

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİ
GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI VE GERÇEKLEŞME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN
ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ (KONYA İLİ ÖRNEĞİ)**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Atila YILDIRIM**

**HAZIRLAYAN
Sibel YILDIRIM**

KONYA-2009

ÖZET

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA YÖNETİCİLERİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİ GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI VE GERÇEKLEŞME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ

YILDIRIM, Sibel

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç.Dr. Atila YILDIRIM

Mayıs 2009, XX+ 180

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

Araştırmanın evreni Konya ili merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini, 2007- 2008 eğitim-öğretim yılında bu okullarda görev yapan ve rastlantısal örneklem yoluyla seçilmiş okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmada tarama modeli uygulanmıştır. Yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerini almak amacıyla araştırmadaki veriler, Aycan Çiçek SAĞLAM tarafından geliştirilen “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. Bu ölçek psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel ve maddi güdüleme metodu olarak üç güdüleme boyutunu içerir.

Elde edilen bulgulara göre örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemleri en fazla kullanılan ve öğretmenleri güdüleme derecesi de en yüksek 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 boyuttaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da daha yüksek düzeyde görmektedir.

ABSTRACT

VIEWS OF TEACHERS AND ADMINISTRATORS CONCERNING THE ADMINISTRATORS' BEHAVIORS OF MOTIVATING THE FORM MASTERS AND THEIR FULFILMENT LEVELS AT PRIMARY SCHOOLS

YILDIRIM, Sibel

Master of Arts Thesis

Master thesis, Department of Educational Sciences

Supervisor : Assistant Prof. Dr. Atila YILDIRIM

May 2009, XX+ 180

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

The border of the research is constituted by the administrator and the teachers from the central districts of Konya. The sample of the research is constituted by the randomly selected administrator and the teachers working in these schools by the education term of 2007-2008.

Survey model is used in the research. In order to learn the opinions of administrator and teachers the data were collected with “Motivation Methods Scale” developed by Aycaan Çiçek SAĞLAM. This scale contains three dimension the psycho-social, the organization and administrative and economical motivation methods.

According to the result of this research, the administrators agree with teachers that organizational and administrative motivation methods are 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 uses of frequency are low. On the other hand these methods highly motivated teacher according to the views of the same teachers and administrators.

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Yüksek lisans Tezi olarak sunduğum “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdöleme Davranışları Ve Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri (Konya İli Örneği)” tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/05/2009

Sibel YILDIRIM

ÖNSÖZ

İlköğretim okullarında yöneticilerin sınıf öğretmenlerini güdüleme davranışları ve gerçekleşme düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmanın uygulamada okul yöneticilerine, sınıf öğretmenlerini 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 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.

Araştırmamın her aşamasında yardım ve desteklerinden dolayı danışmanım Yrd. Doç. Dr. Atila YILDIRIM ve Yrd. Doç. Dr. Aycan Çiçek SAĞLAM'a teşekkür ediyorum.

Eğitim yaşamımda ve bu günlere gelmemde önemli paya sahip sevgili anneme, babama, çalışmamı bitirebilmem için her türlü desteği sağlayan ve sabır gösteren sevgili eşim Murat YILDIRIM'a ve çalışmam sırasında varlığı ile bana destek olan kızım Almıla YILDIRIM'a çok teşekkür ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	vii
ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar DİZİNİ	xvii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xix

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

1.1 Problem Durumu	1
1.2 Araştırmanın Amacı	7
1.3 Araştırmanın Önemi	9
1.4 Sayıtlar	10
1.4 Sınırlıklar	10
1.5 Tanımlar	10

İKİNCİ BÖLÜM

2. KURAMSAL TEMEL VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1 GÜdüleme Kavramı	13
2.2 GÜdüleme Süreci	15
2.3 GÜdülenme Türleri	18
2.4 GÜdülenme Kuramları	23
2.4.1 İçerik Kuramları	23

2.4.1.1 Abraham Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı"	24
2.4.1.2 Frederik Herzberg'in "İki Etmenli Güdüleme Kuramı"	29
2.4.1.3 D.C. McClelland'ın "Başarıya Güdülenme Kuramı"	33
2.4.1.4 McGregor'un "X ve Y Kuramı"	38
2.4.1.5 Alderfer'in "ERG Kuramı" (V.İ.G Kuramı)	41
2.4.2 Süreç Kuramları	43
2.4.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı:	45
2.4.2.2 Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı:	48
2.4.2.3 Adams'ın Denklik (Eşitlik) Kuramı:	52
2.4.2.4 Edwin Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı	54
2.4.2.5 Pekiştirme Kuramı	57
2.4.2.6 Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli	58
2.5 Güdülenmenin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi	60
2.5.1 Güdüleme ve İş Doyumu	60
2.5.2 Güdüleme, Liderlik ve Yönetim Biçimi	61
2.5.3 Güdüleme ve Performans	62
2.5.4 Güdüleme ve Stres	63
2.5.5 Güdüleme ve Özendirme	65
2.6 Öğretmenlerin Güdülenmesi	67
2.7 Güdüleme Araçları	68
2.8 Eğitimde Güdülenme Konusunda Yapılan Araştırmalar	76
2.8.1 Yurtiçinde yapılan araştırmalar	76
2.8.2 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar.....	81

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli	83
3.2 Evren ve Örneklem	84
3.3 Veri Toplama Araçları	86
3.4 Verilerin Toplanması	88
3.5 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	89

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. BULGULAR VE YORUM

4.1 Araştırmaya Katılan Yönetici ve Sınıf Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler	91
4.2 Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar	94
4.2.1 İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri	94
4.2.1.1 Psiko-Sosyal Boyutta Güdülemeye İlişkin Kullanılma Sıklığı	94
4.2.1.2 Örgütsel-Yönetimsel Boyutta Güdülemeye İlişkin Kullanılma Sıklığı	102
4.2.1.3 Maddi Boyutta Güdülemeye İlişkin Kullanılma Sıklığı	112
4.3 İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar	119
4.3.1 İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri	119

4.3.1.1 Psiko-Sosyal Boyutta Güdülemeye İlişkin Güdüleme Derecesi	120
4.3.1.2 Örgütsel-Yönetsel Boyutta Güdülemeye İlişkin Güdüleme Derecesi	125
4.3.1.3 Maddi Boyutta Güdülemeye İlişkin Güdüleme Derecesi	133
4.4 c Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar	139
4.4.1 İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerindeki farklılıklar	139
4.4.1.1 Kıdeme ilişkin Farklılıklar	140
4.4.1.2 Mezun olduğu okul türüne ilişkin farklılıklar	142
4.4.1.3 Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmamaya ilişkin farklılıklar	144
4.5 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar	146
4.5.1 İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin ğretmen görüşlerindeki farklılıklar	146
4.5.1.1 Kıdeme ilişkin Farklılıklar	146
4.5.1.2 Mezun olduğu okul türüne ilişkin farklılıklar	148
4.5.1.3 Öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin farklılıklar	150

BEşİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar	153
--------------------	-----

5.1.1. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları yöntemlerin kullanılma sıklığına ve güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri	153
5.1.2. Okul Yönetici görüşlerinin Kıdem, Mezun olduğu okul türü ve Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama, değişkenleri açısından kullanılma sıklığına ve güdüleme derecesine ilişkin farklılıklar	154
5.1.2.1 İlköğretim okulu yönetici görüşlerinin, kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin farklılıklar	154
5.1.2.2 İlköğretim okulu yönetici görüşlerinin, kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin farklılıklar	155
5.1.3. Maddi Güdüleme Boyutuna İlişkin Sonuçlar	156
5.1.3.1 Öğretmen görüşlerinin, kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin farklılıklar	156
5.1.3.2 Öğretmen görüşlerinin, kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin farklılıklar	157
5.2 Öneriler	158
KAYNAKÇA	161
EKLER	169
Ek 1: Kullanılan anket formu için Yrd. Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM'ın izin yazısı	169
Ek 2: Konya Valiliği'nin izin yazısı	170
Ek 3: Öğretmen Anket Formu	171
Ek 4: Yönetici Anket Formu	174
Ek 5 : Araştırma Yapılan Okullar	177

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 3.1 Araştırma Evrenine Giren İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmen Dağılımları	83
Tablo 3.2 Araştırma Örneklemine Giren İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmen Dağılımları	85
Tablo 3.3 “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği” Sınır değerleri ve ölçek düzeyleri	89
Tablo 4.1 Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri	92
Tablo 4.2 Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özellikleri	93
Tablo 4.3 Psiko-sosyal boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	95
Tablo 4.4 Örgütsel-Yönetimsel boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	103
Tablo 4.5 Maddi boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	113
Tablo 4.6 Psiko-sosyal boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	121
Tablo 4.7 Örgütsel-Yönetimsel boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	126
Tablo 4.8 Maddi boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	134
Tablo 4.9 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin yönetici cevaplarındaki kıdeme ilişkin farklılıklar	140
Tablo 4.10 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici cevaplarındaki kıdeme ilişkin farklılıklar	141
Tablo 4.11 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin yönetici cevaplarındaki mezun olunan okul türü ilişkin farklılıklar.....	142
Tablo 4.12 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici cevaplarındaki mezun olunan okul türü ilişkin farklılıklar	143
Tablo 4.13 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin yönetici cevaplarındaki Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmamaya ilişkin farklılıklar	144

Tablo 4.14 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici cevaplarındaki GÜDÜLENME ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmamaya ilişkin farklılıklar	145
Tablo 4.15 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin öğretmen cevaplarındaki kıdeme ilişkin farklılıklar	147
Tablo 4.16 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen cevaplarındaki kıdeme ilişkin farklılıklar	148
Tablo 4.17 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin öğretmen cevaplarındaki mezun olunan okul türü ilişkin farklılıklar	149
Tablo 4.18 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen cevaplarındaki mezun olunan okul türü ilişkin farklılıklar	149
Tablo 4.19 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin öğretmen cevaplarındaki cinsiyete ilişkin farklılıklar	151
Tablo 4.20 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen cevaplarındaki cinsiyete ilişkin farklılıklar	151

