvenlik ihtiyacı; iş güvenliği, hastalıkta yapılacak ödemeler ve emeklilik planı, yeterli dinlenme zamanı, adil olmayan durumlardan korunma ve fiziki güvenlik konularıyla bağlantılıdır (Maitland, 1997:8). Sosyal ihtiyaçlar; örgüte ait olma, işbirliği yapma, arkadaşlarca kabul edilme, arkadaşlık ve sevgi kazanma gibi, iş arkadaşları ve yöneticilerle yakından ilgili olan konularla ilişkilidir (McGregor, 1970:33). Saygı ihtiyacı; yöneticiler tarafından takdir edilme, kabul edilme ve işinde ilerleme beklentisi ile (Maitland, 1997:8) kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişinin kendisini sürekli olarak geliştirme, potansiyelini ve gücünü gerçekleştirme, yeteneklerini yoğun olarak

kullandığı ilgi çekici ve doyurucu görevler sağlanması ile ilişkilendirilmiştir (Maitland, 1997:8 ; McGregor, 1970:33).

Maslow'a göre, bireyin doğuştan getirdiği bazı güçlerini kullanabilmesi ve işlevsel olabilmesi bu ihtiyaçlarının doyurulmasına bağlıdır. Bu ihtiyaçların doyurulmasında ise öncelik sırası önemlidir. Bireyin ilk sıradaki ihtiyacının doyurulması onu bir sonraki ihtiyaca yönlendirir. Ön sıradaki ihtiyaçları doyurulmayan insanların, üst düzeydeki ihtiyaçlarının doyurulmasına bazen ulaştıkları sanılmaktadır. Maslow'a göre, birey tüm ihtiyaçlarını aşamalı olarak doyurabilirse, kendini gerçekleştirme orta yaşlarda olabilir (Ülgen, 1997:59).

İşgörenler arasında ihtiyaç ve arzularındaki farklılıklar, ekonomik ve sosyal koşullar, eğitim, ilgi ve yetenekler, geçmiş deneyimler, diğer insanlarla ilişkiler ve onları etkileme gibi farklılıkların sonucu olabilir. Bu faktörlerin kombinasyonu, bireysel olarak bir işgörene özgü güdüleyici yapıda büyük bir öneme sahiptir. Bazen insanların sosyo-ekonomik sınıfı onların ihtiyaçlarını etkiler (Crane, 1979:63).

Yönetim açısından bakılacak olursa, bu kuramın iki yönü ile önem taşıdığı söylenebilir. Birincisi, insan gereksinimlerinin bir önem hiyerarşisine göre düzenlenmiş olması, ikincisi ise karşılanan bir gereksinimin güdüleyici nitelik taşımadığıdır. Maslow'a göre, birey sahip olduğu şeyler tarafından değil, sahip olmak istediği şeyler tarafından güdülenmektedir (Aydın, 1993: 83-84). Bu nedenle öncelikle bireyin ilk sıradaki gereksinimleri karşılandıktan sonra daha üst düzeydeki gereksinimlerine ilişkin güdüleyicilerin düzenlenmesi gerekmektedir.

Güdüleme konusundaki literatüre bakıldığında, bireylerin genellikle bir işten ne beklediklerine ilişkin sorunlar yaşadıkları görülmektedir. Oysa işverenler, çalışanların

tam olarak ne istedikleri konusunda bilgisiz kalmakta ve bu isteklerin daha çok parasal koşullara bağlı istekler olduğuna inanmaktadırlar. Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi, çalışanların gereksinimlerini bir düzen içerisinde sıralamakta ve bu anlamda işverenlere yardımcı olmaktadır. Örgüt çalışanlarının gelişmesini sağlamak örgütün de yararına olacağından işverenin, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinde en üstte yer alan gereksinimleri doyumak için olanaklar sağlaması ve çalışanları desteklemesi gerekmektedir (Gawel, 1997).

Herzberg'in İki Faktörlü GÜdülenme Kuramı

Herzberg ile arkadaşları Mausner ve Synderman üniversite öğrencilerinin de yardımıyla yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli olarak bilinen “çift faktör” kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2001:504).

Herzberg, güdüleme-sağlık (hijyen) kuramında insanların işe ilişkin davranışlarını etkileyen faktörleri sağlık (hijyen) ve güdüleme faktörleri şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Sağlık (hijyen) faktörleri; kişilerarası (üstle, astlarla ve çalışma arkadaşlarıyla) ilişkiler, özel yaşama saygı, denetim politikaları, iş ortamının fiziksel koşulları, işletme politikası ve yönetimi, iş güvenliği, maaş ve çeşitli maddi kazançlardır. Bu kurama göre, sağlık faktörlerinin yokluğu iş doyumsuzluğu yaratabilir fakat, bu faktörlerin var olması da güdülenmeyi ya da iş doyumunu sağlar anlamına gelmez (Gawel, 1997; Herzberg, 1962).

Herzberg ve arkadaşları, işgöreni teşvik eden, işyerine daha çok bağlayıp doyum sağlayan faktörleri (güdüleme faktörleri) ise bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, karar otonomisine sahip olma, işinde kendisini geliştirebilme ve yaptığı

araştırmalarla çevresine katkıda bulunabilme olarak sıralamışlardır. Güdüleme faktörlerini kısaca; tanınma, sorumluluk, başarı ve gelişme, statü olarak sıralayanlar da vardır (Eren, 2001; Gawel, 1997; Herzberg, 1962).

Güdüleme faktörlerinin, sağlık faktörlerine göre, iş performansının artmasında daha uzun vadeli pozitif etkileri olduğu saptanmıştır. Sağlık faktörlerinin işe ilişkin davranışlarda ve performansta sadece kısa süreli bir değişiklik yarattığı ve hemen bir önceki düzeye geri dnldğu saptanmıştır (Gawel, 1997; Herzberg, 1962).

Sağlıkla ilgili faktörler, işgörenin çalıştığı ortamla olan ilişkisini betimler. Buna göre, doyum sağlayıcılar işgörenin yaptığı iş ile, doyumsuzluk yaratıcılar ise işgörenin işini yaptığı çevre ile ilişkilidir. Doyumsuzluk yaratıcılar örgüt politikasını, yönetimi, denetimi, creti, denetmenle olan ilişkileri ve çalışma koşullarını kapsamaktadır (Aydın, 1993: 89-90).

Bu yaklaşım temelde genel eğilimleri temsil etmektedir. Örneğin, nitelikli işgörenler için güdüleme faktörleri daha etkili olurken, niteliksiz işgörenler için sağlık (hijyen) faktörler daha etkili olmaktadır (Bingöl, 1998: 282).

Herzberg'in kuramıyla ilgili olarak yapılan bir çalışma, Amerikan işçilerinin büyük bir çoğunluğunun (%80-92), yaptıkları işi sıkıcı bulmadıklarını ve iş zenginleştirme olmaksızın da yaptıkları işten memnun olduklarını ortaya koymaktadır. Bu doğru olabilir çünkü, çalışanlar uygun ekonomik koşullarda çalışıyor iseler, daha memnun olabilecekleri diğer işler için de harekete gecebileceklerdir (Crane, 1979:65). Bu durumda öncelikle işgörenlerin alt düzey ihtiyaçlarının (para, uygun iş koşulları, iş ortamı gibi) yeterince karşılanması gerektiğini söyleyebiliriz. İşgörenin bu alt düzey

ihtiyaçları karşılanmadığı sürece, yaptığı işten memnun olması ve daha fazlasını yapmak üzere güdülenmesi olası görünmemektedir.

Herzberg'in kuramına göre özetle, sağlık (hijyen) faktörlerinde sağlanacak artış işgörenleri teşvik etmemektedir. Sağlık faktörleri sağladıktan sonra işgörenleri teşvik etmek için güdüleyici faktörleri (doyum sağlayıcılar) harekete geçirmek gereklidir. Her iki faktör grubunun güdülemede ayrı bir yeri vardır (Eren, 2001:505).

Moslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile Herzberg'in yaklaşımı karşılaştırılacak olursa temelde bu iki kuramın birbirine yakın olduğu görülecektir.

Herzberg, sağlık (hijyen) faktörlerinin, Maslow'un kuramındaki alt düzey ihtiyaçlarla (para, iş koşulları, çevre ve denetim gibi) benzer olduğunu ve ancak insanları işte tutmayı sağladığını fakat onları güdülemediğini belirtmektedir. Bu faktörler sadece işgörenleri memnun olmama durumundan uzak tutmaya yaramaktadır (Crane, 1979:64).

Öte yandan sorumluluk, başarı, tanınma ve gelişme olanakları da Maslow'un kuramındaki üst düzey ihtiyaçlar ile benzerlik göstermekte ve bu faktörler işgörenleri daha iyi çalışmaları konusunda güdülemektedir. Herzberg güdülenmenin, üst düzey ihtiyaçların doyurulmasını sağlayan işlerle olacağına inanmaktadır. Herzberg, iş zenginleştirme ile bunun başarılabilirliğini iddia etmektedir. İş zenginleştirme, güçlük ve karmaşıklık düzeyi arttırılmış bir işin sorumluluklarını içerir. Örneğin, planlama etkinliklerine katılma ve yüksek yetenek gerektiren görevlerin birleştirilmesi bir işi zenginleştirir. İş zenginleştirme, iş analizi ve iş düzenlemesiyle sağlanır. Aksine anlamsız, yersiz görevleri bir araya toplama, işi genişletmeyi gösterir ki bu da hiçbir şekilde işgörenlerin güdülenmesine hizmet etmez (Crane, 1979:64).

Herzberg modeline yöneltlen eleştirilerin başında bu kuramın her sosyo-kültürel ve ekonomik koşula uygun olmadığı gelmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde ihtiyaçlar 4. ve 5. hiyerarşik basamağa henüz erişemediği için sağlık (hijyen) olarak nitelenen 1., 2. ve 3. basamaktaki ihtiyaçların da aynı zamanda güdüleyici bir özellik taşıdığı, bu nedenle de Herzberg yaklaşımının gelişmiş ülkelerin sosyo-kültürel ve ekonomik yapılarına uygun olduğu belirtilmiş ve güdülemeyi bir bütün olarak ele alıp açıklama yönünden eksik bulunmuştur (Eren, 2001:507).

Bütün eleştirilere rağmen Herzberg'in kuramının, sağlık (hijyen) ve güdüleyici faktörleri birbirlerinden ayırarak ve sağlık faktörlerinin de iş alanından kaynaklandığını belirterek Maslow'un kuramına katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu ayırım, iş zenginleştirme kavramını doğurmuş ve iş dizaynında değişmelere neden olmuştur (Balci, 1982:38).

McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Bu kuram, Henry A. Murray'ın çalışmalarından kaynağını bulmaktadır. Buna göre ihtiyaç, araştırmacı tarafından gözlemlenebilen olgu değil, ancak gözlemlenebilen davranışlardan çıkarılabilen varsayımdır; içsel olmayıp, öğrenilmiş davranıştır (Öktem, 1991: 121-122). Murray ihtiyaçları, Maslow'un ortaya koyduğu ihtiyaçlara benzer şekilde temel (primary) ihtiyaçlar ve ikincil (secondary) ihtiyaçlar olmak üzere ikiye ayırmıştır. Temel ihtiyaçlar fizyolojik temele dayalı olarak bilinen ihtiyaçlar; ikincil ihtiyaçlar ise psikolojik temele dayalı olan ihtiyaçlardır. Başarı güdüsünü de içeren bu ihtiyaçlar oldukça fazla ve karmaşıktır (Young ve Young; 1961).

McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamıştır. Bunlar; başarı, bağlılık ve güçlülüktür. McClelland'a göre, insanların mesleklerinde en iyi olma ve

mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı vardır. Bağlılık ihtiyacı, her insanın az ya da çok diğer insanlarla bağlılık kurma, arkadaşlık ve dostluk oluşturma isteği ile ilişkilidir. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanların çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur (Eren, 2001: 517).

David McClelland'ın "Başarı Güdüsü" kavramı bireyin içinde olan güçlere dayanmaktadır. McClelland iş adamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin ya da ortanın üzerinde olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı güdüsü yüksek bir iş adamı sadece yüksek kar peşinde değildir. Aynı zamanda büyük bir başarıma ihtiyacına sahiptir. Kar, işin ne kadar iyi yapıldığının basit bir ölçüsüdür, tek başına bir amaç değildir (Aydın, 1993; 85).

Bu kurama göre, birey başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da o ölçüde korkar. Bu korku bireyi bazı faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyabilir. Bu nedenle birey ancak bu korkusunu yendiğinde faaliyette bulunmaya yönelebilir (Eren, 2001: 517-518).

McClelland, yüksek düzeyde başarıma güdüsüne sahip bireyleri şu şekilde tanımlamaktadır:

- 1- Birey, bir görevi dışsal bir ödül almak için değil, başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüller yani başarının verdiği kişisel tatmin için yapar (Eren, 2001; 518).
- 2- Bir işe girerken ve bir sorunu çözerken bunu kendi kendilerine yapmayı tercih ederler. Bir görevi sahiplenme duygusuna sahiptirler. Bununla birlikte,

sorun çözme ya da bir görevi başarma konusunda sorumluluk taşıyan kimselerle çalışmayı tercih ederler (Tannehill, 1970; 46).

- 3- Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler, gösterdikleri performansa ilişkin hızlı ve kesin bir dönüt isterler. Dönüt mekanizmasının araçları maddi olduğu kadar sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir. Ancak, bireyi etkileyen maddi ödüller değildir. Ödülün büyüklüğü bireyin başarı derecesinin göstergesi veya ölçüsü olmalıdır (Eren, 2001: 518 ; Tannehill, 1970: 46).
- 4- Bu kimseler, hesaplanmış riskleri tercih ederler. Başarıya ulaşmanın çok kolay olduğu düşük düzeyde hedefler belirlemezler. Çünkü, bunu başardıklarında bekledikleri doyumunu elde edemezler. Yine bu kimseler, başarıma olasılığı çok düşük olan, çok yüksek düzeyde hedefler de belirlemezler. Gerçekleşebilecek düzeyde amaçlar saptarlar (Tannehill, 1970; 46).

Örgütlerde başarısızlığın kaynağı olabilecek bazı durumlar ortadan kaldırılarak bireyler başarılı olmaya yönlendirilebilir. McClelland da başarı güdüsünün geliştirilebileceğini belirtmiştir. Bunun için şunlar yapılmalıdır (Tannehill, 1970; 47):

- 1- Amaçlar kesin ve açık olmalıdır. Belirlenen amaçlar, çalışanların korkmasına ya da çekinmesine neden olacak kadar yüksek düzeyde risk taşımamalı, orta düzeyde risk taşınmalıdır.
- 2- Çalışanlara performanslarına ilişkin kesin ve hızlı dönüt verilmelidir. Bunun için örgütte bir geribildirim mekanizması oluşturulması en iyi yoldur.

- 3- Çalışanlara elde ettikleri başarılarla göre destekleyici ve cesaretlendirici bir atmosfer içinde çalışmalarını sağlayacak şekilde, gerçek bir sorumluluk verilmelidir.
- 4- Elde edilen başarıya göre adil bir ödüllendirme ve cezalandırma sistemi kurulmalıdır. Özel bir başarı için özel bir ödül verilmelidir ancak, cezalandırma en az düzeyde olmalıdır.

McClelland'a göre yüksek başarıma güdüsüne sahip kişiler, genellikle yönetici düzeyinde bulunanlardır ve bunlar başarılı birer yönetici olabilmektedirler (Bingöl, 1998; 272).

Sonuç olarak, tek başına başarı güdüsünün bireylerin güdülenmesi üzerinde etken olmadığı söylenebilir (Eren, 2001; 520). Örgütlerde çalışanları harekete geçmekten alıkoyan bazı güçlükler, korkular ortadan kaldırılarak yani uygun koşullar sağlanarak, çalışanlara güçleri ölçüsünde sorumluluk verilerek başarı güdüsü harekete geçirilebilir.

McGregor'un X ve Y Kuramı

McGregor insan doğasına ilişkin iki görüş ileri sürmektedir. Birinci görüşü "X" kuramı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuram McGregor'un "geleneksel yönetim ve denetim" anlayışını yansıtmaktadır (Aydın, 1993). Güdüleme konusundaki klasik görüşler "kuram X" olarak adlandırılmıştır. Buna göre X Kuramı işgörenler hakkında pek de olumlu olmayan görüşleri ileri sürmektedir. Bu görüşlerin sayısı farklılık göstermektedir. Burada kısaca birkaç görüşü ele almak yeterli olacaktır. (Hersey ve Blanchard, 1982:49 ; Kaya, 1996: 115).

- 1- Normal olarak insanoğlu işi sevmez, tembel ve üşengeçtir, mümkün olduğunca az çalışma eğilimindedir ve işini ihmal eder.

2- İnsan önce kendini düşündüğü için örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermez. Bu nedenle yakından denetlenmelidirler ve örgütsel amaçların başarılmaları doğrultusunda onları sıklıkla zorlamak gereklidir.

3- İnsanların çoğu yönetilmeyi tercih eder, sorumluluk yüklenmekten kaçınır, hırsı azdır ve her şeyin üstünde de güvenlik arar.

4- GÜdülenme yalnızca fizyolojik ve güvenlik düzeyindeki ihtiyaçları içerir.

5- İnsanların çoğu, örgütsel sorunların çözümünde az bir yaratıcı kapasiteye sahiptir.

İkinci görüş "Y" kuramıdır. Bu kuram, insanın doğası ve güdülenmesine daha uygun düşen varsayımlara dayanmaktadır. İnsanı temele alan davranışçılara göre, işgören davranışlarını sorumluluktan kaçınmak, ağır hareket etme ve değişikliklere karşı direnme gibi insan tabiatına bağlamak yanlıştır. Yönetim, bu davranışlardan dolayı kusuru kendinde aramalıdır. Bu kuramın dayandığı temel varsayımlar şöyledir (Hersey ve Blachard, 1982:49 ; Kaya, 1996:118).

1- İşte fiziksel ve zihinsel çaba harcanması oyun ya da dinlenme kadar normaldir. İnsanın pasif ve tembel olduğu da doğru değildir. Bir durumda doyum kaynağı olan ve gönüllü yapılan bir iş, bir başka durumda işkence kaynağı olabilir ve kaçmayı gerektirebilir.

2- Dış kontrol ve ceza tehdidi, insan çabalarını örgüt amaçlarına yöneltmede tek araç değildir. İnsanlar mutlu oldukları ortamda, hizmetleri severek yapmaya kendilerini yönlendirirler ve denetlerler.

3- Kişilerin kendilerini örgüt amaçlarına adanmaları, başarılarının değerlendirilmesiyle sağlanır. Kendini kontrol etme, örgüt amaçlarının başarılmasında vazgeçilmez bir unsurdur.

4- İnsanların sorumluluktan kaçtıkları da doğru değildir. Sorumluluktan kaçınma, hırs yoksunluğu ve güvenliğe aşırı önem verme, genellikle deneyimin sonuçlarıdır, doğuştan gelen nitelikler değildir. Yönetimin görevi, bu niteliklerin tanınmasına ve geliştirilmesine önayak olmaktır.

5- Güdülenme fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kadar, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeyindeki ihtiyaçları da kapsar.

6- Yönetim öyle bir ortam hazırlamalı ki bu ortam içinde insanlar kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmiş olsunlar.

Aydın'ın (1993; 88) Hicks ve Gullett'en aktardığına göre, "Y" kuramının temelinde bütünleşme vardır. Bütünleşme, işgörenlerin kendilerini örgütün hedeflerine adanma yoluyla, kendi özel amaçlarını daha iyi gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılmasıdır.

Sonuç olarak X kuramı örgütün verimsizliğinin, işgörenlerin niteliklerinden kaynaklandığını ve yetke kullanılarak işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebileceğini savunur. Güdülemde sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları üzerinde durur. Y kuramı ise örgütün verimsizliğinin yönetimden kaynaklandığını ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde "bütünleşme" ya da "kaynaştırma" ilkesinin önemli olduğunu vurgular. İnsanların bir örgütte bulunmasının asıl nedeni kendi ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu nedenle, örgütte öyle koşullar sağlanmalıdır ki işgörenler örgütün hedeflerine yönelirken kendi amaçlarını (ihtiyaçlarını) da en iyi şekilde

gerçekleştirebilsinler. Kısaca, örgütsel ve kişisel amaçlar kaynaştırılmalıdır. Y kuramı güdülemede fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kadar sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da önemserler (McGregor:1970).

Süreç Kuramları

Güdülenmenin oluşumu üzerinde odaklanan süreç kuramlarının en önemlileri V.H. Vroom'un "Beklenti Kuramı", Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı (Lawler-Porter Modeli), Adams'ın "Denklik Kuramı", "Amaç Kuramı" ve "Pekiştirme Kuramı"dır (Balcı, 1985; Bingöl, 1998; Başaran, 2000c).

Vroom'un Beklenti Kuramı

Güdülenme konusunda geniş ölçüde kabul gören bu kuram Victor H. Vroom tarafından geliştirilmiştir. Daha sonraları ise Porter ve Lawler tarafından genişletilmiştir (Davis, 1981: 65). Kuram yalnızca, işgörenin denetimi altındaki davranışlarına uygulanabilir. İşgörenin gerçekte davranışa ilişkin seçme özgürlüğü yoksa, modelin uygulanabilirliği yoktur (Balcı, 1985: 44).

Vroom güdülenmeyi, kişinin bir şeyi ne kadar çok istediği ve belirli bir hareketin buna yol açma olasılığına ilişkin tahminin çarpımı olarak açıklamaktadır. Bu ilişkiyi şu şekilde formüle etmek mümkündür (Bingöl, 1998: 273; Davis, 1981: 65).

$$\text{Algılanan değer} \quad \times \quad \text{Beklenti} \quad = \quad \text{Güdülenme}$$

Bu kurama göre iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ve güdüleme daha fazla çabaya yol açar (Günbayı, 2000). Beklenti kuramına göre belirli bir biçimde davranma eğiliminin derecesi, belirli bir sonucun bu

sonucu izleme beklentisinin derecesine ve bu sonucun kişi için çekiciliğine bağlıdır. (Robbins, 1994: 58).

Kuram iki temel kavramı içermektedir: Algılanan değer (valance) ve beklenti (expectancy). Algılanan değer; bir sonucun çekiciliği ya da değeridir. Beklenti ise bir eylemin, belirli bir sonuç ya da amaca yol açacağı olasılığıdır (Crane, 1979: 65).

Algılanan değer, kişinin, çeşitli sonuçlar arasından belli bir sonucu seçme nedeninin şiddetini yansıtır. Bir başka deyişle kişinin bir hedefe ulaşma arzusunun derecesini ifade eder. Örneğin, bir işğören terfi etmeyi çok istiyor ise algılanan değerin bu işğören için yüksek olduğu söylenir. Algılanan değer, her bir işğörenin kendi içsel koşullarından ve deneyimlerinden kaynaklanır. Bu yüzden de kişiden kişiye büyük ölçüde değişir (Davis, 1981: 65).

Kişilerin, bir sonuç için olumlu ya da olumsuz tercihleri olabileceği için algılanan değer pozitif olabileceği gibi negatif de olabilir. Bir kimse, bir sonuca erişmemeyi, erişmeye tercih ediyorsa algılanan değer negatif bir sayıdır. Eğer bir kimse bir sonuca karşı kayıtsızsa o zaman algılanan değer “ o “ sıfırdır. Toplam değer -1’ den +1’ e kadardır.

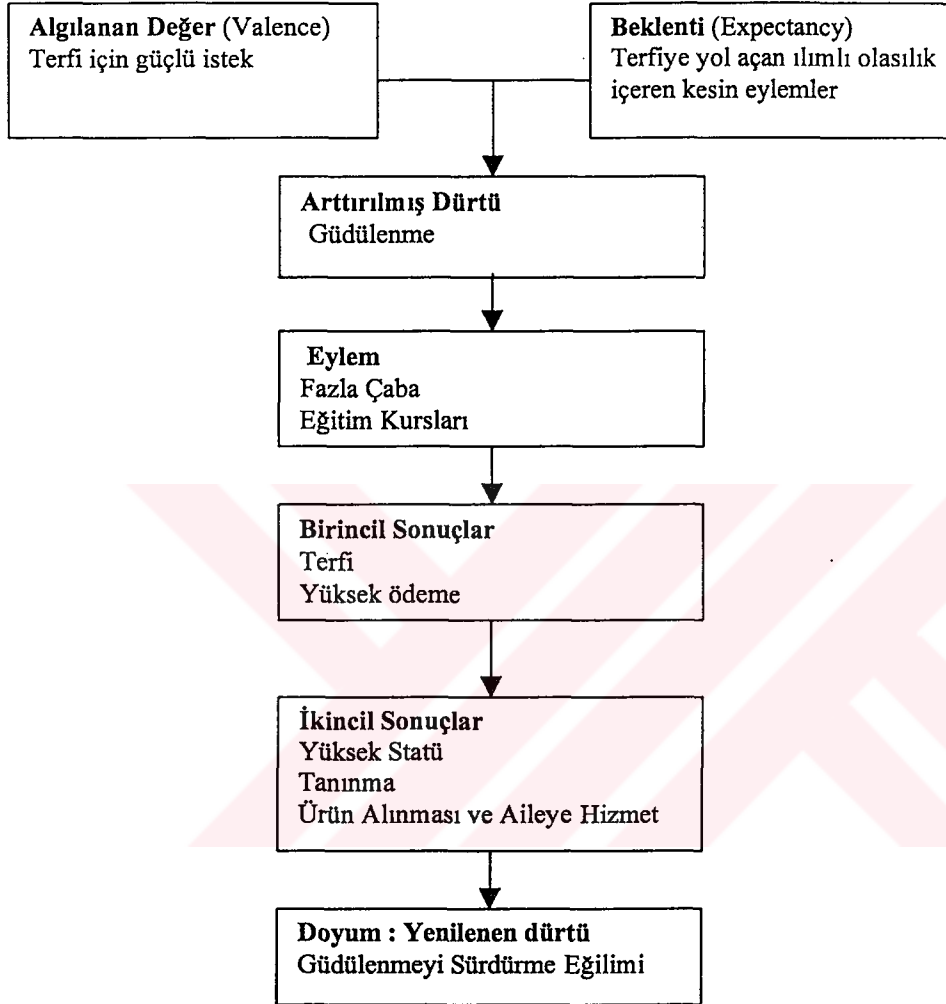
Bazı işğörenler, özellikle güçlü iş ahlakına sahip olanlar, işin kendisinde içsel bir arzulama bulurlar. Bu kişiler işlerinden, bir şeyi tamamlama, işi doğru yapma ya da bir şey yaratma duyguları aracılığıyla doğrudan bir doyum sağlarlar. Bu durumda sonuçlar büyük ölçüde işğörenin kontrolündedir, yönetimin ödöl sistemine bağlı değildir (Davis, 1981: 66)

Algılanan değer artı olduğunda işğören, algılanan değer oranında çabasının derecesini arttırır. Algılanan değer eksi olduğunda ise işğören algılanan eksi değer

oranında çaba göstermekten vazgeçmeye yönelir. Sıfır olduğunda ise işgören, amaca ilgi duymaz (Başaran, 2000c: 88).

Beklenti, işgörenin yaptığı eylemin sonunda belli bir amaca ulaşacağı inancına beklenti denir (Başaran, 2000c:88). Bir başka deyişle beklenti, kişinin bir davranışın belirli sonuçları olacağına ilişkin inancının gücünü gösterir. Beklenti bir davranış – sonuç ilişkisi olduğundan sıfırdan bire kadar bir değer olabilir. Bir işgören bir davranışın belirli bir sonuca yol açacağı konusunda hiçbir olasılık görmüyorsa o zaman beklenti sıfırdır. Diğer uçta, davranış – sonuç ilişkisi kesinliği gösteriyorsa o zaman beklenti değeri birdir. Normal olarak işgören beklentisi bu iki uç arasında bir yerde yer alır (Davis, 1981: 66).

Sonuçların belirsizliği, sonuçlara ilişkin beklenti oldukça belirsizdir. Bu durumu etkileyen ve buna neden olan bir çok şey vardır. Bir işgören, yapılan bir eylemi spesifik bir sonucun izleyeceğinden nadiren emin olabilir. Bundan başka hem birincil hem de ikincil sonuçlar vardır. Birincil sonuçlar doğrudan bir eylemle sonuçlanır. O zaman ikincil sonuçlar birincil sonuçlardan birini izler. Örneğin şekil 2’de görüldüğü gibi, bir işgören daha fazla eğitim alır ve sonuçta birincil sonuçlardan ilki olan terfi gerçekleşir ve buna paralel olarak kazanç elde eder. Daha sonra bunu ikincil sonuçlar takip eder. Terfi insana daha fazla statü ve tanınma sağlar. Daha yüksek kazanç, çalışanın kendisine ve ailesine istediğini daha fazla alabilmesini sağlar. Sonuç karmaşıktır ve herhangi bir temel eylemden pek çok farklı sonuç çıkabilir (Davis, 1981: 66).



Şekil 2: Beklenti Modelinin İşleyişi

Kaynak: Davis, 1981:67.

Sonuçların belirsizliğinin diğer bir nedeni, pek çok sonucun diğerleri tarafından kontrol edilmesi ve işgörenin de sonuçların birbirlerini nasıl etkilediğinden emin olmamasıdır. Bir işgörenin terfi durumunda, terfisi ve yüksek maaşı yönetimden, statüsü

ise çevresindeki kimselerden gelir. Kişinin çevresindekilerden kaynaklanan statüsü büyük oranda belirsizlik yaratır (Davis, 1981: 66).

Beklenti, tamamen işgörenlerin çaba ve sonuç arasındaki ilişkiye bakış açısına bağlı olduğundan çok küçük ve basit bir dürtü bile daha güdüleyici olabilir. Karmaşık dürtüler işgörene çaba ve sonuç arasında bağlantı kurduramayacak kadar belirsizdir. Öte yandan basit bir dürtü işgören tarafından çok daha çabuk algılanır ve daha yüksek bir beklenti oluşmasına neden olur (Davis, 1981: 66).

Vroom'un kuramının temelleri şu şekilde özetlenebilir (Eren, 2001: 530):

1. Birey göstereceği çabanın kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmalıdır.
2. Birey başarısı sonucunda kendisine verilecek ödülleri değerli bulmalıdır. Yani, bu ödüllerini arzulamalıdır.
3. Birey kendisinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Bu kuram, bireylerin her birinin farklı ihtiyaçları ve güdüleyicileri olduğunu savunur. Bunlar, örgüte ve bireyin yaptığı işe göre farklılık gösterir. Yetenekli bir yönetici, teşvik edici ödeme sistemi gibi ihtiyaçların doyurulmasını sağlayacak özendiriciler önerecektir ve bunlar hem bireysel hem de örgütsel yarar sağlayacaktır (Gregson ve Livesey.1986:124).

Çok Değişkenli GÜDÜLENME Kuramı

Çok Değişkenli GÜDÜLENME Kuramı, L.W. Porter ve E.E. Lawler tarafından Vroom'un Beklenti Kuramına dayalı olarak geliştirilmiştir. Beklenti Kuramına ek olarak bu kuram, Vroom'un kuramında olmayan başka tutumsal pek çok değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri açıklamıştır (Onaran, 1981:76).

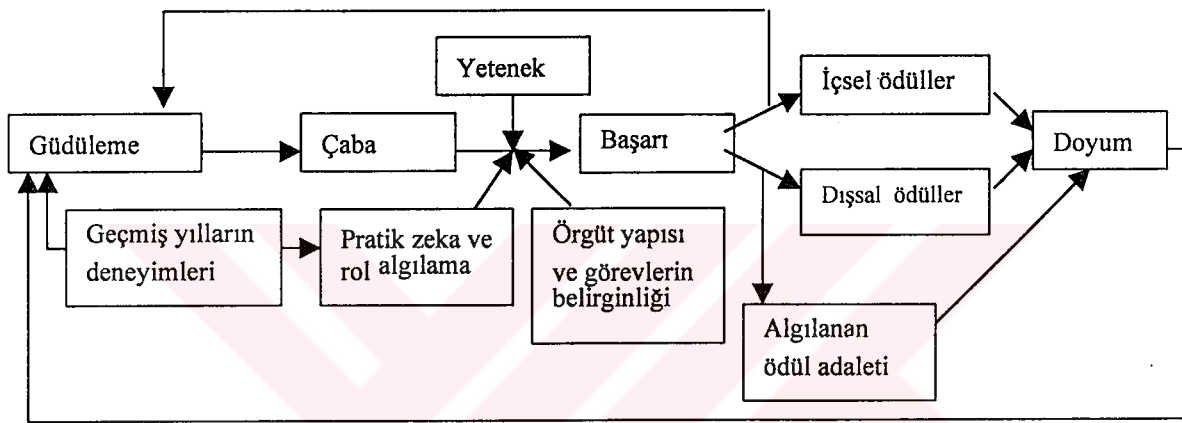
Porter ve Lawler modeli, ödüllerin doyuma neden olduğunu ve bazen performansın da ödülleri yarattığı sayılıtısına dayanarak, yönetsel güdülenme sorununa açıklık getirmeyi amaçlamaktadır (Aydın, 1993:93, Balcı, 1985:46).

Porter ve Lawler'e göre doyum gerçek ödüllerle, algılanan hakça ödüller arasındaki fark tarafından belirlenir. Eğer, gerçek ödüller algılanan ödüllerini aşarsa, doyum sağlanır. Aksi durumda ise doyumsuzluk yaşanır (Aydın, 1993:93, Balcı, 1985:47). Porter ve Lawler ödülleri, "içsel" ve "dışsal" ödüller olmak üzere ikiye ayırmışlardır. İçsel ödüller, kişinin kendi davranışı (performansı) sonucu elde ettiği ödüllerdir. Bunlar Maslow'un kuramında belirttiği gibi, başarıma duygusu ve üst düzey gereksinmelerinin doyurulmasıdır. Dışsal ödüller ise daha çok örgüt tarafından verilen ücret artışı, yükselme, statü ve iş güvenliği gibi ödüllerdir. Bunlar da altı düzey gereksinimlerin doyurulmasını sağlar (Aydın, 1993:93; Onaran, 1981:79).

İşgörenin güdülenmesi ya da doyumunu performansına da bağlıdır. Performans da bireyin ödüllere verdiği değerden, çabanın ödülle sonuçlanma olasılığından, bireyin kendi çabası ve yeteneklerinden, özelliklerinden ve rolüne ilişkin algılarından kaynaklanmaktadır (Balcı, 1985:47; Gregson ve Livesey, 1986:124).

Porter ve Lawler'in kuramı, Vroom'un kuramını güçlendirici bazı katkılar sağlamaktadır. Bunlardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Daha açıkça belirtmek gerekirse, birey başarısı sonucunda kendisine verilen ödülü başkalarına verilenler ile karşılaştırmakta ve başarısına uygun bir şekilde değerlendirildiğini düşündüğünde doyuma ulaşmaktadır. İkinci katkısı ise örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğu bunun da çaba ve

başarıyı olumsuz yönde etkilediğidir. Eğer örgütte görev tanımları açıkça yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemiş ise başarı ve güdülenmeyi etkileyen rol çatışmaları ortaya çıkabilir. Olumlu bir örgütsel yapı ve planlama, güdülenmeyi kolaylaştıracaktır (Eren, 2001: 547). Lawler ve Porter'in geliştirilmiş beklenti kuramı şu şekilde gösterilebilir (Şekil 3).