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1	Temel Güdülenme Süreci	17
Şekil 2.2	Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi	26
Şekil 2.3	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Örgütlere Uyarlanması.....	29
Şekil 2.4	Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri	31
Şekil 2.5	Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması	33
Şekil 2.6	Motivasyonda Erg Teorisi	43
Şekil 2.7	İçerik Kuramlarının Karşılaştırılması	44
Şekil 2.8	Beklenti Teorisinin Unsurları	46
Şekil 2.9	Lawler-Porter'in Beklenti Kuramının Şematik Açıklanması	50
Şekil 2.10	Amaç Zorluğu ile Performans-Motivasyon İlişkisi	56
Şekil 2.11	Skinner'in Sonuçsal Şartlanma Kuramı.....	58
Şekil 2.12	Cranny ve Smith'in Süreç Modeli	59

BÖLÜM I

GİRİŞ

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

1.1 Problem Durumu

Bilgi birikiminin hızla artması ve toplumsal değişmeler toplumdaki değişmeyi, gelişmeyi artırmıştır. Toplumdaki değişmeler her türlü örgüte yansımaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için toplumsal değişmelere paralel olarak değişmesi ve gelişmesi gerekmektedir. Örgütlerin gelişmesi büyük ölçüde örgüt çalışanlarının gelişmesi ve örgüte yapacakları katkılarla olanaklı olacaktır. Aynı zamanda her düzeydeki kurumun başarısı, o kurumu yöneten yöneticilerin bilgi, tecrübe ve güdüleme becerileri ile yakından ilgilidir. Çünkü modern yönetim anlayışı, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarını en etkili şekilde kullanmayı zorunlu kılar. Bu nedenle örgüt için gerekli nitelikli insan gücünün sağlanması, geliştirilmesi ve bu insan gücünün örgütte tutulması, yönetimin en başta gelen amaçları ve görevleri arasındadır.

İşgörenin örgüte girmesinin, çalışmasının nedeni yaşamının gereklerini karşılamaktır. Çalışmanın güçlüğüne, kimi çevrelerce çalışmaya karşı takınılan olumsuz tutuma karşın, işgören, isteyerek ya da istemeyerek çalışmasını sürdürür. Yaşamın bir anlamı da çalışmak olunca, bu sorulara bulunan yanıtlar, bir bakıma yaşamın da amacını göstermektedir. Güdü, güdüleme, gerekseme ve istek

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

Her yönetici güdüleme konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle güdüleme ile performans çok yakından ilişkilidir. Gdülenmeyen işgörenlerin başarı göstermeleri beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan işgörenlerin, kurumun amaçları doğrultusunda davranmalarıdır (Güney, 2000: 469).

Bir kurumun verimli biçimde işletilmesi; örgütteki yapısal, teknolojik, görevsel öğelerin yanı sıra insan kaynağının da geliştirilmesini öngörmektedir. Girdisi ve çıktısı insan olması nedeni ile eğitim örgütlerindeki eğitim süreci gerçekleştirilirken insan ilişkileri ve insanlar arası etkileşim ağır basmaktadır. Bu nedenle de eğitim örgütlerinin etkililiği söz konusu olduğunda, insan kaynağının geliştirilmesi gereksinimi ön plana çıkmaktadır. Örgütteki insan öğesini geliştirmek için çeşitli teknik ve yöntemler üzerinde durulmuştur. Eğitim örgütlerindeki insan kaynağına uygun düşen ve oldukça sık kullanılan bir teknik güdülemedir.

Amaca ulaşmakla elde edileceği umulan ödüller yüksekse, eylemin amaca ulaşma olasılığı çoksa, güdünün şiddeti fazla ise bireyin belli bir eyleme yönelme olasılığı da o ölçüde yüksek demektir. Güdüleme bir tür itici güç olarak görülebilir. İnsanları güdülemek içinde onları güdüleyen unsurları bilmek ve onların gereksinimlerini karşılamak gereklidir. (Ertekin, 1978: 9). Bu açıklamadan da anlaşılacağı gibi, insan hareket ve davranışlarında güdülerin gerçek anlamını

çıkarmanın doğurduğu güçlükler güdülemeyi daha da karmaşıktırmaktadır. Çünkü her insanda birçok istekler ve umutlar olabilir, böylece güdülerin sayısı farklı şiddette ortaya çıktıkları gibi, tatmin edildikleri veya edilmedikleri oranda artıp azalabilirler (Eren, 2000: 476).

Bir işgörenin işindeki yeterliliği ne kadar yüksek olursa olsun bu yeterliliğini işinin gerektirdiği her alanda ortaya çıkarıp işine verememektedir. Bunun için işgörenin içinden ve dışından gelen güdüleyici etkiler gerekmektedir (Başaran, 1982: 11). Yöneticinin en büyük görevi, işgörenin kendi amacı olmayan ancak kendi amacı imiş gibi algılayıp gerçekleştirmesi gereken örgütsel amaçlara onu güdülemektir.

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 ya da bilinçsiz olarak belirli hedeflere ulaşmayı isterler. Bunun yanı sıra, örgütlerin de amaç ve hedefleri bulunmaktadır. Örgüt yönetimi, bu hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayarak onlardan en etkili biçimde yararlanmaya çalışır. Başka bir deyişle yönetim, işgörenleri örgüt hedeflerine doğru güdüleme girişiminde bulunur (Bingöl, 1999: 268).

Günümüzde pek çok insan çalıştığı işten maddi ya da manevi nedenlerden dolayı doyum sağlayamadıklarından dolayı mutsuz olmaktadır. Bunun sonucunda

kişi ya istemeyerek işine devam etmekte ya da fırsatını bulduğunda işini değiştirme yoluna gitmektedir. Özellikle ğretmenlik mesleğinde bu durum sıkça görülmektedir. Bunun nedenini yeterince maddi ve manevi güdülemenin kullanılmamasına bağlayabiliriz (Ertekin, 1978:7).

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 glerin tümünü içine alır. Yani rgt açısından güdülenmede hareket noktası örgütün amaçları, gereksinmeleri ve işgörenler iken, birey açısından güdüleme daha dar kapsamlıdır ve bireyin güdülerini içerir (Ertekin, 1978: 8).

Okul yöneticisinin öğretmenleri işe gdlemesinin pek çok yolu vardır. Ancak ğretmenler için yöneticinin maddi güdüleme araçları kullanması zor olduğundan, yönetici, yaratıcılığını kullanarak öğretmenleri işe güdülemek için birçok güdüleyici bulabilir. Onları gösterdikleri başarı için tebrik edebilir. Öğretmenler gününde kutlama mesajı gönderebilir. Toplantılarda, başarılı öğretmenleri onurlandıracak sözler söyleyip çok pahalı olmayan hediyeler verebilir. Öğretmenlerin aileleri ile katılabilecekleri geziler organize edebilir. Bu sayılanlar pek çok ğretmeni, psiko-sosyal açıdan güdülemeye örnek verilebileceği gibi bunların sayısını artırmakta mümkündür. Ayrıca öğretmenlerle iyi bir iletişim

kurmak, onları alınacak kararlara katmak da öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda güdüleyebilir. Önemli olan nokta, öğretmenlerin okul için önemli olduklarını hissetmeleri ve değer görmeleridir.

İşgörenlerin çalışma ortamlarının da ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi koşullar bakımından iyi olması, işgörenin daha verimli çalışmasını sağlamasının yanı sıra onun moralini de yükseltecektir.

Öğretmenlerin, eğitimin amaçlarını benimseyerek istekle çalışmalarını sağlamak, eğitim sisteminin gelişmesi açısından oldukça önemlidir. Öğretmenlik mesleği, emek ve özveri gerektiren zor bir meslektir. Eğitim sisteminin iyi işlemesi, mesleğini seven, yaptığı işten zevk alan, kendini geliştirmeye istekli öğretmenlerle olanaklıdır. Bu nedenle öğretmenleri en azından psiko-sosyal, örgütsel, yönetsel yollarla güdüleme önemli bir konudur. Psiko-sosyal güdüleme yöntemleri arasında teşekkür ve takdir etme, değer verme, işgörenler arasında iyi ilişkilerin oluşması için sosyal etkinlikler düzenleme, özel yaşama saygı gösterme vb. sayılabilir. Öğretmeni karara katma, izin vermede kolaylık sağlama, mesleki ve kişisel gelişmelerine olanak sağlamak, değerlendirme ve görevlendirmede eşit davranmak, öğretmenleri ilgilendiren konularda onlara danışmak vb konularda örgütsel ve yönetsel güdüleme yollarına örnek gösterilebilir (Pehlivan, 2000:64).

Takdir edilme, tüm işgörenler için manevi yönü ağır basan önemli bir güdü 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).

Günümüzde, bilgi toplumuna geçişle birlikte, toplumdaki tüm kurumlar gibi eğitim kurumları da toplam kalite yönetimi, öğrenen örgütler, okula dayalı yönetim, etkili okullar gibi yeni gelişen örgüt ve yönetim kuramlarından etkilenmektedir. Yeni yaklaşımların önemli bir özelliğinin, işgörenlerin örgüt için önemli ve değerli oldukları, 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 farklılık yaratabilirler. Okul yöneticisi etkili okulun kritik önemdeki etkenlerinden birisidir. Okul yöneticisi bir yönetici olmaktan çok bir öğretim lideri olarak etkinlik göstermektedir. Okulun asıl işlevinin farkında olma, okulun amaçlarını personele yorumlama, öğretmenleri sınıflarında ziyaret etme, onlara rehberlik ve destek verme, öğretimin kesintiye uğramaması için gerekli önlemleri alma etkili yöneticilerin temel uğraşları olmalıdır. Etkili yönetici kendisinin ve personelinin asıl işinin, okulun temel amaç ve görevleri üzerinde odaklaştığının farkında olduğu gibi personelinin de farkında olmasını sağlamalıdır ve değerlendirme sistemi de buna dönük olarak işletilmelidir (Balcı, 1993: 22).

Öğretmenlik mesleği pek çok ülkede alınan eğitim düzeyine göre geliri en düşük olan mesleklerden biridir. Bunun nedeni meslekte çalışanların sayısının fazla olması ve meslekte çalışanlara yapılan zamların bütçeye yük getireceği 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, öğretmenlerini güdüleyebilmek için yaptıkları işin değerli olduğunu hissettirecek güdüleme yöntemleri kullanmalıdırlar.