Şekil 4: Lawler – Porter'in Beklenti Kuramının Şematik Açıklanması

Kaynak: Eren, 2001: 537

Şekil 3'de görülebileceği gibi bu kuramda, yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için işgörenlerin beklentileriyle ödül arasında bir dengenin olması ve dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Ancak, işgörenleri bekledikleri düzeyde tatmin edebilmek imkansız gibi görünmektedir. Çünkü, örgütlerde düşük başarılı olup aradığını bulan işgörenlerin yanı sıra yüksek düzeyde başarılı ancak beklentilerine uygun şekilde ödüllendirilmeyen işgörenler de vardır (Eren, 2001: 537).

Belirtilen bu noktalar, yöneticiler için eğitim, katılım, açık amaçlar koyma, işi biçimlendirme ve adil bir değerlendirme sistemi kurmak açısından yol göstericidir. Tam bir yönetim sisteminin, işgörenlerin kendi üzerlerine düşen işi yapabilecekleri hakkında

kendilerine güvenmelerini ve çabalarına denk gelen ödülleri alacakları konusunda güven sağlaması gerekir (Gregson ve Livesey, 1986:124-125).

Gerek Vroom'un gerekse Porter ve Lawler'in kuramları yöneticilerin, güdülenmenin bağlı olduğu değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkileri görmelerine yardımcı olmaktadır. Ancak hangi tür ödüllerin güdülenme, çaba ve başarıyı olumlu yönde etkileyebileceğine ilişkin kesin bir cevap vermek mümkün değildir. Çünkü bu, kişisel özelliklere bağlı ve nesnel olmayan bir unsurdur, bu nedenle genelleştirilemez (Eren, 2001: 537; Günbayı, 2000:41).

Adams'ın Denklik (Eşitlik) Kuramı

Eşitlik kuramında, bireylerin işlerinde gösterdikleri çabalarla iş sonunda elde ettikleri çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımın en yaygın kabul edilen görüşleri Adams'ın denklik kuramıdır (Çetinkanat, 2000: 27).

Adams'ın kuramına göre insanlar iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri çıktıları, diğer insanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar. İşgörenin bilişsel, devinimsel ve duygusal gücüyle ürettiği beceri, bilgi, deneyim, iş için harcanan zaman, eğitim ve benzeri her türlü katkısı çalıştığı örgüt için önemli girdilerdir. İşgörenin örgüte verdiklerinin karşılığında örgütten sağladığı her türlü parasal, toplumsal ve ruhsal karşılıklar (ücret, statü vb. gibi) ise örgütün çıktısıdır. (Başaran, 2000c: 91).

Bu kurama göre, işgörenler kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri sürekli olarak karşılaştırırlar. Bu nedenle işgören, örgüte verdikleri ile bunun karşılığında örgütten aldıklarını ve kendisine verilen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselere verilen ödüllerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışır. Karşılaştırma

sonucunda bir denklik varsa, işgören denklik duygusunu yaşar. Eğer işgören, emeği karşılığında örgütün kendisine verdiklerini diğer işgörelere verilenden az bulursa da denksizlik duygusu yaşar ve bu denksizlik duygusu arttıkça işgören örgüte yabancılaşmaya başlar (Başaran, 2000c:91 ; Eren, 2001: 538).

Denklik kuramı, işgörelere yönetimce eşit bir şekilde davranıldığında işgörelerin daha iyi bir şekilde güdülenebileceklerini ve adaletsiz bir şekilde davranılırsa güdülenmenin bundan olumsuz etkileneceğini ortaya koymaktadır (Günbayı, 2000: 42).

Amaç Belirleme kuramı

Amaç Belirleme Kuramı, Locke ve Latham tarafından geliştirilmiştir. Bu kuramın özünde amaçlı eylem fikri yer almaktadır. Amaç Belirleme Kuramı insanların kendi ihtiyaçlarını ve arzularını doyuracak amaçları seçtiklerini belirtmektedir (Mitchell, 1997:72).

Başaran'ın (2000c:91), Locke'den (1976) aktardığına göre bir işgören, kendisine uygun amaçlar belirlemekten, bu amaçlar için çaba harcamaktan ve amaçlara ulaşmaktan bir haz duyar. Duyduğu haz, onu belirlediği amaçlara ulaşması için güdüler. İşgören örgütsel amaçları gerçekleştirdiği zaman yönetim tarafından ödüllendirilir ve kendisine önderlik yapılırsa, işgörenin amaç belirleme ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur .

İnsanlar amaçları olduğunda, amaçları olmama durumuna göre daha sıkı çalışırlar ve daha başarılı olurlar. Zor amaçlar kabul edilmek şartıyla kolay amaçlara göre daha iyidir. Spesifik amaçlar, genel amaçlara göre görevin başarılmasında daha fazla güdüleyicidir. Amaçlar insanları daha fazla çaba göstermeleri, dikkatlerini

yoğunlaştırmaları, stratejiler geliştirmeleri ve başarısızlık karşısında yılmamaları için harekete geçirir (Mitchell, 1997:72).

Eğer işgörenler amaç belirleme sürecine katılırlarsa, amaçlar zor olsa da yöneticiler tarafından belirlenen amaçlara göre bunları kabul etme eğilimleri daha fazla olacaktır. İnsanlar söz sahibi oldukları kararlara daha fazla bağlanırlar ve katılım daha zor amaçların kabul edilme ve uygulanma olasılığını da artırır (Robbins, 1994:52).

Genelde insanlar, görev ne kadar önemli ise o kadar fazla heyecan ve coşku gösterirler. Locke ve Latham'ın belirttiği gibi, eğer amaç önemli ise insanlar bunu başardıklarında daha mutlu olurlar; başarısız olduklarında da daha çok üzülmüşler. Eğer amaç önemli değil ise insanların duyguları da oldukça sönük olur. İşgörenler bir görevi başardıklarında kendileri ve performansları hakkında iyi duygular hissederler. Başarılı performans da amaç odaklı görev için daha yüksek düzeyde etkililik yaratır. Aslında, Bandura'ya göre pozitif kişisel deneyim etkililiği yaratma yolları içinde en iyi olandır. Başarı, doyum ve işgörenin etkililiğini artırır ve bu da daha fazla başarıya yol açar. Locke ve Latham bunu "yüksek performans devri" olarak ifade etmişlerdir. Locke ve Latham, amaçlara ulaşmayla sağlanan başarının güven duygusu yaratacağını ve güven duygusunun da amaçları daha başarılı kılacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle, önceki performans, gelecekteki performans ve doyum için önde gelen en önemli şeydir. Bu durum hem başarı hem de başarısızlık için geçerlidir. Başarısızlık da, bu döngünün kendi kendine sürmesini yerleştirebilir (Cropanzano, James, ve Citera, 1993:275).

Başarısızlığın ilk belirtileri görüldüğünde, muhtemelen bireyler çabalarını arttıracaklardır. Eğer hala başarı artmıyorsa sarf edilen çaba, bireyin etkililiği düşmeye başlar ve negatif bir duygu yaşanır. Dahası bu güven eksikliği, ilgili olmayan kişi ve

görevler için de genelleştirilebilir. Bu da birey yeni bir pozisyona yerleştirilse bile performansını düşürebilir. Bu durumda bir dizi başarısızlığın sonraki doyumsuzluğa ve gelecekteki performansın kesilmesine neden olabilecek “düşük performans devri”nin kanıtını görülmüş olur (Cropanzano, James, ve Citera, 1993:275).

Amaçların başarılmasına ilişkin dönüt özellikle, daha büyük amaçların başarılmasına dayanak olacağından, işgörenlerin güdülenmesini sağlamada oldukça önemlidir (Günbayı, 2000:43).

Amaç Belirleme Kuramı, bireylerin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olduğu varsayımına dayanır. Ancak, insanlar her zaman amaçlı hareket etmedikleri gibi çoğu zaman da fazla düşünmeden, bilinçsizce amaç seçer ve harekete geçerler. Yine bireysel farklılıklar nedeniyle her bireyin seçtiği amaçlar kendi yargı ve duygularına göre de farklılık gösterecektir. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek oldukça zordur. Ancak, bu kuramın sağladığı bilgiler, işgörenleri değerlendirme, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırma konusunda yöneticilere yol gösterici olabilir (Eren, 2001: 522).

Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme (reinforcement) Kuramı, B.F. Skinner’in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştireçlerle insanların nasıl güdülendiğini açıklar (Başaran, 2000c:92).

Pekiştirme Kuramı, Amaç Belirleme Kuramına benzer. Amaç Belirleme Kuramı, insanların amaçlarının davranışlarını yönlendirdiğini belirten bilişsel bir yaklaşımdır. Pekiştirme Kuramı da pekiştirmenin davranışı yönlendirdiğini vurgulayan davranışsal bir yaklaşımdır (Robbins, 1994:53).

Skinner gözlenmesi mümkün olmayan dürtü, gereksinim ve tutum gibi bireylerin içsel durumlarını anlatan kavramları davranışın nedeni olarak kabul etmemektedir. Ona göre davranışın nedenlerini insanın içinde değil onun çevresinde aramak gerekmektedir (Onaran, 1981:261).

Pekiştirme kuramına göre, davranışların pekiştirilmesinde onaylayıcı bir gülümsemeden, bir övgüden parasal ödemeye kadar her türlü davranış ve nesne etkilidir. Bir davranışın ardından pekiştireç verildiğinde o davranışın tekrarlanma olasılığı artar. Bu kuram, olumlu davranışların gösterilmesini ve pekiştirilerek alışkanlık haline gelmesini sağlamanın dört yolu olduğunu belirtmektedir. Bunlar; olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırmadır. Olumlu pekiştirme; bireyin istenen davranışı sürekli olarak göstermesi için teşvik edilmesi, olumsuz pekiştirme; istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak ve bireyi istenen davranışlara yöneltmek için çeşitli tedbirlerin alınması, son verme; istenmeyen davranışları tümüyle yok etmek için çeşitli tedbirlerin alınması, ceza ise istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırılmasıdır (Eren, 2001; Onaran,1981).

Olumlu ve olumsuz pekiştirme istenen davranışları güçlendirmek için, son verme ve cezalandırma ise istenmeyen davranışları zayıflatmak için kullanılır. Ancak, Skinner son verme ve ceza yöntemlerini önermemektedir. Skinner'e göre, örgütler bu iki yolu kullandıkları için iyi çalışmamaktadır (Onaran; 1981).

Bu kurama göre davranışların çoğu, davranışın sonuçlarının (pekiştireç) kontrolü altındadır. Pekiştireç, bir davranışı hemen izlediğinde o davranışın tekrarlanma olasılığını arttıran herhangi bir sonuçtur (Mitchell,1997; Robbins, 1994). Sonuçlar, davranışın tekrarlanma oranını arttırıyorsa pozitif pekiştireçler, davranışın tekrarlanma

oranını azaltıyorsa da cezalandırma olarak ifade edilir. Bunu basit bir forma sokarak bir yöneticiye şu önerilebilir: “tekrarlanmasını istediğiniz davranışı ödüllendirin, istemediğinizi ise ödüllendirmeyin.” İnsanlar memnuniyetlerini artırıcı ya da sıkıntılarını azaltıcı yönde davranmak üzere güdülenmişlerdir (Mitchell, 1997:93).

Pekiştirme Kuramı, davranışın çevreye bağlı olarak oluştuğunu belirtir bu nedenle de dışsal ödülleri esas alır. İçsel ve bilişsel olaylarla ilgilenmez. Bir işgören, yüksek bir performans gösterdiğinde ödeme, takdir etme, övme, tanınma gibi ödüller alırsa bu ödüller işgörenin yüksek performansa götüren davranışlarını pekiştirir. Örgüt ortamında pozitif pekiştirme, işgörenlerin olumlu tepkilerinin sıklığını arttırmak için davranış değiştirmede kullanılabilir (Aydın,1993; Başaran,2000c; Robbins,1994).

Skinner tarafından ileri sürülen davranış değiştirme ilkeleri çeşitli kurumlarda uygulanmıştır. Bu tekniği kullanan yöneticilerin bazıları, yöntemlerini davranış değiştirme yerine, performans geliştirme ya da duruma bağlı yönetim olarak tanımlamayı tercih etmişlerdir (Aydın, 1993:96).

İnsanı yüksek performansa götüren davranışın pekiştirilmesi için şunlar yapılmalıdır (Aydın, 1993:96; Başaran, 2000c:92):

- 1- Onaylanır nitelikteki davranışlar açık şekilde tanımlanmalıdır.
- 2- Bu davranışlara verilecek ödüllerin niteliği belirlenmeli ve ödüller sıralanmalıdır.
- 3- İşgörenlerin bireysel farklılıkları tanınmalı ve ödüllendirmede buna dikkat edilmelidir.
- 4- Ödülleri almak için işgörenlerin neler yapmaları gerektiği, işgörelere net bir biçimde açıklanmalıdır.

- 5- Tekrarlanması istenilen davranışlar, davranıştan hemen sonra ödüllendirilmelidir.
- 6- Ödüller sabit bir orana göre değil değişen oranlara göre verilmelidir.
- 7- Ceza kullanımı aza indirilmelidir.

Örgütlerde istenen davranışları çoğaltmak için ödüllendirici tutum ve davranışlara ağırlık verilmelidir. Ancak, ödüllendirme çok sık yapılmamalı, belli periyotlarda yapılmalıdır. Cezanın ise bireyleri davranışa yöneltme yani güdüleme gücü taşımadığı belirtilmektedir. Çünkü, ceza durumu ortadan kalktığına istenmeyen davranış tekrarlanabileceği gibi, işgören istenen davranışları da beklenen düzeyde göstermeyebilir. Dahası, cezalandırma gerginlik ve kızgınlık yaratacağı için yöneticilere karşı düşmanca tutum geliştirilmesine de neden olabilir ve işgöreni örgütsel amaçlardan iyice uzaklaştırabilir (Eren, 2001; Onaran,1981).

Skinner'in kuramı, insanları istenen davranışları göstermeye yönlendirmek için kısaca "pekiştirme" ve "cezalandırma" şeklinde iki yol ortaya koymuştur. Ancak, cezalandırmanın olumsuz etkilerinin daha fazla olduğuna dikkat çekilmiş ve insanları güdülemede çok etkili olmadığı belirtilmiştir. İnsanları istenen davranışlara yöneltmek için ödüllendirici tutum ve davranışlara önem verilmesi gerektiği vurgulanmıştır.

GÜDÜLENME İLE ÇEŞİTLİ KAVRAMLARIN İLİŞKİSİ

Bu başlık altında güdülenme kavramı ile yakından ilişkili olduğu düşünülen iş doyumu, liderlik ve yönetim biçimi, performans, stres ve özendirme kavramlarının güdülenme ile ilişkisi ele alınmıştır.

Güdüleme ve İş Doyumu

İş doyumu, işgörenlerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur. İş doyumu, işin özellikleriyle işgörenlerin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. İşe karşı duyulan hoşnutluk iş doyumunu; işe karşı duyulan hoşnutsuzluk ise iş doyumsuzluğunu gösterir (Günbayı, 2000:3).

Çetinkanat'ın (2000: 1), Luthans'tan aktardığına göre iş doyumu, işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algılarının bir sonucudur.

İş açısından bakıldığında çalışanların belirli niteliklere sahip olması gerekmektedir. Buna karşılık, işgörenlerin de işten bazı beklentileri vardır. Bir işgören, çalışmak istediği işte en azından altı koşula sahip olmayı ister. Bunlar; ödenti, iş ve niteliği, saygı görme, çalışanlar arası ilişkiler, ilerleme olanakları ve çalışma koşullarıdır (Günbayı, 2000:4).

Yöneticiler verimlilik ile doğrudan bir ilişkisi olduğu için iş doyumu ile yakından ilgilenmektedirler. Yöneticiler mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı olacaklarını ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini düşünmektedirler (Günbayı, 2000, s.5). Bu durumda, işgörenlerin iş doyumunun yüksek olması daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlamada önemli bir husustur. İş doyumunun artmasında işgörenlerin güdülenmelerinin önemli olduğu ve bunu sağlama görevinin de yöneticilere düştüğü söylenebilir.

Güdüleme bir isteği ve bir amacı doyurmaya yönelik dürtü veya çabayı açıklar. Doyum ise bir istek doyurulduğu zaman yaşanan hoşnutluğu tanımlar (Günbayı, 2000:13).

Bacharach ve Mitchell, iş doyumunu güdülemeye bağlamaktadırlar. Onlara göre, gereksinim doyurma ve beklenti kuramları da doyum güdülemeye bağlamaktadır. Schultz'a göre de doyum, güdülemenin gerçekleştirilmesinden doğar ve yeni doyum kaynakları diğer güdülerini üretirler (Balcı, 1985: 7).

Yöneticiler, uygun güdüleme olanaklarını harekete geçirerek iş doyumunu sağlayabilir ve bu da çalışanların temel insansal ve iç güdüsel ihtiyaçlarının doyurulmasına olanak sağlar (Günbayı, 2000:14).

Güdüleme, Liderlik ve Yönetim Biçimi

Yönetimin rolü ve işlevi gereği yöneticiler, örgütlerindeki insanların işine ve iş ortamlarına ilişkin sorumluluk sahibidirler. Bu sorumlulukları nedeniyle yöneticiler, büyük oranda iletişim ve liderlik niteliklerine sahip olmak zorundadırlar. Bazen, lider olarak doğmak gerektiği, lider olunamayacağı söylenir ve bazı insanlar da şüphe götürmez biçimde diğer insanlara göre daha iyi yeteneklerle donanmış durumdadırlar. Fakat bu yetenekler geliştirilebilir ve uygulamalarla daha etkili bir duruma getirilebilir. Aslında “doğal liderlerle” ilgili yapılan özenli bir çalışma genellikle yeteneklerin yoğun uygulamalarla sağlandığını ve bu nedenle de onlar için doğal görüldüğünü ortaya koymaktadır (Gregson ve Livesey, 1986:121).

Lider, diğer insanları kendisini izlemeleri için etkileyen kimsedir. Liderlik, yönetimin bir parçasıdır ancak tümü değildir. Bir yöneticinin liderlik dışında planlama, örgütlenme gibi yeterliği de olmalıdır. Bir yöneticinin iyi bir lider olması beklenir ancak liderlik yönü zayıf da olabilir. Bu onun kötü bir yönetici olduğu anlamına gelmez. İnsanları, işlerine yönelik güçlü dürtüler geliştirmesi sağlayacak şekilde yönetebiliyor ise iyi bir yönetici olduğu söylenebilir (Davis, 1981:125).

Liderler tüm örgütlerde, insan kaynaklarının anahtarıdır. Genellikle örgütlerin, ürünleri aracılığıyla rekabet ettikleri düşünülür fakat liderleri ve liderlerin ürünleri aracılığıyla rekabet ederler. İyi liderler, işgörenleri daha iyi yetiştirir ve bu ikisi birlikte daha iyi ürün ortaya koyarlar (Davis, 1981:125).

Örgütlerde çalışanların verimliliği, yöneticilerin onları etkili ve verimli olarak yönetmesine bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların verimliliği, yöneticilerin liderlik bilgi ve becerilerinin sonucudur (Aytürk, 2001:80). Örgütün verimliliğini sağlamanın yolu da örgüt çalışanlarını amaçlar doğrultusunda güdülemektir. Liderlik özelliğine sahip yöneticiler, çalışanları harekete geçirmenin yolunun güdüleme olduğunu bilen ve bu amaçla da her şeyden önce, çalışanlarını iyi tanıyarak onları hangi ihtiyaçların harekete geçirdiğini belirleyip ona göre güdüleme yolları seçen ve uygulayan kimselerdir. Ancak, örgütün yönetim biçimi de kullanılan güdüleme yöntemlerinde etkili olabilir.

Bütün yöneticilerin örgütlerine uygun bir yöneticim biçimi seçmeleri ya da geliştirmeleri gerekmektedir. Gerçekte bir yönetim biçimi seçmek birçok koşula bağlı olacaktır. Aslında bu, yöneticinin örgüt içindeki rolünü nasıl algıladığına ve sorumluluğunda olan çalışanlarına bakış açısına bağlıdır (Gregson ve Livesey, 1986:125).

Douglas McGregor'un, "Y" kuramında ortaya koyduğu varsayımlar, bugünün örgütlerinin çoğunda gerekli olan katılımcı ve daha demokratik yönetim biçimini ortaya koymaktadır. Ancak deneyimler, Y kuramının varsayımlarını kabul eden yöneticilerin, X kuramının varsayımlarını kabul eden yöneticilerden daha başarılı olacağını garanti etmediğini göstermektedir (Gregson ve Livesey, 1986:126).

Yöneticilerin bakış açılarına katkıda bulunmak ve etkililiğini artırmak amacıyla bazı yazar ve bilim adamları tarafından geliştirilmiş olan güdüleme kuramlarından herhangi biri bir örgütte uygulamaya çalışıldığında, bunun üzerinde daha bir önemle durmak gerekmektedir. Bir yönetici, çalışanlarının acil ihtiyaçları ile tutum ve davranışları hakkında daha duyarlı olmak durumundadır ama bu söylenildiği kadar kolay değildir. Her birey ihtiyaçları ve tutumları ile özel bir duruma sahiptir ve bu ihtiyaçlar ile tutumlar sürekli değişir (Gregson ve Livesey, 1986:122).

Örgütte bir güdüleme sistemi kurulmasında, bireysel olarak yönetici tarafından benimsenen fikirler ya da anlayışlar ne olursa olsun, kurulacak güdüleme sistemi şu özellikleri içermelidir (Gregson ve Livesey, 1986:125):

- 1- İşgörenlerce kabul edilmeli, yol gösterici olmalı, açık ve ulaşılabilir olmalıdır.
- 2- Esnek bir yapıya sahip olmalıdır.
- 3- Anlaşılabilir olmalı, örgütteki tüm işgörenleri ve bölümleri kapsıyor olmalıdır.
- 4- Günün politik ve ekonomik yapısına uygun olmalıdır.

Bunlara ilaveten güdüleme sistemi, hem parasal hem de parasal olmayan (statü, güvenlik, sorumluluk gibi.) ödülleri içerecek şekilde olmalıdır. Böyle bir sistem, örgütün amaçlarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine ve etkili bir işgücü yaratılmasına büyük katkı sağlayacaktır.

Yönetici, şartlar değişse de çalışanlarından yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren davranışlar ve iyi bir performans sağlamak için mücadele eder. Böylesine mücadelecı bir yönetici güdüleyicilerin çoğundan yararlanır. Bu güdüleyiciler iki

kategoride ele alınmaktadır. Biri ödüller; tatiller, şirketin araba sağlaması, maaşın artması, diğeri ise cezalandırma; hareket alanını sınırlandırmak, atıl duruma düşürmek, başka bir bölüme transfer etmek gibi. Ödül ve cezaları dengeli bir şekilde yerinde kullanabilme yeterliği en önemli yönetsel yeteneklerden biridir (Gregson ve Livesey, 1986:122). Son zamanlarda hata bulmaya ve cezalandırmaya yönelik yönetim anlayışında örgütün veriminin düştüğü; çalışkan, başarılı ve verimli personelin ödüllendirilmemesinin verimli çalışmayı engelleyen bir durum olduğu belirtilmektedir. (Aytürk, 2001:87). Alan da (1998: 9), cezayı olumsuz güdüleme olarak nitelendirmiş, işgücünün değer kazanması ile bu tür tehditvari güdüleme çeşidinin önemini kaybettiğini ve olumlu güdülemenin önem kazandığını belirtmiştir.

Yöneticinin sahip olduğu yeteneklerin her biri, insanları güdüleyebilmek açısından çok önemlidir. Aynı zamanda iyi bir lider olan yöneticiler, çalışanları güdüleyebilmek için onların ihtiyaçlarının neler olduğunu ve nelerin onların işlerini zamanında yapmalarını sağlayacağını anlamak zorundadırlar (Gregson ve Livesey, 1986:121).

Yönetimin amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek bir başka deyişle örgütsel verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. Bunun için çalışanlarını amaçlar doğrultusunda harekete geçirecek güdüleme yollarını kullanmalıdır. Örgüt çalışanlarının görüş ve önerilerinin alındığı, huzurlu ve mutlu çalışma ortamının sağlandığı, hak ve çıkarlarının korunduğu, çalışanların yetki ve inisiyatif sahibi olduğu olduğu demokratik (katılımcı) yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde çalışanların verimliliğinin daha da artacağı söylenebilir.

Hangi yönetim biçimi izlenirse izlensin, başarılı yöneticiler, tek bir doğru yönetim biçiminin olmadığını farkında olmalıdırlar. Yöneticiler, kendi yönetim biçimlerini durumlara ve örgütsel çevreye uyarlamalı, insanlarla ilgili konulara özel bir dikkat harcamalıdırlar (Gregson ve Livesey, 1986:122). Liderlik niteliklerine sahip bir yönetici, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamada en önemli sermayenin örgütün çalışanları olduğunu kabul etmeli ve onları işe güdülemenin yollarını aramalı ve bunları uygulamaya çalışmalıdır.

Güdüleme ve Performans

Performans (edim), insan kaynakları yönetiminde çok yoğun kullanılan ancak sınırları ve içeriği yeterince açıklanmamış olan bir terimdir. Performansın tam bir tanımını yapmak da zordur çünkü her tanım bir kısım içerik ve kapsamı dışta bırakmaktadır. Ancak, insan kaynakları yönetimi açısından performans “bireyin bütünlüğü ile örgüt hedeflerinin etkileşiminin sonucu” olarak tanımlanabilir. Bireyin bütünlüğü ile anlatılmak istenen, bireyin bedensel (biyolojik), ruhsal (psikolojik) ve tinsel (manevi-toplumsal-kültürel) boyutlarda karmaşık yapısının ve davranışlarının bir bütün olarak düşünülmesidir. Ancak, işgörenin ortaya koyacağı performans onun kapasitesi ile de yakından ilgilidir (Açıkalın;1999).

Performans, işgörenin gösterdiği çaba ile elde ettiği ürünün nesnel olarak ölçülebilen kısmına denir. Çaba işgöreni performansa (edim) götürür ama çaba ile performans aynı olmayabilir. İşgörenin performansını çoğaltan üç önemli etken, işgörenin yeterliği, kişilik özellikleri ve görevini algılama biçimidir (Başaran, 2000c:90).

Güdülenme, örgütsel davranışı ve performansı tahmin etmeye ve açıklamaya çalışmada her kuramın temel bir parçasıdır. Bir birey, bir işi kısmen de olsa iyi yapar

çünkü belli bir düzeyde güdülenmiştir. Güdülenmiş kimseler göreve odaklanırlar, yoğun çaba sarf ederler ve bunu devam ettirirler. Güdülenmeyi anlamak bir yandan kişisel nitelikler ve iş koşulları arasında açıklayıcı bir bağ kurabilir diğer yandan işle ilgili davranışları açıklayabilir. Quick'in öz biçimde belirttiği gibi "etkili performansın anahtarı güdülenmedir" (Mitchell, 1997:58).

İşgörenlerin performansı, yetenek ve güdülenmenin ortak bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin karşı karşıya kaldıkları temel görevlerden biri, işgörenlerin yeteneklerini en iyi şekilde ortaya koyabilmeleri için onları güdülemektir. Aslında güdülenme "modern örgütsel araştırmaların ekseninde yer alan en önemli işlerden biri" olarak tanımlanmaktadır (Ambrose, 1999).

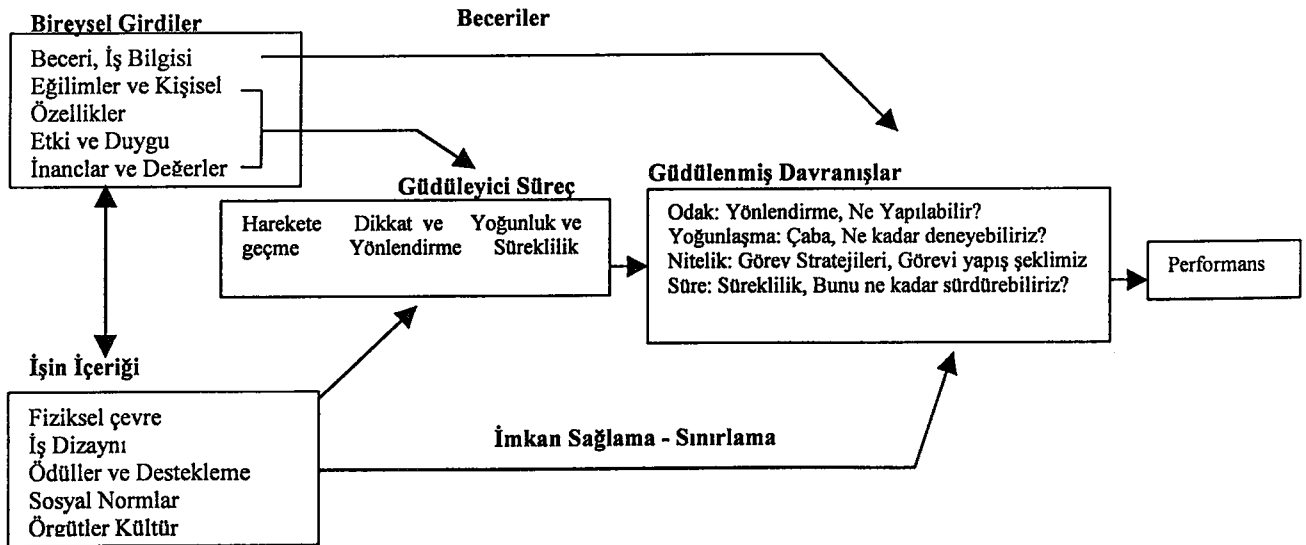
Vroom'un belirttiği gibi, güdülenmenin performans üzerindeki etkileri işgörenin yeteneğinin seviyesine bağlıdır ve yeteneğin işgörenin performansı ile olan ilişkisi de işgörenin güdülenmesine bağlıdır. Çevresel koşullar da işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler (Günbayı, 2000:16).

İşgörenin işini yaparken karşılaştığı çeşitli engeller, fazla görevler veya çalışılan ortamın sınırlılıkları gibi çevresel koşullar performansı olumsuz etkileyen etkenler iken, iş yerinin sessizliği, yardımcı personelin yardımı, araç-gereç gibi destekleyici kaynaklar performansı olumlu etkileyen etkenler olabilirler (Çetinkanat, 2000:8). Bu durumda yönetimin çabası, örgütsel amaçlar doğrultusunda bireylerin güdülenmesini sağlayacak şekilde çevresel koşulların düzenlenmesi olmalıdır (Çetinkanat,2000: Günbayı,2000)

İşgörenin performansının artması elde edeceği ödülü ve doyumunu arttırabilir. Performans, işgörenin elde edeceği ödülünden ve doyumdan etkilenmez. Performans

yalnızca işgörenin çabasından etkilenir. Çabanın artması, işgörenin performansını, umduğu ödülü ve doyumu arttırabilir (Başaran, 2000c:90).

Güdülenme, iş davranışlarını ve performansı nasıl etkiler? Şekil 4’de, bunun nasıl gerçekleştiği oldukça basit bir akış şemasıyla gösterilmiştir. Burada hareket noktası bireyler ve işle ilgili koşullardır. Birey yeteneklerini, bilgisini, eğilimlerini, değerlerini ve duygularını beraberinde getirir. İşle ilgili koşullar ise görevi, çalışma arkadaşlarını, örgütsel çevreyi ve örgütsel kültürü içerir. İki kategoriden oluşan bu faktörler birbirlerini etkileyebilir ve harekete geçme, yönlendirmeyi seçme ve davranışın yoğunluğu ile yönlendirmenin sürekliliğini içeren güdülenme sürecini etkileyebilir. Bu durumda güdülenme, yetenek, iş bilgisi ve işle ilgili koşulların bir fonksiyonudur ve davranışın oluşumu için baskı yaratır (Mitchell, 1997:62).



Şekil 4: Güdülenmenin İş Davranışları ve Performansı Nasıl Etkilediği

Kaynak: Mitchell, 1997: 63

Bazı açık fakat önemli noktaları belirtmekte yarar vardır. Birincisi; güdülenme davranıştan farklıdır. Güdülenme, bir yönde davranmak için istek ve arzu duymada, en son noktaya ulaşmada psikolojik süreçlerin bir kombinasyonudur. Güdülenmenin görülmesi, işgörenin ne kadar sıkı çalıştığı ya da seçilen iş stratejileri gibi -gerçekten başarılmış davranışlar gibi- gözlenebilir değişkenlere göre özel olarak değerlendirilir. Gerçek çaba ya da bu çabadaki süreklilik güdülenme davranışının dışı vurumudur, güdülenmenin kendisi değildir. İkincisi; kişi faktörleri ve işin içeriğiyle ilgili faktörler doğrudan ya da dolaylı olarak güdülenmeyi etkileyebilir. Üçüncüsü; davranış performanstan farklıdır. Performans, örgüt ve genellikle başkaları tarafından belirlenmiş olanın dışında bir standarttır. Performans, çoğunlukla zaman içinde biriktirilmiş davranışların sunucunu, koşulları, görevleri ya da insanları yansıtır. Dördüncüsü; davranışa birçok faktör sebep olur. Yetenek ve işle ilgili koşullar anahtar rolünü oynar. Güdülenme, davranışın belirlenmesinde temel bir role sahip olsa bile farklı türdeki insanlara göre farklı olabilir ve aynı tip insanlar için de zaman içinde farklı olabilir (Mitchell, 1997:62-64).

Güdüleme ve Stres

İşgörenlerde stres yaratan her durum, onların güdülenmelerini etkilemektedir. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse, işgörenin stresinin belli bir düzeyi aşması, güdülenmeyi olumsuz yönde etkilerken, işgörenin güdülenmemesi de strese yol açmaktadır.

Pehlivan'ın (2000: 5), Artan'dan (1986:39) aktardığına göre stres, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsal bir davranım olup, kişi

üzerinde aşırı psikolojik veya fiziksel baskılar yapan herhangi bir dış ve iç hareket, durum veya olayın organizmaya yansıyan sonucu olarak tanımlanabilir.

Uygun olmayan çalışma koşulları, karara katmama, değerlendirmede adaletsizlik, iş ortamında huzursuzluk, dedikodu, ast-üst ve iş arkadaşları ile anlaşmazlık vb. gibi işgörenlerde stres yaratan durumlar olarak belirtilen stres kaynakları (Pehlivan;2000), işgörenlerin güdülenmesini de önemli ölçüde etkilemektedir. İşgörenlerin güdülenmesine etki eden bu ve benzeri durumlar, “psiko-sosyal” ve “örgütsel ve yönetsel” güdüleme araçları olarak “Güdüleme Araçları” başlığı altında açıklanmıştır.

Pehlivan (2000: 116-121) stresi, “yapıcı stres” ve “yıkıcı stres” olmak üzere iki şekilde ele almaktadır. Yapıcı stres, güdülenme ile eş anlamlı olarak ele alınmaktadır. Stres düzeyi belli bir miktarda arttığında kişisel verimliliğin de arttığı ancak, stres miktarı aşırı bir düzeye ulaştığında verimliliğin tamamen ortadan kalktığı belirtilmektedir. Yıkıcı stresin ise işgörenlerin ve örgütlerin işlevlerini yerine getirmemesine yol açtığı belirtilmektedir. Aşırı düzeydeki stresin işgörenlerin fiziksel ve zihinsel sistemini bozacağı ve aşırı yüklenmesine neden olacağı, bu durumun da işgörenin performansını etkileyeceği ifade edilmektedir. Aşırı stresin etkileri; işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme, nitelik ve nicelik düşmesi şeklinde kendini göstermektedir.

Güdüleme ile amaçlanan, işgörenleri ölçünlenen düzeyde çalışmaya yöneltmek belki bir adım daha ileri giderek, işgörenlerin performanslarını arttırmak ve böylece bireysel ve örgütsel verimliliği arttırmaktır. Ancak, stresin belli bir sınırı aştığı durumlarda işgörenlerin daha üst düzeyde bir performans göstermelerini beklemek olası

görülmemektedir. Balcı (2000), az düzeyde stresin sonuçlarından birinin de bireyin işine daha bir güdülenmesi olduğunu belirtmektedir. İşgörenin verimi için makul bir iş stresinin gerekli olduğunu bunun da ödül ve ceza sistemiyle başarılabileceğini vurgulamaktadır. Ödül ve ceza sistemiyle, çalışan ve çalışmayan arasındaki fark ortaya konulmuş olacak böylece çok çalışanların ödüllendirilmesiyle az çalışanlar da teşvik edilmiş olacaktır.

Öğretmenlerde stres konusu yıllardır birçok araştırmanın en başta gelen konusu olmuştur. Stresin fazla olması yani üretici olmayan düzeyi öğretmene, öğretme işine, kişisel yaşamına ve en önemlisi de öğrencilerine zarar verebilmektedir (Adams, 1999). İşgörenlerin belli bir miktarda stres tepkisi içinde olmaları onların işlerine karşı güdülenmelerini ve performans düzeylerinin yükselmesini sağlayan bir güçtür. Ancak, stres miktarının artması tam tersi bir etki yapmaktadır (Pehlivan, 2000:117). Öğretmenin görevini en iyi şekilde yapabilmesi için aşırı bir stres içinde olmaması gerekmektedir. Okul yöneticisi, öğretmenler için uygun çalışma ortamı ve koşulları yaratarak onları stresten uzaklaştırabilir. Böylece öğretmenlerin güdülenme düzeylerini de arttırabilir.

Güdüleme ve Özendirme

Özendirme (incentive), güdüleme kavramından daha değişik bir anlamda kullanılır. Özendirme, bir işgörenin kendisi için konulan ölçülerin üstünde bir başarı elde etmesi için onu etkilemeyi anlatır ve işgöreni üstün başarıya yönlendirmek için kullanılır (Başaran, 2000a: 124). Güdüleme ise işgöreni görevini beklenen nitelik ve nicelikte yapması için etkilemektir. İşgörenden beklenen onun görev tanımında belirtilen işlem ve eylemleri yapmasıdır (Başaran, 2000b : 252).

Güdüleme ve özendirmenin yukarıdaki tanımlarında anlamları birbirine özdeş görünmesine karşılık birkaç yönden ayrılmaktadır (Başaran, 2000b:252):

- 1- Özendirme örgüt düzeyinde, işgörenlerin tümüne yönelik etkileme yöntemlerini içerirken, güdüleme işgörenin ilk üst yöneticisi tarafından uygulanan etkileme yöntemlerini içerir.
- 2- Özendirme, işgöreni daha çok parasal yararlarla; güdüleme ise daha çok ruhsal, toplumsal etkenlerle etkilemektir.
- 3- Güdülemenin amacı işgöreni daha çok belirlenen edim ölçünlerine göre çalıştırmak iken, özendirmenin amacı işgörenin edimini ölçünlerin üstüne çıkarmaktır.

Özendirmede işgörene, görevi için kendinden beklenenden daha çok güç harcadığı için ekonomik bir yarar verilir (Başaran, 2000c:79). Ancak, para herkeste aynı etkiyi yaratmayabilir. Para bazı işgörenleri güdülerken, bazılarını ise güdülemez. Bu nedenle paranın işgören için ne anlama geldiğini bilmek gerekir.

Başaran'ın (1979), orta basamak yöneticileri üzerinde yaptığı bir araştırmada yöneticilerin, parasal ödüllerin tek başına işgörenlerin verimini arttırmadığı görüşünde oldukları bulunmuştur (Başaran, 2000c:79).

İşgöreni yüksek edime özendirmek için beş tür özendirmeden biri ya da birkaçı kullanılmaktadır. Bunlar; parça başına ödeme, ikramiye verme, kazançtan pay verme, ortaklık sağlama, dolaylı ekonomik yararlar sağlama ve toplumsal hizmetler sunmadır (Başaran, 2000b:161). Ancak, eğitim örgütlerinde bu tür özendiricilere rastlamak pek mümkün değildir.

Görüldüğü gibi özendirme kavramı daha çok çalışanlara parasal yararlar sunmakla ilgilidir ve işgörenin görevini belirlenen standartların üstünde yaptığında verilmektedir. Güdülemde ise işgörenleri belirlenen standartlarda çalışmaları için dışardan gelen bir etkiyle istekli kılmak esastır. Güdülemde mutlaka parasal yararların sağlanması gerekmemektedir. Ancak, paranın güdüleme özelliğinin olduğu da bir gerçektir.

Ülkemizde devlet okulları kar amacı gütmeyen kurumlardır. Sistemin geneline bakıldığında özendirmenin pek kullanılmadığı görülmektedir. Öğretim yılı başlarında öğretmenlere verilen “eğitim öğretim ödeneği” ve üstün başarı durumunda çok az sayıda öğretmene verilen “maaşla ödüllendirme” gibi özendiricilerin de, özendirme sayılamayacak kadar yetersiz kaldığı söylenebilir. Bu nedenle öğretmenlerin görevlerini beklenen standartta yapmaları için özendirmenin dışında güdüleme yollarının belirlenip kullanılması yararlı olabilir.

ÖĞRETMENLERİN GÜDÜLENMESİ

Okul yöneticileri, öğretmenlerin görevlerini beklenen düzeyde yapmaya güdülenmesini isterler. Öğretmenler de bunun karşılığında çeşitli ihtiyaçlarının karşılanmasını beklerler. Öğretmenin, görevini yaptığında elde edeceği sonuç beklentilerine uyuyorsa, ihtiyaçlarını karşılıyor ise görev ona o kadar çekici gelir ve gereken çabayı gösterir. İnsanların bir örgütte bulunmasının nedeni örgütün amaçları değil kendi ihtiyaçlarını karşılamaktır. İnsanlar bu ihtiyaçlarını karşıladıkları sürece görevlerini yapacak ve örgütün amaçlarının gerçekleşmesine de katkıda bulunacaklardır (Başarın, 2000a: 120). Okul yöneticileri, öğretmenlerin görevlerini beklenen nitelik ve

nicelikte yapmalarını sağlamak için bireysel ve çevresel koşulları inceleyerek uygun güdüleme yollarını bulmalı ve uygulamalıdır.

Göreve yeni başlayan öğretmenler içsel güdülenmeyle mesleğe girerler ancak dışsal koşulların olumsuz etkisi içten gelen bu güdülenmeyi bastırabilir. Onlar mesleğe ilk başladıklarında sınıf yönetimi ve disiplini, öğretme ortamının fiziki koşullarına uyum sağlama, öğretimsel görevleri başarma ve boş zamandan fedakarlıkta bulunma gibi yeni ve zor durumlarla karşı karşıya kalırlar. Uygun destek ve yardım sağlanmazsa göreve yeni başlayan bir öğretmenin problemleri gittikçe kötüye gidebilir (Frase ve Sorenson, 1992).

Bu konuda yapılan bir araştırma, birçok iyi öğretmenin ilk beş yıl içerisinde işinden ayrıldığını göstermektedir (Frase, 1992). Açıkça belirtmek gerekirse eğitim liderleri, öğretmenleri meslekte tutmanın ve onları güdülemenin yollarını bulmak durumundadır. Güdülenmiş bir öğretmen sadece işinden memnun olan değil aynı zamanda öğretimsel uygulamalarda gelişmek ve en iyiye ulaşmak için çaba harcamak üzere kendisine olanak sağlanmış kimsedir (Frase ve Sorenson, 1992).

Ödüllendirmeye ilişkin hem parasal hem de parasal olmayan bir çok psikoloji ve güdüleme kuramı vardır. Öğretmenin güdülenmesi ve morali çok önemlidir. Öğretmenler, saygı görme gereksinimlerini karşılayacak şekilde geliştirilmiş yeni bir ödüllendirme stratejisi beklentisiyle ve özel bir psikolojik yüklenmeyle çalışmalarını sürdürmeye çalışmaktadırlar (Tomlinson, 2000).

Frase ve Sorenson'un (1992), Odden ve Kelley'den (1997) aktardığına göre bireye uygun ve teşvik edici ödeme programlarının iyi işlemediği ve aslında sıklıkla da zararlı olduğu sonucuna varılmıştır. Bir dizi araştırma, bireye uygun ödeme planlarının

yetenekleri ayırdığını, öğretmenleri yöneticilerle karşı karşıya getirdiğini, yetersiz değerlendirme metotlarının başına bela olduğunu, işbirliği ve ortaklaşa çalışmayı gerektiren okul gibi örgütler için uygun olmayacağını ortaya koymaktadır (Frase ve Sorenson, 1992). Görülüyor ki kişiye uygun ödeme planı uygulamak bazı sorunları da beraberinde getirmektedir. Ancak, işini beklenen nitelikte yapan öğretmenlerin çalışmalarını aynı şekilde sürdürmelerini sağlamak için en azından çeşitli güdüleme yolları bulunmalı ve kullanılmalıdır.

Öğretmenlerin güdülenmesi ve okul reformu çabaları arasındaki ilişki personel gelişimi konusu aracılığıyla kendini göstermektedir. Geleneksel olarak personel geliştirme, öğretmenleri pedagojik yeteneklerini arttırmak ve ileri düzeyde akademik çalışma konuları hakkında bilgi edinmeleri için cesaretlendirme anlamındadır (konferanslar, atölye ve laboratuvar çalışmaları için finansman sağlama ve hizmet içi eğitim programlarını da kapsayan diğer eğitim olanaklarını geliştirme gibi) (Frase ve Sorenson, 1992).

Güdüleme, bugünün okul yöneticileri için çok önemli işlevlerden biridir. Okullarda görev yapan öğretmenler üzerinde güdüleme rolüne sahip olan okul yöneticilerinin, öncelikle çalışanları mutsuz eden koşulları belirleyip ortadan kaldırmaları ve onları görevlerinde etkin kılmaları gerekmektedir.

GÜDÜLEME ARAÇLARI

Başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici öncelikle işgörenleri örgüt amaçlarına yönltmeyi yani onları güdülemeyi bilmelidir. Bunun için, bir yöneticinin şu hususları dikkate alması gerekmektedir (Kaya, 1996: 122-123):

1- Yöneticinin hedefleri iyi saptaması, işgörenlerin çalışma isteğinin artırılmasında ilk adımdır. Yönetici ne yapmak istediğini, neler yapabileceğini ve kimlere neler yaptırabileceğini bilmelidir. Bunun için yönetici, Lynn. E. Castle'nin insan-iş ilişkileri hakkındaki aşağıda sıralanan görüşlerinden yararlanabilir:

- İnsanlar kendilerinin olan şeyler üzerinde çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nedenle yönetici, bir işgörene bir görevle ilgili yetki ve sorumluluk vererek işi ona mal etmelidir. Böylece, kişi sahiplendiği iş için daha çok güdülenebilir.
- İnsanlar kendi düzenledikleri işleri yapmaktan hoşlanırlar. Yönetici, bazı işlerin planlanması, düzenlenmesi ve uygulanması görevini bazı işgörene verebilir.
- İnsanlar yaptıkları işin sonucunu gördükleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar. Yönetici işin sonuçları hakkında işgörene bilgi vermelidir.
- İnsanlar kendilerini güven içinde hissettikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nedenle işgörenin hem ekonomik güven hem de kendine güven duygusunun karşılanması gerekir.
- Bazı insanlar iş uzadıkça bıkkınlık duyarlar ve işlerini çabuk yapmaktan hoşlanırlar. Yönetici işgörenleri tanıyarak onlara uygun görevler vermelidir.

2- Yönetici empati kurarak, bazı durum ve şartları işgörenlerin gözüyle görmeye ve onların duyguları ile davranışlarının nedenlerini anlamaya çalışmalıdır.

- 3- Örgütte sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturmalıdır. Yönetici, işgörenleri dinlemeye açık olmalıdır. Yöneticinin uygun güdüleme yollarını seçebilmesi, işgörenleri iyi tanımasıyla, onların sorunlarının ve beklentilerinin farkında olmasıyla ilgilidir.
- 4- Hizmet içi eğitim programlarıyla işgörenlerin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır.
- 5- Örgütün işleyişi ve personel yönetimiyle ilgili ilkelere (yetki-sorumluluk dengesi, iş bölümü, komuta birliği gibi.) sadık kalınmalıdır.

Güdüleme ile belirtilmek istenen çalışanları verimli, istekli ve etkili çalışmaya yöneltmektir. Bu da güdüleme araçları ile sağlanabilir. Ancak, güdüleme araçlarının tüm insanlarda aynı etkiyi meydana getirdiği söylenemez. Biri için etkili olan bir güdüleme aracı bir başkası için etkili olmayabilir (Sabuncuoğlu, 1982; 116).

Güdülemeye, içsel ve dışsal olmak üzere birbirini bütünleyici nitelikte olan iki bakış açısı vardır. Dışsal güdüleme, hızlı ve güçlü bir etkiye sahip olabilir ve hem ödüllendirmeyi hem de cezalandırmayı içerebilir. Çalışanlar için saygı görme ve övgü, gözdağı ve eleştirmeden daha önemli olmalıdır. Ancak, çalışanların performanslarını adil bir şekilde değerlendiren, parasal ya da psikolojik tüm ödülleri tanımaları gereklidir (Tomlinson, 2000). Yapılan çalışmalar (Hanks, 1999), sadece ekonomik özendirme araçlarının bireyin işine sarılmasında ve mutlu olmasında yeterli olmadığını göstermiştir. Bu nedenle, diğer iki grupta yer alan faktörlerin de ele alınması ve önemsenmesi gerekliliği vardır.

Çalışanların en çok neleri arzuladıklarını ve yöneticilerin, çalışanların en çok neleri arzuladıkları konusundaki düşüncelerini öğrenmek için yapılan bir araştırmada şu sonuçlar elde edilmiştir: Çalışanların yaptıkları işten gerçekte ne istedikleri önem

sırasına konulduğunda, iyi ücret beşinci sırada yer almaktadır. İlk dört sırada ise işi ilgi çekici bulma, yapılan işlerin hakkıyla takdir görmesi, olan bitenlere dahil edildiği hissi ve iş güvenliği yer almaktadır. Yöneticiler ise çalışanların ilk sırada iyi ücret beklentisi olduğunu düşünmektedirler (Hanks, 1999: 114). Yine, Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramında da para, etkili bir güdüleyici olmakla pek ilgili bulunmamıştır (Çetinkanat, 2000: 14).

Güdüleme araçları insan davranışlarını artırıcı ek bir güç olarak değerlendirilmekte ve insanları güdüleyen faktörlerin başında gelmektedir (Ertürk, 1986: 34).

Güdüleme araçlarından hareketle güdüleme yöntemleri, örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecinde kişiyi görevini yapmaya yönelten ve ona etkide bulunan maddi, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel tüm güçler olarak tanımlanabilir.

Kişiler arası farklılıklar nedeniyle insan davranışlarını anlamak oldukça güç olduğundan güdüleme hususunda genel ilkeler geliştirmek de zordur. Bu nedenle bir örgütte kullanılan güdüleme araçlarının bir diğer örgütte de aynı etkiyi yaratacağı söylenemez. Ancak, yöneticinin işgörenleri güdülemede kullanabileceği güdüleme araçlarını bilmesi gerekmektedir. Örgütlerde güdüleme planları, güdüleme araçlarına dayandırıldığında çok daha başarılı olabilir (Eren, 2001: 507).

Güdüleme araçları ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel güdüleme araçları (Bingöl, 1998; Özbek, 1998), maddi ve manevi güdüleme araçları (Ertürk, 1986) gibi değişik şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı gibi güdüleme işi, güdüleme araçları yoluyla sağlanmaktadır. Bu çalışmada güdüleme yöntemleri; maddi, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç grupta ele alınmıştır.

Maddi Güdüleme Araçları

Maddi güdüleme araçları ücret artışı, primli ücret, kârdan pay verme ve diğer parasal yararlar olarak sıralanabilir (Bingöl, 1998; Özbek,1998). Kaya (1996) ise madalya, kupa, plaket ve benzeri ödülleri de bu gruba katmıştır. Maddi güdüleme araçları parayla ilgilidir. Bunları kısaca birkaç başlık altında ele alabiliriz.

Gelir (Para). Para, insanların hayatlarını sürdürebilmeleri için gerek duydukları mal ve hizmetleri satın alabilmelerini ve aynı zamanda toplumsal bir statü kazanmalarını sağlayan önemli bir araçtır. İnsanların bir örgütte çalışmasının ilk nedeni de paradır.

Para maddi ve somut bir şeydir. İnsana ekonomik doyumun yanı sıra psikolojik doyum da sağlar. İnsan ne kadar paraya sahip olursa, her türlü arzu ve ihtiyacını o kadar çabuk gerçekleştirebileceğini düşünür (Eren, 2001: 502). İnsanlar harcadıkları çabanın karşılığı olan parayı almak isterler. Bireyin aldığı para konusunda rahatsızlık duyması kendisini kötü hissetmesine neden olur, iş verimini etkiler hatta bireyin kuruma yabancılaşmasına neden olur (Fındıkçı, 1999: 73).

Diğer Parasal Teşvikler. Maaş dışında maddi güdüleme araçları arasında çeşitli ekonomik yararlar, primli ücret, kârdan pay verme, ücretsiz sağlık hizmetleri, ikramiyeler, ulaşım yardımı vb. yer almaktadır (Bingöl, 1998; Ertürk, 1986).

Bu güdüleme araçları da parayla ilgilidir ancak bunlar çalışana doğrudan para olarak ödenmemekte, işin parasal yönünü arttırıcı etki yaratmaktadır.

Güvenlik. Ekonomik güvenlik, kişisel çabalar yönünden önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortası gibi, çalışana sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçiminin sağlanması gereklidir. Ekonomik güvenlik işgörenin işinden memnun olmasına ve doyum sağlamasına yardımcı olmaktadır (Eren, 2001:509).

İşgörenin bir örgütte bulunmasının ilk nedeni ekonomik nedenlerdir. Ancak, çalışmanın gerçekleştirildiği devlet okullarında, ücret artışı, primli ücret, kara katılma vb. olarak sıralanabilecek maddi güdüleme araçlarını bulmak mümkün değildir. Bunlar, sistemin sağlaması gereken güdüleme araçlarıdır. Oysa ki bu çalışmada okul yöneticisinin kullanabileceği güdüleme yöntemleri üzerinde durulmaktadır.

Okulların içinde bulunduğu maddi problemlerin çokluğu da herkesçe bilinen bir gerçektir. Isınma, elektrik, su vb. ödemelerini bile yapmakta zorlanan okulların olduğu bilinmektedir. Bu durumda, okul yöneticisinin maddi ödüller sunması pek mümkün görünmemektedir. Bu nedenle başlangıçta maddi güdüleme yöntemleri araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Ancak, uzman görüşü doğrultusunda, az da olsa maddi bir değer taşıyan yani yapılabilmesi için para gerektiren ve okul yöneticilerinin çok zorlanmadan kullanabilecekleri güdüleme yöntemleri maddi boyut altında yeniden toplanmıştır.

Psiko-Sosyal Güdüleme Araçları

Para maddi ve somuttur ve insanları güdülediği de gerçektir. Fakat psikolojik tatminler (takdir edilme, değer verilme, sosyal prestij, iş yapmanın verdiği mutluluk vb) soyut ve manevi duygulardır. Genellikle doyumsuzluğun nedeni olarak maddi çıkarlar gösterilir ancak güdüleme konusunda yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmayan

yöneticiler bu tür psikolojik ihtiyaçları anlamakta güçlük çekerler hatta bu tür ihtiyaçlar, bu türlü yöneticilere saçma da gelebilir. Bu durumda paranın insan ihtiyaçlarını tamamiyle doyuran bir etmen olarak görülmesi doğru değildir. Ancak, paranın gücü de göz ardı edilemez (Eren, 2001: 502).

Yöneticiler, işgörenleri güdülemek için psiko-sosyal güdüleme araçlarından da yararlanmalıdırlar. Psiko-sosyal araçlar farklı yazarlar tarafından farklı sıralanmıştır. Bingöl (1998: 274), psiko-sosyal güdüleme araçlarını çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar biçiminde ele alırken Kaya (1996: 124), “kişisel manevi fırsatlar” olarak izin, övgü, takdirname, tanınma, prestij gibi kişiye güç kazandıran olanaklar olarak sıralamıştır. Aşağıda bu çalışma açısından önemli görülen psiko-sosyal güdüleme araçları kısaca açıklanmıştır.

Güven Duygusu. Güven, belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusudur. Bir örgütte bir işgören, ne yapacağını, nasıl yapacağını, kiminle çalışacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalıştığında kendine güven duygusu büyük oranda artacaktır. Bu durumda güven duygusunu astlarına kazandıracak olan yöneticilerdir (Eren, 2001: 509). Yönetici, işgörelere yapacakları çalışmalarda rehberlik yaparak, destek sağlayarak, takdir ederek ve değer vererek onlarda güven duygusu oluşturabilir.

Sosyal Statü. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşur. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Gerçek bir statüye sahip olan kimse, bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da ilişkisi bulunan kimselerden saygı görür. Yapılan işin takdir edilmesi, nitelikli bir çalışan olarak kabul edilme herkes için derin bir

doyum duygusu yaratır. Yönetici, bir işgöreni diğer iş arkadaşlarının olduğu bir ortamda takdir eder ve değerini arttırıcı sözler kullanırsa o işgörenin sosyal stütüsüne büyük katkıda bulunmuş olur. Bu nedenle çeşitli ödüllerin, takdimnamelerin özel toplantılar düzenlenerek herkesin gözü önünde verilmesi ve mümkünse bunun kamuoyuna duyurulması sosyal statünün kazanılmasını sağlar (Eren, 2001: 513). İşgörene değerli olduğu hissini veren bu tür bir teşvik onu daha verimli ve coşkulu çalışmaya yöneltir.

Özel Yaşama Saygılı Olma. İnsana ilişkin bütün işlerde, kararlarda, çalışmalarda öncelikle insana saygının temel esas olarak benimsenmesi, çalışma yaşamının vazgeçilmez bir kuralıdır (Fındıkçı, 1998: 59).

Bir kimsenin özel yaşamının çalıştığı kurumlardaki görevlerini yerine getirmede önemli bir rol oynadığı bilinmektedir. Özel yaşam içerisine kişisel problemler, aile ilişkileri, kişinin sosyal faaliyetleri, özel zevk ve tutkuları, dini inançları, politik görüşü vb. girmektedir. Bir işgörenin işini etkili bir biçimde yapabilmesi için kişisel problemlerinin bir çözüme kavuşturulması gereklidir. Bu nedenle yöneticiler, bazı işgörenlerin kişisel sorunlarının olmasını hoşgörü ile karşılamalı ve bu sorunların çözümü için ellerinden geldikince yardımcı olmalıdırlar (Eren, 2001: 514). Bir insan olarak saygı görmek kişinin psikolojik tatmini açısından önemli bir noktadır. Bunun için kişiye özel sayılabilecek her hususta hoşgörülü olmak ve ayrımcılık yapmamak bir yöneticinin taşıması gereken önemli özelliklerdendir.

Sosyal Katılım. İnsanlar bazı ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli sosyal gruplara dahil olmak isterler. İnsanlarla etkileşim içinde olmak, dostluk ve arkadaşlık kurmak vb. bir gruba ait olma ihtiyacının karşılanması açısından önemlidir. Bir gruba ait olma duygusu, bireyin kendisini güvencede hissetmesiyle birlikte, doğal grupla özdeşleşme

bireyin tanınma ve statü kazanma ihtiyacını da karşılar (Özbek, 1998: 42). Ayrıca, grup üyeleri arasında çift yönlü bilgi akışı ve geri bildirim dedikodunun önlenmesine, problemlerin hızla çözülmesine ve ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunacaktır (Maitland, 1997: 24).

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Günümüzde, işin insan faktörü giderek önem kazanmakta, bireyin insanlık özellikleri, duyguları, ilgileri, güdöleri işte dikkate alınmaktadır. Böylece hem çalışanların katılma, yaratma, önemsenme ve sorumluluk alma gibi duyguları yaşamasına hem de örgütsel verimliliğin gelişmesine imkan verecek şekilde iş ve örgütün desenlenmesi çalışmalarına ağırlık verilmektedir. Artık, iş teknolojisini geliştirerek, parasal ödemeleri arttırarak çalışanları güdülemek mümkün olmamaktadır. Çalışanlar iş çevrelerine, iş ve örgütlerin desenlenmesine güçlü bir katılım istemektedirler (Balcı, 2000: 15). Bu durumda işgöreni işe güdülemek için bazı örgütsel ve yönetmel güçlerin de yöneticiler tarafından kullanılması zorunlu görölmektedir.

Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme olanağı, haberleşme vs. gibi örgütsel ve yönetmel araçlar kullanılarak da işgörenlerin güdülenmeleri sağlanabilir. Ayrıca, işgörelere kişisel yetke ve güç kazandırma, özel yaşama saygılı olma, adaletli ve sürekli disiplin sistemi yaratma, uygun fiziksel çalışma koşulları sağlama da işgörenleri güdülemede kullanılan örgütsel ve yönetmel araçlardır (Bingöl, 1998: 274-275). Örgütsel ve yönetmel güdüleme araçlarından eğitim örgütleri açısından önemli görölenler aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Karara Katma. Karar süreci, örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek ve örgüt üyelerini etkilemek amaçlarıyla kullanılabilir. Bir okul yöneticisi, okul

yönetimini etkileyen öğelerin her birini bir karar organı olarak kabul etmeli, karar sürecine katma ilkesinin önemini bilmeli ve bunu uygulamalıdır. Çünkü, insanlar kendilerini etkileyen kararların alınmasına ne ölçüde katılırlarsa uygulanmasına da o ölçüde katılırlar (Bursalıoğlu, 1987: 122-124). Bu nedenle yöneticiler, astlarını ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bu düşüncelerden yararlanma yollarını aramalıdır. Bu davranış şekli birlikte çalışma havası yaratarak “biz” fikrini oluşturur. Bu da güdülemede oldukça önemli bir husustur (Eren, 2001: 515).

Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi. İnsanların ihtiyaçlarının karşılanmasının yanı sıra şikayetlerinin değerlendirilmesi de güdülemede önemli bir doyum kaynağı olmaktadır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmeye gitmek adaletli bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı gerektirdiği için işgörenlerin yaptıkları işe karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde arttıran bir güdüleme aracı olacaktır. Adil ve sürekli bir disiplin sistemi için yöneticilerin bazı hususları da dikkate alması gerekmektedir (Eren, 2001: 515-516). Bunlar:

- İşgörenlere, memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayette bulunabilme olanağı sağlanmalı ve şikayetler en kısa zamanda çözüme kavuşturulmalıdır.
- Yöneticiler, işgörenleri kurum içinden gelebilecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve onların çıkarlarını gözetmelidirler.

- İşgörenlerin başarıları mutlaka ilgili diğer kimselerin gözleri önünde takdir edilmelidir. Takdir bir gösteri niteliğinde değil, içten ve haklı olmalıdır. Aynı başarıyı gösteren herkese adil uygulanmalıdır.
- Adil ve sürekli bir disiplin sistemi cezalandırma yöntemlerini de içermelidir. Cezalandırma yöntemleri uygulanacak ise bütün koşullar dikkate alınarak, gerekli uyarılar zamanında yapılmalı, olayla ilgili tüm belgeler tespit edilmeli, mümkünse gizli tutulmalı, işgöreni diğer iş arkadaşlarının yanında düşük düşürücü olmamalı ve işgörene zamanında savunma fırsatı verilmelidir.
- Sistemin bilinmesi doğacak sorunları azaltacağı için her şeyin önceden planlı ve programlı biçimde işgörenlere duyurulması gerekir. İşgören, olumlu ve olumsuz davranışlarının karşılığında ne göreceğini bilmelidir.

Adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, tarafsız olmayı da gerektirir. Tarafsızlık, yönetimin önemli bir koşuludur. Fındıkçı (1999: 60), ülkemizde özellikle kamu sektöründe, çalışma hayatı ve iş verimine ilişkin sorunların çoğunun, tarafsızlık ilkesinin yeterince önemsenmemesi ve benimsenmemiş olmasıyla alakalı olduğunu belirtmiştir.

Ancak, tarafsızlık yöneticinin uyması gereken mesleki etik ilkelerden sadece biridir. Okul yöneticileri, görevlerini yaparken yasalar kadar mesleki etik ilkelere de uygun davranmalıdırlar. Pehlivan (1998: 57-71), her meslek grubundan yöneticilerin uyması gereken mesleki etik ilkeleri oldukça ayrıntılı olarak ele almıştır. Bunların sayısı fazla olmakla birlikte bazıları şöyle sıralanabilir: Adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygılı olmak, hoşgörülü olmak vs.

Uygun Çalışma Koşulları. Çalışma ortamı insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayabilir ya da tatmin edici düzeyde değil ise güdülenmeye olumsuz etkide bulunabilir (Maitland, 1997: 12).

Fındıkçı (1999: 69-70) iş yerinin, bireyin ruh sağlığının gerektirdiği uygun fiziksel ve sosyal koşullara sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Uygun fiziksel koşullar iş yerinin ısı, ışık, havalandırma, ses ve gürültü vb. açılardan uygun olması, gerekli araç ve gereçlerin bulunması ve ulaşılabilir olması ile ilgilidir. Sosyal koşullar ise iş yerinde çalışanların kurdukları iş ilişkileri, etkileşim ve iletişim, çalışanlara yönelik sosyal etkinlikler, kurumun gelenekselleşen etkinlikleri, kurumun kültürü, normları ve değerleri ile ilgilidir (Fındıkçı, 1999: 70).

Çalışanları İzleme ve Onaylama. Örgüt çalışanlarının dikkatli biçimde ve aralıklı olarak izlenmesi ve teşvik edilmesi de örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemlidir. Bunun için işgörenlerdeki ilerlemenin hakkı verilmeli ve başarısı takdir edilmelidir. İçten bir övgü ve takdir işareti (bir gülümseme ve onaylayıcı bir el işareti kadar basit olabilir) insanlara başarı duygusu verir ve değerli oldukların hissettirir. Çalışanların başarısız oldukları durumlarda yanlışlarını suçlamadan belirtmek, doğrusunu nasıl yapacaklarını utandırmadan söylemek, destekleyici olmak önemlidir. Çalışanın iyi olduğu noktaları bilmesi ve zayıf olduğu yanları hakkında doğru ve yapıcı eleştiriler alması onu işini bir dahaki sefere daha iyi yapmaya yöneltecektir (Maitland, 1997: 19).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin çalışmalarını aralıklı olarak ve abartıya kaçmamak koşuluyla izlemeli ve gerekli mesleki rehberlikte bulunmalıdır. Özellikle mesleğe yeni başlayan öğretmenler böyle bir yardıma gerek duyabilirler. Ancak, kişisel

ve mesleki yetersizlik olarak algılanabileceğini düşünerek yardım talep etmekte zorlanabilirler. Yine okul yöneticisi, öğretmenlerin başarılarını takdir ederek, övgüde bulunarak ve onlara bütün çalışmalarında destek olarak, onları işlerini daha iyi yapmaları hususunda teşvik edebilir. Yöneticinin bu türlü davranışları, mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin önemsendiklerini hissetmeleri açısından daha da etkili olabilir.

Eğitim. Bugün, her alanda meydana gelen hızlı gelişmeler, bilgi birikimini de hızla arttırmakta ve değiştirmektedir. Bu hızlı gelişmeler, insan faktörü üzerine eğilmeyi ve onu daha yararlı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir. Bunun yolu da eğitimidir (Kaynak ve diğerleri, 1998: 170).

Günümüzde eğitim her insan için bir gereksinimdir. İnsanlar hem kişisel hem de mesleki açıdan gelişmeye ve bilgi kapasitesini arttırmaya gereksinim duyarlar. Bu nedenle, görev yaptıkları kurumun çalışanlarına kişisel ve mesleki açılardan gelişme olanağı sağlaması, onların kendilerini iyi hissetmelerini ve kendine güven duymalarını sağlar. Yöneticiler, çalışanlarını çeşitli konferans, panel, hizmet içi eğitim kursu vb. katılmaları konusunda teşvik ederek güdüleyebilir.

Çalışanlara kurum tarafından sağlanan eğitim olanaklarının bireysel ve kurumsal yararlarından bazıları şöyle sıralanabilir (Kaynak ve diğerleri, 1998:172 ; Taymaz, 1981:6-7):

- 1- İşgörenlerin moralini yükseltmek, güdülenmesini sağlamak, isteklendirmek,
- 2- İşgörenlerde güven duygusu geliştirmek,
- 3- İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlamak,
- 4- İşgörelere başarılı olmanın yolları açılarak, iş doyumunu sağlamak,
- 5- Bireysel ve örgütsel amaçları bütünleştirmek,

- 6- Kurumda etkili haberleşme, insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- 7- Üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğini arttırmak.

DENETİM ODAĞI VE GÜDÜLENME

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığı ile denetim odağı arasında ve bu güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme dereceleri ile öğretmenlerin denetim odağı arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da araştırılmaktadır. Bu nedenle “denetim odağı” ile ilgili literatüre ayrı bir başlık altında yer verilmiştir. Ancak, “denetim odağı” bir değişken olarak ele alındığı için kapsamı sınırlı tutulmuştur. Aşağıda, denetim odağı kavramı, içten ve dıştan denetim odağı ve konu ile ilgili bazı araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

Denetim odağı kavramı, kişilik boyutunu değerlendirmek için, “İçten ve Dıştan Denetim Odağı Ölçeği”ni tasarımlayan Julian Rotter tarafından geliştirilmiştir. Farklı alanlarda yapılan çalışmalarda, denetim odağı ile davranış kalıpları arasında ilişkiler bulunarak bu ölçeğin geçerliği ortaya konulmuştur (Gale Encyclopedia of Psychology: 2001).

Denetim odağı, kişilik alanında en çok araştırılan konulardan biri olmuştur (Rotter, 1990). 1960’ların ortalarından beri denetim odağı ile ilgili yüzlerce araştırma yapılmıştır ve bu konuda yapılacak araştırmaların artması da şaşırtıcı değildir. Çünkü, denetim odağı, çeşitli alanlarda geniş ölçüde uygulama alanı bulmaktadır (Leone, C. ve Burns, J. , 2000).