Nitelikli eğitimin kritik öğelerinden biri de sınıf öğretmenleridir. Sınıf öğretmenlerinin işe güdülenebilmesi için okul yöneticilerinin çeşitli güdüleme yöntemlerini kullanmaları gerektiğinden hareketle, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme yöntemleri ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini ne derece işe güdüledikleri araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Konya ili ilköğretim okulu yöneticilerinin, okullarındaki sınıf öğretmenlerini güdülemek için kullandıkları yöntemleri ve bu yöntemlerin öğretmenleri güdüleme derecesini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

Araştırmanın amacına bağlı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

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

2. İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

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

- a) Kıdem
- b) Mezun olduğu okul türü
- c) Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama,

değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4. İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri, öğretmenlerin;

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

değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3 Araştırmanın Önemi

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi ve iş görenlerin ihtiyaçlarının giderilmesi için yönetici tarafından örgütte güdülemeyi sağlayıcı bir ortamın oluşturulması son derece önemlidir. Bu nedenle eğitim amaçlarını yüksek düzeyde gerçekleştirebilmek için, öğretmeni olumlu ve olumsuz yönde etkileyen çeşitli etkenleri araştırmak ve daha verimli bir eğitim sistemi için gerekli önlemleri almakta uygun bir yol olarak görülmektedir. Sistemi daha etkili kılabilmek için okulun amaçlarının yüksek düzeyde gerçekleştirilmesi açısından, okul sisteminin iki önemli ögesi olan öğretmen ve okul müdürü arasındaki ilişkilerin incelenmesi oldukça önemlidir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme yöntemleri (psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi açıdan) konusunda yapılan bu araştırma, tüm okul yöneticilerine, öğretmenlerini her yönüyle tanımaları gerektiği ve onları işe güdülemede hangi yöntemleri kullanabilecekleri hakkında fikir vermesi açısından önem taşımaktadır.

Ülkemizde eğitim alanında güdüleme konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, bunların sınırlı olduğu, daha çok güdüleme-iş doyumu, güdüleme-iletişim vb. ilişkisi şeklinde ele alındığı görülmektedir. Bu araştırma ilköğretim okullarındaki yöneticilerin kullandıkları güdüleme yöntemlerini saptamak ve öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin kullanabilecekleri güdüleme yöntemleri hakkında somut öneriler getirmeyi amaçlayan bir araştırma olması bakımından önemli görülmektedir.

1.4 Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan ilköğretim okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin uygulanan anket sorularını kendi gerçek görüşlerini yansıtacak biçimde samimi ve yansız olarak cevaplandırıdıkları varsayılmıştır.

1.4 Sınırlıklar

Araştırma, 2007- 2008 Eğitim-Öğretim Yılında, Konya ili merkez ilçelerinde (Selçuklu, Karatay ve Meram) bulunan ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcıları ile bu okullarda görev yapan sınıf öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır. Araştırma, yönetici ve öğretmenlerin kendilerine yöneltilen 31 anket sorusuna verdikleri cevaplarla ve anket sorularında yer alan ifadelerle sınırlıdır.

1.5 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.

Sınıf Öğretmeni: İlköğretim okulları I. Kademe 1, 2, 3, 4 ve 5. sınıflarda görevlendirildiği sınıfın tüm derslerini okutan öğretmendir.

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

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

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMEL VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, güdüleme kavramının tanımı, güdüleme süreci, güdüleme konusunda geliştirilen kuramlar, güdüleme ile ilişkili kavramlar ve güdülenme konusunda yapılan çalışmalar üzerinde durulmuştur.

2.1 Güdüleme Kavramı

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 yapılırsa yapılsın, her davranış altında bir güdü veya güdüler zincirinin yattığı unutulmamalıdır (Cüceloğlu, 1999: 230).

Güdülemenin birçok tanımı vardır. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelliğe sahip bir güçtür. “Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı belirli bir yöne ya da amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2000: 474).

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

Güdüleme, işgöreni bir işi yapmaya dışardan gelen bir etkiyle istekli kılmaktır. Güdüleme işgöreni, beklenen nitelikte, nicelikte görevini yapması için etkilemek anlamındadır. Güçlü bir etki ise, işgöreni istenen nitelik ve nicelikte görevini yerine getirmesine yol açabilmektedir (Başaran, 1989: 268).

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 (1) organizmayı 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).

Bir başka tanımda ise, güdü; “Davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksinimlerden doğar. Güdüleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir.” (Bursalıoğlu, 2000: 140).

2.2 Güdüleme Süreci

Güdülerin kaynağı bireylerin gereksinimleridir. Gereksinme, organizmadaki herhangi bir eksiklikten ya da yokluktan doğar. Gereksinme, organizmada giderilmesi gereken bir güç ya da gerilim olarak duyulur. Buna psikolojide “dürtü”, organizmayı belli bir davranışa götüren olaya “güdü” denir (Gürsel, 1997: 143).

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinimlerini bilmek gerekir. Gereksinimler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri bilmek gerekir. Bütün insanlar mantıklı ya da mantıklı olmayan, bilinçli ya da bilinçaltı mutlaka bazı güdüleme güçlerini tatmin etmek zorunluluğu ile davranışta bulunurlar (Yalçın, 2002: 191).

Güdülenme süreci, “Bir güdü etkisi ile eyleme geçme sürecidir. Bireyin bir amaca yönelmesi ve harekete geçmesi demektir (Kutanis, 2003: 59).

Güdülenmenin psikolojik süreci, doğası yönünden de anlamlılığı yönünden de çok karmaşıktır. Bununla birlikte bu karmaşık süreci, tanımak için yalınlaştırmak da gereklidir.

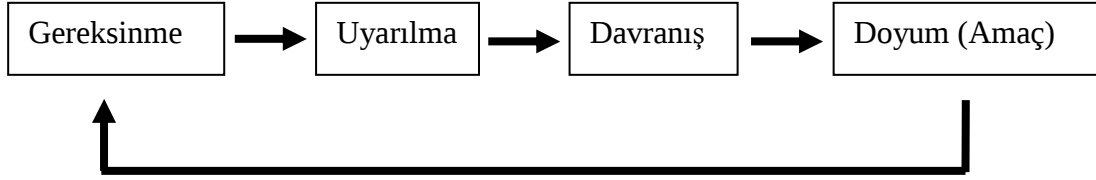
Güdülenme sürecinin en yalın anlatımı şöyle yapılabilir (Başaran, 1991: 147).

1. İnsanı belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün harekete geçirilmesi.
2. İnsanın hedefe ulaşması için davranması.
3. Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması.

Güdülenme sürecini örgütsel davranış açısından ele aldığımızda(Başaran, 1991: 147);

- **Gerekseme:** yoksunluğun yarattığı dengelenim çabası, bireyi gerilime düşürerek sağlığını tehlikeye atar. Böylece birey, durulumunu sağlayacak etmeni ya da etmenleri edinmeye gereklilik duyar.
- **Ortam arama:** Gereksemenin doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir.
- **İstem:** Gereksinme; elverişli ortam bulunduğunda isteme dönüşür. İstem, işgörence açıkça bilinir, belirlenir. Başka bir deyişle, istemler, işgörence bilincine varılmış gereksemelerdir.
- **Seçenek arama:** İşgören, istemini karşılamak için elverişli seçenekler aramaya başlar. Örgüt ortamının, istemin

Şekil 2.1: Temel Güdülenme Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tz, 1996: 88.

karşılanmasına elverişli olması, çoğu kez elverişli seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırır.

- **Sınama:** Bu aşamada, istemi karşılamak için seçilen seçeneğin sınanması yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise, istemini karşılamada o oranda başarıya ulaştırır.
- **Doyum:** Bu aşamada işgören, yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak duruluma geçer. Doyum yeterli düzeyde olmadığında ya yeniden güdülenerek bu aşamalara baştan başlar, ya da isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek akıl sağlığını tehlikeye sokar (Başaran, 1991: 148).

Güdülenmenin oluşma biçimi ve etkileri dört yönlü incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 1996: 89):

- **Gereksinim:** Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimler vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile güdülenme süreci başlar.
- **Uyarılma:** Bireyde itici bir gücün oluşması için, uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.
- **Davranış:** Gereksinimlerini gerçekleştirmek için uyarılan birey, bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.
- **Doyum:** Gereksinimler karşılandığında doyuma ulaşılır ve güdüleme süreci tamamlanmış olur.

Birey doyuma ulaşmadığı sürece kendisinde bir eksiklik hisseder. Bu da bireyde dengesizlik yaratır. Ancak gereksinmesi karşılanıp doyuma ulaştığında dengesizlik giderilir ve kişi doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşar. Bununla birlikte, bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası yoktur. Çünkü bir gereksinmenin bittiği yerde, bir diğer gereksinme başlar ve güdülenme süreci hep aynı yolu izler. Başka bir deyişle güdüleme süreci mükemmelliğin standartlarına ulaşmak olarak da açıklanabilir (Cohen, 1986: 23).

2.3 Güdülenme Türleri

Güdülenme içsel ve dışsal güdülenme olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır.

1. İçsel Güdülenme: Bireyin iten duyduğu gereksinimler ve istekler, onu iten güdülemektedir. Bu gler, 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).

İten güdülenme, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağlandığında durulumu geçen doğal itici bir güçtür (Başaran, 2000a: 119).

Örgütte içsel güdülenme ile işine sarılıp başarisından doyum sağlayan iş görenlere rastlamak olasıdır. İster kendiliğinden ister çevreden gelen etkiler ile olsun kendini işine sarıp yüksek edim sağlayan işgörenlerin olması, aynı ortam hazırlandığında öteki işgörenlerin de yüksek edim elde edebileceğini gösterir. İşgören üstlendiği görevini yapmaya iten gdlendiğinde yüksek edim elde edebilir. Yüksek edimde işgöreni yüksek iten (daha çok ruhsal) doyuma ulaştırır.

İşgörenin görevine iten güdülenmesini sağlayan görevin özellikleri şunlardır (Başaran, 2004: 264).

- **Değer zleşmesi:** İşgörenin geliştirdiği ve beslediği değerlerle görevin içerdiği değerler zdeşleştiğinde, görev işgörence değerli bulunur.

- **Beceri Çeşitliliği:** Bir görev işgörenin yeterliliklerini göstermesine ve yeteneklerini ortaya çıkartmasına yol açan etkinlikleri içermelidir.
- **Görevin Bütünlüğü:** Görev bir işin bütününe kapsamalıdır. İşgören işe başından başlamalı, işi aşama aşama tamamlayıp bitirmeli ve işin bütünlük içinde bitmişini görüp algılayorsa görevine daha iyi güdülenir.
- **Görevin Anlamlılığı:** İşgörenin görevinin, öteki işgörelere, örgüte ve topluma yararı ve etki derecesi artıkça, işgörenin gözünde anlamlık derecesi yükselir.
- **Görevin Sağladığı Özgürlük:** İşgörenin işinde görelî özgür olması, işinin sorumluluğunu almasına yol açar. İşgören, yetkilerini kullanıp işini özümledikçe, başarı ve başarısızlığının kişisel sorumluluğunu yüklenir. Özgürlüğün yaşanması, işgörende içsel güdülenmeyi yaratabilir.
- **Görevin Dönüt Sağlama Olanağı:** İşgörenin işi yaparken ve işin bitiminde nedenli başarı ve işinin ne değerde olduğunu bilmesi içsel güdülenmesini olumlu yönde etkileyebilir.
- **İyi İlişkiler Kurma Olanağı:** Birlikte ya da yan yana çalıştıklarıyla iyi ilişki kuran işgören, işinin dışında bile bu ilişkiyi arayıp işini özleyebilir.
- **Dostluk Geliştirme Olanağı:** İşgören sırlarını paylaşacağı yardımlaşacağı, dayanışma kurabileceği; sorunlarını çözmeye

kılavuzluk edebilecek, dertlerini dinleyecek kişileri bulabildiği örgüt ortamında görevini başarmaya daha iyi güdülenebilir.

- **Yetişme ve Yükselme Olanakları:** İşgörenin gelişme, yetişme, makam ve ödeme basamaklarında yükselme olanağı veren bir görevde çalıştığında içsel güdülenmesini artırabilir.

Özetle belirtmek gerekirse, içsel güdülenme, bireyin herhangi bir zorlayıcı neden olmadan işi yapmak istemesidir.

2. Dışsal Güdülenme: Dışsal güdülenme, işgörenin, yönetici, üyesi olduğu kümece ya da başka dış etkenlerce değişik yöntemler kullanılarak görev hedeflerini gerçekleştirmeye etkilenmesidir. Dışsal güdülemeyi arayan işgörenler için yönetmen, güdüleme yöntemlerini uygulamalı ve güdülenme koşullarını oluşturmalıdır (Başaran, 2004: 266).

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

İçten denetimli bir işgören içsel güdülenmeyi yeğler ama dıştan denetimli bir işgören dışsal güdülenmeyi arar. Dışsal güdülenmeyle, yöneticinin işgöreni ulaştırmaya çalıştığı üç hedef vardır (Başaran, 2000b: 78).

- İşgörenin görevinde ölçülenmiş düzeyde performans elde etmesini sağlamak

- İşgörenin işten doyumunu artırmak
- İşgörenin üretim süresince, örgütün güç 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. Her bir bireyin güdüsel yapısını tanımak zor olduğundan, yönetici, bireyleri belirtilen faktörler açısından tanımalı ve bireyleri nasıl güdüleyebileceğine ilişkin fikir edinmeye çalışmalıdır. Bunun yanında, içsel ve dışsal güdülenmenin her ikisi de yöneticinin farklı derecelendirmesinden dolayı güdülemedeki başarının azalmasına sebep olabilir (Ntoumanis, 2003: 5).

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 varabilir (Başaran, 2000b: 79).

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

2.4 Güdülenme Kuramları

Güdülenme kuramları, içerik ve süreç kuramları olmak üzere iki grupta toplanır. Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevkeden güdüleme etmenlerini içerik kuramları; bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç kuramları inceler (Bingöl, 1997: 260).

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

2.4.1 İçerik Kuramları

İçerik kuramları, nasıl ve neden böyle davranıldığı sorusuna cevap bulmaya çalışan kuramlar şeklinde ifade edilebilir. Diğer bir deyişle, bu kuramlar, insanları davranışlara yönelten güdüler ve bireylerin tatmin etmeye çalıştıkları ihtiyaçları üzerinde yoğunlaşmışlardır. İçerik kuramları insanları çalışmaya yönelten faktörleri ortaya koymaya çalışırlar. İnsan davranışlarının belli bir amacı olduğu ve bu amacı elde etmek için çaba sarf ettikleri varsayımına dayanan bu kuramlara, insan ihtiyaçlarının giderilmesi kuramları adı da verilmektedir (Gökçe ve Atabey, 2001: 122)

İçerik kuramlarının güdüleme olgusuna yaklaşımı, bir anlamda statiktir. İnsanı, belirli bir amaç içinde bulunan güdü ve ihtiyaını tatmin etmeye yöneltmekte ya da zaten var olup ta saklı bulunan güdüsünü uyandırma yoluna gitmektedirler.

İçerik kuramları;

- Abraham Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”,
- Frederik Herzberg’in “İki Etmenli Güdüleme Kuramı”,
- D.C. McClelland’ın “Başarıya Güdülenme Kuramı”,
- McGregor’un “X ve Y Kuramı”,
- Alderfer’in “ERG Kuramı”

olarak sıralanabilir (Başaran, 2000b: 180).

2.4.1.1 Abraham Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”

Bireyi belli bir davranışa yönlendiren temel etmen, onun ihtiyaçları olduğuna göre bu ihtiyaçları belirlemek, giderebilecek çeşitli örgütsel araçları tespit etmek gerekir. İşte Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi i ine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışır.

Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, en çok bilinen kuramlardan biridir ve şu varsayımlara dayanır:

- İnsanı harekete geçiren davranışını etkileyen neden, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır.
- Bu ihtiyaçlar önemine göre, aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.
- Tatmin edilen ihtiyaç, güdüleyici unsur olmaktan çıkar.
- İnsanın bir basamaktaki ihtiya ı, ancak daha alt basamaktaki ihtiya ı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar.

Şekil 2.2’de de görüldüğü, insan ihtiyaçları basitten karmaşığa doğru belirli bir sıra içinde yer almaktadır (Hodgetts, 1999: 497). İnsanlar hem özel hayatlarında, hem de çalışma ortamında bu sıralamadaki ihtiyaçlara sahiptirler ve bu ihtiyaçları gidermeye çalışırlar. Bu nedenle öncelikle bireyin ilk sıradaki gereksinimleri karşılandıktan sonra daha üst düzeydeki gereksinimlerine ilişkin güdüleyicilerin düzenlenmesi gerekmektedir.

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 gerçekleştirmesi orta yaşlarda olabilir (Ülgen, 1997: 59).

a) Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik ihtiyaçlar, hiyerarşinin en alt basamağında yer alan ve tüm canlı organizmalar için geçerli olan ihtiyaçlardır. Bunlar, bireylerin hayatını devam ettirebilmeleri için tatmin edilmesi zorunlu ihtiyaçlardır ve doğuştandır. Örnek olarak; yeme, içme, giyinme, barınma, cinsellik, vb. ihtiyaçları gösterilebilir.

Şekil 2.2 : Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi



Kaynak: Eren, 2000: 32.

Maslow'a göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilkeldir. Örneğin bir insan bu beş ihtiyacı aynı anda hissetse, öncelikle fizyolojik ihtiyaçlarını tatmin etmeyi düşünecektir. Bu tipteki ihtiyaçların giderilmesi sonucunda daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak kişileri etkileri altında alacaklardır. Fizyolojik ihtiyaçlar en az oranda bile olsa tatmin edilmedikleri zaman insan yaşamını devam ettiremez. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar ivedilikle karşılanmak zorundadır.

b)Güvenlik İhtiyacı: Güvenlik ihtiyaçları da fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Aynı zamanda, bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınırlarsa, bireyler için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir işyerinde çalışsa da, çalışmasa da nasıl olsa her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır. Bu ihtiyaçları fazlaca karşılamanın başka bir sakıncası da, bu güveni sağlayan kişi ya da

örgüte aşırı oranda bağlanmak olarak özetlenebilir (Eren, 2001: 497). Bir kişi bir üst seviye ile ilgilendiğinde kendi güvenliğini tehdit eden bir şeyler hissediyorsa, planını değiştirip kendi güvenliğini sağlamaya çalışır. Ulusal düzeyde bu durum bir ülke savaş tehdidi ile karşılaştığında meydana gelir (Hughes, 1974: 69).

c) Sosyal ihtiyaçlar: Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları esas olarak doyuma ulaştığında, sosyal ihtiyaçlar güdüleyici olurlar. Bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikte olanların tatmini önem kazanır. Kişi, karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara dâhil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir (Eren, 2001: 497).

Örgütlerde bu ihtiyaçlar kendilerini, çalışanlarla ve yöneticilerle iyi ve olumlu ilişkiler kurma isteği ve takım çalışmalarına aktif katılma şeklinde gösterir (Barutçugil, 2002: 186).

d) Saygınlık ihtiyacı: Maslow dördüncü kademedeki bu ihtiyaçlara, diğer ihtiyaçlar adını vermektedir. Çünkü kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra, gerek grup içinden gerek grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder.

Özvarlık ihtiyaçları diye adlandırılan bu ihtiyaçları iki bölümde incelemek mümkündür.(Gökçe ve Atabey, 2001: 100).

- Bir kimsenin kendine güven ve saygı duymasına ilişkin ihtiyaçlar: Bağımsızlık, başarılı olma, yararlı iş yapma ve ehliyet kazanma konusundaki ihtiyaçlar bu sınıfa girer.

- Başkalarına saygı duyulmasına ilişkin ihtiyaçlar: Bir statü sahibi olma, tanınma, takdir edilme, başkalarının saygısını kazanma konusundaki ihtiyaçlar ise bu gruptadır.