Rotter’e (1966) göre denetim odağı, kişinin iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayları kendi yetenek, özellik ve davranışlarının sonuçları ya da şans, kader, talih ve

güçlü kimseler gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir. Eğer bir kimse, kendi başarı ya da başarısızlıklarının kendi çabası ve yeteneği gibi kendi denetiminde olan faktörlerden kaynaklandığına inanıyor ise bu kişinin içten denetimli olduğu söylenebilir. Öte yandan bir kimse başarı ya da başarısızlıklarının, kader, şans ve güçlü kimseler gibi kendi denetimi dışındaki faktörlerden kaynaklandığına inanıyor ise, bu kimsenin de dıştan denetim odağına sahip olduğu söylenebilir (Grantz, 1999; Klein, J. ve Wasserstein-Warnet, M., 2000).

Denetim odağı kavramı, belli sonuçlara neyin sebep olduğu hakkında bireyin inanışlarını ortaya koymaktadır. Genel olarak bu durum için, bir yandan içsel, diğer yandan dışsal durumların var olduğu düşünülmüştür. İçten denetimli bireylerin kendi yaşantılarındaki sonuçları önemli ölçüde kontrol edebildikleri düşünülmektedir. Başarı ya da başarısızlık, bireyin yetenek ve çabasının bir fonksiyonudur. Dıştan denetimli kimselerde ise şans veya kader gibi, yaşamlarında önemli ölçüde kontrol edemedikleri sonuçların olduğu kanısı hakimdir. Bu akademik başarı, sağlık, psikolojik uyum gibi diğer bazı değişkenlere de bağlanmaktadır. İçten denetimliler, akademik görevlerinde dıştan denetimlilere göre daha iyisini yapma eğilimindedirler. İçten denetimliler, aynı zamanda, daha iyi bir psikolojik uyuma götüren ve yüksek strese yol açan olumsuz sağlık etkenlerini azaltan, çok daha etkili başatme stratejilerine sahiptirler (Davis ve Palladino, 2000).

Rotter'e (1971, 1975) göre denetim odağı, azdan çoğa doğru değişebilen bir algı ve süreklilik gösteren bir kişilik boyutudur. İnsanlar değişmez bir biçimde, kesin olarak içten denetimliler ve dıştan denetimliler olarak iki gruba ayrılamazlar (Bağlum Keleş, 2000: 16).

Denetim odağının içte ya da dışta algılanması sorunu, kişinin davranışları için bir sorumluluk duyması ya da duymaması sorunudur (Dönmez, 1984b: 13). İçten denetimli bireyler kendi davranışlarının sorumluluğunu yüklenmeye daha yatkındırlar. Çünkü, içten denetimli insanlar, kendi davranışlarıyla bu davranışların sonuçları arasında bir ilişki olduğuna, ödül ve cezaların büyük bir kısmının kendi davranışlarının bir sonucu olduğuna inanırlar. İçten denetimpliler, diğerlerinin davranışlarından kolaylıkla etkilenmemekte ve kendi başlarına bırakıldıklarında (istedikleri gibi çalışabilirlerse), görevlerini daha iyi yapma eğilimindedirler. Bunun aksine dıştan denetimli bireyler, kendi hataları için suçu dış koşullarda arama eğilimindedirler ve başarı ya da başarısızlıklarının çabalarından daha çok şansla ilgili olduğuna inanırlar. Çünkü, dıştan denetimli bireyler kendi davranışları ile bu davranışların sonuçları arasında bir ilişki olduğunu algılamazlar. Dıştan denetimli bireyler diğer kimselerin düşüncelerinden kolaylıkla etkilenirler ve diğerlerinin düşüncelerine daha çok kulak verirler. Öte yandan, içten denetimli bireyler, kendi fikirlerinden memnundurlar (Leone, C. ve Burns, J. , 2000; Gale Encyclopedia of Psychology, 2001).

Başarılı yönetici ve liderlerin içten denetimli olduklarını, içten denetimli kimselerin yaptıkları işin etkililik düzeyinin ise daha yüksek olduğunu ve içten denetimli yöneticilerle çalışan astların daha verimli olduğunu gösteren bir dizi araştırma vardır. Hiers ve Heckel (1977), Anderson ve Schneier (1978), Howell ve Avolio (1993) ve McCollough ve diğerleri (1994), başarılı lider ve yöneticilerin içten denetimli olduklarını ve daha az başarılı olan birinin de doğal olarak düşük düzeyde içten denetim odağına sahip ve dıştan denetim odağına yönelimli olduklarını belirtmektedir. Johnson ve diğerleri (1984), yöneticilerin içten denetimli olmaları ile astların verimliliği arasında

doğru orantılı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Place (1979), içten denetim odağının, kamu kesimindeki yöneticilerin işlerindeki etkililik düzeyinin tam bir belirleyicisi olduğunu bulmuştur (Klein, J. ve Wasserstein-Warnet, M. : 2000).

İçten denetim odağı ile başarılı yönetim arasındaki ilişki, içten denetimli bireylerin kendilerince belirlenen amaçları başarma ve çevreye uyarlama yeteneklerine olan inançlarıyla açıklanabilir. İçten denetimli kimseler, iş başarısı için kişisel sorumluluk hissederler ve iş projelerini planlamada büyük çaba gösterirler ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanarak bunları gerçekleştirirler. Bir şeyler yolunda gitmediğinde, içten denetimli olanlar bunu çalışanların çabasında yetersiz katılıma ve takımı uygun biçimde idare edememekten kaynaklanan kendi başarısızlıklarına bağlamaktadırlar (Klein, J. ve Wasserstein-Warnet, M. :2000).

Klein, J. ve Wasserstein-Warnet, M. (2000) tarafından “Okul Yöneticilerinin Seçilmesinde Denetim Odağı Ölçeği’nin Geçerliğini Belirleme” adıyla yapılan bir araştırma, 54 kadın, 58 erkek olmak üzere toplam 112 ilk ve ortaokul müdürünün katılımıyla yapılmıştır. Müfettişlerce bunların 39’u oldukça başarılı, 43’ü orta düzeyde başarılı ve 30’u da başarısız olarak sıralanmıştır. Konular, temel ve işle ilgili denetim odağı niteliklerine göre test edilmiştir. Araştırma temel nitelikler açısından, başarılı yöneticilerin içten denetim odağına doğru yönelimli olduklarını göstermektedir. Bununla birlikte, işle ilgili niteliklere göre ise başarılı yöneticiler, daha az başarılı meslektaşlarına göre daha çok dıştan denetim odağına eğilimlidirler. Araştırmacı, denetim odağı ölçeğinin önceki ve bugünkü araştırmalarla tamamlanması gerektiği sonucuna varmıştır.

Howard, D.E.(1996) tarafından, “kolej öğrencileri arasında, bayan öğrencilerin ilk yılında, denetim odağının değişebilir bir değişken olup olmadığının saptanması”

amacıyla yapılan bir doktora tezi, rol modelleri belirlenmiş olan bayan öğrencilerin, rol modelleri belirlenmemiş olan öğrencilere oranla daha güçlü bir içten denetim odağına sahip olduklarını ve denetim odağının değişebilir olduğunu; rol modeli belirlenmiş grupta, kolejin ilk yılında içten denetim odağının arttığını (pozitif etki), rol modeli belirlenmemiş grupta ise, kolejin ilk yılında, içten denetim odağının düştüğünü (negatif etki) ortaya koymuştur.

Güdülenme ile denetim odağı ilişkisine bakıldığında, Bağlum Keleş'in (2000: 22), Karagözlü'den (1998: 53) aktardığına göre içten denetimliler, dıştan denetimlilerden daha fazla güdülenme eğilimi göstermekte, çalışmaları sonucunda ortaya koydukları ile elde edecekleri arasında güçlü bir ilişki kurmaktadır. Ayrıca, çok çalışmanın iyi bir performansa götüreceğini ve kendi zamanları üzerinde daha çok kontrole sahip olduklarını hissetmektedirler.

Eğitim araştırmaları, güdülenmeyi sağlamada, denetim odağını önemli bir kanıt olarak göstermektedir. Strain (1993) ve Howard (1996), son yirmi yıl süresince, öğrencilerin güdülenmesinde, denetim odağının önemini ortaya koyan bulguların arttığını belirtmektedirler (Howard, D.E.,1996).

Bağlum Keleş'in (2000), Sadowski, Blackwell ve Williard'ın (1985) öğretmen adayı öğrencilerin performansı ve denetim odağı ilişkisinin konu edildiği çalışmadan aktardığına göre araştırma sonuçları, denetim odağı ile performans ilişkisini desteklemektedir. Ayrıca bulgular, güdülenme ve sınıf yönetimi ile de ilgili bulunmuştur.

Denetim odağı ile öğretmenin stres düzeyi arasında da güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan araştırmalar vardır. Fielding ve Gall (1982) ile Halpin, Harris ve Halpin

(1985) yaptıkları çalışmada, dıştan denetimli öğretmenlerin içten denetimlilere göre daha fazla stresli olduklarını bulmuşlardır. Adams da (1999), “meslek dersi öğretmenlerinin stresi ve içsel karakteristikleri” konulu çalışmasında, dıştan denetim odağına yaklaştıkça öğretmenlerdeki stres düzeyinin arttığını bulmuştur .

Newman, Bull, Braun ve Rivers (1986) tarafından yapılan araştırmada, yapılan çalışmalar üç başlık halinde özetlenmiştir: (1) Öğretmen aday öğrencilerin değerlendirmeleri ve denetim odağı ilişkisi, (2) Aile ve öğretmen değerlendirmeleri ve denetim odağı ilişkisi, (3) Okul yönetim kurulu değerlendirmelerini belirleyen bir etken olarak denetim odağı ve okul yöneticisi. Araştırma sonucuna göre, dıştan denetimli kişiler, içten denetimlilere göre daha fazla bilgi, daha fazla informal bağlantılar istemekte ve yeni programları daha az desteklemektedirler. Ayrıca araştırma sonuçları, denetim odağının karar verme sürecinde ve bilginin kullanımında etkili olduğunu göstermektedir (Bağlum Keleş, 2000; 32).

Yapılan araştırmalar sonucunda, ilgili yazar ve araştırmacılar, içten denetimli kişilerle dıştan denetimlilerin bazı özellikler bakımından farklılaştığını belirtmişlerdir. Dönmez (1984a: 146-147), bunları bir araya getirerek içten denetimli bireyleri dıştan denetimli bireylerden ayıran özellikleri kısaca şu şekilde sıralamıştır:

- Amaçlara ulaşmada daha etkilidirler.
- Çevrelerinde değişiklik yapmaya, toplumsal etkinliklere katılmaya ve başkalarına yardım etmeye daha yatkındırlar.
- Daha yaratıcıdırlar.
- Kişiler arası ilişkilerde daha rahat ve başarılıdırlar.

- Kendi çevrelerini ve geleceklerini etkileyebileceklerine daha fazla güvendikleri için akademik açıdan daha başarılıdır.
- Amaçlarına ulaşmada yardımcı olabilecek çevresel uyaran ve ipuçlarını daha iyi değerlendirirler ve bunlara göre hareket edebilirler.

Bağlum Keleş'in (2000: 20-21), Dönmez (1983), Yeşilyaprak (1988) ve Aydınay'dan (1996) aktardığına göre, dıştan denetimli kişilerin özellikleri ise şunlardır:

- Dış güçlerin yaşamlarını denetlediğine inandıkları için kendilerini dış güçlerin kurbanı olarak görürler.
- Daha kaygılı, pasif ve kuşkucudurlar.
- Başkalarına daha az güvenen, kendilerini tanıma konusunda yetersiz, saldırgan ve daha fazla savunma mekanizmalarını kullanma eğilimindedirler. Öz güvenleri yetersiz kimselerdir.
- Çeşitli konularda daha az yeterliği olan, daha düşük beklenti düzeyine sahip kimselerdir.
- Depresif özellikler taşıyan, kendini kabul düzeyi düşük kimselerdir.

EĞİTİMDE GÜDÜLENME KONUSUNDA YAPILAN ARAŞTIRMALAR

Eğitim alanında güdülenme konusunda yapılan araştırmalar yurt içinde ve yurt dışında yapılanlar olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar

Aşağıda güdülenme konusunda yurt içinde yapılan araştırmalara ilişkin kısa bilgilere yer verilmiştir.

Ertürk (1986) tarafından, 1985-1986 öğretim yılında tesadüfi örnekleme ile seçilen 130 meslek öğretmenin katılımıyla “Ankara Kız Meslek Liseleri Öğretmenlerinin GÜDÜLENMELERİNE” ilişkin olarak yapılan bir diğer araştırmada ulaşılan sonuçlardan bazıları şöyledir: Öğretmenler, doktor ve sağlık hizmetleri, araç-gereç yetersizliği, fiziki çalışma şartları gibi konularda doyumsuzluk göstermekte ve orta derecede bir önem belirtmektedirler. Öğretmenler, kararlara katılma konusuna orta derecede bir doyumun yanında az önem verdiklerini belirtmişlerdir. Mesleki gelişme konusunda ise aza yakın orta seviyede bir doyumun yanı sıra bu konuyu çok önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin kendileri ve meslekleri ile ilgili doyum sağlayabilecekleri hususlarda doyumlu, kurumun doyum sağlayabileceği hususlarda ise doyumsuz olduklarını ortaya koymaktadır.

Sabancı'nın (1994) " Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir?" konulu araştırmasında çift yönlü iletişimin az olduğu durumlarda güdülenmenin de düşük olduğu gözlenmiş ancak çift yönlü iletişimin çok olduğu durumlarda mutlaka güdülenmenin de çok olacağı anlamını çıkarmamak gerektiği belirtilmiştir. Yine araştırma sonucunda, karara katılma ve iş doyumunu ile güdülenme arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber, farkın kaynağı hakkında veri elde edilememiştir.

Topçu'nun (1995) "Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini GÜDÜLEME Sorunları" konulu yüksek lisans tezinde 167 sınıf öğretmeniyle gerçekleştirilen araştırma sonucunda, başarı değerlendirmelerinin objektif olarak yapılmaması, dışsal, içsel ve sistem ödülleriyle ulaşma ölçütlerinin belirsizliği, güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği, güdülenebilecekleri çalışma şartlarına sahip

olmamaları, ilköğretim öğretmenlerinin nasıl güdülenebileceklerinin gerçekçi olarak saptanmamış olması en önemli güdülenme sorunları olarak algılanmıştır. Araştırmada önemli görülen diğer güdüleme sorunları ise şunlardır: Güdüleme konusunda öğretmenler arasında dayanışma olmaması, güdüleme sürecine gerçekten önem verilmemesi, öğretmenleri güdülemenin gerekliliğine yöneticilerin inanmaması, yasal metinlerde güdüleme konusunda ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ve sıkı bir denetim politikasının izlenmesi.

“İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri Güdülemesi” konusunda Cemaloğlu (1996) tarafından 205 sınıf ve branş öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada elde edilen sonuçlardan bazıları şunlardır: Öğretmenler, ilköğretim müfettişlerinin en fazla öğrenci hizmetleri en az eğitim hizmetleri boyutundaki davranışları gösterdiklerini belirtmektedirler. Öğretmenler en fazla kendini gerçekleştirme en az da güvenlik ihtiyacı alanında doyumsuzluk göstermektedirler. İlköğretim müfettişlerinin mesleki yardım ve rehberlik boyutlarındaki davranışlarıyla sınıf öğretmenlerinin saygı ve kendini gerçekleştirme, branş öğretmenlerinin sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur.

"İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri" nin belirlenmeye çalışıldığı yüksek lisans tezinde Şahin (1997) şu sonuçlara varmıştır: Okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin öğretmenlerin algıları, cinsiyete göre önemli bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini güdüleyici davranışlar göstermeleri bakımından daha olumlu

bulmaktadırlar. Sosyo-ekonomik durum açısından bakıldığında, alt düzey okullarda çalışan öğretmenler, orta ve üst düzey okullarda çalışanlara göre okul müdürlerini güdüleyici davranışları gösterme düzeyleri açısından daha olumlu değerlendirmektedirler. İkinci kademe öğretmenleri birinci kademe öğretmenlerine göre okul müdürlerinin daha fazla güdüleme davranışı göstermelerini istemektedirler. Okul müdürlerinin güdüleyici davranış gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık vardır. Öğretmenler okul müdürlerinin halen gösterdikleri güdüleme davranışlarının düzeyini düşük bulmaktadırlar.

İlköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin iletişim ve güdüleme becerilerine ilişkin sahip olması gereken nitelikler ile mevcut durumun karşılaştırılmasının amaçlandığı ve 422 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmasında Özbek (1998), güdüleme ile ilgili olarak şu sonuçları ortaya koymuştur: Okul müdürlerinin güdüleme becerilerine ilişkin öğretmen algı ve beklentileri arasında anlamlı düzeyde farklılık bulunmuştur. Okul müdürlerinin güdüleme becerilerine ilişkin öğretmen algılarına göre bu güdüleme becerileri okul müdürleri tarafından ara sıra ve çok seyrek düzeyde uygulanmaktadır. Okul müdürlerinin güdüleme becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri onların kişisel özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

Çağlar (1998) “Güdüleme Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları” adlı araştırmasında, güdülenmenin ne olduğu ile içerik ve süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkılarının neler olduğunu belirlemeyi amaçlamıştır. Bunun için ilgili alanyazın taranmış ve elde edilen veriler probleme yanıt olabilecek biçimde analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulardan birkaçı şöyledir: Yüksek düzeydeki

ihtiyaçları yöneticiler doğrudan gideremezler ancak uygun bir örgütsel ortam sağlanarak bu ihtiyaçların doyurulmasına olanak sağlanır. Eğitim örgütlerinin merkezi yapılanması nedeniyle, öğretmenlere sağlanan ücret, terfi gibi yararlar sistemde bulunan tüm öğretmenlere eşit uygulandığından, öğretmenlerin diğer meslektaşlarını ölçü alarak denksizlik yaşamaları olasılığı düşüktür. Denksizlik kaynağı daha çok tinsel ödüllerin dağıtımında ve sistemin kendisinde görülmektedir.

Atay (2000), “Genel Lise ve Meslek Lisesi Müdürlerinin GÜDÜLENMELERİ” konusunda Erzurum ili ve ilçelerinde bulunan 29 genel ve 27 meslek lisesi müdürünün katılımıyla yaptığı araştırmasının sonucunda, genel lise müdürlerinin bağımsızlık ve saygınlık, meslek lisesi müdürlerinin ise saygınlık ve öz-gerçekleştirme gereksinimlerinin önem derecesi bakımından üst sıralarda yer aldığını ortaya koymuştur.

Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

GÜDÜLENME ile ilgili araştırmaların kaynak taraması sonucunda ulaşılabilenlerden bazıları, aşağıda özetlenmiştir.

Brondinsky ve Neill (1983) tarafından yapılan bir araştırmada okul yöneticilerinin çoğu, personelin moralini yükseltmede ve GÜDÜLENMESİNİ sağlamada üç şeyin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; yönetime katılma, hizmet içi eğitim ve sağlam bir değerlendirmedir (Ellis, 1984):

Yönetime katılma öğretmenin mesleki statüsünü arttırmaktadır. Okul yönetiminde söz sahibi olma ve okuldaki planlama çalışmalarına katılma, öğretmenin, kendisini okulun tam bir üyesi gibi hissetmesini sağlamaktadır. Böylece, yönetime katılma öğretmenin, okulun performansında hak sahibi olmasını sağlamakta, diğer

alışmalar için ğretmeni güdülemektedir ve öğretmenlerle yöneticiler arasında dayanışma ve güven duygusu geliştirmektedir.

Formal ve informal eğitim, öğretmenler arasında fikirlerin paylaşılmasını ve birbirlerine bağlı olmalarını sağlama konusunda istek yaratmaktadır. İnfomal eğitim, öğretmenlerin meslekleriyle ilgili kaygılarını paylaşmalarını ve mesleksel ilgilerini konuşmalarını içermektedir. Formal eğitim ise atölye çalışmalarını ve seminerleri içermektedir. Formal ya da informal olsun her iki tür eğitim de ğretim tekniklerinin geliştirilmesini ve mesleksel farkındalığın artmasını sağlamaktadır.

Çalışmada iyi bir değerlendirme sisteminin, öğretmenlerin güdülenmesine nasıl katkıda bulunacağı şöyle açıklanmıştır: Eğer bir değerlendirme sistemi iyi şekilde yapılandırılmış ise öğretmenler, mesleksel gelişmelerinin değerlendirilmesine ilişkin gerekli dnt (feedback) sağlayacaktır. İyi yapılandırılmayan ya da çok iyi olmayan bir değerlendirme sistemi ise öğretmenleri, yöneticiler karşısında istenmeyen bir pozisyona sokarak bir felaket yaratabilir ve öğretmenlerin kaygı, güvensizlik ve ksknlk gibi duygular geliştirmelerine neden olabilir. Okul yöneticileri, öğretmenleri değerlendirme sisteminin bir parçası olmaları konusunda cesaretlendirmeli ve dışsal ödüllerle bunu desteklemelidir. Değerlendirme sisteminin asıl amacı öğretmenlerin iş performanslarını arttırmak için onlara gerekli olan enformasyonu sağlamak olmalıdır. İyi bir değerlendirme sistemi bireysel değer ve onuru yansıtmalı ve öğretmenleri kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri yönünde gdlemelidir. Ayrıca iyi bir değerlendirme sistemi, öğretmenleri yaratıcılıklarını ortaya koymaları konusunda cesaretlendirmeli, işinde iyi olanları tanıtmalı ve bireyin hem kendisini değerli hissetmesini hem de başkalarının ona değer vermesini sağlamalıdır.

Stromberg (1990) tarafından, ilkokul müdürlerinin Herzberg'in "Güdöleme-Sağlık (hijyen) Kuramı'ndaki güdüleme faktörlerini öğretmenlerin performansını değerlendirmede kullanıp kullanmadıklarını, bunların dışında özel güdüleyiciler kullanıp kullanmadıklarını ve bu faktörlerin hangi sıklıkla kullanıldığını saptamak üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ilkokul müdürlerinin, Herzberg'in kuramında yer alan güdüleme faktörlerini kullandıkları ve özellikle de işin sınıflandırılmasında daha sıklıkla kullandıkları saptanmıştır.

Matyskiel (1990) araştırmasında iş adamlarının, öğretmenlerin ve yüksek okul öğrencilerinin eğitim alanında, performansa dayalı ödüllendirme sistemi hakkındaki algılarını saptamayı amaçlamıştır. Araştırma anketi, araştırma grubunun hem devlet hem de özel sektörde (verimlilik ve güdülenmeyle ilişkili olarak kendilerinin verimliliği hakkında) değerlendirme ve ödüllendirme yapılarıyla ilgili yanıtlarını araştırarak biçimde düzenlenmiştir. Araştırma sonucunda, her üç grubun da performansa dayalı ücret yapısı kullanılarak çalışanların güdülenmesine ilişkin görüşleri oldukça benzer bulunmuştur. Katılımcıların çoğu, iş hayatında bir yol seçmeleri söz konusu olduğunda maaş ve diğer ödemelerin göz önünde tutulacak en önemli hususlar olduğuna ve değerlendirme sürecinde müfettişlerinin en önemli faktör olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Ayrıca katılımcılar, eğitim alanının uygun bir ödeme sağlanması, pozitif performansın ödüllendirilmesi, müfettiş ve okul müdürlerinin adil ve uygun şekilde değerlendirme yapmaları konularında eğitilmeleri açısından büyük ölçüde eksiklikleri olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenleri daha etkili kılmak için güdüleme ve örgütsel özendiricilerle ilgili olarak Charles H.Sederberg ve Shirley Clark (1990) tarafından yapılan bir araştırma

sonucunda, güdülenmeyi sağlayan birbirini tamamlayıcı nitelikte yedi gereksinim saptanmıştır. Bunlar; güven duygusu, kaygıdan uzak olma, güvenlik, sembolik de olsa maddi bir şeyle ödüllendirme, fikirlerin desteklenmesi ve olanak sağlamadır. Çalışmada ayrıca, önemsiz olduğu ve bir şeylerden yoksun bırakıldığını hissetme duygusunun, öğretmenleri işi bırakmaya ittiği sonucuna varılmıştır (Czubaj, 1996).

Gillman (1994) tarafından, "Chicago Devlet Okulu Sisteminde X Teorisi ve Y Kuramına Yönelimli Okul Müdürlerinin İş Doyumu ve Liderlik Davranışları" konulu bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneklem üzerinde yapılan çalışmalar, personelin Y kuramına yönelik okul müdürleri tarafından yönetilen okullarda çalışmayı, X kuramına yönelik okul müdürlerince yönetilen okullarda çalışmaya tercih ettiklerini göstermiştir.

Cinsiyet ve yönetim biçimleri arasındaki ilişkide de farklılıklar bulunmuştur. Kadın yöneticilerin Y kuramına dayalı yönetim biçimini, erkek yöneticilere göre daha fazla gösterme eğiliminde oldukları saptanmıştır.

X ve Y kuramlarına dayalı yönetimlerde personelin iş doyumları arasında önemli farklılık bulunmuştur. Personelin iş doyumunu, Y kuramına dayalı yönetim biçiminde X kuramına dayalı yönetim biçimine göre kadın ya da erkek yönetici olsun, önemli ölçüde yüksek bulunmuştur.

Kelley ve Protsik (1997) tarafından, öğretmenin güdülenmesinde okula dayalı performansı ödüllendirmenin etkileri konusunda yapılan bir araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir :

- Bireyler, kendi çabaları ile amaca ulaşmadaki başarı arasında açık bir ilişki gördüklerinde ve bu başarı sonucunda anlamlı bir ödül aldıklarında güdülenebilirler.

- Örgüt amaçları açık bir şekilde belirtilmiş ise ve çalışanlar, bu amaçların anlaşılabilir, ulaşılabilir ve bu çabaya değer olduğuna inanıyor iseler güdülenebilirler.

- Örgütsel sistemler ve bu sistemin özendiricileri belli bir düzen ve sıra içerisinde ise bireyler güdülenebilirler.

Frederick Herzberg'in GÜDÜLEME- SAĞLIK (Hijyen) Kuramına dayalı olarak kamu, özel ve kiliseye bağlı lise öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin olarak Losos (2000) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgular şöyledir: GÜDÜLENME ile yaş ve cinsiyet arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır. Üç değişik okul türü arasında, araştırmada ölçülmeye çalışılan güdülenmeyle ilgili on alanda (başarı, tanınma, sorumluluk, personelin gelişmesi, yönetsel destek, aile desteği, kâr ve ödeme, kendi kendine çalışma, öğrenci-öğretmen etkileşimi ve okul felsefesi) önemli fark bulunmuştur.

Devlet okullarındaki öğretmenlerin güdülenme düzeyleri, özel okuldaki öğretmenlerinkinden on alandan dokuzunda önemli ölçüde düşük bulunmuştur. Aynı şekilde on alandan sekizinde de kiliseye bağlı okullardaki öğretmenlerinkinden düşük bulunmuştur. Bu nedenle bu çalışma, özel ve kiliseye bağlı okullardaki öğretmenlerin yaptıkları iş ve iş çevreleri tarafından benzer şekilde güdülendiklerini desteklemektedir. Bunun aksine bulgular, devlet okullarındaki öğretmenlerin, özel ve kiliseye bağlı okullardaki öğretmenlere göre iş ve iş çevrelerince daha düşük düzeyde güdülendiklerini göstermektedir.

Sonuç olarak bu araştırma, devlet okullarında görev yapan öğretmenlerin, özel ve kiliseye bağlı okullardaki öğretmenlere göre yaptıkları iş tarafından çok daha az güdülendiklerini göstermektedir.

Okul müdürlerinin, kıdemli öğretmenlerin teftişine ilişkin görüşlerinin nasıl olduğunu ve kıdemli öğretmenlerin güdülenmesine etki edebilecek müfettiş inanışlarını ve davranışlarını saptamayı amaçlayan araştırmasında Jones (2000) şu bulguları elde etmiştir: Müfettiş inanışlarına ilişkin beş konu saptanmıştır. Bunlar; yetkilendirme, güven ve mesleki eğitim, ılımlı bir iklim, tanınma ve gelişmedir. Müfettişlerin inanışlarına göre belirlenen konular müdürlerin, kıdemli öğretmenlerin ihtiyaçları hakkında saptadıkları konularla paralellik göstermektedir. Bulgular, kıdemli öğretmenlerin teftişinde öğretmeni güdülemenin anlamı, güdülenmeyi teşvik etme süreci, güdülenmeyi engelleyen faktörler ve okul müdürüne itiraz etme ile ilgili olarak az düzeyde fikir birliği olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin güdülenmeye ilişkin genel bilgi edinmeleri ve okul yöneticileri arasında fikir birliği sağlamak açısından güdülenme konusunda konferanslar düzenlenmesi önerilmiştir.

Öğretmenlerin güdülenmesiyle ilgili olarak yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalar incelendiğinde özellikle karara katma, güvenlik, çift yönlü iletişim, fiziki çalışma şartları, mesleki gelişme, ödüllendirme sistemi, örgüt iklimi, değerlendirme sistemi ile birey olarak değer görme, tanınma, güven duygusu vb. hususların öğretmenlerin güdülenmesini sağlamada önemli olduğu görülmektedir.

Ülkemizde konuyla ilgili yapılan araştırma sonuçlarına bakıldığında okul yöneticilerinin güdüleyici davranışlar gösterme düzeyinin düşük olduğu, bu konuda yapılan çalışmaların yetersiz olduğu ve öğretmenlerin nasıl güdülenebileceklerinin gerçekçi olarak saptanmadı bulguları dikkat çekmektedir. Bu araştırma ile okul yöneticilerinin öğretmenleri işe güdülemede kullanabilecekleri güdüleme yöntemleri

belirlenmeye çalışılmakta ve bunun da okul yöneticilerine bu konuda yeni fikirler üretmeleri hususunda yol göstereceği umulmaktadır.



III. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, bilgi toplama aracının geliştirilmesi, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Araştırma Modeli

İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemek amacıyla kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma tarama modelindedir. Bu araştırma ile resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığı ile bu güdüleme yöntemlerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme dereceleri ilköğretim okulu yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine göre betimlenmeye çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2001-2002 öğretim yılında Rize ili merkez ve ilçelerindeki tüm ilköğretim okullarında görev yapan 220 ilköğretim okulu yöneticisi (müdür ve müdür yardımcıları) ile bu okullarda görev yapan 1095 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır.

Rize ilinde 11 ilçe bulunmaktadır. Ön uygulamanın yapıldığı Çayeli ilçesi dışta bırakılarak Rize ili merkezi ile Güneysu, İkizdere, İyidere, Hemşin, Çamlı Hemşin, Der pazarı, Fındıklı, Ardeşen, Pazar ve Kalkandere olmak üzere 10 ilçede bulunan ve sınıf öğretmeni sayısı beş ve üzerinde olan ilköğretim okullarında anket uygulanmıştır.

Yönetici sayısı sınırlı olduğu için Rize ili merkezi ve ilçelerin tamamında yer alan tüm ilköğretim okulu yöneticileri (müdür ve müdür yardımcıları) araştırma kapsamına alınmış ve örneklem seçme yoluna gidilmemiştir.

Ancak, sınıf öğretmeni sayısı fazla olduğu için ve araştırmada yönetici ve öğretmenlere bilgi toplamak amacıyla iki ayrı ölçek uygulandığı için maddi zorluklar ve zaman sıkıntısı dikkate alınarak öğretmenlerden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Böylece, Rize ili merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okullarında sınıf öğretmeni sayısı beşin altında olan okullar hariç diğer bütün okullardaki öğretmenlerin yaklaşık % 40'ı araştırma kapsamına alınmış ve öğretmenlerin her bir okul için araştırma kapsamına alınmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Böylece toplam 1095 öğretmenden 440 (yaklaşık % 40) öğretmene anket uygulanmıştır. Örneklem alınırken Krejcie ve Morgan (1970)'in örnekleme tablosundan hareket edilmiştir. Bu tabloda kişilere göre evren sayısının belli olduğu durumlarda bunlara karşılık gelecek örneklem sayıları formüle edilmiş ve bir tablo oluşturulmuştur. Bu tablodan hareketle öğretmenlerin %40'ı alınarak bunun evreni karşılayacak güçte olduğu düşünülmüştür. Rize ili merkezi ve ilçelerindeki ilköğretim okullarının 2001-2002 öğretim yılı ile ilgili verileri Rize İli Milli Eğitim Müdürlüğü' nün İstatistik Bölümü'nden alınmıştır.

Anketler, Valilik Olur'u alınarak resmi ilköğretim okulu yöneticilerine ve sınıf öğretmenlerine uygulanmıştır. Uygulama yapılırken ulaşılmasında zorluk yaşanan bazı okullar için İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki okul dolaplarına anketler bırakılmış, bazı okullara da posta ile gönderilmiştir. Uygulamanın yapıldığı Kalkandere ilçesinde anketlerin dönüşü beklenen düzeyde olmadığı için ikinci kez anket uygulanmış ve toplanmıştır. Birçok okul da telefonla defalarca aranmıştır. Anketlerin dönüş oranını

arttırmak ve hızlandırmak amacıyla anketörlerden de yararlanılmıştır. Bu amaçla Rize Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Ana Bilim Dalı son sınıf öğrencilerinden beş öğrenci araştırmacı tarafından seçilerek araştırmanın amacı ve veri toplama araçları hakkında bilgilendirilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerine verilen veya postalanan anket sayısı 220, geri dönen anket sayısı 173'dür (% 78.6). Sınıf öğretmenlerine verilen veya postalanan anket sayısı 440, geri dönen anket sayısı ise 352'dir (% 80). Anketler incelendiğinde yönetici ve öğretmen anketlerinden bazılarında, bazı soruların boş bırakıldığı ya da çift seçenek işaretlendiği görülmüş ve bu anketler değerlendirmeye alınmamıştır. Sonuçta toplam 161 yönetici anketi ve 331 öğretmen anketi değerlendirilmiştir.

Araştırmaya Katılan Yönetici ve Sınıf Öğretmenlerinin

Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve en son mezun olduğu okul değişkenlerine ilişkin kişisel bilgiler Çizelge 2'de yer almaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet dağılımına baktığımızda % 36.9'unu kadınların, % 63.1'ini ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde % 32.3'ünün 5 yıl ve daha az, % 24.2'sinin 6-10 yıl, % 6.1'nin 11-15 yıl, % 4.8'inin 16-20 yıl ve % 32.6'sının 21 yıl ve daha fazla çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 64.9'unu kıdemi 5 yıl ve daha az olan öğretmenler ile kıdemi 21 yıl ve üstünde olan öğretmenlerin oluşturduğu saptanmıştır (Çizelge 2).