Özvarlık ihtiyaçları, insanları yüksek bir düzeyde isteklendirebilecek güdülerdir. Bu tür ihtiyaçlar sosyal ilişkilerden doğmaktadır ve tamamıyla karşılanmaları zordur(Gökçe ve Atabey, 2001: 105).

e) Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kendini gerçekleştirme ihtiyacı her bireyde ortaya çıkabilecek bir ihtiyaç değildir. Çünkü bu ihtiyacın ortaya çıkması, daha alt kademedeki ihtiyaçların yeterli derecede tatmin edilmesine bağlıdır. Buda bireyin sosyal yaşamda yerini bulmuş, istediği işe kavuşmuş, ayrıca psiko-sosyal bakımdan yeterince gelişmiş olmasıyla koşullandırılmıştır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendi potansiyelinin farkına varması, bir işi yalnız başına yapması, yaratıcı olabilmesi için, kendini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili ihtiyaçlardır. Bu ihtiyacın özü şöyle özetlenebilir; bir insan ne olabilecekse olmalı, yapabileceğini gerçekleştirmelidir (Gökçe ve Atabey, 2001: 120).

İnsan ihtiyaçlarının analiz edilmiş ve gruplandırılmış olması, bizim insan davranışlarıyla ilgili tam bir açıklamaya sahip olduğumuza inanmamıza yol açmamalıdır. Bireyin güdülenmesi incelenirken, diğerleri dışında tutularak, bu ihtiyaçlardan herhangi biri üzerine dikkatler yoğunlaştırılmaz. Davranış çok yönlü güdülenir; bu nedenle birkaç ihtiyaç aynı zamanda tatmin gerektirir. Ek olarak, bir bireyin ihtiyaçlarından bazıları, onun farkında olmadığı bilinçsiz ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, bilinçli ihtiyaçlarla birlikte bulunur.(Bingöl, 1998: 271).

2.4.1.2 Frederik Herzberg’in “İki Etmenli Güdüleme Kuramı”

Herzberg ile arkadaşları Mausner ve Synderman niversite ğrencilerinin de yardımıyla yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli olarak bilinen “ift faktör” kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2001: 504).

Şekil 2.3: Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin rgtlere Uyarlanması

	Gereksinme Düzeyi	Genel Doyum Etkeni	rgtsel Etken
1	Fizyolojik	Yiyecek, içecek, uyku, vb	• deme • Hoş bir çalışma ortamı • Kafeterya, vb.
2	Güvenlik	Rahatlık, güvenlik, devamlılık, desteklenme, vb	• Güvenli alışma koşulları • rgtsel olanaklar • İş
3	Sosyal	Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma, vb.	• Birlikte iyi çalışan iş grubu • Arkadaşla denetim • Profesyonel ilişkiler
4	Saygınlık	Kendine güven, kendine saygı, prestij, vb	• Sosyal tanınma • Unvan • Yüksek statülü iş • İşten alınan geri bildirim
5	Kendini gerçekleştirme	Geliştirme, ilerleme, yaratıcılık, vb	• Anlamlı bir iş • Yaratıcılık için olanaklar • İşte amaçlara ulaşma • rgtte ilerleme

Kaynak: Steers ve Porter, 1987: 35.

1950'lerin sonunda, Herzberg ve arkadaşları, Pittsburg bölgesinde çalışan 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptıkları araştırmada, deneklerden kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları ifade etmelerini istemişlerdir. Daha sonra deneklerden alınan cevaplar bir araya getirilerek yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, güdüleme konusunda etkili olan faktörlerin iki gruba ayrılarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. İşin dışında kalan, ancak işle ilgili olan faktörler hijyen faktörler; işle doğrudan ilgili olan, işin kendisine yönelik faktörler ise güdüleyici faktörler olarak adlandırılmıştır (Hodgetts,1999: 510).

Hijyen faktörler; para, nezaket, statü, güvenlik, çalışma koşulları, politikalar, çalışan ilişkileri, vb. faktörlerdir.. Güdüleme faktörleri ise; işin kendisi, tanınma, ilerleme, büyüme imkânı, sorumluluk ve başarıdır (Aşan, 2001 :101).

Hijyen faktörler, bir anlamda temel ihtiyaçlardır. Bunların karşılanmaması doyumsuzluğa yol açar. Ancak bu temel ihtiyaçların karşılanması tek başına kişiyi tatmin ve motive etmez. Teşvik edici faktörlerde durum farklıdır. Teşvik edici ihtiyaçların giderilmemesi, aynı biçimde doyumsuzluğa yol açmakta, ama bu ihtiyaçların karşılanması durumu yüksek güdülenmeye yol açmaktadır (Fındıkçı, 2001 :150).

Bu teorinin yöneticilere mesajı açıktır. Yöneticiler, hijyen faktörleri sağlayarak iş tatminsizliğini giderirler fakat güdülenmeyi sağlayamazlar. Diğer taraftan, takdir, işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici .faktörleri ise yerinde ve zamanında kullanarak, yüksek tatmin ve performans elde edebilirler (Barutçugil, 2002: 189).

Şekil 2.4: Herzberg'in Hijyen ve Motivasyon Faktörleri

Hijyen Faktörleri (Çevre)	Motivasyon Faktörleri (İşin Kendisi)
• Para • Nezaket • Statü • Güvenlik • Çalışma Koşulları • Politikalar ve Yönetim • Kişilerarası ilişkiler	• İşin kendisi • Tanınma • İlerleme • Büyüme Olanğı • Sorumluluk • Başarma

Kaynak: Hodgetts, 1999: 511.

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

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

Herzberg 'in bulguları, Maslow 'un varsayımlarıyla paralellik göstermektedir. Maslow'un alt kademe ihtiyaçları, Herzberg 'in hijyen faktörleriyle benzerdir ve

yüksek kademe ihtiyaçları, Herzberg 'in güdüleyicilerine karşılık gelmektedir (Hodgetts, 1999: 512).

Herzberg de Maslow gibi insanların önce temel ihtiyaçlarını karşılama yönünde hareket ettiğini ortaya koymaktadır. Hijyen faktörlerin olmadığı bir durumda, motive edici faktörlerin tek başına güdülenmeyi sağlayamaması bunu açıkça göstermektedir.

Diğer taraftan hijyen faktörlerin tek başına kişiyi motive edemeyeceği, bunun için ayrıca motive edici faktörlerin varlığına ihtiyaç duyulduğu teoride belirtilmektedir (Ataman, 2001 : 98).

Herzberg'in bu modeli, kullanılan araştırma yöntemi, herkese uygulanabilirliğinin bulunmayışı ve bireyin başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerine odaklanmış olması yönlerinden eleştirilere uğramıştır (Can, 1999 : 122).

Ayrıca kuram, farklı ekonomik ve sosyo-kültürel yapıları göz önünde bulundurmamıştır. Gerçekten Herzberg' in hijyen faktörler olarak belirttiği faktörler, gelişmemiş veya az gelişmiş ülkelerde motivasyonu sağlayıcı bir rol oynamamaktadır. Bu çerçevede Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'nın, daha çok eğitim ve refah seviyesi yüksek çalışanların güdülenmesini açıkladığı söylenebilir (Ataman, 2001 :99).

Şekil 2.5: Maslow ve Herzberg Modellerinin Karşılaştırılması

MASLOW’UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ		HERZBER’İN FAKTÖR KURAMI
Benliği İdrak	↔	• İşin İlginçliği • Başarma • İş’de gelişme • Sorumluluk
Takdir	↔	• Yükselme • Takdir Görme • Statü
Sosyal İhtiyaçlar	↔	• Beşeri İlişkiler • Şirket Politikası ve Yönetimi • Denetim Kalitesi
Güvenlik İhtiyacı	↔	• Denetim Kalitesi • Çalışma Şartları • İş Güvenliği
Fizyolojik İhtiyaçlar	↔	• Maaş ve Ücretler • Özel Yaşam

Kaynak: Şimşek, 1999: 203.

Bütün eleştirilere rağmen Herzberg’in kuramının, hijyen ve güdüleyici faktörleri birbirlerinden ayırarak ve hijyen 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,1993: 38).

2.4.1.3 D.C. McClelland’ın “Başarıya Güdülenme Kuramı”

David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teori; literatürde başarma ihtiyacı teorisi, başarı güdüsü kuramı olarak adlandırılmaktadır. Bu teoriye göre güdülenme,

bir kişinin kazanma, elde etme gücüne bağlı olarak değişir. Yaşam boyunca bazı başarıların ve diğer zor elde edilenlerin nasıl kazanılacağı ya da kazanmanın nasıl öğrenileceği temeline dayanır (Ataman, 2001 :99).

Bu ihtiyaç, zor bir şeyi elde etmek, ustalaşmak, fiziksel nesneleri, insanları ve fikirleri düzenlemek, yönlendirmek ve bütün bunları hızlı ve bağımsız bir şekilde yapmak olarak kendini gösterir (Barutçugil, 2002: 189).

Mc.Clelland, bu güdüyü en yalın şekliyle, başarılı performanslar aracılığıyla rakipler arasında veya rekabetin yer aldığı durumlarda ne çıkma gayreti olarak tanımlanmıştır (zer, 2003:170). Başarı bireysel ve rekabetçi çaba ile elde edilebilir. Başarı, kendine güven ve bir şeyleri diğerlerinden daha iyi yapma konusundaki kaygı tarafından karakterize edilen öğrenilmiş kişilik mizacı olarak görülebilir (Salili, 1996: 55).

Teoriye göre insan, üç grup ihtiyaın etkisi altında davranış gösterir (Ataman 2001 :100).

a) Başarma İhtiyacı: Başarma ihtiyaı, kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek, bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için, elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödüllerden daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce hiç yapılmadığı kadar iyi yapma, vb başarma ihtiyaına yöneliktir (Ataman, 2001 :100).

McClelland, insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük olarak adlandırmıştır. 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 sonucudur (Eren, 2001: 517).

David McClelland'ın ''Başarı Güdüsü '' kavramı bireyin içinde olan glere 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 başarma ihtiyacına sahiptir. Kar işin ne kadar iyi yapıldığını basit bir lsdr, tek başarına bir amaç değildir (Aydın, 1993: 85).

Birey başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da korkar. Bu korku bireyi bazı faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyabilir. Bu nedenle birey ancak korkusunu yendiğinde faaliyette bulunmaya yönelebilir (Eren, 2001: 517). Birey, bir görevi dışsal bir ödül almak için değil başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüller yani başarının verdiği kişisel tatmin için yapar. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler gösterdikleri performansa ilişkin hızlı ve kesin bir dönüt isterler. Dönüt mekanizmasının araçları maddi olduğu kadar sözlü övgüler ve yazılı takdirlerde olabilir. Ancak, bireyi etkileyen maddi ödüller değildir. Ödülün byklėė bireyin başarı derecesinin göstergesi veya ls olmalıdır (Eren, 2001: 518).

McClelland’a göre yüksek başarıma güdüsüne sahip kişiler genellikle yönetici düzeyinde bulunanlardır ve bunlar başarılı birer yönetici olabilmektedir (Bingöl, 1998: 272).

Sonuç olarak, yalnızca başarı güdüsünün bireylerin güdülenmesi üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Çünkü başarı güdüsü bireyden bireye farklılık gösterir. Bazı işgörenler başarılı olmayı çok isterler ve bu yönde yoğun çaba gösterirken; başarı güdüsü yüksek olmayan işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde uygun koşullar sağlanarak ve sorumluk verilerek, onların başarı güdüsü harekete geçirilebilir. Başarılı bir işgörenin en önemli özelliği güdülenebilmesi olarak açıklanabilir (Marks, 1976: 1).

b) Sosyalleşme ihtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade eder. Güdünün temeli kişinin kendi dışındaki insanlar veya gruplarla ilişki içerisinde bulunmasıdır. İnsanlar toplumsal bir varlıktır, yalnız başına yaşamını sürdürmesi sözkonusu değildir. Dostluk kurmak, belli bir arkadaş çevresi edinmek, insanların hoşuna giden şeylerin başında gelir. McClelland’a göre ilişki kurmak, bir gruba bağlı olmak, insanın temel ihtiyaçlarından biridir.(Gökçe ve Atabey, 2001: 243).

İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür(Can, 1999: 179)

- Diğerleriyle arkadaşlık kurmak isterler.
- Başkaları tarafından sevilme isterler.
- Parti, kokteyl gibi faaliyetlerden zevk alırlar.

- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.
- Rekabetten çok dayanışmanın ön planda olduğu bir düzende yer almak isterler.

c) Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı, kişinin çevresini etkileme ve kontrol altına alma arzusu ile ilgilidir. Bu ihtiyaç genellikle iki şekilde ortaya çıkar:

- Kişisel güç kazanma
- Sosyal güç kazanma

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler (Can,1999: 180).

- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumda diğerleri ile gelişmeyi severler.
- Diğerleriyle karşılaşmaktan zevk alırlar.
- Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip bireyler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler.

Güç kazanma güdüsünün kaynakları, ödül, korkutma, yasallık, beğeni ve uzmanlıktır. McClelland, bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bir kişi etkili ve verimli bir biçimde başarıma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli bir güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bileşimine bağlıdır.

2.4.1.4 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: 101). 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.(Kaya, 1999: 115).

- Normal olarak insanoğlu işi sevmez, tembel ve üşengeçtir, mümkün olduğunca az çalışma eğilimindedir ve işini ihmal eder.
- İnsan önce kendini düşündüğü için örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermez. Bu nedenle yakından denetlenmelidirler ve örgütsel amaçların başarılması doğrultusunda onları sıklıkla zorlamak gereklidir.
- İnsanların çoğu yöneltilmeyi tercih eder, sorumluluk yüklenmekten kaçınır, hırsı azdır ve her şeyin üstünde de güvenlik arar.
- Güdüleme yalnızca fizyolojik ve güvenlik düzeyindeki ihtiyaçları içerir.
- 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 şunlardır (Kaya, 1999: 118).

- İşte zihinsel ya ve fiziksel 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.
- Dış kontrol ve ceza tehdidi, insan çabalarını örgüt amaçlarına yöneltmede tek araç değildir. İnsanlar mutlu oldukları ortamda, hizmetleri severek yapmaya kendilerini yönlendirirler ve denetlerler.
- Kişilerin kendilerini örgüt amaçlarına adanmaları, başarılarının değerlendirilmesiyle sağlanır. Kendini kontrol etme, örgüt amaçlarının başarılmasında vazgeçilmez unsurdur.
- İnsanların sorumluluktan kaçtıkları da doğru değildir. Sorumluluktan kaçma, hırs yoksunluğu ve güvenliğe aşırı önem verme, genellikle deneyimin sonuçlarıdır, doğuştan gelen nitelikler değildir. Yönetimin görevi, bu niteliklerin tanınmasına ve geliştirilmesine önayak olmaktır.

- Güdülenme fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kadar, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeyindeki ihtiyaçları da kapsar.
- Yönetim yle bir ortam hazırlamalı ki bu ortam içinde insanlar kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmiş olsunlar.

Aydın'ın (Aydın, 1993: 88) Hicks ve Gullet'ten 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 verimsizliğini, işgörenlerin niteliklerinden kaynaklandığını ve yetke kullanılarak işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebileceğini savunur. Güdülemede 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 ihtiyaçlarını da en iyi şekilde gerekleştirebilsinler. Kısaca rgtsel ve kişisel amaçlar kaynaştırılmalıdır. "Y" kuramı güdülemede fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kadar sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da önemserler (Can, 1999: 174).

2.4.1.5 Alderfer'in "ERG Kuramı" (V.İ.G Kuramı)

Alderfer tarafından geliştirilen bu teori, güdülenmeyi ihtiyaçlara bağlı olarak açıklar. Bu nedenle içerik teorileri arasında yer alır. Maslow 'un teorisini daha basitleştirerek ve uygulamadan kanıtlarla destekleyerek değiştirmiştir.

Alderfer, Maslow'un modelinin örgütlerdeki çalışma ortamına uygulanmasının mümkün olmadığını savunmuştur. Bu nedenle, kendisi Maslow'un görüşlerinden hareketle yapmış olduğu araştırmalar sonucu yeni bir model geliştirmiştir. Bu model, Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasından farklı olarak sadece üç temel ihtiyaç grubundan oluşmaktadır. Çünkü Alderfer'e göre Maslow'un "Emniyet"(Güvenlik), "Sosyal" ve "Saygınlık" ihtiyaç sınırlamaları benzerlik arz etmektedir. Ve kesin çizgilerle birbirinden ayrılmamaktadır. Bu nedenle, Alderfer şu üç temel ihtiyaç grubundan söz etmektedir:

- **Varlığını Sürdürme İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç grubu, hem Maslow'un fizyolojik ihtiyaçları hem de maddi ve maddi olmayan ödüllendirme ve cezalandırma ihtiyaçları ile iş koşullarını kapsamaktadır.
- **İlişki İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç grubu Maslow'un güven ve sosyal grup altında adlandırdığı hususları kapsamaktadır.
- **Gelişme İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç grubu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst düzeyde öngördüğü "Kendini Geliştirme" grubu ile eşdeğer nitelikte olmaktadır.

Alderfer’de sadece ihtiyaçların sayısı değil, hiyerarşı sınırlaması ve güdülemeyi açıklama süreci de farklılık arz etmektedir. ERG kuramı, st seviyedeki ihtiyaçların tatmini için alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesini şart koşmamaktadır. Bunun tesinde ERG kuramı ihtiyaçlar hiyerarşisinin ters yönde de çalışabileceğine işaret etmektedir. Bu da şu anlama gelmektedir. İhtiyaçlar sınırlamasının her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut bir görünüm almaktadır. Bazıları bu ihtiyaçlar sıralamasında ilerlerken, bazıları da bunalım ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Buna göre, eğer st basamaktaki ihtiyaçların karşılanması bireyler için kapalı ve zor ise, bu durumda bireyler alt basamaktaki diğer bir ihtiyaca yönelerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar (Gökçe ve Atabey, 2001: 236).

Alderfer, Maslow ve Herzberg tarafından geliştirilen teorilerden farklı olarak, bireyin st grupta yer alan ihtiyaçları karşılama konusunda engellenmesi ve hayal kırıklığına uğraması sonucunda, bir alt grup ihtiyaç tarafından gdlenebileceğini ileri sürer. Literatürde bu durum hayal kırıklığı-geri çekilme hipotezi olarak adlandırılmaktadır. İşinde yaratıcılığını kullanma konusunda sürekli olarak engellenen kişinin, bir süre sonra gelişme ihtiyacını bir kenara bırakarak, ait olma ihtiyacını ön plana çıkartması buna örnek olarak verilebilir. Kişilerin farklı ihtiyaçları ve bunların arasındaki ilişkiler şekil 2.3’de gösterilmektedir (Ataman, 2001: 442).

İçerik kuramları, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları, sorularına farklı yaklaşımlarla cevap bulmaya çalışmışlardır. Bu kuramların hepsinin ortak paylaştıkları varsayımı ise şu şekilde özetleyebiliriz: Bir örgütte tüm çalışanlar

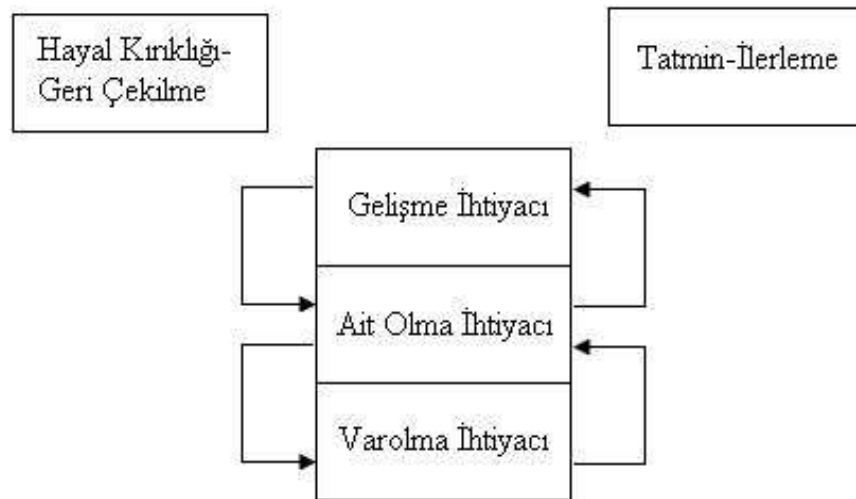
birbirinin benzeridir. Bu dört kuramda bir örgütte tüm çalışanların birbirine benzediği varsayımına dayanmaktadır. Ancak buna karşın güdüleme konusunda kuramların her biri farklı yol ve yöntemler önermektedirler. Bu kuramların ortak özelliklerini Şekil 2.6’te görebiliriz.