Çizelge 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	122	36.9
	Erkek	203	63.1
	Toplam	331	100.0
Mesleki Kıdem	5 Yıl ve daha az	107	32.3
	6-10 Yıl	80	24.2
	11-15 Yıl	20	6.1
	16-20 Yıl	16	4.8
	21 Yıl ve üstü	108	32.6
	Toplam	331	100.0
En Son Mezun Olduğu Okul	Öğretmen Okulu	-	-
	Eğitim Enstitüsü	88	26.6
	Eğitim Yüksek Okulu	25	7.6
	Eğitim Fakültesi	117	35.3
	Başka	101	30.5
	Toplam	331	100.0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en son mezun oldukları okula göre dağılımlarına bakıldığında Öğretmen Okulu mezununun olmadığı görülmektedir. Eğitim Enstitüsü mezunlarının % 26.6, Eğitim Yüksek Okulu mezunlarının % 7.6, Eğitim Fakültesi mezunlarının % 35.3 ve Başka seçeneğinde yer alanların ise % 30.5 olduğu görülmektedir. Başka seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin ise sırasıyla A.Ö.F. Lisans Tamamlama, Eğitim Ön Lisans, Açık Öğretim Fakültesinin çeşitli bölümleri, Ziraat Fakültesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, İletişim Fakültesi, Orman Mühendisliği, Orman Endüstrisi Mühendisliği, Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi, Kamu Yönetimi, Çalışma Ekonomisi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Sağlık Teknolojisi Yüksek Okulu, Sosyal Hizmetler, Teknik Eğitim Fakültesi ve Endüstri Mühendisliği mezunu oldukları tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenliği yapanların % 30.5 gibi yüksek bir oranda alan dışından gelmelerinin,

öğretmenlik mesleği ile ilgili çeşitli sorunlara kaynaklık ettiği ve araştırma konusuna da farklı yaklaşım gösterdikleri düşünülebilir (Çizelge 2).

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımına baktığımızda % 6.2'sini kadınların, % 93.8'ini ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir (Çizelge 3).

Yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde % 23.6'sını 5 yıl ve daha az, % 36'sının 6-10 yıl, % 18.6'sının 11-15 yıl, % 8.1'inin 16-20 yıl ve % 13.7'sinin 21 yıl ve daha fazla çalıştıkları görülmektedir (Çizelge 3).

Çizelge 3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Değişken	Düzyey	N	%
Cinsiyet	Kadın	10	6.2
	Erkek	151	93.8
	Toplam	161	100.0
Mesleki Kıdem	5 Yıl ve daha az	38	23.6
	6-10 Yıl	58	36.0
	11-15 Yıl	30	18.6
	16-20 Yıl	13	8.1
	21 Yıl ve üstü	22	13.7
	Toplam	161	100.0
En Son Bitirmiş Olduğu Okul	Öğretmen Okulu	-	-
	Eğitim Enstitüsü	89	55.3
	Eğitim Yüksek Okulu	10	6.2
	Eğitim Fakültesi	20	12.4
	Başka	42	26.1
	Toplam	161	100.0
Kurs, Seminer vb. Katılıp Katılmadığı	Katılmadım	143	88.8
	Katıldım	18	11.2
	Toplam	161	100.0

Araştırmaya katılan yöneticilerin en son bitirilen okul değişkenine göre dağılımlarına bakıldığında Öğretmen Okulu mezununun hiç olmadığı görülmektedir. Eğitim Enstitüsü mezunlarının % 55.3, Eğitim Yüksek Okulu mezunlarının % 6.2, Eğitim Fakültesi mezunlarının % 12.4 ve Başka seçeneğinde yer alanların ise % 26.1

olduğu görülmektedir (Çizelge 3). Başka seçeneğini işaretleyen yöneticilerin sırasıyla A.Ö.F. Lisans Tamamla Programı, Eğitim Ön Lisans, Açık Öğretim Fakültesi İktisat, İşletme vb., İlahiyat Fakültesi, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, Edebiyat Fakültesi, Ziraat Fakültesi gibi alan mezunları oldukları görülmektedir. Okul Yöneticilerinin Eğitim Enstitüsü Mezunlarından sonra ikinci sırada % 26.1'lik bir oranla öğretmenlik mesleğinin dışından gelenlerden oluşması “yöneticiliğin meslekleşmesi” açısından bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Eğitim Yönetimi alanından mezun yöneticilere rastlanmamış olması yıllardan beri eğitim yöneticisi yetiştirme konusunda gösterilen çabalar açısından düşündürücüdür.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket yoluyla toplanmıştır. Anket, şu aşamalardan geçerek geliştirilmiştir. Önce alan yazındaki yerli ve yabancı kaynaklar incelenerek yaklaşık 80 maddeden oluşan üç alt boyutlu (psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel ve maddi) bir anket taslağı oluşturulmuştur. Anket maddeleri tekrar incelenerek, Tez Danışmanı Sayın Doç. Dr. İlayet Pehlivan Aydın'ın görüşleri de alınarak araştırmada esas alınan boyutlarla ilgili olmadığı düşünülen, birden fazla yöntemi içinde barındıran ve birbiri ile benzer olan maddeler elenerek 43 maddeye indirilmiştir. Ayrıca, uzman görüşüne sunulmadan önce literatürde yer alan kâra katma, ücret artışı, pirim vb. gibi maddi güç gerektiren güdüleme yöntemlerinin, okul yöneticileri tarafından uygulanmasının mümkün olmadığı düşünüldükçe, taslak anketteki tüm maddelerin psiko-sosyal ile örgütsel ve yönetsel boyutta biçimlendirilmesi uygun görülmüştür. Ancak yöneticilerin uygulayabilmesi için az da olsa maddi güç gerektiren bazı maddeler uzman görüşü doğrultusunda tekrar

maddi boyutta düşünülerek anket taslağı başlangıçta düşünüldüğü gibi üç boyutlu olarak biçimlendirilmiştir.

Anket taslağı, araştırmanın amaçları doğrultusunda ilköğretim okulu yöneticilerinin güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin öğretmenleri ne derecede güdülediğine ilişkin olarak okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleri için ayrı ayrı düzenlenmiştir. Her bir anketin sonunda hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin konuyla ilgili olarak belirtmek istedikleri hususları yazmaları için bir de açık uçlu soruya yer verilmiştir.

Anket taslağının araştırmanın amaçlarını gerçekleştirecek içerikte olup olmadığını, dolayısıyla kapsam geçerliliğini sağlamak amacıyla şu uzmanların görüşüne sunulmuştur: Prof. Dr. İbrahim Ethem Başaran, Prof. Dr. Ali Balcı, Prof. Dr. Kasım Karakütük, Doç. Dr. İlayet Pehlivan Aydın, Doç. Dr. Emin Karip, Doç. Dr. Nilgün Köklü, Doç. Dr. Necla Tural, Yrd. Doç. Dr. Nükhet Çıkrıkçı, Yrd. Doç. Dr. Ömer Kutlu, Yrd. Doç. Dr. Zekeriya Nartgün, Dr. Şakir Çınkır, Araştırma Görevlileri Cevat Elma, Ömay Çokluk, Kamile Demir ile Bilim Uzmanı ve ilköğretim okulu yöneticisi Ayşe Tamer.

Uzman görüşü doğrultusunda 43 maddeden oluşan anketin bazı maddeleri yeniden biçimlendirilmiş, bazıları ise çıkarılmıştır. Böylece taslak form 35 maddeye indirgenerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Daha sonra yeniden düzenlenen anketin geçerlik çalışmalarını sürdürmek ve güvenilirliğini belirlemek üzere Rize ili Çayeli ilçesindeki tüm ilköğretim okullarında ön uygulaması yapılmıştır. Bu amaçla, Çayeli'ndeki 21 ilköğretim okulunda görev yapan 46 yönetici ve 145 sınıf öğretmenine anket uygulanmıştır. Geri dönen anketlerden eksik doldurulan anketler elendikten sonra

36 yönetici ve 130 öğretmen anketi olmak üzere toplam 166 anket değerlendirilmiştir. Elde edilen verilere dayalı olarak ölçekte yer alan maddelerin hangi boyutlarda yer aldığı SPSS paket programı aracılığıyla faktör analizine tabi tutulmuştur.

Güdüleme Yöntemleri Ölçeği, birbirinden bağımsız olarak düşünülen üç alt ölçekten oluşturulmuştur. Yapılan ilk faktör analizi 35 maddeyi 9 boyuta ayırmıştır. Boyut sayısı fazla olduğu için önceden belirlenen üç boyuta göre analizlerin yapılması uygun görülmüştür. Böylece her bir boyutun tek boyutlu olduğunu sınamak üzere, her bir boyutu ölçmek için hazırlanmış olan maddeler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Her boyutta yer alan maddeler, ilgili boyutu ölçen maddeler olarak düşünülmüş ve bu maddeler seçilerek nihai form oluşturulmuştur. Faktör yük değeri .30'un üzerinde olan maddeler ölçeğe alınmıştır.

Boyutların faktörlerinin güvenirliği için iç tutarlık katsayısına bakılmış, maddelerin ayırt edicilik güçlerini saptamak üzere de madde toplam korelasyonları bulunmuştur.

Geliştirilen ölçek “güdüleme yöntemlerinin okul yöneticileri tarafından kullanılma sıklığı” ve “bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme dereceleri” olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Bu nedenle analizler psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemleri boyutlarında ölçeğin her iki kısmı için ayrı ayrı yapılmıştır. Ölçeğin birinci kısmı (yöntemlerin kullanılma sıklığı) için her bir boyuta ilişkin olarak yapılan analizler aşağıda verilmiştir (Çizelge 4, Çizelge 5 ve Çizelge 6). Ölçeğin ikinci kısmı için (yöntemlerin öğretmenleri güdüleme dereceleri) her üç boyutta yapılan analizlere ilişkin açıklamalar da metin içerisinde verilmiş ancak tablolar ekte sunulmuştur (Ek 4, Ek 5, Ek 6).

Çizelge 4. Güdüleme Yöntemleri leğinin Psiko-Sosyal Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Bölümün Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
1. Öğretmenler arasındaki iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik, sportif vb.) düzenleme.	.61	.52
2. Bir ğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü olarak kutlama.	.68	.67
3. Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda herkese duyurma.	.60	.45
4. Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma.	.62	.48
5. Özel günlerde öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme.	.64	.53
6. Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi.) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için tören sonrası tüm öğretmenlerin katıldığı aylı toplantı düzenleme.	.58	.52
7. Öğretmenlerin, ğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri bir pano yaptırma.	.36	.47
8. Öğretmenlerin zel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya alışma.	.63	.64

Alpha= .72 Faktörlerin açıkladığı varyans= % 26

Güdüleme Yöntemleri leği'nin, ön uygulama formunda "psiko-sosyal" boyut olarak belirlenen alt ölçekte 12 madde yer almıştır. Ölçeğin birinci bölümüne ilişkin (güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığı) faktör analizi sonucunda 5., 7. ve 12. maddelerin faktör yük değerlerinin .30'un altında kaldığı görülmüş ve bu maddeler ile madde toplam korelasyonu .30'un altında kalan 3. madde ölçekten çıkarılmıştır. Bu boyutta yer alan maddelerin faktör yük değerleri .36 ile .68 arasında bulunmuştur (Çizelge 4).

Ölçeğin birinci bölümü için psiko-sosyal boyutta yer alan maddelerin ayırt edici özellikte olup olmadıkları madde madde toplam korelasyonları bulunarak incelenmiştir.

Bu boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları .45 ile .67 arasında değişmektedir. Ölçeğin, psiko-sosyal boyutunun iç tutarlığını gösteren Alpha katsayısı .72 olarak hesaplanmıştır (Çizelge 4).

Psiko-sosyal boyutta ölçeğin ikinci bölümü için (yöntemlerin öğretmenleri güdüleme derecesi) yapılan analizler sonucunda maddelerin faktör yük değerleri .51 ile .77 arasında bulunmuştur. Maddelerin madde toplam korelasyonları ise .50 ile .74 arasında değişmektedir. Ölçeğin ikinci kısmı için iç tutarlığı gösteren Alpha katsayısı .83 olarak hesaplanmıştır (Ek 4).

Ölçeğin ön uygulama formunun “örgütsel ve yönetsel” boyut olarak düşünülen alt ölçeğinde 14 soru yer almıştır. Örgütsel ve yönetsel boyutun birinci bölümü için yapı geçerliğine ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonucunda faktör yük değeri .30’un altında kalan madde olmadığı görülmüştür. Bu boyutta yer alan 14 maddenin faktör yük değerleri .40 ile .78 arasında değişmektedir (Çizelge 5).

Örgütsel ve yönetsel boyutta birinci bölümde yer alan maddelerin ayırt edici özellikte olup olmadığını saptamak için yapılan madde analizi sonucunda maddelerin madde toplam korelasyonlarının .46 ile .77 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin, örgütsel ve yönetsel boyutunun iç tutarlığını gösteren Alpha katsayısı ise .89 olarak bulunmuştur (Çizelge 5).

Örgütsel ve yönetsel boyutta, güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme dereceleri bölümü için yapılan analizler sonucunda maddelerin faktör yük değerleri .42 ile .73 arasında bulunmuştur. Maddelerin madde toplam korelasyonları da .42 ile .73 arasında bulunmuştur. Ölçeğin ikinci kısmı için iç tutarlığını gösteren Alpha katsayısı ise .88 olarak bulunmuştur (Ek 5).

Çizelge 5. Güdüleme Yöntemleri Ölçeğinin Örgütsel ve Yönetmel Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Bölümün Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
9.Başarılı öğretmenler arasında bir ayrım yapmadan “teşekkür” ve “takdir” belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunma.	.56	.62
10. Dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama.	.57	.59
11.Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma.	.73	.70
12. Eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme.	.70	.67
13.Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme.	.65	.64
14.Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma.	.78	.77
15.Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma	.70	.68
16. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme.	.67	.67
17.Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma	.77	.75
18.Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma.	.70	.70
19. Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma.	.64	.62
20. Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme.	.69	.69
21.Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma.	.67	.67
22.Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma.	.40	.46

Alpha= .89 Faktörlerin açıkladığı varyans= % 45

Ölçeğin ön uygulama formunun “maddi” boyut olarak biçimlendirilen alt ölçeğinde 9 soru yer almıştır. Maddi boyutta ölçeğin birinci kısmı için (yöntemlerin kullanılma sıklığı) yapı geçerliğine ilişkin olarak yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yük değeri .30’un altında kalan madde olmadığı görülmüştür. Bu boyutta yer alan 9 maddenin faktör yük değerleri .53 ile .80 arasında değişmektedir (Çizelge 6).

Ölçeğin maddi boyutunda birinci bölümünde yer alan maddelerin ayırt edici özellikte olup olmadığı madde analizi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda bu boyutta yer alan maddelerin madde toplam korelasyonlarının .51 ile .77 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçeğin bu boyutunun iç tutarlığını gösteren Alpha katsayısı ise .85 olarak bulunmuştur (Çizelge 6).

Çizelge 6. Güdüleme Yöntemleri Ölçeğinin Maddi Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Bölümün Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
23. Başarılı öğretmenlerin “maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma.	.65	.68
24. Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme.	.80	.77
25. Özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderme.	.68	.67
26. Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirme.	.79	.77
27. Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşyle birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirme.	.74	.70
28. Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme.	.53	.51
29. Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma.	.63	.65
30. Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma.	.68	.69
31. Okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin” ve ayrılanlara da “güle güle” partisi düzenleme.	.68	.71

Alpha= .85 Faktörlerin açıkladığı varyans= % 48

Ölçeğin maddi boyutunun ikinci bölümü (yöntemlerin öğretmenleri güdüleme dereceleri) için yapılan analizler sonucunda maddelerin faktör yük değerleri .45 ile .86 arasında, maddelerin madde toplam korelasyonları ise .48 ile .85 arasında bulunmuştur. Maddi boyutta ölçeğin ikinci kısmı için iç tutarlığını gösteren Alpha katsayısı .89 olarak hesaplanmıştır (Ek 6).

Araştırmada, araştırmanın alt amaçları doğrultusunda ikinci bir ölçek olarak “Rotter’in Denetim Odağı Ölçeği” kullanılmıştır. GÜdüleme yöntemlerinin (psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel, maddi boyutlarda) kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin yöneticilerin denetim odağına; güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin de öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, aslı Rotter’e (1966) ait olan ve Bağlum Keleş’in (2000) hazırladığı “Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi” başlıklı doktora tez çalışmasında geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yaptığı 29 maddeden oluşan, zorunlu seçmeli bir anket olan “Denetim Odağı Ölçeği” araştırmacının kendisinden yazılı izin alınarak kullanılmıştır. Bunun için Yrd. Doç. Dr. Şener Büyüköztürk ile görüşülmüştür. Sık kullanılan bir ölçek olduğu için araştırmasında geçerlik ve güvenirlik çalışmasını yapan bir araştırmacıdan izin alınarak tekrar faktör analizi ve madde analizi yapılmasına gerek kalmadan kullanılabileceği belirtilmiştir.

Bağlum Keleş’in (2000) Denetim Odağı Ölçeği için yaptığı analiz sonuçları şöyledir: Ölçeğin yapı geçerliği faktör analizi ile incelenmiştir. Ölçekteki maddelerin faktör yük değerleri .33 ile .61 arasında değişmektedir. Ölçeğin güvenirliği için madde analizine dayalı iç tutarlık katsayısına bakılmıştır. Buna göre madde toplam korelasyonları tüm maddelerde .24 ile .49 arasında değişmektedir. Ölçeğin hesaplanan alfa güvenirlik katsayısı .76 bulunmuştur. Böylece maddelerin ayırt etme gücüne sahip olduğu belirtilmiştir.

Verilerin Çözümlemesi

Yöneticilerin ve öğretmenlerin, yöneticilerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme yöntemlerini kullanma sıklıklarına ve bu yöntemlerin öğretmenleri güdüleme derecelerine ilişkin görüşlerinde, her bir boyutta yer alan maddeler bazında, yüzde (%), frekans (f), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (S) gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır.

Yöneticilerin güdüleme yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin görüşlerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin cinsiyetlerine ve yöneticilerin güdülenme konusunda bir kurs, seminer vb. katılıp katılmadıklarına göre farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi; yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdem ve mezun oldukları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği de tek yönlü varyans analizi ile incelenmiştir. Anlamlı farklılık gösteren gruplarda farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için “Tukey HSD” testi kullanılmıştır. İstatistiksel hesaplamalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

Ayrıca, yönetici ve öğretmenlerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları puanlara ilişkin aritmetik ortalama ($\bar{X}$), standart sapma (S), ortanca, en düşük puan, en yüksek puan ve çarpıklık katsayısı gibi betimsel istatistikler verilmiş ve güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin yöneticilerin denetim odağına göre ve güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin de öğretmenlerin denetim odağına göre farklılık gösterip göstermediği t-testi ile incelenmiştir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin, güdülenme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri güdüleme derecesine yönelik görüşleri her bir boyut için en yüksek puan alan maddeden başlanarak göreceli olarak sıralanmıştır. Bu sıralamada yüksek puan alan maddeler yüksek düzeyde, düşük puan alan maddeler ise düşük düzeyde uygulanıyor olarak yorumlanmıştır.

Anket, güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığı ve öğretmenleri güdüleme dereceleri olmak üzere iki boyutta biçimlendirilmiştir. Her bir boyut için de Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Aşağıda davranışı kullanma sıklığı ve güdüleme derecesi puanlarının yorumlanması ile ilgili bilgiler yer almaktadır (Çizelge 7).

Çizelge 7. Her Bir Davranışın Kullanılma Sıklığı, Güdüleme Derecesi ve Puanları

Kullanılma Sıklığı		Güdüleme Derecesi	
1	Hiçbir zaman	1.00 – 1.79	Hiç
2	Çok seyrek	1.80 – 2.59	Az
3	Ara sıra	2.60 – 3.39	Biraz
4	Çoğu zaman	3.40 – 4.19	Çok
5	Her zaman	4.20 – 5.00	Pek çok

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amaçları doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel çözümleri sonucu ulaşılan bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır. “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği”, Psiko-Sosyal, Örgütsel-Yönetimsel ve Maddi güdüleme yöntemleri boyutu olmak üzere üç alt ölçekten oluşmaktadır. Bulgular ve bunlara ilişkin yorumlar da her bir boyut için ayrı ayrı olarak verilmiştir.

Psiko-Sosyal Güdüleme Yöntemleri Boyutu İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Psiko-sosyal boyut sekiz maddeden oluşmaktadır. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığı ile bu yöntemlerin öğretmenleri güdüleme derecesini ortaya koyan yönetici ve öğretmen görüşlerine ilişkin aritmetik ortalamalar ($\bar{X}$) Çizelge 9’da verilmiştir.

Öğretmenlerin işe güdülenmesinde “öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olma (md 8)” yöntemini yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.52$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çoğu zaman ($\bar{X} = 3.68$) kullandıklarını belirtmişlerdir. Her iki grupta da bu yöntem birinci sırada yer almıştır. Aynı yöntemin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde yöneticiler bu yöntemin pek çok ($\bar{X} = 4.45$), öğretmenler ise çok ($\bar{X} = 4.01$) derecede güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 9). Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi her iki grup tarafından da hem sık kullanılan hem de yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak belirtilmiştir.

Çizelge 8. Psiko-sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Güdüleme Davranışı	Kullanılma Sıklığı				Güdüleme Derecesi			
	Yönetici		Öğretmen		Yönetici		Öğretmen	
	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra
1. Öğretmenler arasındaki iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik, sportif vb.) düzenleme.	2.92	4	2.51	3	3.69	3	3.30	4
2. Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü olarak kutlama.	4.38	2	3.46	2	4.32	2	3.89	2
3. Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda herkese duyurma.	1.31	8	1.21	8	2.55	8	2.46	8
4. Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma.	1.51	6	1.29	6	3.07	6	3.21	5
5. Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme.	1.48	7	1.25	7	2.90	7	3.02	6
6. Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için tören sonrası tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme.	2.99	3	2.39	4	3.66	4	3.43	3
7. Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri bir pano yaptırma.	2.66	5	2.28	5	3.29	5	2.92	7
8. Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışma.	4.52	1	3.68	1	4.45	1	4.01	1
TOPLAM	2.72	-	2.26	-	3.49	-	3.28	-

“Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü olarak kutlama (md 2)” yöntemini yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.38$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çoğu zaman ($\bar{X} = 3.46$) kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu yöntem sıralamada ikinci sırayı almıştır. Yöneticiler bu güdüleme yönteminin öğretmenler için pek çok ($\bar{X} = 4.32$), öğretmenler ise çok ($\bar{X} = 3.89$) derecesinde güdüleleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 8). Elde edilen bulgulara

göre bu güdüleme yöntemi hem yönetici hem de öğretmen görüşlerine göre sık kullanılan ve öğretmenleri işe güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görülmektedir.

Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede **“resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi.) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için tören sonrası tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme (md 6)”** yöntemini yöneticiler ara sıra ($\bar{X} = 2.99$) kullandıklarını belirtirken, öğretmenler yöneticilerin bu yöntemi çok seyrek ($\bar{X} = 2.39$) kullandıklarını belirtmektedirler. Bu yöntem sıralamada yönetici değerlendirmelerine göre üçüncü sırada, öğretmen değerlendirmelerine göre dördüncü sırada yer almıştır. Bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde hem yöneticiler ($\bar{X} = 3.66$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 3.43$) bu yöntemin çok derecesinde güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 8). Bulgulara göre bu güdüleme davranışı her iki grup tarafından da sık kullanılmayan ancak öğretmenleri işe güdüleme derecesi yüksek bir yöntem olarak değerlendirilmektedir. Buna göre öğretmenlerle yöneticiler arasında yakınlaşmayı sağlayacak ve öğretmenlere değer gördüklerini hissettirecek bu tür düzenlemeleri her iki grubun da gerekli gördükleri söylenebilir.

“Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik, sportif vb.) düzenleme (md 1)” yöntemini yöneticiler ara sıra ($\bar{X} = 2.92$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çok seyrek ($\bar{X} = 2.51$) kullandıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Yönetici değerlendirmelerine göre bu yöntem dördüncü sırada yer alırken öğretmen değerlendirmelerine göre üçüncü

sırada yer almaktadır. Yöneticiler bu güdüleme yönteminin çok ($\bar{X} = 3.69$) derecesinde, öğretmenler ise biraz ($\bar{X} = 3.30$) derecesinde güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 8). Bu bulgulara göre öğretmenler arasında iyi ilişkiler geliştirmede etkili olabilecek piknik, tiyatro, sinema, sportif vb. faaliyetlerin pek fazla düzenlenmediği bunun da iletişim ve etkileşim eksikliğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Öğretmenlerin işe güdülenmesinde **“öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri bir pano yaptırma (md 7)”** yöntemini yöneticiler ara sıra ($\bar{X} = 2.66$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çok seyrek ($\bar{X} = 2.28$) kullandıklarını belirtmişlerdir. Her iki grubun değerlendirmesinde de bu yöntem beşinci sırada yer almıştır. Bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin değerlendirmelere bakıldığında hem yöneticiler ($\bar{X} = 3.29$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 2.92$) bu yöntemin biraz derecesinde güdüleyici olduğu görüşündedirler. (Çizelge 8). Elde edilen bulgulara göre bu yöntem her iki grup tarafından da hem düşük sıklıkta kullanılan hem de güdüleme düzeyi düşük bir yöntem olarak görülmektedir. Öğretmenlerin bu yöntemin kendilerini güdüleme düzeyini düşük algılamaları daha öncelikli olarak doyurulması gereken ihtiyaçlarının varlığından kaynaklanabilir.

“Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma (md 4)” yöntemini hem yöneticiler ($\bar{X} = 1.51$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 1.29$) “hiçbir zaman” kullanılmıyor olarak değerlendirmektedirler. Her iki grubun değerlendirmelerinde de bu yöntem altıncı sırada yer almaktadır. Yöneticiler ($\bar{X} = 3.07$) ve öğretmenler ($\bar{X} = 3.21$) bu yöntemin öğretmenleri biraz güdülediği görüşündedirler

(Çizelge 8). Bu bulgulara göre “Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma” yöntemi her iki grup tarafından da hiç kullanılmayan ancak öğretmenleri işe güdüleme düzeyi biraz derecesinde görülen bir yöntemdir. Kullanılma sıklığı ve güdüleme derecesinin düşük olmasının yönetici ve öğretmenlerin bu tür davranışlara alışık olmamalarından ve pek rastlanılan bir durum olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Nelson (1999: 16-31), çalışanları güdülemede, anında onay ve takdir görmenin çok önemli olduğunu ve bunun, memnuniyeti belirten bir mektup, bir teşekkür kartı yazarak çok kolaylıkla yapılabileceğini belirtir. Yine, Minnesota Doğal Kaynaklar departmanı tarafından yapılan yeni bir anket, kutlama faaliyetlerinin çalışanların iş tatminine büyük ölçüde katkıda bulunduğunu ortaya koymuştur. Ankete katılanların % 68’i yaptıkları işin diğerleri tarafından takdir edildiğine inanmalarının çok önemli olduğunu, % 67’si, onay ve takdir edilmeye ihtiyaçları olduğunu belirtirken, sadece % 8’i çabaları karşılığında onay ve takdir görmelerinin çok önemli olmadığını belirtmiştir.

Öğretmenlerin işe güdülenmesinde **“özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme (md 5)”** yöntemi hem yöneticiler ($\bar{X} = 1.48$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 1.25$) tarafından hiçbir zaman uygulanmıyor biçiminde değerlendirilmektedir. Her iki grupta da bu yöntem yedinci sırada yer almaktadır. Bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin değerlendirmelere bakıldığında ise yöneticilerin ($\bar{X} = 2.90$) ve öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.02$) bu yöntemi biraz derecesinde güdüleyici buldukları görülmektedir (Çizelge 8). Sonuç olarak, hem yöneticiler hem de öğretmenler bu yöntemin hiçbir zaman kullanılmadığı

ancak biraz derecesinde güdüleyici olduğu görüşündedirler. Bu durum, güdülemede bu tür davranışların etkisinin bilinmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Oysa, bu ve benzeri yaklaşımlar kişinin önemsendiğini hissetmesini ve kuruma bağlanmasını sağlayabilir.

“Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda herkese duyurma (md 3)” yöntemi yöneticiler ($\bar{X} = 1.31$) ve öğretmenler ($\bar{X} = 1.21$) tarafından hiçbir zaman kullanılmıyor biçiminde değerlendirilmiştir. Bu yöntem her iki grubun değerlendirmelerinde de sekizinci sırada yer almaktadır. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesini ise hem yöneticiler ($\bar{X} = 2.55$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 2.46$) az derecesinde görmektedirler (Çizelge 8). Bu yöntem her iki grup tarafından da hiçbir zaman kullanılmayan ve öğretmenleri işe güdüleme derecesi düşük bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda herkese duyurma davranışı öğretmenler arasında ayrım yaratacağı, öğretmenleri iyi öğretmen, kötü öğretmen olarak nitelendireceği endişesi ile uygulanmıyor ve güdüleyici olarak görülüyor olabilir.

Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve herkese duyurma davranışı, öğretmenler arasında bir yarışa da neden olabilir. Başaran’a (2000b: 257) göre yarışma işgörenlerde gerilime de neden olabilir. Uzun süre örgütte kalmayı amaçlayan işgörenler, yarışmanın gerilimli havası içinde yaşamaktansa, uygun bir düzeyde üretim yaparak daha rahat yaşamayı tercih ederler. Öğretmenler de bu nedenle “ayın öğretmenini seçmeyi ve duyurmayı” gerilim yaratıcı olarak görüyor olabilirler.

Genel olarak bakıldığında toplamda, psiko-sosyal güdüleme yöntemlerini yöneticiler ara sıra ($\bar{X} = 2.72$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu

yöntemleri çok seyrek ($\bar{X} = 2.26$) kullandıklarını belirtmişlerdir. Psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme düzeyini ise yöneticiler çok ($\bar{X} = 3.49$), öğretmenler ise biraz ($\bar{X} = 3.28$) derecesinde görmektedir (Çizelge 8). Elde edilen bu bulgulara göre genel olarak psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin, yöneticiler tarafından çok düşük düzeyde kullanıldığı ancak öğretmenleri güdülemede önemli görüldüğü söylenebilir.

Psiko-sosyal alt boyutunda yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Çizelge 9'da verilmiştir.

Çizelge 9. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	122	2.04	0.56	298.93	-4.92*	0.00
Erkek	209	2.39	0.71			
Öğretmenleri Güdüleme Derecesi						
Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	122	3.27	0.81	329	-0.18	0.86
Erkek	209	3.29	0.76			

*p<.05

Çizelge 9 incelendiğinde, psiko-sosyal güdüleme yöntemleri alt boyutunda yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır [t (298. 93)= 4.92, p<.05]. Erkekler ($\bar{X} = 2.39$), kadınlara ($\bar{X} = 2.04$) göre, psiko-sosyal alt boyutta yer alan

güdüleme yöntemlerinin kullanılma düzeyini daha yüksek görmektedirler. Ancak, her iki grup da bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını “çok seyrek” derecesinde belirtmektedir.

Psiko-sosyal güdüleme yöntemleri alt boyutunda yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği [$t(329) = 0.18, p > .05$] Çizelge 9’da görülmektedir. Araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 3.29$, kadın öğretmenlerin $\bar{X} = 3.27$ ’ dir. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da “biraz” derecesinde belirtmektedir.

Psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Çizelge 10’da verilmiştir.

Çizelge 10. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	10	2.70	0.51	159	-0.13	0.90
Erkek	151	2.72	0.52			
Öğretmenleri Güdüleme Derecesi						
Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	10	3.56	0.76	159	0.34	0.74
Erkek	151	3.49	0.70			

Psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$t(159) = 0.13, p > .05$]. Anlamlı fark bulunmamakla birlikte erkekler ($\bar{X} = 2.72$), kadınlara ($\bar{X} = 2.70$) göre psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma düzeylerini daha yüksek görmektedirler (Çizelge 10). Ancak, her iki grup da bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini kullanılma sıklıklarını “ara sıra” derecesinde belirtmektedir.

Psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği [$t(159) = 0.34, p > .05$] Çizelge 10’da görülmektedir. Araştırmaya katılan erkek yöneticilerin psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 3.49$, kadın yöneticilerin $\bar{X} = 3.56$ ’dır. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da “çok” derecesinde belirtmektedir.

Sonuç olarak, psiko-sosyal alt boyutunda yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin olarak, yönetici görüşlerinin öğretmenlere göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Psiko-sosyal alt boyutunda yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Çizelge 11’de verilmiştir.

Çizelge 11. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan GÜdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri GÜdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin GÜdüleme Konusunda Kurs, Seminer vb. Katılıp Katılmadığına Göre t-Testi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Kurs, Seminer vb.	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Katılmadım	143	2.69	0.52	159	-2.01	0.06
Katıldım	18	2.95	0.48			
Öğretmenleri Güdüleme Derecesi						
Kurs, Seminer vb.	N	X	S	sd	t	p
Katılmadım	143	3.45	0.69	159	-1.81	0.07
Katıldım	18	3.77	0.74			

Çizelge 11’de görüldüğü gibi psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$t(159) = 2.01, p > .05$]. Anlamlı farklılık bulunmamakla birlikte güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticiler ($\bar{X} = 2.95$), katılmayanlara ($\bar{X} = 2.69$) göre psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini kullanılma düzeylerini daha yüksek görmektedirler. Her iki grup da bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini kullanılma düzeylerini “ara sıra” derecesinde belirtmektedirler.

Psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği Çizelge 11’de görülmektedir [$t(159) = 1.81, p > .05$]. Güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticilerin, psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 3.77$,

katılmayan yöneticilerin $\bar{X} = 3.45$ 'dir. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da “çok” derecesinde belirtmektedir.

Sonuç olarak, psiko-sosyal alt boyutunda yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin olarak, güdüleme konusunda herhangi bir kurs, seminer vb. katılan yönetici görüşlerinin katılmayan yöneticilere göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

Psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlik kıdemi değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 12’de verilmiştir.

Çizelge 12. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	107	2.14	0.65	GA: 4 Gİ: 326 T: 330	2.55	0.06	_____
	6-10 yıl	80	2.21	0.65				
	11-15 Yıl	20	2.23	0.59				
	16-20 Yıl	16	2.52	0.75				
	21 yıl +	108	2.39	0.71				
	Toplam	331	2.26	0.68				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	107	3.37	0.77	GA: 4 Gİ: 326 T: 330	0.54	0.70	_____
	6-10 yıl	80	3.23	0.82				
	11-15 Yıl	20	3.20	0.98				
	16-20 Yıl	16	3.30	0.87				
	21 yıl +	108	3.24	0.76				
	Toplam	331	3.28	0.79				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 12’de görüldüğü gibi, psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(4, 326) = 2.55, p>.05$]. Bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen görüşleri de kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4, 326) = 0.54, p>.05$].

Psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilik kıdemi değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 13’de verilmiştir.

Çizelge 13. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemi Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	38	2.73	0.62	GA: 4 Gİ:156 T:160	0.43	0.79	_____
	6-10 yıl	58	2.66	0.44				
	11-15 Yıl	30	2.79	0.66				
	16-20 Yıl	13	2.67	0.30				
	21 yıl +	22	2.78	0.45				
	Toplam	161	2.72	0.52				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	38	3.31	0.85	GA: 4 Gİ:156 T:160	1.02	0.40	_____
	6-10 yıl	58	3.53	0.65				
	11-15 Yıl	30	3.62	0.64				
	16-20 Yıl	13	3.40	0.63				
	21 yıl +	22	3.56	0.68				
	Toplam	161	3.49	0.70				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 13 incelendiğinde, psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin yöneticilik kıdemi göre

farklılaşmadığı görülmektedir [$F(4, 156) = 0.43, p > .05$]. Bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin yönetici görüşleri arasında da yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(4, 156) = 1.02, p > .05$].

Psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, mezun olunan okul değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 14’de verilmiştir.

Çizelge 14. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin En Son Bitirmiş Oldukları Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	Sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 327 T: 330	3,59*	0.01	2. ile 4. grup arasında
	Eğt. Enst.	88	2.42	0.70				
	Eğt.Yk. okl.	25	2.23	0.63				
	Eğt. Fak.	117	2.12	0.65				
	Başka	101	2.29	0.67				
	Toplam	331	2.26	0.68				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	Sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 327 T: 330	0.08	0.97	—
	Eğt. Enst.	88	3.25	0.80				
	Eğt.Yk. okl.	25	3.27	0.89				
	Eğt. Fak.	117	3.30	0.85				
	Başka	101	3.29	0.70				
	Toplam	331	3.28	0.79				

* $p < .05$ GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 14’de görüldüğü gibi, psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri mezun olunan okula göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$F(3, 327) = 3.59, p < .05$]. Söz konusu farklılaşmada,

eğitim enstitüsü mezunu olanlar ($\bar{X} = 2.42$) bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını, eğitim fakültesi mezunu olanlara ($\bar{X}=2.12$) göre daha yüksek görmektedirler.

Psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin, sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(3, 327)= 0.08, p> .05$]. Ancak, psiko-sosyal boyuttaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında eğitim fakültesi mezunu olanların ($\bar{X} = 3.30$) diğer gruplara göre, bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesini daha yüksek gördükleri söylenebilir (Çizelge 14).

Elde edilen bulgulara göre, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlerin diğerlerine göre bu boyuttaki güdüleme davranışlarının uygulanma düzeyini yetersiz gördükleri ve öğretmenleri güdülemenin önemine ve gereğine daha çok inandıkları söylenebilir.

Psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, en son bitirilen okul değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 15’de verilmiştir.

Çizelge 15. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin En Son Bitirmiş Oldukları Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 157 T: 160	1.40	0.25	—
	Eğt. Enst.	89	2.78	0.52				
	Eğt.Yk. okl.	10	2.49	0.28				
	Eğt. Fak.	20	2.74	0.64				
	Başka	42	2.64	0.51				
	Toplam	161	2.72	0.52				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	p	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 157 T: 160	0.52	0.67	—
	Eğt. Enst.	89	3.43	0.63				
	Eğt.Yk. okl.	10	3.50	0.55				
	Eğt. Fak.	20	3.51	0.72				
	Başka	42	3.60	0.87				
	Toplam	161	3.49	0.70				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 15 incelendiğinde, psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(3, 157) = 1.40, p > .05$]. Aynı yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin yönetici görüşlerinin de en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır [$F(3, 157) = 0.52, p > .05$]. Ancak, psiko-sosyal boyuttaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında “başka” seçeneğini işaretleyen öğretmenler (ziraat fakültesi, fen-edebiyat fakültesi, açık

öğretim vs. mezunu olanlar) ($\bar{X} = 3.60$), diğer gruplara göre bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesini “çok” derecesinde görmektedirler.

Yukarıdaki açıklamalara göre, alan dışından gelen öğretmenlerin güdüleme yöntemlerine daha çok ihtiyaç duydukları, bunun da öğretmenlik mesleğine uzak olmalarından kaynaklandığı söylenebilir.

Araştırmanın beşinci ve altıncı alt problemleri doğrultusunda yöneticilerin ve öğretmenlerin denetim odağı ölçeğinden aldıkları puanlara ait betimsel istatistikler Çizelge 16’da verilmiştir.

Çizelge 16. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Odağı Ölçeği Puanlarına Ait Betimsel İstatistikler

Gruplar	N	X	S	Ortanca	En Düşük Puan	En Yüksek Puan	Çarpıklık Katsayısı
Yönetici	161	5.29	2.97	5.00	0.00	12.00	0.29
Öğretmen	331	6.25	3.03	6.00	0.00	15.00	0.30

Yöneticilerin denetim odağı ölçeği puanlarının ortalaması 5.29, standart sapması 2.97’dir. Öğretmenlerin denetim odağı ölçeği puanlarının ortalaması 6.25, standart sapması ise 3.03’dür. Bu değerler ile her iki grubun da normal dağılıma yaklaşık bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Çünkü, ortalama ile ortanca değer birbirine oldukça yakındır (Balcı, 1997:342). Dağılımın çarpıklık katsayısı yöneticiler için 0.29, öğretmenler için 0.30 olup, bu değerler sıfıra yaklaşık bir değer olarak kabul edilebilir. Buna bağlı olarak puanların dağılımının normal olduğu söylenebilir.

Yöneticiler ve öğretmenler, ortalama puan kullanılarak içten ve dıştan denetimli olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Yöneticiler için denetim odağı puanı 5.29'dan büyük olanlar dıştan küçük olanlar içten denetimli, öğretmenler için ise denetim odağı puanı 6.25'den büyük olanlar dıştan küçük olanlar içten denetimli olarak sınıflandırılmıştır. (Bağlum Keleş'in (2000: 47) Köksal'dan (1991: 67) aktardığına göre Rotter'in Denetim Odağı Ölçeği'nin belirli bir ayırım kriteri yoktur. Bu durumda araştırmacı gruplandırmaları yapılmaktadır.) Buna göre yöneticilerin 108'i içten, 53'ü dıştan denetimlidir. Öğretmenlerin ise 141'i içten, 190'ı dıştan denetimlidir.

Yöneticilerin psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin görüşlerinin, yöneticilerin denetim odağına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi sonucu Çizelge 17'de verilmiştir.

Çizelge 17. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Denetim Odağına Göre t-Testi Sonucu

Denetim odağı	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İçten denetimli	108	3.64	.69	159	3.92*	0.00
Dıştan denetimli	53	3.19	.66			

* $p < .05$

Çizelge 17 incelendiğinde psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında yöneticilerin denetim odağına göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir [$t(159) = 3.92$, $p < .05$]. İçten denetimli okul yöneticileri ($\bar{X} = 3.64$), dıştan denetimlilere ($\bar{X} = 3.19$) göre bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini daha sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 18’de psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin denetim odağına göre farklılık gösterip göstermediği görülmektedir.

Çizelge 18. Psiko-Sosyal Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Öğretmenleri Güdüleme İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Denetim Odağına Göre t-Testi Sonucu

Denetim odağı	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İçten denetimli	141	2.33	.69	329	1.66	0.10
Dıştan denetimli	190	2.21	.66			

Çizelge 18 incelendiğinde, psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$t(329)=1.66$, $p>.05$]. Ancak, gözlem sonuçlarına göre içten denetimli öğretmenler ($\bar{X}=2.33$), dıştan denetimlilere ($\bar{X}=2.21$) göre bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme derecesini daha yüksek görmektedirler.

Örgütsel ve Yönetsel Güdüleme Yöntemleri Boyutu İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemleri boyutunda on dört madde yer almaktadır. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığı ile bu yöntemlerin öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri madde bazında aritmetik ortalama ($\bar{X}$) kullanılarak her iki grup için Çizelge 19’da verilmiştir.

Çizelge 19. Örgütsel ve Yönetmel Boyutta Yer Alan GÜdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri GÜdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

GÜdüleme Davranışı	Kullanılma Sıklığı				GÜdüleme Derecesi			
	Yönetici		Öğretmen		Yönetici		Öğretmen	
	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra
9.Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “teşekkür” ve “takdir” belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunma.	4.19	12	3.27	14	4.34	5	3.93	11
10. Dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olanlara kolaylık sağlama.	4.65	5	4.40	2	4.33	6	4.35	3
11.Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma.	4.66	4	4.27	4	4.38	3	4.26	5
12. Eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme.	4.82	3	4.56	1	4.37	4	4.37	2
13.Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme.	4.23	11	3.89	11	3.89	14	3.74	12
14.Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma.	4.51	9	4.04	8	4.26	10	4.17	8
15.Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma	4.83	2	4.12	6	4.47	2	4.28	4
16. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme.	4.12	13	3.76	13	4.08	13	4.04	9
17.Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma	4.52	8	4.05	7	4.32	7	4.19	7
18.Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma.	4.50	10	3.81	12	4.17	12	3.98	10
19. Öğretmenleri ilgilendiren (sınıf dağıtımı) konularda öğretmenlere danışma.	4.57	7	4.01	9	4.30	8	4.17	8
20. Okuldaki ısı, ışık, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme.	4.82	3	4.30	3	4.27	9	4.28	4
21.Değerlendirmelerde yansız davranma.	4.89	1	4.23	5	4.58	1	4.43	1
22.Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma.	4.63	6	3.99	10	4.25	11	4.22	6
TOPLAM	4.57	-	4.05	-	4.29	-	4.16	-

“Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma (md 21)” yöntemini hem yöneticiler ($\bar{X} = 4.89$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 4.23$) bu yöntemin her zaman

kullanılıyor olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöntem sıralamada yöneticilerin ortalamalarına göre birinci sırada yer alırken öğretmenlerin ortalama puanlarına göre beşinci sırada yer almaktadır. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde hem yöneticilerin ($\bar{X} = 4.58$) hem de öğretmenlerin ($\bar{X} = 4.43$) bu yöntem pek çok derecesinde güdüleyici buldukları görülmektedir (Çizelge 19). Yöneticiler, öğretmenlere göre bu davranışın daha yüksek düzeyde güdülediği görüşündedirler. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi her iki grup tarafından da hem sık kullanılan hem de yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak belirtilmiştir. Bu bulgulara göre, yapılan adil bir değerlendirmenin her iki grup tarafından da önemli görüldüğü ve öğretmenlerin yüksek düzeyde güdülemesini sağladığı söylenebilir.

Öğretmenlerin işe güdülenmesinde **“görevlendirmelerde öğretmenlere adil davranma (md 15)”** yöntemini, yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.83$) kullandıkları; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çoğu zaman ($\bar{X} = 4.12$) kullandıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöntem yönetici değerlendirmelerine göre ikinci sırada öğretmen değerlendirmelerine göre altıncı sırada yer almaktadır. Yöneticiler ($\bar{X} = 4.47$) ve öğretmenler ($\bar{X} = 4.28$) bu güdüleme yönteminin öğretmenler için pek çok derecesinde güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 19). Bulgulara göre, **“görevlendirmelerde öğretmenlere adil davranma”** yöntemi hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından sık kullanılan ve öğretmenleri işe güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görülmektedir. Ancak, bu yöntemin kullanılma sıklığına ilişkin olarak öğretmenlerin ortalama puanlarının yöneticilere göre daha düşük olduğu görülmektedir.

Bu nedenle, okul yöneticilerinin bu ve benzeri konularda daha hassas davranmaları gerektiği söylenebilir.

“Eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme (md 12)” yöntemini hem yöneticiler ($\bar{X} = 4.82$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 4.56$) her zaman uygulanıyor olarak değerlendirmektedirler. Yönetici değerlendirmelerine göre bu yöntem üçüncü sırada yer alırken, öğretmen değerlendirmelerine göre birinci sırada yer almaktadır. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine bakıldığında da hem yöneticilerin ($\bar{X} = 4.37$), hem de öğretmenlerin ($\bar{X} = 4.37$) bu yöntemi pek çok derecesinde güdüleyici buldukları görülmektedir (Çizelge 19). Bu bulgulara göre, bu güdüleme yöntemi her iki grup tarafından da sık kullanılan ve öğretmenleri işe güdüleme derecesi yüksek bir yöntem olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin eğitim öğretimle ilgili toplantılara ve karar sürecine tüm öğretmenlerin katılımını sağlama konusuna özen gösterdikleri söylenebilir.

Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede **“okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları iyileştirmek için çaba gösterme (md 20)”** yöntemini hem yöneticiler ($\bar{X} = 4.82$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 4.30$) her zaman uygulanıyor olarak değerlendirmişlerdir. Her iki grubun değerlendirmelerinde de bu yöntem üçüncü sırada yer almaktadır. Bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin değerlendirmelere bakıldığında ise hem yöneticilerin ($\bar{X} = 4.27$) hem de öğretmenlerin ($\bar{X} = 4.28$) bu yöntemi pek çok derecesinde güdüleyici buldukları görülmektedir (Çizelge 19). Sonuç olarak, bu yöntemi

her iki grup da sık kullanılan ve öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görmektedir. Buna göre, uygun fiziksel koşulların sağlanması konusunda yöneticilerin gerekli çabayı gösterdikleri ve bunun öğretmenleri işe güdülemede önemli olduğu söylenebilir. Maitland (1997:12), hoş bir atmosfer içinde çalışanların, sıkıntı verici, çok sıcak veya çok soğuk, gürültülü yerlerde çalışanlara göre güdülenmeye daha açık olduklarını belirtmektedir. Aytürk (2001:103-104) de çalışma yerinin fiziksel ve çevresel koşullarının çalışanların moraline ve verimine olumlu veya olumsuz etki yaptığını ve bu nedenle uygun koşulların sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

“Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma (md 11)” yöntemini hem yöneticiler ($\bar{X} = 4.66$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 4.27$) her zaman uyguluyor olarak değerlendirmektedirler. Bu yöntem sıralamada dördüncü sırada yer almıştır. Hem yöneticiler ($\bar{X} = 4.38$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 4.26$) bu güdüleme yönteminin öğretmenler için pek çok derecesinde güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 19). Bu güdüleme yöntemi hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından sık kullanılan ve öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin kendilerini ve okulu ilgilendiren konulara dahil edilmeleri, kurumun bir üyesi olarak kabul edildikleri ve değer gördükleri anlamına geleceğinden güdülemede önemli olabilir.

Öğretmenlerin işe güdülenmesinde **“dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olanlara kolaylık sağlama (md 10)”** yöntemini, yöneticiler ($\bar{X} = 4.65$) ve öğretmenler ($\bar{X} = 4.40$) her zaman uyguluyor olarak değerlendirmektedirler. Bu yöntem yöneticilerin değerlendirmelerine göre beşinci sırada, öğretmenlerin

değerlendirmelerine göre ikinci sırada yer almaktadır. Aynı davranışın öğretmenleri işe güdüleme düzeyi ise hem yöneticiler ($\bar{X} = 4.33$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 4.35$) tarafından pek çok derecesinde güdüleyici görülmüştür (Çizelge 19). Elde edilen bulgulara göre, bu yöntem her iki grup tarafından da sık kullanılan ve öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görülmektedir. Buna göre, dönem içinde idari ya da mazeret iznine ihtiyacı olan öğretmenlere gerekli kolaylığın sağlanması, onların moralinin yükselmesine, yöneticiyi karşı olumlu duygu geliştirmelerine ve kuruma bağlanmalarını sağlayacağından işe güdüleme düzeylerini arttırabilir.

“Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma (md 22)”

yöntemini, yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.63$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çoğu zaman ($\bar{X} = 3.99$) kullandıklarını belirtmiştir. Yönetici değerlendirmelerine göre bu yöntem altıncı sırada yer alırken, öğretmen değerlendirmelerine göre onuncu sırada yer almaktadır. Yöneticiler ($\bar{X} = 4.25$) ve öğretmenler ($\bar{X} = 4.22$) bu yöntemin öğretmenler için pek çok derecesinde güdüleyici olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir (Çizelge 19). Sonuç olarak, hem yöneticiler hem de öğretmenler bu yöntemi sık kullanılan ve öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görmektedirler. Ancak, bu davranışın okul yöneticileri tarafından gösterilme sıklığına ilişkin olarak öğretmenlerin ortalama puanlarının, yöneticilere göre daha düşük olması yasa ve yönetmeliklerin zaman zaman da olsa baskı aracı olarak kullanıldığı yönünde değerlendirilebilir.

“Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma (md 19)” yöntemini, yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.57$)

kullandıkları; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çoğu zaman ($\bar{X} = 4.01$) kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde yöneticiler bu yöntemin öğretmenler için pek çok ($\bar{X} = 4.30$) öğretmenler ise çok ($\bar{X} = 4.17$) derecede güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 19). Her iki grup da bu yöntemi sık kullanılan ve yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak görmüştür. Ancak bu yöntemin, okul yöneticileri tarafından kullanılma sıklığına ilişkin olarak öğretmenlerin ortalama puanlarının yöneticilere göre daha düşük olması, yöneticilerin zaman zaman da olsa bu konuda kararı kendilerinin verdiği biçiminde değerlendirilebilir.

“Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma (md 17)” yöntemini yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.52$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çoğu zaman ($\bar{X} = 4.05$) kullandıklarını belirtmektedirler. Yönetici değerlendirmelerine göre bu madde sekizinci sırada, öğretmen değerlendirmelerine göre yedinci sırada yer almaktadır. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticiler bu yöntemin pek çok ($\bar{X} = 4.32$) öğretmenler ise çok ($\bar{X} = 4.19$) derecede güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 19). Bu güdüleme yöntemi hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından sık kullanılan ve öğretmenleri işe güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak belirtilmiştir.

Öğretmenlerin işe güdülenmesinde **“Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda – bütçeyi kullanma gibi- öğretmenlere danışma (md 14)”** yöntemini, yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.51$) kullandıkları; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çoğu zaman

($\bar{X} = 4.04$) kullandıkları yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu yöntem yönetici değerlendirmelerine göre dokuzuncu sırada yer alırken, öğretmen değerlendirmelerine göre sekizinci sırada yer almaktadır. Yöneticiler bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyini pek çok ($\bar{X} = 4.26$) öğretmenler ise çok ($\bar{X} = 4.17$) derecesinde belirtmişlerdir (Çizelge 19). Bu güdüleme yöntemini her iki grup da hem sık kullanılan hem de öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görmektedir. Ancak, okul yöneticilerinin bu davranışı gösterme sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerine ait ortalama puanların yöneticilere göre daha düşük olması okul yöneticilerinin okulu ilgilendiren bazı önemli kararları kendilerinin aldığı biçiminde değerlendirilebilir.

“Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma (md 18)” yöntemini, yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.50$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi çoğu zaman ($\bar{X} = 3.81$) kullandıklarını belirtmektedirler. Bu madde sıralamada yönetici değerlendirmelerine göre onuncu sırada, öğretmen değerlendirmelerine göre on ikinci sırada yer almıştır. Bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde hem yöneticilerin ($\bar{X} = 4.17$) hem de öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.98$) bu yöntemi çok derecede güdüleyici buldukları görülmektedir (Çizelge 19). Bulgulara göre, her iki grup da bu yöntemi sık kullanılan ve öğretmenleri işe güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görmektedir. Ancak, okul yöneticilerinin bu davranışı gösterme sıklığına ilişkin olarak öğretmenlerin ortalama puanları yöneticilere göre oldukça düşüktür. Buna göre yöneticilerin ya öğretmenlerin yasal haklarını ve sorumluluklarını bildiklerini varsayarak buna gerek görmedikleri ya da öğretmenlere yasal haklarını ve

sorumluluklarını öğrenmeleri konusunda yeterli derecede rehberlik yapmadıkları söylenebilir. Yüksel ve Zel (1999), 1900'lü yılların sonlarına doğru rehberlik kavramının, liderlerin (yöneticilerin) astlarının güdülenmelerini sağlamak ve verimlerini arttırmak amacıyla kullanabilecekleri bir araç olarak önem kazandığını belirtmişlerdir. Özellikle, mesleğe yeni başlayanları, kurumun amaçları, politikası, uymaları gereken kurallar, ceza, ödül ve terfi politikaları, yararlanabilecekleri hizmetler vb. konularda bilgilendirmenin, uyum sağlamalarında önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bu da, yöneticinin (lider) kişisel ve mesleki rehberlik rolünü yerine getirmesi ile ilgilidir.

“Öğretmenleri seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinlikleri vb. katılmaları için teşvik etme (md 13)” yöntemini, yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.23$) kullandıklarını; öğretmenler ise bu yöntemi yöneticilerin çoğu zaman ($\bar{X} = 3.89$) kullandıklarını belirtmektedirler. Bu yöntem sıralamada onbirinci sırada yer almaktadır. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticiler ($\bar{X} = 3.89$) ve öğretmenler ($\bar{X} = 3.74$) bu yöntemin öğretmenler için çok derecesinde güdüleyici olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir (Çizelge 19). Bulgulara bakıldığında, her iki grup da bu yöntemi sık kullanılan ve öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görmektedir. Ancak, bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin olarak her iki grubun da ortalama puanları, bu yöntemin kullanılma sıklığına ilişkin ortalama puanlara göre düşüş göstermektedir. Bu durum ya öğretmenlerin bu tür etkinliklerin yararına inanmamalarından ya da öncelikli olarak başka konuları daha çok önemsemelerinden kaynaklanıyor olabilir. Nelson (1999:203), çalışanlara eğitim olanakları sağlamanın

onları güdüleyeceğini belirtmiştir. Bu konuda yapılan bir araştırma, çalışanların %87'sinin özel eğitim programlarının özel bir teşvik olduğuna inandıklarını ortaya koymaktadır. Maitland da (1997:33) çalışanların çoğunun eğitilmeyi sevdiğini, eğitimi işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları şeyler için bir ödül almak gibi değerlendireceklerini ifade etmektedir.

“Başarılı öğretmenler arasında bir ayrım yapmadan teşekkür ve takdir belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunma (md 9)” yöntemini, yöneticiler çoğu zaman ($\bar{X} = 4.19$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi ara sıra ($\bar{X} = 3.27$) kullandıklarını belirtmişlerdir. Yönetici değerlendirmelerine göre bu yöntem on ikinci sırada, öğretmen değerlendirmelerine göre de on dördüncü sırada yer almıştır. Bu davranışın öğretmenleri işe güdüleme düzeyini yöneticiler pek çok ($\bar{X} = 4.34$) öğretmenler ise çok ($\bar{X} = 3.93$) derecesinde görmektedir (Çizelge 19). Elde edilen bulgulara göre yöneticiler bu yöntemi sık kullanılan bir yöntem olarak görürken, öğretmenler yöneticiler tarafından ara sıra kullanılan bir yöntem olarak görmektedirler. Ancak, her iki grup da bu yöntemi öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görmektedir. Bu sonuçlara göre okul yöneticilerinin, öğretmenlerin “teşekkür” ve “takdir” belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunurken zaman zaman da olsa yanlış davranış sergiledikleri söylenebilir. Aytürk de (2001:87) ödüllendirmede, görevlendirmede, cezalandırmada, sicil ve terfilerde haksızlık ve adaletsizlik yapılmasını işgörenlerin kötü yönetilmesi olarak ifade etmiş ve bunun verimli çalışmayı engelleyeceğini belirtmiştir.

Öğretmenlerin güdülenmesinde “**öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme (md 16)**” yöntemi için hem yöneticiler ($\bar{X} = 4.12$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 3.76$) çoğu zaman uygulandığı yönünde görüş belirtmişler ve bu madde sıralamada on üçüncü sırayı almıştır. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde ise hem yöneticiler ($\bar{X} = 4.08$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 4.09$) bu yöntemin çok derecesinde güdüleyici olduğunu belirtmişlerdir (Çizelge 19). Bu yöntem her iki grup tarafından da hem sık kullanılan hem de yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak görülmüştür. Öğretmenlere ait ortalama puanlara bakıldığında, bu davranışın öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin değerlendirmelerinin, bu davranışın gösterilme sıklığına ilişkin değerlendirmelerinden daha ağırlıklı olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmenlerin kişisel ve mesleki olarak kendilerini ifade edebilmesine olanak sağlayan bu tür tartışma toplantılarına ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemleri alt boyutuna toplamda bakıldığında, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.57$) kullandıkları; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemleri çoğu zaman ($\bar{X} = 4.05$) kullandıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesini ise yöneticiler pek çok ($\bar{X} = 4.29$), öğretmenler ($\bar{X} = 4.16$) çok derecesinde görmektedirler (Çizelge 19). Bulgulara göre yöneticiler ve öğretmenler, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini hem sık kullanılan hem de öğretmenleri güdüleme düzeyi yüksek yöntemler olarak görmektedirler.

Örgütsel ve yönetsel alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçları Çizelge 20’de verilmiştir.

Çizelge 20. Örgütsel ve Yönetsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	122	4.01	0.61	329	-0.84	0.40
Erkek	209	4.07	0.72			
Öğretmenleri Güdüleme Derecesi						
Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	122	4.18	0.54	329	0.27	0.79
Erkek	209	4.16	0.59			

Çizelge 20’de görüldüğü gibi, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermemektedir [$t(329) = 0.84$, $p > .05$]. Erkek öğretmenlerin bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 4.07$ iken, kadın öğretmenlerin $\bar{X} = 4.01$ ’dir. Her iki grup da örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini okul yöneticilerinin kullanma sıklığını “çoğu zaman” derecesinde belirtmektedir.

Örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(329) = 0.27$, $p > .05$]. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin olarak kadın öğretmenlerin

aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 4.18$, erkeklerin $\bar{X} = 4.16$ 'dır (Çizelge 20). Her iki grup da bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini “çok” olarak belirtmektedir.

Örgütsel ve yönetsel alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Çizelge 21’de verilmiştir.

Çizelge 21. Örgütsel ve Yönetsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	10	4.38	0.50	159	-1.96	0.06
Erkek	151	4.58	0.30			
Öğretmenleri Güdüleme Derecesi						
Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	10	4.21	0.65	159	-0.41	0.52
Erkek	151	4.29	0.56			

Çizelge 21 incelendiğinde, örgütsel ve yönetsel alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir [$t(159) = 1.96$, $p > .05$]. Ancak, gözlem sonuçlarına göre erkekler ($\bar{X} = 4.58$), kadınlara ($\bar{X} = 4.38$) göre örgütsel ve yönetsel alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini kullanılma düzeylerini daha yüksek görmektedirler. Her iki grup da bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını “her zaman” derecesinde belirtmektedirler.

Örgütsel ve yönetsel alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği Çizelge 21’de görülmektedir [$t(159)= 0.41, p>.05$]. Araştırmaya katılan erkek yöneticilerin, örgütsel ve yönetsel alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 4.29$, kadın yöneticilerin $\bar{X} = 4.21$ ’dir. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da “pek çok” derecesinde belirtmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel ve yönetsel alt boyutunda yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını ve öğretmenleri işe güdüleme derecesini yöneticiler, öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde görmektedirler.

Örgütsel ve yönetsel alt boyutunda yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Çizelge 22’de verilmiştir.

Örgütsel ve yönetsel alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$t(159)= 0.11, p>.05$]. Güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticilerin, güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 4.56$,

katılmayanların $\bar{X} = 4.57$ 'dir (Çizelge 22). Her iki grup da bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklıklarını “her zaman” derecesinde belirtmektedir.

Çizelge 22. Örgütsel ve Yönetmel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Güdüleme Konusunda Kurs, Seminer vb. Katılıp Katılmadığına Göre t-Testi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Kurs, Seminer vb.	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Katılmadım	143	4.57	0.32	159	0.11	0.92
Katıldım	18	4.56	0.29			
Öğretmenleri Güdüleme Derecesi						
Kurs, Seminer vb.	N	X	S	sd	t	p
Katılmadım	143	4.29	0.58	159	0.19	0.85
Katıldım	18	4.26	0.51			

Çizelge 22’de örgütsel ve yönetmel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$t(159)=0.19$, $p>.05$]. Güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticilerin, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 4.26$, katılmayan yöneticilerin $\bar{X} = 4.29$ ’dur. Örgütsel ve yönetmel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da “pek çok” derecesinde belirtmektedir.

Sonuç olarak, güdüleme konusunda herhangi bir kurs, seminer vb. katılan ve katılmayan yöneticiler örgütsel ve yönetmel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin

kullanılma sıklığını ve öğretmenleri işe güdüleme derecesini yüksek düzeyde görmektedirler.

Örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlik kıdemi değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 23’de verilmiştir.

Çizelge 23. Örgütsel ve Yönetsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlik Kıdemi Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	107	4.01	0.69	GA: 4 Gİ: 326 T: 330	0.93	0.45	—
	6-10 yıl	80	4.11	0.61				
	11-15 Yıl	20	3.81	0.76				
	16-20 Yıl	16	4.11	0.70				
	21 yıl +	108	4.08	0.70				
	Toplam	331	4.05	0.68				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	107	4.19	0.50	GA: 4 Gİ: 326 T: 330	1.67	0.16	—
	6-10 yıl	80	4.13	0.57				
	11-15 Yıl	20	3.89	0.92				
	16-20 Yıl	16	4.19	0.66				
	21 yıl +	108	4.23	0.53				
	Toplam	331	4.17	0.57				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 23 incelendiğinde, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(4, 326) = 0.93, p > .05$]. Aynı yöntemlerin

öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında da kıdeme göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(4, 326) = 1.67, p > .05$].

Örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilik kıdemi değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 24'de verilmiştir.

Çizelge 24. Örgütsel ve Yönetsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	38	4.53	0.36	GA: 4 Gİ: 156 T: 160	0.83	0.51	_____
	6-10 yıl	58	4.59	0.32				
	11-15 Yıl	30	4.51	0.29				
	16-20 Yıl	13	4.60	0.28				
	21 yıl +	22	4.65	0.28				
	Toplam	161	4.57	0.32				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	38	4.15	0.71	GA: 4 Gİ: 156 T: 160	1.14	0.34	_____
	6-10 yıl	58	4.28	0.53				
	11-15 Yıl	30	4.37	0.45				
	16-20 Yıl	13	4.24	0.60				
	21 yıl +	22	4.44	0.50				
	Toplam	161	4.29	0.57				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 24'de görüldüğü gibi, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. [$F(4, 156) = 0.83, p > .05$] Bu yöntemlerin

öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin yönetici görüşleri arasında da yöneticilik kademine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(4, 156) = 1.14, p > .05$].

Örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, en son bitirilen okul değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 25’de verilmiştir.

Çizelge 25. Örgütsel ve Yönetsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin En Son Bitirmiş Oldukları Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	Sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 327 T: 330	1.07	0.36	—
	Eğt. Enst.	88	4.01	0.74				
	Eğt.Yk. okl.	25	4.03	0.59				
	Eğt. Fak.	117	3.97	0.68				
	Başka	101	4.12	0.64				
	Toplam	331	4.05	0.68				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	Sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 327 T: 330	0.84	0.47	—
	Eğt. Enst.	88	4.25	0.57				
	Eğt.Yk. okl.	25	4.20	0.47				
	Eğt. Fak.	117	4.12	0.57				
	Başka	101	4.15	0.59				
	Toplam	331	4.17	0.57				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 25 incelendiğinde, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir [$F(3, 327) = 1.07, p > .05$]. Bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin öğretmen

görüşleri arasında da en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(3, 327) = 0.84, p > .05$].

Örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, en son bitirilen okul değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 26'da verilmiştir.

Çizelge 26. Örgütsel ve Yönetsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin En Son Bitirmiş Oldukları Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 157 T: 160	1.69	0.17	—
	Eğt. Enst.	89	4.60	0.29				
	Eğt.Yk. okl.	10	4.62	0.15				
	Eğt. Fak.	20	4.43	0.43				
	Başka	42	4.56	0.33				
	Toplam	161	4.57	0.32				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 157 T: 160	0.53	0.66	—
	Eğt. Enst.	89	4.33	0.52				
	Eğt.Yk. okl.	10	4.32	0.46				
	Eğt. Fak.	20	4.18	0.55				
	Başka	42	4.24	0.69				
	Toplam	161	4.29	0.57				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 26 incelendiğinde, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(3, 157) = 1.69, p > .05$]. Bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin yönetici görüşleri

arasında da en son bitirilen okula göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(3, 157)=0.53, p>.05$]. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını ve bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesini tüm gruplar da yüksek düzeyde görmektedirler.

Sonuç olarak, en son bitirilen okul değişkenine göre örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdülemede çok önemli görüldüğü söylenebilir. Bunun da karara katılma, öğretmen olarak değer görme, desteklenme, iyi çalışma koşulları sağlama, adil davranma, yasal haklarını öğrenme, gelişme olanakları sağlama, takdir edilme vb. gibi doğrudan çalıştıkları kurumun bir parçası olarak kabul edilme ile ilgili hususların daha önemli görülmesiyle ilgili olduğu söylenebilir.

Örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin yöneticilerin denetim odağına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi sonucu Çizelge 27’de verilmiştir.

Çizelge 27. Örgütsel ve Yönetsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Denetim Odağına Göre t-Testi Sonucu

Denetim odağı	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İçten denetimli	108	4.40	.50	85.01	3.66*	0.00
Dıştan denetimli	53	4.04	.63			

* $p<.05$

Çizelge 27’de görüldüğü gibi, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t(85.01)= 3.66, p<.05$]. İçten denetimli

yöneticiler ($\bar{X} = 4.40$), dıştan denetimlilere ($\bar{X} = 4.04$) göre bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini daha sıklıkla kullandıklarını belirtmektedirler.

Çizelge 28’de örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin denetim odağına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi sonucu verilmiştir.

Çizelge 28. Örgütsel ve Yönetsel Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Denetim Odağına Göre t-Testi Sonucu

Denetim odağı	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İçten denetimli	141	4.11	.66	329	1.52	0.13
Dıştan denetimli	190	4.00	.69			

Çizelge 28 incelendiğinde, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$t(329) = 1.52, p > .05$].

Maddi Güdüleme Yöntemleri Boyutu İle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Maddi güdüleme yöntemlerinin yer aldığı bu boyutta dokuz madde yer almaktadır. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığı ile bu yöntemlerin öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin aritmetik ortalamaları ($\bar{X}$) Çizelge 29’da verilmiştir.

“Başarılı öğretmenlerin maaş ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma (md 23)” yöntemini, yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 4.22$) kullandıklarını; öğretmenler ise

yöneticilerin bu yöntemi ara sıra ($\bar{X} = 3.28$) kullandıklarını belirtmişlerdir. Bu yöntem sıralamada birinci sırayı almıştır. Aynı yöntemin, öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde, yöneticiler bu yöntemin pek çok ($\bar{X} = 4.21$) öğretmenler ise çok ($\bar{X} = 3.85$) derecede güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 29). Elde edilen bulgulara göre bu yöntem, yöneticiler tarafından sık kullanılan, öğretmenler tarafından ise ara sıra kullanılan bir yöntem olarak görülmektedir. Ancak, bu yöntem her iki grup tarafından da yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak görülmüştür. Bu açıklamalara bakıldığında, okul yöneticileri, başarılı öğretmenlerin maaşla ödüllendirilmeleri için teklifte bulunma davranışını üst düzeyde gerçekleştirdiklerini belirtirlerken, öğretmenler bunun aksi yönde görüş ortaya koymaktadırlar. Öğretmenler, okul yöneticilerinin maaşla ödüllendirme için teklifte bulunurken başarıyı dikkate almadıklarını, taraflı davrandıklarını düşünüyor olabilirler.