Güdülenmenin oluşumu üzerinde odaklanan süreç kuramlarının en önemlileri; “Vroom’un Beklenti Kuramı”, “Çok Değişkenli Güdüleme Kuramı”, “Adams’ın Denklik (Eşitlik) Kuramı”, “Edwin Locke’nin Amaç Belirleme Kuramı” ve “Pekiştirme Kuramı”dır (Bingöl, 1998:101, Başaran, 2000b: 121).

2.4.2 Süreç Kuramları

Süreç teorileri, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. İnsan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin çalışanlar üzerine ve iş durumlarına etkisine dikkat çeker.

Şekil 2.6: Motivasyonda Erg Teorisi



Kaynak: Barutçuoğlu, 2002: 190.

İçerik teorileri, davranışları bilinçaltında canlandıran ve güdüleyen tatmin edilmemiş ihtiyaçlar gibi içsel faktörler üzerinde dururken, süreç teorileri insanların çevrelerini nasıl algıladıklarını ve sürekli olarak nasıl tepki verdiklerini ele alır (Barutçugil, 2002: 90). Süreç teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Motivasyon konusu yalnızca kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamaz. Kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de güdülenme üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa yönelten faktörlerden yalnızca birisidir.

Şekil 2.7: İçerik Kuramlarının Karşılaştırılması

<u>MASLOW</u>	<u>HERZBERG</u>	<u>McCLELLAND</u>	<u>ALDERFER</u>
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Sorumluluk, Başarı, Gelişme, İşin Kendisi, Tanınma	Başarı İhtiyacı	Gelişme İhtiyacı
Saygınlık İhtiyacı	Tanınma Yükselme	Güç Kazanma İhtiyacı	İlişki İhtiyaçları
Emniyet İhtiyacı	Ast ve Üstlere Karşılıklı İlişkilerin Niteliği	Bağlanma, İlişki Kurma İhtiyacı	Varlık Sürdürme İhtiyaçları
Fizyolojik İhtiyacı	Çalışma Koşulları Ve Ücretler		

Kaynak: Kutanis, 2003: 61.

2.4.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı:

Beklenti kuramı, güdülenmenin bireylerin görevleri yerine getirme yetenekleri ve arzulanan ödülleri alma konusundaki beklentilerine bağlı olduğunu öne sürmektedir. Beklenti teorisi, ihtiyaçların ve ödüllerin türlerini belirlemekle değil, bireylerin ödülleri almak için kullandıkları düşünce süreciyle ilgilidir (Barutçugil, 2002: 191).

Şekil:5'te görüldüğü gibi; eğer çalışan, yüksek çaba ve performans gösteriyor ama beklediği sonuçları alamıyorsa güdülenme düşer. Eğer sonuçların çalışan için çekiciliği (değeri) yüksek ise çaba göstermek ve performans elde etmek için çalışanın güdülenmesi yüksek olacaktır. Elde edilebilir olduğu düşünülen bir ödülü arzu eden çalışanın, bu ödülü elde etme olasılığını artırmak için davranışlarını ayarlayacağına (biçimlendireceğine) inanılır (Johnson, 1986: 54).

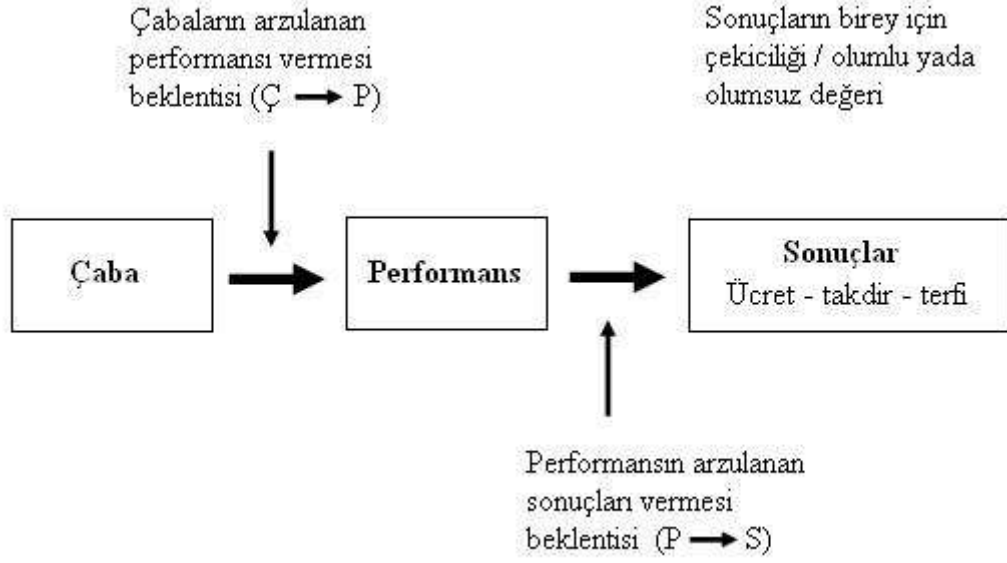
Eğer çaba ve iyi performans için ortaya konulan ödüller (sonuçlar), çalışan için bir değer ifade etmiyorsa, güdülenme düşük olacaktır. Burada önemli olan nokta, sonuçların çekiciliğinin veya değerinin çalışanlar arasında farklılıklar göstermesidir (Barutçugil, 2002: 192).

Beklenti teorisinde üç temel kavram ön plana çıkmaktadır (Can, 1999: 182).

Bunlar:

- Valence (Çekicilik)
- Beklenti
- Araçsallık'tır.

Şekil 2.8: Beklenti Teorisinin Unsurları



Kaynak: Barutçugil, 2002: 192.

Valens, kişinin belirli bir gayret sarf ederek, elde edeceği ödülü arzulama derecesini belirtir. Ödülü arzulama derecesi kişiden kişiye farklılık gösterebilir, Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, ödülün onların ihtiyaçlarını tatmin etme değerini de gösterir.

Bu modelin ikinci kavramı olan beklenti, belirli bir düzeyde çaba gösterilmesi sonucunda, belirli bir sonuç elde edileceğine duyulan inancı ifade eder. Zihinsel ve bedensel çabanın beklenen pozitif sonuçlara ulaştıracağına inancın yüksek olması durumunda kişi daha çok çaba sarf eder.

Vroom'un üzerinde durduğu üçüncü kavram araçsallıktır. Araçsallık, kişinin arzulana sonuçlara ulaşması halinde, bunun kendisi açısından sağlayacağı faydaya dair algısı olarak tanımlanabilir. Birinci derecede sonuçlara ya da diğer bir ifadeyle örgütsel amaçlara ulaşılması halinde, bu durumun ikinci derecede sonuçlara yani

kişisel amaçlara (par kazanma, güvenliği sağlama, vb.) ulaşp ulaştırmayacağı konusu önemlidir. Buna göre kişi ancak kendisi açısından faydalı olacak sonuçlara ulaşma yönünde çaba gösterecektir.

Bu kavramlardan birinin veya birkaçının eksik olması, kişinin motivasyonunu olumsuz etkileyecektir. Vroom'un teorisi, daha çok birey ve örgüt amaçları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yöneliktir. Bu doğrultuda bireyin gösterdiği performans, onun Valens, beklenti ve araçsallığı hakkında yönetime bilgi verecektir. Beklenti modelinin temel katkısı, kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir (Can,1999: 183).

- Atandıkları görevi başarmaları için, çalışanlara yeterli eğitim olanaklarını sağlamak
- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak
- Başarılı olacakları konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak
- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak
- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak
- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirerek, bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

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

- Birey göstereceği çabanın kendisine bazı ödüller kazandıracağına inanmalıdır.
- Birey başarısı sonucunda kendisine verilen ödül değerli bulmalıdır. Yani, bu ödülleri arzulamalıdır.
- 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 bireyse hem de örgütsel yarar sağlayacaktır.

2.4.2.2 Çok Değişkenli GÜDÜLENME Kuramı:

Bu güdüleme 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).

Modelin ilk bölümü Vroom'un modeliyle aynıdır. Diğer bir ifadeyle, kişinin motive olması Valens ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Fakat Lawler ve Porter, başarı diğer bir deyişle performans için kişinin yetenek ve bilgiye sahip olması ve doğru rol algılarında bulunması gerektiğini belirtmektedirler. Rol algılamaları kavramına gelince, bu kavramı biraz açmakta yarar vardır. Rol kavramı

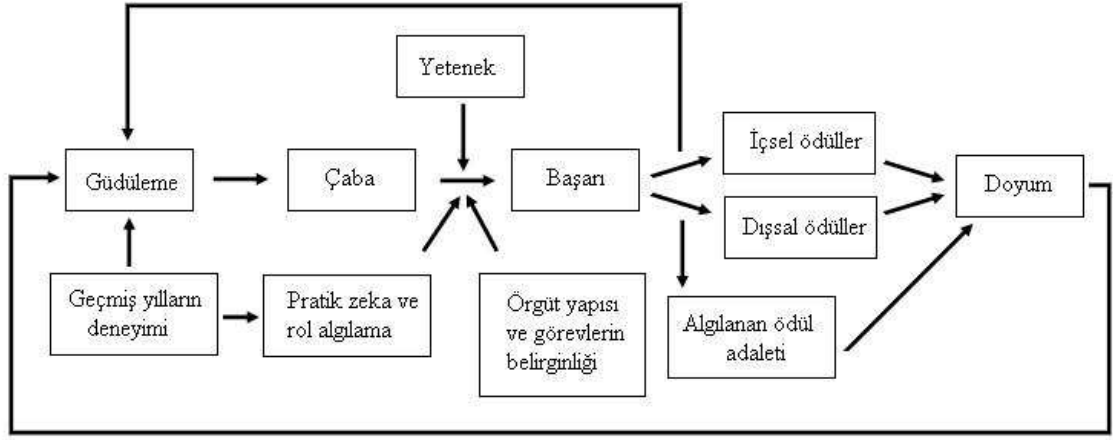
kısaca beklenen davranış türleri olarak tanımlanabilir. Birey örgüt içinde kendisinden beklenen rolleri yanlış algılıyorsa, bu durumda iş başarımının gerçekleşmesi mümkün olmayacak ve dolayısıyla bireyde rol çatışmaları da meydana gelecektir.