Öğretmenlerin güdülenmesinde **“okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma (md 29)”** yöntemini, yöneticiler çoğu zaman ($\bar{X} = 3.76$) kullandıklarını; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi ara sıra ($\bar{X} = 2.98$) kullandıklarını belirtmektedirler. Bu yöntem sıralama ikinci sırada yer almaktadır. Yöneticiler ($\bar{X} = 3.93$) ve öğretmenler ($\bar{X} = 3.66$) bu güdüleme yönteminin öğretmenler için çok derecesinde güdüleyici olduğu görüşündedirler (Çizelge 29). “Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma” yöntemi yöneticiler tarafından sık kullanılan, öğretmenler tarafından ara sıra kullanılan bir güdüleme yöntemi olarak belirtilmiştir. Ancak, her iki grup da bu yöntemi yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak görmektedir. Öğretmenlerin bu davranışın

gösterilme derecesini “çok seyrek” olarak algılamaları, bu konunun yöneticiler tarafından pek fazla önemsenmediği ya da bunun için yeterli çabayı göstermedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Çizelge 29. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Güdüleme Davranışı	Kullanılma Sıklığı				Güdüleme Derecesi			
	Yönetici		Öğretmen		Yönetici		Öğretmen	
	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra	$\bar{X}$	Sıra
23. Başarılı öğretmenlerin “maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma.	4.22	1	3.28	1	4.21	1	3.85	1
24. Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme.	2.09	5	1.72	5	3.42	5	3.16	5
25. Özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderme.	1.81	7	1.64	6	3.35	6	3.17	4
26. Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirme.	2.01	6	1.59	7	3.58	4	3.30	3
27. Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşiyle birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirme.	1.45	9	1.36	9	3.29	7	3.07	6
28. Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme.	1.47	8	1.44	8	2.94	8	2.56	7
29. Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma.	3.76	2	2.98	2	3.93	3	3.66	2
30. Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma.	2.37	4	1.97	4	3.42	5	3.30	3
31. Okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin” ve ayrılanlara da “güle güle” partisi düzenleme.	3.75	3	2.82	3	4.14	2	3.66	2
TOPLAM	2.55	-	2.09	-	3.59	-	3.30	-

“Okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin” ve ayrılanlara da “güle güle” partisi düzenleme (md 31)” yöntemini, yöneticiler her zaman ($\bar{X} = 3.75$) kullandıkları; öğretmenler ise yöneticilerin bu yöntemi ara sıra ($\bar{X} = 2.82$) kullandıkları yönünde görüş belirtmişlerdir ve bu yöntem üçüncü sırada yer almıştır. Bu davranışın öğretmenleri işe

güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen değerlendirmelerine bakıldığında hem yöneticilerin ($\bar{X} = 4.14$) hem de öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.66$) bu yöntemi çok derecesinde güdüleyici buldukları görülmektedir (Çizelge 29). Bulgulara göre bu yöntem okul yönetici görüşlerine göre sık kullanılan öğretmen görüşlerine göre yöneticiler tarafından ara sıra kullanılan bir yöntemdir. Ancak her iki grup da bu yöntemin öğretmenleri çok güdüleyeceği yönünde görüş bildirmiştir. Bu yöntemin okul yöneticilerince kullanılma sıklığına ilişkin olarak öğretmenlerin ortalama puanlarının yöneticilere göre oldukça düşük olması, okul yöneticilerinin bu tür düzenlemeleri yeterli düzeyde gerçekleştirmedikleri ya da öğretmenlerin bu yönlerdeki beklentilerini karşılayacak düzeyde olmadığı biçiminde değerlendirilebilir.

“Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma (md 30)” yöntemi, hem yöneticiler ($\bar{X} = 2.37$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 1.97$) çok seyrek uygulanıyor olarak değerlendirmektedir. Bu yöntem sıralama dördüncü sırada yer almaktadır. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin değerlendirmelere bakıldığında, yöneticiler bu yöntemin öğretmenler için çok ($\bar{X} = 3.42$) öğretmenler ise biraz ($\bar{X} = 3.30$) derecesinde güdüleyici olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir (Çizelge 29). Sonuç olarak her iki grup da bu yöntemi çok seyrek kullanılan bir yöntem olarak görmektedir. Bununla birlikte yöneticiler bu yöntemin çok güdüleyici olduğu, öğretmenler ise biraz güdüleyici olduğu görüşündedirler. Bu açıklamalara bakıldığında genel olarak okulların bir eğitim dergisine abone olmadıkları görülmektedir. Bilgi toplamak amacıyla uygulanan anketlerin sonunda hem okul yöneticilerine hem de öğretmenlere “güdülenme konusuyla

ilgili olarak belirtmek istedikleri başka hususları” yazmaları için bir yer ayrılmıştır. Bu bölümde, bazı okul yöneticileri, okul kaynaklarının sınırlı olması nedeniyle düşündükleri bir çok şeyi yapamadıklarını belirtmektedirler. Eğitim dergilerinin yıllık abonelik ücretlerinin 15-20 milyon arasında olduğu ve abonelik işlemlerinin de kolay olduğu dikkate alınırsa yöneticilerin ya bu konuda ihmalkar davrandıkları ya da bu konunun öneminin ve öğretmenlere katkısının farkında olmadıkları söylenebilir.

“Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ile ödüllendirme (md 24)” yöntemini, yöneticiler çok seyrek ($\bar{X} = 2.09$) kullandıklarını belirtirlerken öğretmenler yöneticilerin bu yöntemi hiç kullanmadıklarını ($\bar{X} = 1.72$) belirtmektedirler. Her iki grupta da bu yöntem beşinci sırada yer almıştır. Aynı yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyi yöneticiler tarafından çok ($\bar{X} = 3.42$) öğretmenler tarafından biraz ($\bar{X} = 3.16$) derecesinde görülmüştür (Çizelge 29). Bu yöntem yöneticiler tarafından çok seyrek kullanılan, öğretmenler tarafından da yöneticilerin hiç kullanılmığı bir yöntem olarak görülmüştür. Bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyini ise yöneticiler yüksek görürken, öğretmenler biraz derecesinde güdüleyici bir yöntem olarak görmektedirler. Bu açıklamalara bakıldığında, başarıları durumunda öğretmenlerin küçük hediyelerle ödüllendirilmedikleri söylenebilir. Açık uçlu sorulara verilen bazı yanıtlarda, yöneticiler aynı şekilde okulların içinde bulundukları maddi sıkıntılardan dolayı bazı davranışları gerçekleştiremediklerini belirtirlerken, öğretmenlerin yanıtları farklıdır. Bazı öğretmenler, maaşlarının arttırılması, yasal prosedürün herkese eşit uygulanması, adil davranılması, kendilerine değer verilmesi gibi noktaların daha önemli olduğunu vurgulamışlardır. Bazı öğretmenler de “bu tür

ödüllerin uzun süreli etkisinin olmayacağını, maaşlarında yapılacak iyileştirmelerin kendilerini daha çok güdüleyebileceğini” belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin öğretmenleri işe güdülemede “verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirme (md 26)” yöntemini, yöneticiler çok seyrek ($\bar{X} = 2.01$) kullandıkları yönünde görüş bildirirken, öğretmenler yöneticilerin bu yöntemi hiçbir zaman ($\bar{X} = 1.59$) kullanmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Yönetici değerlendirmelerine göre bu yöntem altıncı sırada, öğretmen değerlendirmelerine göre yedinci sırada yer almıştır. Bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde yöneticiler bu yöntemin öğretmenler için çok ($\bar{X} = 3.58$) öğretmenler ise biraz ($\bar{X} = 3.30$) güdüleyici olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir (Çizelge 29). Bu yöntem yöneticiler tarafından çok seyrek kullanılan, öğretmenler tarafından da yöneticilerin hiç kullanılmadığı bir yöntem olarak görülmüştür. Bu yöntemi yöneticiler yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak görürken, öğretmenler biraz derecesinde güdüleyici bir yöntem olarak görmektedirler. Bu açıklamalara bakıldığında, verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan öğretmenlerin plaketle ödüllendirilmedikleri ancak öğretmenlerin güdülenmesinde bunun önemli görüldüğü söylenebilir.

Bir bilgisayar yazılım firması olan Sherpa Corporation’un insan kaynakları müdürü olan Noreen Wahl “önemli olan verilen ödül değil, çalışanın fark edildiğini ve takdir edildiğini bilmesidir” demektedir (Nelson; 1999). Bu nedenle, plaket de öğretmenin takdir edildiğinin bir göstergesi olarak etkili olabilir.

Öğretmenleri güdülemede “**özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderme (md 25)**” yöntemi, yöneticiler tarafından çok seyrek ($\bar{X} = 1.81$) kullanılan; öğretmenler tarafından hiçbir zaman ($\bar{X} = 1.64$) kullanılmayan bir yöntem olarak değerlendirilmiştir. Bu yöntem yönetici değerlendirmelerine göre yedinci sırada, öğretmen değerlendirmelerine göre altıncı sırada yer almıştır. Aynı yöntemi hem yöneticiler ($\bar{X} = 3.35$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 3.17$) biraz derecesinde güdüleyici bir yöntem olarak görmektedirler (Çizelge 29). Bu yöntem yöneticiler tarafından çok seyrek kullanılan, öğretmenler tarafından da yöneticilerin hiç kullanılmadığı bir yöntem olarak görülmüştür. Bu yöntemi her iki grup da biraz derecesinde güdüleyici bir yöntem olarak görmektedir. Öğretmenlerin çalıştıkları kurum için değerli olduklarını, kişi olarak önemsendiklerini hissetmeleri açısından önemli olan bu davranışın, öğretmenlerin değerlendirmelerine bakıldığında okul yöneticileri tarafından kullanılmadığı söylenebilir. Güdülenme düzeyini biraz derecesinde algılamalarında ise gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin bu tür davranışlarla pek karşılaşmamalarının etkisi olabilir. Ankette yer alan açık uçlu soruya öğretmenlerden bir kaçının verdiği yanıtlarda “çiçek gönderme, akşam yemeğiyle ödüllendirme gibi davranışlar, okul yöneticilerinden hiç görmediğimiz yaklaşımlar ancak bu tür davranışlarla karşılaşmak hoş olurdu” şeklindeki açıklamaların da bunu desteklediği söylenebilir.

“Öğretmenlerin çocuklarına hediye alarak onu ödüllendirme (md 28)” yöntemi hem yöneticiler ($\bar{X} = 1.47$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 1.44$) hiçbir zaman uygulanmıyor olarak değerlendirilmiş ve bu yöntem sıralamada sekizinci sırada yer almıştır. Bu davranışın öğretmenleri işe güdüleme düzeyini ise yöneticiler biraz ($\bar{X} =$

2.94) öğretmenler az ($\bar{X} = 2.56$) derecesinde görmektedir (Çizelge 29). Bu yöntemi her iki grup da hiçbir zaman kullanılmayan ve öğretmenleri güdüleme düzeyi düşük bir yöntem olarak görmektedir. Bu açıklamalara göre, “öğretmenlerin çocuklarına hediye olarak onu ödüllendirme” davranışının gösterilmediği söylenebilir. Öğretmenleri işe güdüleme düzeyini öğretmenlerin çok düşük görmesi ise daha çok doğrudan kendilerine yönelik güdüleyici davranışlara ihtiyaç duymalarıyla açıklanabilir.

“Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşiyle birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirme (md 27)” yöntemini, hem yöneticiler ($\bar{X} = 1.45$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 1.36$) hiçbir zaman kullanılmıyor olarak değerlendirmişlerdir. Bu yöntem sıralamada dokuzuncu sırada yer almaktadır. Bu yöntemin öğretmenleri işe güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri değerlendirildiğinde ise hem yöneticilerin ($\bar{X} = 3.29$) hem de öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.07$) bu yöntemin biraz derecesinde güdüleyici olduğu yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir (Çizelge 29). Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi her iki grup tarafından da hiçbir zaman kullanılmayan ancak öğretmenleri biraz derecesinde güdüleyici bir yöntem olarak görülmektedir. Bu açıklamalara bakıldığında bu yöntemin okul yöneticileri tarafından kullanılmadığı söylenebilir. Okul yöneticileri okulu ve kendilerini ilgilendiren konuların yoğunluğu içerisinde öğretmeni ne şekilde güdüleyebileceği üzerine yoğunlaşamıyor olabilirler.

Maddi güdüleme yöntemleri boyutuna toplamda bakıldığında, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını hem yöneticiler ($\bar{X} = 2.55$) hem de öğretmenler ($\bar{X} = 2.09$) “çok seyrek” derecesinde belirtmişlerdir. Bu boyutta yer alan

yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme düzeyini ise yöneticiler “çok” ($\bar{X} = 3.59$), öğretmenler “biraz” ($\bar{X} = 3.30$) derecesinde belirtmişlerdir (Çizelge 29). Sonuç olarak maddi güdüleme yöntemleri her iki grup tarafından da çok seyrek kullanılan yöntemler olarak görülmektedir. Aynı yöntemler yöneticiler tarafından yüksek düzeyde güdüleyici bulunurken öğretmenler tarafından biraz güdüleyici yöntemler olarak görülmektedir. Öğretmenlerin, mesleğin maddi yönden iyileştirilmesine yönelik beklentileri bu tür güdüleyici davranışları önemli görmemelerinde etkili olabilir. Bazı öğretmenlerin veri toplama aracının sonunda yer alan açık uçlu soruya verdikleri yanıtlardan, mesleğin maddi açıdan çekici olmasını güdülemede daha önemli buldukları yönündeki açıklamalar da bunu destekler niteliktedir.

Maddi alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Çizelge 30’da verilmiştir.

Çizelge 30. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Güdöleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	122	1.86	0.58	320.86	-4.53*	0.00
Erkek	209	2.22	0.85			
Öğretmenleri Güdöleme Derecesi						
Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	122	3.29	0.99	329	-0.20	0.85
Erkek	209	3.31	0.91			

*p< .05

Çizelge 30 incelendiğinde, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır [$t(320.86) = 4.53$, $p < .05$]. Erkekler ($\bar{X} = 2.22$) kadınlara ($\bar{X} = 1.86$) göre maddi alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma düzeyini daha yüksek görmektedirler. Ancak, her iki grup da bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını “çok seyrek” derecesinde belirtmektedirler.

Maddi alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$t(329) = 0.20$, $p > .05$]. Araştırmaya katılan erkek öğretmenlerin, maddi alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 3.31$, kadın öğretmenlerin $\bar{X} = 3.29$ 'dur. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da “biraz” derecesinde belirtmektedir (Çizelge 30).

Çizelge 31’de maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 31 incelendiğinde, maddi alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir [$t(159) = 0.29$, $p > .05$]. Ancak, gözlem sonuçlarına göre erkek yöneticiler ($\bar{X} = 2.55$) kadınlara ($\bar{X} = 2.49$) göre bu boyutta yer

alan güdüleme yöntemlerini kullanılma düzeylerini daha yüksek görmektedirler. Her iki grup da maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını “çok seyrek” derecesinde belirtmektedir.

Çizelge 31. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Cinsiyete Göre t-Testi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	10	2.49	0.89	159	-0.29	0.77
Erkek	151	2.55	0.63			
Öğretmenleri Güdüleme Derecesi						
Cinsiyet	N	X	S	sd	t	p
Kadın	10	3.51	0.94	159	-0.31	0.76
Erkek	151	3.59	0.78			

Maddi alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği de Çizelge 31’de görülmektedir [$t(159) = 0.31$, $p > .05$]. Araştırmaya katılan erkek yöneticilerin, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 3.59$, kadın yöneticilerin $\bar{X} = 3.51$ ’dir. Bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da “çok” derecesinde belirtmektedir.

Sonuç olarak, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını hem yöneticiler hem de öğretmenler düşük düzeyde görmektedir. Ancak, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesini öğretmenler orta düzeyde, yöneticiler ise yüksek düzeyde görmektedirler.

Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla uygulanan t-testi sonuçları Çizelge 32’de verilmiştir.

Çizelge 32. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Güdüleme Konusunda Kurs, Seminer vb. Katılıp Katılmadığına Göre t-Testi Sonuçları

Güdöleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı						
Kurs, Seminer vb.	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Katılmadım	143	2.53	0.62	159	-1.18	0.24
Katıldım	18	2.72	0.82			
Öğretmenleri Güdöleme Derecesi						
Kurs, Seminer vb.	N	X	S	sd	t	p
Katılmadım	143	3.57	0.79	159	-0.92	0.36
Katıldım	18	3.75	0.75			

Çizelge 32’de görüldüğü gibi, maddi alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$t(159)=1.18$, $p> .05$]. Güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticilerin, güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 2.72$, katılmayanların $\bar{X} = 2.53$ ’dür. Güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticiler bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma düzeylerini “ara sıra”, katılmayanlar ise “çok seyrek” derecesinde belirtmektedirler.

Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$t(159)=0.92$, $p>.05$]. Güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticilerin, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalama puanı $\bar{X} = 3.75$, katılmayan yöneticilerin $\bar{X} = 3.57$ 'dir (Çizelge 32). Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da “ çok” derecesinde belirtmektedir.

Sonuç olarak, güdüleme konusunda herhangi bir kurs, seminer vb. katılan yöneticilerin, katılmayanlara göre maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını ve öğretmenleri işe güdüleme derecesini daha yüksek düzeyde gördükleri söylenebilir.

Çizelge 33'de maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlik kıdemi değişkenine göre varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 33 incelendiğinde, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir farklılaşmanın olduğu anlaşılmaktadır [$F(4, 326)= 4.06$, $p< .05$]. Söz konusu farklılaşmada kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler ($\bar{X} = 2.31$) bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını, kıdemi 5 yıl ve altında olanlara ($\bar{X} = 1.91$) göre daha yüksek görmektedirler.

Çizelge 33. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	107	1.91	0.77	GA: 4 Gİ: 326 T: 330	4.06*	0.00	1. ile 5. Grup arasında
	6-10 yıl	80	2.02	0.82				
	11-15 Yıl	20	1.98	0.52				
	16-20 Yıl	16	2.24	0.84				
	21 yıl +	108	2.31	0.77				
	Toplam	331	2.09	0.78				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	107	3.39	1.03	GA: 4 Gİ: 326 T: 330	0.84	0.50	_____
	6-10 yıl	80	3.19	0.95				
	11-15 Yıl	20	3.08	1.08				
	16-20 Yıl	16	3.33	0.92				
	21 yıl +	108	3.34	0.82				
	Toplam	331	3.30	0.94				

*p< .05 GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin, sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4, 326) = 0.84, p > .05$]. Ancak, maddi boyuttaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin aritmetik ortalamalara bakıldığında kıdemi 5 yıl ve daha az olanların ($\bar{X} = 3.39$), diğer gruplara göre bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesini daha yüksek gördükleri söylenebilir (Çizelge 33).

Bu bulgulara göre kıdemi az olan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin güdüleme davranışlarını yetersiz gördükleri ve mesleğin ilk yıllarında, güdüleyici davranışlara daha çok önem verdikleri ve ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilik kıdemi değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 34’de verilmiştir.

Çizelge 34. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilik Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	38	2.50	0.66	GA: 4 Gİ: 156 T: 160	0.17	0.96	_____
	6-10 yıl	58	2.54	0.66				
	11-15 Yıl	30	2.54	0.61				
	16-20 Yıl	13	2.56	0.52				
	21 yıl +	22	2.64	0.76				
	Toplam	161	2.55	0.65				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Kıdem	5 Yıl -	38	3.48	0.88	GA: 4 Gİ: 156 T: 160	0.40	0.81	_____
	6-10 yıl	58	3.61	0.76				
	11-15 Yıl	30	3.54	0.80				
	16-20 Yıl	13	3.63	0.72				
	21 yıl +	22	3.73	0.74				
	Toplam	161	3.59	0.79				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 34’de görüldüğü gibi, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4, 156) = 0.17, p > .05$]. Aynı şekilde bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin yönetici görüşleri de yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(4, 156) = 0.40, p > .05$]. Ancak, aritmetik ortalamalara bakıldığında yöneticilerin, bu boyuttaki güdüleme yöntemlerinin

öğretmenleri işe güdüleme derecesini, bu yöntemlerin kullanılma sıklığına göre daha yüksek düzeyde algıladıkları görülmektedir. Buna göre, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdülemede önemli görüldüğü söylenebilir.

Çizelge 35’de maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, mezun olunan okul değişkenine göre varyans analizi sonuçları verilmiştir.

Çizelge 35. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin En Son Bitirmiş Oldukları Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	Sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	_____	_____	_____	GA: 3 Gİ: 327 T: 330	5,89*	0.00	2. ile 4. Grup arasında
	Eğt. Enst.	88	2.34	0.83				
	Eğt.Yk. okl.	25	1.92	0.56				
	Eğt. Fak.	117	1.91	0.74				
	Başka	101	2.12	0.79				
	Toplam	331	2.09	0.78				

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	Sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	_____	_____	_____	GA: 3 Gİ: 327 T: 330	0.12	0.94	_____
	Eğt. Enst.	88	3.30	0.92				
	Eğt.Yk. okl.	25	3.34	0.90				
	Eğt. Fak.	117	3.27	1.02				
	Başka	101	3.34	0.89				
	Toplam	331	3.30	0.94				

*p< .05 GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Çizelge 35 incelendiğinde, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin en son bitirilen okula göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır [$F(3, 327) = 5.89, p < .05$]. Söz konusu farklılaşmada, eğitim enstitüsü mezunu olanlar ($\bar{X} = 2.34$) bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını, eğitim fakültesi mezunu olanlara ($\bar{X} = 1.91$) göre daha yüksek görmektedirler.

Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [$F(3, 327) = 0.12, p > .05$].

Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, en son bitirilen okul değişkenine göre varyans analizi sonuçları Çizelge 36’da verilmiştir.

Çizelge 36 incelendiğinde, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [$F(3, 157) = 0.63, p > .05$]. Bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecelerine ilişkin yönetici görüşleri arasında da en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır [$F(3, 157) = 1.34, p > .05$]. Öğretmen okulu mezunu olan okul yöneticisi yoktur. Başka seçeneğinde yer alan okul yöneticileri (Açık Öğretim Fakültesi, Ziraat Fakültesi, Fen ve Edebiyat Fakültesi mezunu gibi) bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığını “ara sıra” aralığında görürken diğer gruplar bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin

kullanılma sıklığını “çok seyrek” aralığında; bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesini ise bütün gruplar “çok” aralığında görmektedirler.

Çizelge 36. Maddi Boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına ve Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici Görüşlerinin En Son Bitirmiş Oldukları Okula Göre Varyans Analizi Sonuçları

Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 157 T: 160	0.63	0.60	—
	Eğt. Enst.	89	2.56	0.63				
	Eğt. Yk. okl.	10	2.38	0.32				
	Eğt. Fak.	20	2.43	0.64				
	Başka	42	2.62	0.74				
	Toplam	161	2.55	0.65				
Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı								
Değişken	Düzey	N	X	S	sd	F	P	Gruplar arası fark
Okul	Öğrt. Okl.	—	—	—	GA: 3 Gİ: 157 T: 160	1.34	0.27	—
	Eğt. Enst.	89	3.49	0.79				
	Eğt. Yk. okl.	10	3.82	0.55				
	Eğt. Fak.	20	3.54	0.83				
	Başka	42	3.75	0.79				
	Toplam	161	3.59	0.79				

GA: Gruplar arası Gİ: Gruplar içi T: Toplam

Yukarıdaki açıklamalara göre, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin okul yöneticileri tarafından pek kullanılmadığı ancak, öğretmenleri işe güdülemede önemli görüldüğü söylenebilir.

Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi sonucu Çizelge 37’de verilmiştir.

Çizelge 37. Maddi Boyutta Yer Alan GÜdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici Görüşlerinin Yöneticilerin Denetim Odağına Göre t-Testi Sonucu

Denetim odağı	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İçten denetimli	108	3.72	.74	159	3.16*	0.00
Dıştan denetimli	53	3.31	.82			

* $p < .05$

Çizelge 37’de görüldüğü gibi, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri, yöneticilerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir [$t(159) = 3.16$, $p < .05$]. Söz konusu farklılaşmada içten denetimli yöneticiler ($\bar{X} = 3.72$), dıştan denetimlilere ($\bar{X} = 3.31$) göre maddi güdüleme yöntemlerini daha sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir.

Çizelge 38’de maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t – testi sonucu verilmiştir.

Çizelge 38. Maddi Boyutta Yer Alan GÜdüleme Yöntemlerinin Öğretmenleri GÜdüleme Derecesine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Öğretmenlerin Denetim Odağına Göre t-Testi Sonucu

Denetim odağı	N	$\bar{X}$	S	sd	t	P
İçten denetimli	141	2.23	.83	281.72	2.86*	0.00
Dıştan denetimli	190	1.98	.74			

* $p < .05$

Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur [$t(281.72) = 2.86$, $p < .05$]. İçten denetimli öğretmenler ($\bar{X} = 2.23$) dıştan denetimlilere ($\bar{X} = 1.98$) göre maddi güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini daha yüksek görmektedirler (Çizelge 38).

V. BÖLÜM

ÖZET, SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde önce, araştırmanın özeti ve araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlar verilmekte, sonra da öneriler sunulmaktadır.

Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemek için kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemektir.

Araştırmanın evrenini 2001 – 2002 öğretim yılında Rize ili merkezinde ve ön uygulamanın yapıldığı Çayeli ilçesi hariç, tüm ilçelerdeki (Güneysu, İkizdere, İyidere, Hemşin, Çamlı Hemşin, Derapazarı, Fındıklı, Pazar, Ardeşen ve Kalkandere) ilköğretim okulları (sınıf öğretmeni sayısı beş ve üzerinde olanlar) okullarında görev yapan 220 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) ve 1095 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada, 220 yöneticiye ve basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 440 sınıf öğretmenine ölçme araçları uygulanmış ve hatalı doldurulan anketler elendikten sonra 161 yönetici ve 331 öğretmen anketi değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada iki ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek, araştırmacı tarafından geliştirilen “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği”dir. Bu ölçeğin birinci bölümünde, araştırmaya katılan deneklerin kişisel özelliklerine ilişkin bilgileri içeren maddeler yer almaktadır. İkinci bölümü ise, güdüleme yöntemlerinin (psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel, maddi boyutlarda) okul yöneticileri tarafından kullanılma sıklığı ve bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme dereceleri şeklinde iki bölüm halinde, 31

maddeden oluşmaktadır. Ayrıca, bu ölçeğin sonuna, bu konuda belirtmek istedikleri başka hususları yazmaları için bir de açık uçlu soru konulmuştur. Araştırmada kullanılan ikinci ölçek “Rotter’in Denetim Odağı Ölçeği” dir.

Anketler aracılığıyla elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Çözümlemelerde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma gibi betimsel istatistiklerle birlikte t – testi, tek yönlü varyans analizi gibi anlam çıkartıcı istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemleri, en fazla kullanılan ve öğretmenleri güdüleme derecesi de en yüksek algılanan güdüleme yöntemleridir. Psiko-sosyal boyut ile maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin yöneticiler tarafından kullanılma sıklığı her iki grup tarafından da düşük algılanmakta ancak, bu boyutlardaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da daha yüksek düzeyde görmektedir. Ayrıca, içten denetimli okul yöneticileri, dıştan denetimlilere göre her üç boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini de daha sıklıkla kullandıklarını belirtmektedirler. Psiko-sosyal ile örgütsel ve yönetsel boyutlarda yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermezken, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini içten denetimli öğretmenler, dıştan denetimlilere göre daha yüksek görmektedirler.

Sonuçlar

Araştırmanın bulgularına dayanılarak elde edilen sonuçlar her bir boyut için sırasıyla aşağıda verilmiştir.

Psiko-sosyal Boyut

1. İlköğretim okullarında, öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olunmakta ve öğretmenler gösterdikleri yüksek performansları için hemen sözlü olarak kutlanmaktadırlar. Bu davranışlar öğretmenleri “çok” ve “pek çok” güdülemektedir.

Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkür etmek için tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantılar düzenlenmekte ve öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için sinema, tiyatro, piknik, sportif vb. etkinlikler düzenlenmektedir. Bu tür davranışlar öğretmenleri “çok” güdülemektedir.

Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri panolar yaptırılmamakta; performansları için öğretmenlere okul yöneticisinin kendi el yazısıyla teşekkür mektubu yazılmamakta; özel günlerde öğretmenlerin evlerine okul yöneticisinin kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderilmemektedir. Bu davranışların gösterilmesi ise öğretmenleri orta düzeyde güdülemektedir.

Her ayın başarılı öğretmeni seçilip ilan panosunda herkese duyurulmamaktadır. Bu davranışın gösterilmesi de öğretmenleri “az” güdülemektedir.

2. Psiko-sosyal boyut ile ilgili güdüleme yöntemleri bir bütün olarak bakıldığında orta düzeyde kullanılmaktadır. Ancak, bu güdüleme yöntemlerinin kullanılması öğretmenleri, ortanın üstünde “çok” derecesine yakın düzeyde güdülemektedir.

3. Psiko-sosyal içerikli güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark vardır. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre, bu boyuttaki güdüleme yöntemlerinin kullanılma düzeyini daha yüksek görmektedirler.

Psiko-sosyal boyutla ilgili güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdeleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında cinsiyete göre anlamlı bir fark yoktur.

4. Cinsiyet değişkenine göre psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri güdeleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
5. Yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığına göre, psiko-sosyal boyutla ilgili güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
6. Psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında, öğretmenlik kıdemine göre anlamlı bir fark yoktur.
7. Psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında, yöneticilik kıdemine göre anlamlı bir fark yoktur.
8. En son bitirilen okul değişkenine göre, psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre, psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin daha sık kullanıldığı görüşündedirler.

En son bitirilen okul değişkenine göre, psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

9. Psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında, en son bitirilen okul değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

10. Psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında yöneticilerin denetim odağına göre anlamlı bir fark vardır. İçten denetimli okul yöneticileri dıştan denetimlilere göre psiko-sosyal güdüleme yöntemlerini daha sıklıkla kullandıklarını belirtmektedirler.

11. Psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir fark yoktur.

Örgütsel ve Yönetmel Boyut

1. İlköğretim okullarında, öğretmenler değerlendirilirken yansız davranılmakta, görevlendirmelerde öğretmenlere adil davranılmakta, eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılması sağlanmakta ve karar sürecine öğretmenlerin katılmasına özen gösterilmekte, okulun ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşullarını iyileştirmek için çaba gösterilmekte, okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşleri dikkate alınmakta ve dönem içerisinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlanmaktadır. Bu davranışların gösterilmesi öğretmenleri “pek çok” güdülemektedir.

Yasa ve yönetmelikler baskı aracı olarak kullanılmamakta ancak, zaman zaman bu konuda sorunlar da yaşanmaktadır. Yasa ve yönetmeliklerin baskı aracı olarak kullanılmaması öğretmenleri “pek çok” güdülenmektedir.

Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda, okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararlarda, okulla ilgili alınacak önemli kararlarda çoğu zaman öğretmenlere danışılmaktadır. Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için çoğu zaman yardımcı olunmakta ve öğretmenlerle okul ve eğitim sorunları tartışma toplantıları çoğu zaman düzenlenmektedir. Okul yöneticisinin bu tür davranışları göstermesi, öğretmenleri “pek çok” derecesine yakın düzeyde güdülenmektedir.

Öğretmenler seminer, konferans, hizmet içi eğitim kursu ve benzerlerine katılmaları konusunda çoğu zaman teşvik edilmektedir. Ancak bu konuda zaman zaman sorunlar yaşanmaktadır. Bu davranışın gösterilmesi durumunda öğretmenler “çok” güdülenmektedir.

Başarılı öğretmenlerin teşekkür ve takdir belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunulurken zaman zaman ayırım yapılmaktadır. Bu konuda yansız davranılması öğretmenleri “çok” güdülenmektedir.

2. Bir bütün olarak bakıldığında, örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemleri çoğu zaman kullanılmakta ve öğretmenler “pek çok” derecesine yakın düzeyde güdülenmektedir.
3. Cinsiyet değişkenine göre, örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

4. Cinsiyet değişkenine göre, örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
5. Yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığına göre, örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
6. Öğretmenlik kıdemine göre, örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin ğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
7. Yöneticilik kıdemine göre, örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
8. En son bitirilen okul değişkenine göre, örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin ğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
9. En son bitirilen okul değişkenine göre, örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
10. Örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında yöneticilerin denetim odağına göre anlamlı bir fark vardır. İçten denetimli okul yöneticileri dıştan denetimlilere göre örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerini daha sıklıkla kullandıklarını belirtmektedirler.

11. Örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir fark yoktur.

Maddi Boyut

1. İlköğretim okullarında, başarılı öğretmenlerin maaşla ödüllendirilmesi için ara sıra teklifte bulunulmakta; okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin”, ayrılan öğretmenlere de “güle güle” partisi ara sıra düzenlenmektedir. Ancak, bu tür davranışların gösterilmesi durumunda öğretmenler “çok” güdülenmektedir.

Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alınmamaktadır. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitapların alınması öğretmenleri “çok” güdülenmektedir.

Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abonelik yapılmamakta, öğretmenlerin başarıları küçük hediyelerle (kitap, kalem vs.) ödüllendirilmemekte, özel bir görevi başarıyla tamamlayan öğretmenlere plaket verilmemekte, özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderilmemekte ve başarılarından dolayı öğretmenler, eşiyle birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirilmemektedir. Ancak, bu güdüleme yöntemlerinin kullanılması durumunda öğretmenler, orta düzeyde güdülenmektedirler.

Öğretmenler çocuklarına hediye alınarak ödüllendirilmemektedir. Bu davranışın gösterilmesi öğretmenleri “az” güdülenmektedir.

2. Bir bütün olarak bakıldığında, maddi güdüleme yöntemleri kullanılmamaktadır. Bu güdüleme yöntemlerinin kullanılması öğretmenleri orta düzeyin üstünde güdülenmektedir.

3. Cinsiyet değişkenine göre, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin ğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Erkek ğretmenler, kadın öğretmenlere göre, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma düzeyini daha yüksek görmektedirler.

Maddi güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin ğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur.

4. Cinsiyet değişkenine göre, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdeleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

5. Yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığına göre, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığı ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur. Ancak, güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticiler, katılmayanlara göre, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini daha fazla kullandıklarını belirtmişlerdir. Her iki yönetici grubu da, maddi güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri “ok” gdleyeceğini belirtmektedir.

6. Öğretmenlik kıdemine göre, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin ğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Kıdemi 21 yıl üstü olan öğretmenler, kıdemi 5 yıl ve altında olan öğretmenlere göre, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin daha fazla kullanıldığını belirtmektedirler.

Öğretmenlik kıdemine göre, maddi güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdeleme derecesine ilişkin ğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

7. Yöneticilik kıdemine göre, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
8. En son bitirilen okul değişkenine göre, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Eğitim enstitüsü mezunu öğretmenler, eğitim fakültesi mezunu öğretmenlere göre, maddi güdüleme yöntemlerinin daha yüksek düzeyde kullanıldığını belirtmişlerdir.

En son bitirilen okul değişkenine göre, maddi güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
9. En son bitirilen okul değişkenine göre, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.
10. Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşleri arasında yöneticilerin denetim odağına göre anlamlı bir fark vardır. İçten denetimli okul yöneticileri dıştan denetimlilere göre maddi güdüleme yöntemlerini daha sıklıkla kullandıklarını belirtmektedirler.
11. Maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri arasında öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir fark vardır. İçten denetimli öğretmenler, dıştan denetimli öğretmenlere göre maddi güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini daha yüksek görmektedirler.

Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak getirilen öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olunmalı, öğretmen gösterdiği performansı için vakit geçirilmeden kutlanmalı, resmi bayram törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkür etmek için tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantılar düzenlenmeli, öğretmenlerin öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri panolar yaptırılmalıdır.
2. Öğretmenler arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi için, sinema, tiyatro, piknik, sportif vb. çeşitli etkinlikler düzenlenmelidir.
3. Okul yöneticileri tarafından, öğretmenlere gösterdikleri performans için kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazılmalı, özel günleri kutlamak amacıyla öğretmenlere kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderilmelidir.
4. Öğretmenleri değerlendirirken yansız olunmalı, görevlendirmelerde adil davranılmalı, başarılı öğretmenlerin teşekkür ya da takdir belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunurken ayırım yapılmamalı, yasa ve yönetmelikler baskı aracı olarak kullanılmamalı, öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için yardımcı olunmalı, dönem içerisinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlanmalıdır.
5. Okulda sağlıklı bir çalışma ortamı yaratılması için, okulun ısı, ışık, havalandırma, temizlik vb. fiziksel koşulları uygun hale getirilmelidir.

6. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerine katkı sağlamak için, öğretmenler çeşitli seminer, konferans, hizmet içi eğitim kursları vb. faaliyetlere katılmaları için teşvik edilmelidir.
7. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenlenmeli ve okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararlar öğretmenlerle birlikte alınmalıdır.
8. Eğitim-öğretimle ilgili toplantılarda tüm öğretmenlerin bulunmasını ve karar sürecine katılmalarına özen gösterilmeli, sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı, okula alınacak araç ve gereçler gibi öğretmenleri yakından ilgilendiren konularda öğretmenlere danışılmalı ve okulla ilgili önemli kararlar öğretmenlerle birlikte alınmalıdır.
9. Başarılı öğretmenlerin maaşla ödüllendirilmesi için teklifte bulunulmalıdır.
10. Öğretmenlerin başarıları zaman zaman kalem, kitap vb. küçük hediyelerle ya da plaketle ödüllendirilmeli, başarısından dolayı öğretmen eşiyle birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirilmelidir.
11. Özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderilmeli, okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin” ayrılan öğretmenlere de “güle güle” partisi düzenlenmelidir.
12. Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine yararı olacak kitaplar alınmalı, öğretmenlerin alanlarıyla ilgili gelişmeleri takip edebilmeleri için okul adına bir eğitim dergisine abone olunmalıdır.
13. Okul yöneticilerinin öğretmenleri işe güdüleyebilmesi için, öncelikle bunun gerekliliğine ve yararına inanmış olmaları gerekmektedir. Bu işe güdüleme konusunda ne bildikleri ile yakından ilgilidir. Bu nedenle, güdüleme ve güdüleme

yöntemleri konusunda okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim kursları düzenlenmelidir.

14. İçten denetimli kimselerin daha başarılı, daha verimli ve içsel güdülenme düzeyi daha yüksek olan kimseler olduğunu ortaya koyan birçok araştırma vardır. Bu gerçekten yola çıkarak, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin içten denetimli kimseler olarak yetişmelerini sağlayacak programlar hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

Bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara yönelik öneriler şunlardır:

1. Buna benzer araştırmalar, genel lise, meslek lisesi vb. diğer okul düzeylerinde de yapılabilir.
2. Farklı öğretim kademelerinde resmi okullar ile özel okulları karşılaştırma şeklinde de bu konu araştırılabilir.
3. Benzer araştırmalar, okul yöneticileri için de yapılabilir.
4. Değişik öğretim kademelerinde, öğretmenlerin öğrencileri güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin araştırmalar yapılabilir.

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the views of administrators and teachers in relation to motivation methods used by public primary schools administrators to motivate teachers at work.

This study focuses on 220 administrators and 1095 teachers who have worked in public primary schools which include more than five teachers in Rize in 2001-2002 education year. 440 teachers and 220 administrators were administered the questionnaire.

The data were collected through two different scale. The first one is Likert type scale developed by researcher. This scale contains three dimensions: the psycho-social, the organizational and administrative and the economic motivation methods. The other scale is Rotter's Locus of Control Scale. The data were analyzed by SPSS Package Program. In the analysis, frequency, mean, t-test, one-way analysis of variance and other statistical techniques have been employed.

According to the result of this research, the administrators agree with teachers in that organizational and administrative motivation methods are the most utilized methods by administrators and these methods are also the highest motivation methods for teachers. Both administrators and teachers have acknowledged that psycho-social and economic motivation methods' the use of frequency are low. On the other hand these methods highly motivated teachers according to the views of the same teachers and administrators.

According to the locus of control, there exist significant difference among the views of administrators related to the use of frequency of psycho-social, organizational

and administrative and economic motivation methods. The administrators having internal locus of control employ motivation methods in three dimensions more frequently than the administrators having external locus of control. According to the locus of control of teachers, there exists only significant difference in economic motivation methods according to the views of teachers related to the motivational level to teachers at work. The teachers having internal locus of control state that the teachers are more motivated by economic motivation methods than the teachers having external locus of control.



KAYNAKÇA

- Açıklan, Aytaç, **İnsan Kaynağının Geliştirilmesi**, Ankara, Pegem Yayını, 1999.
- Adams, Elaine, “Vocational Teacher Stress and Internal Characteristics” **Journal of Vocational and Technical Education**. 1999,V.16, N. 1.
- Allan, John, **Daha İyi Nasıl... motive Etme** (Çev: Ali Çimen), İstanbul, Timaş Yayınları, 1998.
- Ambrose, Maureen L., “Old Friends, New Faces: Motivation Research in The 1990s”, **Yearly Review of Management**. 1999.
- Arı, Ramazan; Üre, Ömer ve Hasan,Yılmaz, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi** (Eğitimin Psikolojik Temelleri), Konya, Mikro Basım-Yayım-Dağıtım, 1999.
- Atay, Kenan; “Genel Lise ve Meslek Lisesi Müdürlerinin GÜDÜLENMELERİ”, **Eğitim Yönetimi**, Ankara, Pegem Yayını, 2000, Sayı:23.
- Aydın, Ayhan, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti., 2000.
- Aydın, Mustafa, **Çağdaş Eğitim Denetimi**, Ankara, Pegem Yayını, 1993.
- Aytürk, Nihat, “Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri”, **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, 2001, C.34, S.1.
- Bağlum Keleş, Onur, “Eğitim Yöneticilerinin Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi” **Yayınlanmamış Doktora Tezi**. Ankara:2000.
- Balcı, Ali, “Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu” (**Yayınlanmamış Doktora Tezi**), Ankara.1985.
- Balcı, Ali, **Sosyal Bilimlerde Araştırma** (Yöntem, Teknik ve İlkeler), Ankara, 72TDFO Bilgisayar-Yayıncılık, 1995.

- Balcı, Ali, **Öğretim Elemanının İş Stresi, Kuram ve Uygulama**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2000.
- Balcı, Ali, **Örgütsel Gelişme; Kuram ve Uygulama**, 2. Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2000.
- Başaran, İ. Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1982.
- Başaran, İ. Ethem, **Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış)**, Ankara, Gül Yayınevi, 1992.
- Başaran, İ. Ethem, **Eğitim Yönetimi (Nitelikli Okul)**, Ankara, Feryal Matbaası, 2000a.
- Başaran, İ. Ethem, **Yönetim**, Ankara, Feryal Matbaası, 2000b.
- Başaran, İ. Ethem, **Örgütsel Davranış**, Ankara, Feryal Matbaası, 2000c.
- Baymur, Feriha, **Genel Psikoloji**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1994.
- Binbaşioğlu, Cavit, **Eğitim Yöneticiliği**, Ankara, Binbaşioğlu Yayınevi, 1988.
- Bingöl, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Beta Basım Yayım 1998.
- Bursalıoğlu, Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara, Ankara Üniversitesi Basımevi, 1987.
- Carlin, Philip M, "The Principal's Role in Urban School Reform", **Education and Urban Society**, 1992, V.25, N.1, s.45.
- Cemaloğlu, Necati, "İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri Güdölemesi" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara, 1996.
- Crane, Donald P., **Personnel. The Management of Human Resources**, (Second Edition), Boston, Wadsworth Publishing Company Inc., 1979.

- Cropanzano, R., James, K., Citera, M., "A Goal Hierarchy Model of Personality, Motivation and Leadership", **Research in Organizational Behavior**, Editors: L.L. Cummings, Barry, M. Staw, London, JAI Press Inc. 1993, V.15.
- Cüceloğlu, Doğan, **İnsan ve Davranışı** (Psikolojinin Temel Kavramları), İstanbul, Remzi Kitabevi, 1999.
- Czubaj, Camilia Anne, "Maintaining Teacher Motivation", **Education**, 1996, V.116, N.3, s.372.
- Çağlar, Çağlar, "Güdüleme Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Malatya, 1998.
- Çetinkanat, Canan, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.
- Davis, Keith, **Human Behaviour at Work** (Organizational Behaviour), McGraw-Hill Publishing Company, Sixth Edition, New York. 1981.
- Davis, S. F., Palladino, J.J., **Psychology**, NJ Prentice Hall, 2000.
- Dönmez, Ali, "Belirli Toplumsal Durumların Algılanmasında Denetim Odağının Etkisi". **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**. 1984a, C.17, S.1-2, 143-158.
- Dönmez, Ali, "Çevre Büyüklüğü ve 10 – 12 Yaş İlkokul Çocuklarında Denetim Odağı (Locus of Control)", **Eğitim ve Bilim**, 1984b, C.9, S.49.
- Ellis, Thomas I., "Motivating Teachers for Excellence", **Educational Management**, 1984, S.6.
- Enzle, M. E., Wright, E. F., İ. Redondo, M., "Cross-Task Generalization of Intrinsic Motivation Effects", **A Journal of The Canadian Psychological Association**, 1996. <http://www.cpa.ca/1996/ful-enzle.html>
- Erden, Münire, **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**, İstanbul, Alkım Yayınları, 1998.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 7. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım, 2001.

Ertekin, Yücel, **Örgüt İklimi**, Ankara, TODAİE, 1978.

Ertürk, Solmaz, "Ankara Kız Meslek Liseleri Öğretmenlerinin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara, 1986.

Fındıkçı, İlhami, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.

Frase, Larry., Larry Sorenson, "Motivating Teachers to Improve Instruction...and Job Enrichment", **Journal of Educational Research**, 1992, V.83, N.1, s.53-57.

Gale Encyclopedia of Psychology, 2nd ed. Gale Group, 2001.

Gawel, Joseph E., "Herzberg's Theory of Motivation and Maslow's Hierarchy of Needs", **ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation Washington DC.**, 1997.

Gellerman, Saul W., **Management by Motivation**, American Management Association Inc., 1968.

Gellerman, Saul W., **Motivation and Productivity**, AMA Inc., 1963.

Gillman, Lynn Schiffer, "Staff satisfaction and leadership behavior of Theory X-and Theory Y-oriented principals in the greater Chicago public school system", Ed.D, **DAI-A**, March 1994, V.54, No.9.

Grantz, Mandy. "Do You Have the Power to Succeed? Locus of control and its impact on education".**Advanced Social Psychology**, Spring 1999.

<http://miavx1.muohio.edu/psybersite/world/>

Gregson, Shaun. Frank Livesey, **Management and Organization**, William Heinemann, 1986.

- Günbayı, İlhan, **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**, Ankara, ÖzenYayıncılık, 2000.
- Hagemann, Gisela, **Güdüleme El Kitabı** (Çev: Göktuğ Aksan), İstanbul, Rota Yayınları, 1997.
- Hanks, Kurt, **İnsanları Motive Etme Sanatı** (Çev: Can İkizler), İstanbul, Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1999.
- Hersey Paul, Ken, Blanchard, **Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources**, Fourth Edition, Prentice-Hall, 1982.
- Herzberg, Frederick. et al., **The Motivation to Work**, NewYork, John Wiley and Sons Inc., 1962.
- Howard, D. E. "The Relationship of Internal Locus of Control and Female Role Models in Female College Students". Ph.D. **DAI**. The University Texas at Austin, 1996.
- Kaynak ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi** (Komisyon), İstanbul, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, 1998.
- Jones, Linda Kay, "Supervisory beliefs and behaviors associated with veteran teacher motivation", Ph.D, **DAI-A**, Aug 2000, 61/02, p.441.
- Kaya, Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi** (Kuram ve Türkiye'de Uygulama), Ankara, Bilim Yayınları:35, 1996.
- Kelly, Carloyn., Jean Protsik, "Risk and Reward: Recesspectives on The Implementation of Kentucky's School-Based Performance Award Program", **Educational Administration Quarterly**, 1997, V.33, N.4, s.475.
- Klein, Joseph, Wasserstein-Warnet, Marc. "Predictive validity of the locus of control test in selection of school administrators", **Journal of Educational Administration**, MCB University Press, 2000,V.38, N.1.

- Krejcie, Robert V. ve Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities", **Educational and Psychological Measurement**, 1970, V.30, p.607-630.
- Lawrimore, Buck, "How To Motivate People at Work: Building Energy and Commintment", **The Managing Leading EDGE**, 2001, V.1, N.11.
- Leone, Christopher, Burns, Joseph. "The Measurement of Locus of Control: Assessing More Than Meets The Eye?", **Journal of Psychology**, 2000, V.134, Issue 1, p.14-63.
- Levine, M.Fredric, **Theoretical Readings in Motivation: Perspectives On Human Behavior**, Chicago, Rand Mc Nally College Publishing Company, 1975.
- Losos, Louise W., "Comparing the motivational levels of public, private and parochial high school teachers", Ph.D, **DAI-A**, Nov 2000, 61/05, p.1742.
- Maitland, Iain, İnsanları Motive Etmek, (Çev: Aksu Bora ve Onur Cankoçak), Ankara, Gökçe Ofset ve Matbaacılık, 1997.
- Matyskiel, William, A., "Perceptions of business professionals, teachers, and college students regarding a performance base reward system for public education", Ed.D, **DAI-A**, February1990, V.50, N.8.
- McGregor, Douglas, Örgütün İnsan İlişkileri Yönü, (Çev: Doğan Energin), ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayın No: 16, Ankara, 1970.
- Mitchell, Terence R., "Matching Motivational Strategies With Organizational Contexts", **Research in Organizational Behavior**, Editors: L.L. Cummings, Barry, M.Staw, London,1997, JAI Press Inc. V.19.
- Nelson, Bob, Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu (Çev: Serra Egeliler), İstanbul, Rota Yayınları, 1999.

- Onaran, Oğuz, **Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları**, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981.
- Öktem, M. Kemal, "Personelin Seçimi ve Başarı GÜDÜSÜ", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, 1991, C.24, S.4.
- Özbek, Sevilay, "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İzmir, 1998.
- Pehlivan, İnayet, **İş Yaşamında Stres**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 2000.
- Pehlivan, İnayet, **Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik**, Ankara, Pegem Yayıncılık, 1998.
- Prehn, James Stuart, "The motivational factors of recently hired lay teachers in the secondary schools of the Detroit Province of the Society of Jesus", Ed.D, **DAI-A**, Sep 2000, 61/03, p.841.
- Robbins, Stephen P., **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk), ETAM Basım ve Yayım, 1994.
- Sabancı, Ali, "Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir?" (**Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi**), Malatya, 1994.
- Sabuncuoğlu, Zeyyad, **Endüstriyel Davranışlar**, Bursa, İ.T.İ.A. Yayın No. 10, 1982.
- Stromberg, Janice L., "The impact of Herzberg's Motivational Theory on Elementary School Teachers' Performance Evaluations", Ph.D, **DAI-A**, February 1990, V. 50, N.8.
- Şahin, Semiha, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin GÜDÜLEYİCİ Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), İzmir, 1997.

- Tannehill, Robert E., **Motivation and Management Development**, London, Butterworths, 1970.
- Taymaz, Haydar, **Hizmet İçi Eğitim; Kavramlar İlkeler Yöntemler**, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 94, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981.
- Tomlinson, Harry, "Proposals for Performance Related Pay for Teachers in English Schools", **School Leadership and Management**, 1996, C.20, S.3, s.281.
- Topçu, Zehra Nur, "Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerinin Güdülenme Sorunları" (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**), Ankara, 1995.
- Tortop, Nuri, **Personel Yönetimi**, Ankara, TODAİE, 1992.
- Ülgen, Gülten, **Eğitim Psikolojisi**, Ankara, Alkım Yayınevi, 1997.
- Young, Stewart William ve Adele Nichols Young, **Motivations and Emotions, A Survey Of The Determinants Of Human And Animal Activity**, New York, John Wiley and Sons Inc., 1961.
- Yüksel, Öznur ve Uğur Zel, "Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması", **Amme İdaresi Dergisi**, Ankara, 1999, C.32, S.3.



EKLER



EK 1**ÖĞRETMEN ANKETİ**

Sayın Meslektaşım

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemek için kullandıkları yöntemleri belirlemek ve uygulamada bir okul yöneticisinin öğretmenleri işe güdülemek için neler yapabileceğine ilişkin somut öneriler geliştirmektir.

Bu anket ile toplanan bilgiler sadece araştırma amaçlı kullanılacak, başkalarının kullanımına verilmeyecektir. Bu yüzden ankete isim yazmayınız. Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, bu konudaki sorunların çözümüne olanak sağlayacaktır. Lütfen, cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Aycan ÇİÇEK
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Durumunuza uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyunuz.

1- Cinsiyetiniz

1. () Kadın

2. () Erkek

2- Meslekteki kıdeminiz

1. () 5 yıl ve daha az

2. () 6 – 10 yıl

3. () 11 – 15 yıl

4. () 16 – 20 yıl

5. () 21 ve üstü

3- En son bitirmiş olduğunuz okul

1. () Öğretmen Okulu

2. () Eğitim Enstitüsü

3. () Eğitim Yüksek Okulu

4. () Eğitim Fakültesi

5. () Başka..... (Lütfen belirtiniz).

GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI	Okul yöneticiniz, sizi işe güdülemek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösterir ?					Okul yöneticinizin gösterdiği bu davranışlar sizi işinize ne derecede güdüler ?				
	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Arasıra	Çoğu zaman	Her zaman	Hiç	Az	Biraz	Çok	Pek çok
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23- Başarılı öğretmenlerin “maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma.										
24- Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme.										
25- Özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderme.										
26- Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirme.										
27- Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşiyle birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirme.										
28- Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme.										
29- Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma.										
30- Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma.										
31- Okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin” ve ayrılanlara da “güle güle” partisi düzenleme.										

* Okul yöneticilerinizin güdüleme davranışları ve bu davranışların sizi işinize güdüleme durumu ile ilgili olarak belirtilmesinde yarar gördüğünüz hususlar var ise lütfen arka sayfaya maddeler halinde yazınız.

EK 2**YÖNETİCİ ANKETİ**

Sayın Okul Müdürü / Müdür Yardımcısı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemek için kullandıkları yöntemleri belirlemek ve uygulamada okul yöneticilerinin öğretmenleri işe güdülemek için neler yapabileceğine ilişkin somut öneriler geliştirmektir.

Bu anket ile toplanan bilgiler sadece araştırma amaçlı kullanılacak, başkalarının kullanımına verilmeyecektir. Bu yüzden ankete isim yazmayınız. Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, bu konudaki sorunların çözümüne olanak sağlayacaktır. Lütfen, cevapsız soru bırakmayınız ve her bir soru için tek seçenek işaretleyiniz.

Yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Aycan ÇİÇEK
Ankara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Durumunuza uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyunuz.

1- Cinsiyetiniz

1. () Kadın

2. () Erkek

2- Yöneticilik kıdeminiz

1. () 5 yıl ve daha az

2. () 6 – 10 yıl

3. () 11 – 15 yıl

4. () 16 – 20 yıl

5. () 21 ve üstü

3- En son bitirmiş olduğunuz okul

1. () Öğretmen Okulu

2. () Eğitim Enstitüsü

3. () Eğitim Yüksek Okulu

4. () Eğitim Fakültesi

5. () Başka..... (Lütfen belirtiniz).

4- “Güdüleme” konusunda bir seminer, kurs vb.ne katılıp katılmadığınız

1. () Katılmadım

2. () Katıldım. İsimleri.....

GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI	Öğretmenleri işe güdülemek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz ?					Bu davranışların öğretmenleri işe ne derecede güdülediğini düşünüyorsunuz ?				
	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman	Hiç	Az	Biraz	Çok	Pek çok
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23- Başarılı öğretmenlerin “maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma.										
24- Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme.										
25- Özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderme.										
26- Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirme.										
27- Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşiyle birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirme.										
28- Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme.										
29- Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma.										
30- Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma.										
31- Okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin” ve ayrılanlara da “güle güle” partisi düzenleme.										

* Öğretmenleri işe güdüleme durumu ile ilgili olarak belirtilmesinde yarar gördüğünüz başka hususlar var ise lütfen arka sayfaya maddeler halinde yazınız.

EK 3

ROTTER'İN İÇ – DIŞ DENETİM ODAĞI ÖLÇEĞİ

Bu anket, bazı önemli olayların insanları etkileme biçimini bulmayı amaçlamaktadır. Her maddede “a” ya da “b” harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Lütfen, her seçenek çiftinde sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına *en çok inandığınız cümleyi (yalnız bir cümleyi) seçiniz ve yuvarlak içine alınız.*

Seçiminizi yaparken, seçmeniz gerektiğini düşündüğünüz veya doğru olmasını arzu ettiğiniz cümleyi değil, gerçekten daha doğru olduğuna inandığınız cümleyi seçiniz. Bu anket kişisel inançlarla ilgilidir; bunun için “doğru” ya da “yanlış” cevap diye bir durum söz konusu değildir.

Bu maddelerde her iki cümleye de inandığınızı ya da hiç birine inanmadığınızı düşünebilirsiniz. Böyle durumlarda, size en uygun olduğuna inandığınız cümleyi seçiniz. Seçim yaparken her bir cümle için bağımsız karar veriniz, önceki tercihlerinizden etkilenmeyiniz.

1. a) Ana – babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar problemlili oluyor.
b) Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana – babaları tarafından aşırı serbest bırakılmalarıdır.
2. a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şanssızlıklarına bağlıdır.
b) İnsanların talihsizlikleri kendi hatalarının sonucudur.
3. a) Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenilmemesidir.
b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.
4. a) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.
b) İnsanlar ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değeri genellikle anlaşılmaz.
5. a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.
b) Öğrencilerin çoğu, notların tesadüfî olaylardan etkilendiğini fark etmez.
6. a) Koşullar uygun değilse insan başarılı bir lider olamaz.
b) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.
7. a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.
b) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.
8. a) İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar.
b) İnsanların nasıl biri olacaklarını kendi hayat tecrübeleri belirler.
9. a) Bir şey olaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.
b) Ne yapacağıma kesin karar vermek, kadere güvenmekten daima daha iyidir.
10. a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz.
b) Sınav sonuçları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki, çalışmanın anlamı kalmıyor.
11. a) Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır, şansın bun da payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
b) İyi bir iş olmak, temelde, doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.

12. a) Hükümetin kararlarında sade vatandaş da etkili olabilir.
b) Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.
13. a) Yaptığım planları yürütebileceğimden hemen hemen eminimdir.
b) Çok uzun vadeli planlar yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü bir çok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.
14. a) Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır.
b) Herkesin iyi tarafı vardır.
15. a) Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.
b) Çoğu durumda, yazı – tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.
16. a) Kimin patron olacağı, genellikle, doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.
b) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir, şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.
17. a) Dünya meseleleri söz konusu olduğunda, çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyızdır.
b) İnsanlar, siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilirler.
18. a) Bir çok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğinin farkında değildir.
b) Aslında “şans” diye bir şey yoktur.
19. a) İnsan, hatalarını kabul edebilmelidir.
b) Genelde en iyisi insanın hatalarını örtbas etmesidir.
20. a) Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.
b) Kaç arkadaşınız olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.
21. a) Uzun vadede, yaşamınızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir.
b) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihtimalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.
22. a) Yeterli çabayla, siyasal yolsuzlukları ortadan kaldırabiliriz.
b) Siyasetçiler kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.
23. a) Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlamıyorum.
b) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.
24. a) İyi bir lider, ne yapacaklarına halkın bizzat karar vermesini bekler.
b) İyi bir lider, herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler.
25. a) Çoğu kez başıma gelenler üzerinde çok az etkiye sahip olduğumu hissedirim.
b) Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.
26. a) İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.
b) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.

27. a) Liselerde atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.
b) Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.
28. a) Başıma ne gelmişse, kendi yaptıklarımdandır.
b) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.
29. a) Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlamıyorum.
b) Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur.



EK 4

Güdüleme Yöntemleri Ölçeğinin Psiko-Sosyal Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Bölümün (İkinci Kısım) Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
1. Öğretmenler arasındaki iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik, sportif vb.) düzenleme.	.51	.50
2. Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü olarak kutlama.	.65	.62
3. Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda herkese duyurma.	.57	.56
4. Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma.	.65	.64
5. Özel günlerde öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme.	.77	.74
6. Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi.) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için tören sonrası tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme.	.75	.74
7. Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru vb. asabilecekleri bir pano yaptırma.	.73	.70
8. Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışma.	.65	.66

Alpha= .83 Faktörlerin açıkladığı varyans= % 36

EK 5

Güdüleme Yöntemleri Ölçeğinin Örgütsel ve Yönetmel Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Bölümün (İkinci Kısım) Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
9.Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “teşekkür” ve “takdir” belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunma.	.42	.49
10. Dönem içinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama.	.60	.60
11.Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma.	.72	.72
12. Eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme.	.67	.42
13.Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme.	.67	.66
14.Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma.	.69	.69
15.Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma	.59	.58
16. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme.	.63	.63
17.Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma	.70	.66
18.Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma.	.72	.69
19. Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma.	.73	.73
20. Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme.	.63	.64
21.Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma.	.58	.61
22.Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma.	.48	.62

Alpha= .88 Faktörlerin açıkladığı varyans= %41

EK 6

Güdüleme Yöntemleri Ölçeğinin Maddi Boyutunda Güdüleme Yöntemlerinin Öğretmenleri Güdüleme Derecesine İlişkin Bölümün (İkinci Kısım) Faktör ve Madde Analizi Sonuçları

Maddeler	Faktör Yük Değeri	Madde Toplam Korelasyonu
23. Başarılı öğretmenlerin “maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma.	.67	.67
24. Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme.	.84	.83
25. Özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderme.	.83	.83
26. Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirme.	.82	.81
27. Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşiyle birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirme.	.86	.85
28. Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme.	.77	.76
29. Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma.	.45	.48
30. Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma.	.69	.69
31. Okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin” ve ayrılanlara da “güle güle” partisi düzenleme.	.63	.65

Alpha= .89 Faktörlerin açıkladığı varyans= % 55

EK 7

**UYGULAMA YAPILAN İLKÖĞRETİM OKULLARI İLE YÖNETİCİ
VE SINIF ÖĞRETMENİ SAYILARI**

<u>İlçe Adı</u>	<u>Okul Adı</u>	<u>Yönetici Sayısı</u>	<u>Öğretmen Sayısı</u>
Merkez	Atatürk ilköğretim Okl.	3	18
	Anbarlık ilköğretim Okl.	2	10
	Taşköprü Atatürk İlköğretim Okl.	2	8
	Çay İlköğretim Okl.	2	14
	Dört Yol Ş.H.S. İlköğretim Okl.	2	7
	Fadıl Terzi İlköğretim Okl.	2	6
	Kendirli İlköğretim Okl.	3	14
	Muradiye İlköğretim Okl.	2	8
	Pehlivan Taşı İlköğretim Okl.	2	6
	Ortapazar İlköğretim Okl.	2	9
	Yiğitler İlköğretim Okl.	1	6
	Çaykent İşitme Eng. İ.Ö.O.	3	12
	Denizciler İlköğretim Okl.	4	25
	Hasan Sağır İlköğretim Okl.	2	7
	Çaykur İlköğretim Okl.	3	22
	T.O.B.B. İlköğretim Okl.	3	22
	Cumhuriyet İlköğretim Okl.	2	10
	Şevket Yardımcı İlköğretim Okl.	3	20
	2 Mart İlköğretim Okl.	1	5
	İstiklal İlköğretim Okl.	5	32
	Hüseyin Yardımcı İlköğretim Okl.	2	15
	Kurtuluş İlköğretim Okl.	5	41
	Reşadiye Zihni Derin İ.Ö.O.	3	13
	Taşlıdere Gazi İlköğretim Okl.	3	15
	Azaklıhoca İlköğretim Okl.	1	5
	Küçükçayır Çatım İlköğretim Okl.	1	5
	Çaybaşı Atatürk İlköğretim Okl.	1	5
	Çiftekavak İlköğretim Okl.	2	7
	Elmalı İlköğretim Okl.	1	6
	Gündoğdu İlköğretim Okl.	2	8
	29 Ekim İlköğretim Okl.	1	5
	Karasu İlköğretim Okl.	2	6
	Kasarcılar İlköğretim Okl.	1	6
	Kömürcüler İlköğretim Okl.	2	8
	Küçükçayır İlköğretim Okl.	1	5
	M. Akif Ersoy İlköğretim Okl.	3	19

	Müderisler İlköğretim Okl.	2	7
	Ortapazar İlköğretim Okl.	2	7
	Pazarköy Ali Usta İlköğretim Okl.	2	9
	Veliköy İlköğretim Okl.	1	7
	Kendirli Fatih İlköğretim Okl.	2	13
	Çaykur İlköğretim Okl.	3	17
Pazar	Atatürk İlköğretim Okl.	3	11
	Hamidiye İlköğretim Okl.	2	6
	Irmak İlköğretim Okl.	2	9
	Yücehisar İlköğretim Okl.	2	7
	Aktepe İlköğretim Okl.	2	6
	Vakıflar İlköğretim Okl.	3	20
	Veysel Vardal İlköğretim Okl.	2	9
	Medine Y.H. İlköğretim Okl.	2	12
	Dernek İlköğretim Okl.	2	7
	Fuat Ergenç İlköğretim okl.	2	7
	Ahmet Tahtakılıç ilköğretim Okl.	2	10
	50. Yıl İlköğretim Okl.	3	24
Ardeşen	Alparslan İlköğretim Okl.	3	25
	Fatih İlköğretim Okl.	2	16
	Işıklı 60. Yıl İlköğretim Okl.	3	12
	Tunca Ş. Cumali Ayçiçek İ.Ö.O.	1	6
	Yavuz Selim İlköğretim Okl.	4	28
	Mesut Karaoğlu İlköğretim Okl.	2	11
	Aşağıdurak Atatürk İ.Ö.O.	2	8
	Duygulu İlköğretim Okl.	1	6
	Seslikaya İlköğretim Okl.	2	9
	Yukarıdurak İlköğretim Okl.	1	6
	Cumhuriyet İlköğretim Okl.	2	12
	Vakıflar İlköğretim Okl.	3	20
Çamlı Hemşin	Atatürk İlköğretim Okl.	2	8
	Çayırdüzü İlköğretim Okl.	1	6
	Dikkaya Düzmahalle İ.Ö.O.	2	7
	Dikkaya İlköğretim Okl.	1	7
	Topluca İlköğretim Okl.	2	6
	Derecik İlköğretim Okl.	1	5
Derepazarı	Ali Rıza Yılmaz İlköğretim Okl.	2	13
	Fıçıncılar İlköğretim Okl.	2	8
	Kirazdağı İlköğretim Okl.	1	5
	Yanıktaş İlköğretim Okl.	1	5
	Maltepe İlköğretim Okl.	1	6

Fındıklı	Ahmet Şahinler İlköğretim Okl.	2	14
	Aksu Atatürk İlköğretim Okl.	1	5
	Arılı İlköğretim Okl.	2	6
	Çağlayan O. Hacıalioğlu İ.Ö.O.	1	6
	Şehit Cavit Koroğlu İ.Ö.O.	1	5
	11 Mart İlköğretim Okl.	2	18
	Sümer İlköğretim Okl.	2	7
Güneysu	Ulucami İlköğretim Okl.	2	10
	Merkez İlköğretim Okl.	3	18
	Kıbledağı Çağla İlköğretim Okl.	2	12
	Yeşilköy Türkoğlu İlköğretim Okl.	2	6
	Adacami Ş. D. Alipaşa Yıldız İlköğretim Okl.	1	5
	Başköy Bataklı İlköğretim Okl.	1	5
İkizdere	Atatürk ilköğretim Okl.	2	10
	Ali Alemdar ilköğretim Okl.	2	6
	Demirkapı Ş. Muhammet Ekşi ilköğretim Okl.	2	6
	Yağcılar İlköğretim Okl.	2	5
	Gürdere ilköğretim Okl.	2	5
İyidere	Merkez İlköğretim Okl.	2	9
	Çiftlik İlköğretim Okl.	2	6
	Büyük Çiftlik İlköğretim Okl.	2	5
	Hazar Çaysan İlköğretim Okl.	2	8
	Yapraklar İlköğretim Okl.	2	7
	Fethiye İlköğretim Okl.	1	5
Hemşin	Merkez İlköğretim Okl.	2	8
Kalkandere	Atatürk İlköğretim Okl.	3	15
	Fındıklı İlköğretim Okl.	2	7
	Ormanlı İlköğretim Okl.	2	8
	Yolbaşı İlköğretim Okl.	2	8
	Dağdibi İlköğretim Okl.	1	6
	Seyrantepe (Çağlayan) İ.Ö.O.	1	5
	Zihni Derin İlköğretim Okl.	1	5
TOPLAM		220	1095

T.C
RİZE VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.08.4.MEM.4.53.00.03-002/4752
KONU : Anket düzenlenmesi.

28 MART 2002

VALİLİK MAKAMINA
RİZE

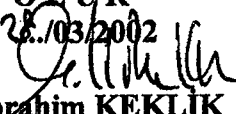
İLGİ:Karadeniz Teknik Üniversitesi Çayeli Eğitim Fakültesi Dekanlığının 25.03.2002
Tarih ve 552 sayılı yazısı.

Karadeniz teknik Üniversitesi Çayeli Eğitim Fakültesi Dekanlığı ilgi yazılarında Fakülte Akademik personelinin Öğretim Görevlisi Ayhan ÇİÇEK'in İlköğretim okulu sınıf öğretmenleri ve yöneticileri ile " İşe güdüleme yöntemlerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri" konulu bir anket düzenlemek istediğini ve ilimiz genelindeki ilköğretim okullarında konu ile ilgili anket düzenlenmesine izin verilmesi talep edilmektedir.

Müdürlüğümüzce Eğitim Fakültesi öğretim görevlisi Aycan ÇİÇEK'in ilimiz genelindeki ilköğretim okullarının sınıf öğretmenleri ve yöneticileri ile yukarıda belirtilen konuda anket düzenlemesinde sakınca görülmemektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde gereğini olurlarınıza arz ederim.


Mehmet Ali BALCI
Milli Eğitim Müdürü

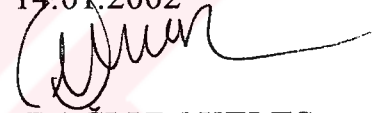
OLUR
28.03/2002

İbrahim KEKLİK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Sayın Aycan ÇİÇEK,

“Eğitim Yöneticilerinde Sorun Çözme ve Denetim Odağı İlişkisi” adlı doktora tezimde geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yaparak kullandığım “Rotter’ın Denetim Odağı Ölçeği”ni, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini İşe Güdülerinde Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı doktora tezinizde kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.

14.01.2002



Onur BAĞLUM KELEŞ

TC YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