Şekil 6’da görülebileceği gibi bu kuramda, yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin olması ve dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Ancak, işgörenleri bekledikleri düzeyde tatmin edebilmek imkânsız 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).

Birey belirli bir çaba göstererek sahip olduğu yeteneklerin özellikleri ve algıladığı rol değişkenine göre belirli bir başarı (performans) gösterecek ve bunun sonucunda da bazı ödüllerle ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel olabileceği gibi dışsal ödüller de olabilir. Burada Lawler ve Porter, bir değişkeni daha modele yerleştirmişlerdir. Bu da algılanan eşit ödül değişkenidir. Bu değişken, bireyin yaptığı iş sonucunda alması gerektiğine inandığı ödül miktarına gösterir. Bireyin aldığı ödül, alması gerektiğine inandığı ödülünden azsa, bu durumda tatmin olmama durumu oluşacaktır (Gökçe ve Atabey, 2001: 251).

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

Şekil 2.9: Lawler-Porter'in Beklenti Kuramının Şematik Açıklanması



Kaynak: Eren, 2001: 537.

Porter ve Lawler'e göre doyum gerçek ödüllerle, algılanan hakça ödüller arasındaki fark tarafından belirlenir. Eğer gerçek ödüller algılanan ödülleri aşarsa, doyum sağlanır. Aksi durumda ise doyumsuzluk yaşanır (Aydın, 1993: 93, Balcı, 1993: 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 alt düzey gereksinimlerin doyurulmasını sağlar (Aydın, 1993: 93, Onaran, 1981: 79).

Porter ve Lawler'in kuramı, Vroom'un kuramını güçlendirici bazı katkılar sağlamaktadır. Bunlardan birincisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesine yönelik olarak ortaya çıkan ve onun doyumunu etkileyen ödüllendirmede adaletine ilişkindir. Daha açıkça belirtmek gerekirse, birey başarısı sonucunda kendisine verilen ödülü başkalarına verilenle 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, güdülemeyi kolaylaştıracaktır (Eren, 2001: 547).

Bu modeli motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylenenlere ek olarak şu hususlara dikkat etmek zorundadır (Tümtürk, 2002: 42-43).

- Personel kendisinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- Personelin, fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.

Nihayet sürekli bir kontrol ile personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

Bekleyiş teorilerine yöneltlen en önemli eleştiri, teorilerin çok karmaşık oldukları, dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de daha önce de belirtildiği gibi, bireylerin davranışta bulunmadan önce ayrıntılı ve mantıklı bir şekilde hareket ettikleri konusundaki şüpheleridir (Gökçe ve Atabey, 2001: 251).

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 etkileyeceğine ilişkin kesin bir cevap vermek mümkün değildir. Çünkü bu, kişisel özelliklere bağlı ve nesnel olmayan bir unsurdur, bu nedenle genelleştirilemez (Eren, 2001: 537).

2.4.2.3 Adams'ın Denklik (Eşitlik) Kuramı:

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, sosyal süreçlerde ve alışveriş ilişkilerinde insanların, doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. İnsanları inançları ile davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmenin, motivasyonu artırdığını savunur. Algılanan tutarsızlıklar, bilişsel uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlıklar yaratır ve düzeltici eyleme yöneltir (Barutçugil, 2002: 192).

Eşitlik kuramında, bireylerin işlerinde gösterdikleri çabalarla iş sonunda elde edilen çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir (Çetinkanat, 2000: 27).

Kuram dört temel kavrama dayanır (Can, 1999: 183).

- Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi
- Diğerleriyle Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık, verilen ödüller anlamında, kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar
- Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin, beceri, deneyim, yaş, cinsiyet, vb.
- Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler vb.

Eşitlik teorisi, insanları motive etmek için, sosyal eşitliğin nasıl kullanılması gerektiğini anlatır. Eğer insanlar aynı çaba ile kendi elde ettikleri ve başkalarının elde ettiklerinin eşit olduğunu görürse, kendilerine eşit davranıldığını düşünürler ve motivasyon düzeyleri yükselir.

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

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

Eşitlik teorisinde önemli olan, yalnızca herhangi bir ödülün elde edilmesi değildir. Ödülün tatmine yol açması için, ödülün hem çalışanların beklentisini karşılaması hem de adil olarak dağıtılmış olması gerekir.

2.4.2.4 Edwin Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı

Bir işgören, kendisine verilen 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 (Başaran, 2000b: 91).

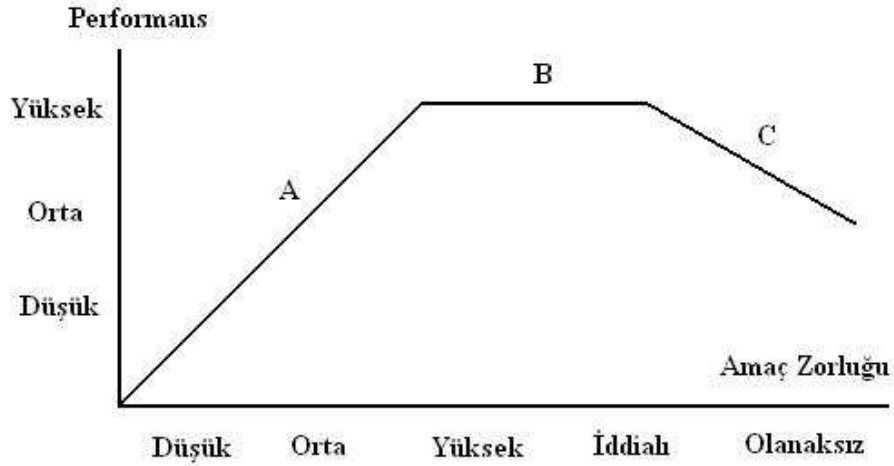
Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların şu özelliklerinin olması gerekir (Aşan, 2001: 235).

- Amaçlar, açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar, onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir,
- Amaçlar iddialı olmalıdır.
- Amaçlara nedenli ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır.

Amaç zorluğu ile performans-motivasyon ilişkisi bir noktaya kadar paralellik göstermekte, bir noktadan sonra amacın zorluk derecesi artmaya devam ettiğinde, performans-motivasyon artışı durmakta ve bir noktadan sonra da geriye gitmektedir. Şekil 2.7’de amaçların zorluğu ile performans-motivasyon arasındaki ilişki gösterilmektedir (Barutçugil, 2002: 194).

Amaç teorisine göre yöneticiler, astların performansını doğrudan etkileyebilirler. Bunu için yöneticilerin spesifik ve ulaşılması güç ancak, astlar tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri ve bu amaçları yerine getirmeye çalışan astların performanslarına yönelik geribildirim sağlamaları gerekmektedir (Ataman,2001 :450). Yöneticiler, doğru geri bildirim almak için öğretmenleri ile daha fazla vakit geçirmeli ve onlarla hem resmi hem de resmi olmayan yani samimi ya da arkadaşça diyaloglar kurmalıdır (Frase, 1992: 37).

Şekil 2.10: Amaç Zorluğu ile Performans-Motivasyon İlişkisi



Kaynak: Barutçugil, 2002: 194.

A=Uygun yeteneğe sahip ve amacı benimseyen bir çalışanın performansı

B=Kapasitesini tam kullanan, kendini amaca adanmış bir çalışanın performansı

C=Çok yüksek hedeflere inancı olmayan bir çalışanın performansı

Amaç Belirleme Kuramı, bireylerin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu 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).

2.4.2.5 Pekiştirme Kuramı

Pekiştirme Kuramı, B.Fkinner'in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştireçlerle insanların nasıl güdülendiğini açıklar (Başaran, 2000b: 92).

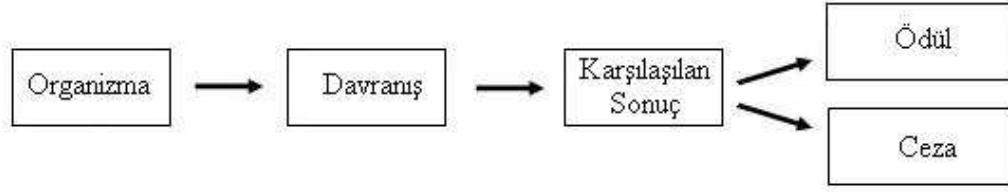
İnsan davranışlarının, insanın içinden gelen dürtülerden çok, çevre tarafından belirlendiğini ve çevredeki ödüllerin ve pekiştiricilerin düzenlenerek değiştirilmesiyle sağlanabileceğini ileri sürer (Ataman, 2001: 105).

Davranışların kaynakları üzerinde değil, davranışların sonuçları üzerinde durmaktadır. Kuramın ana fikri, davranışların karşılaşacağı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Sonuçsal şartlanma kuramı, bireylerin elde ettikleri, daha çok olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir. Eğer kişi bir davranışının sonucunda haz duymuşsa, bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha aynı davranışı tekrarlamayacaktır (Gökçe ve Atabey, 2001: 246).

Yöneticilerin bu kuramlardan etkin biçimde yararlanabilmesi için, şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir (Ataman, 2001: 106).

- Performansa göre ödül verilmesi, bu anlamda herkese aynı ödüllerin verilmesi
- Diğerlerinin önünde ceza verilmemesi
- Davranış-ödül ilişkisinin tüm çalışanlar tarafından anlaşılmasının sağlanması
- Çalışanlara hataları hakkında bilgi verilmesi
- Davranışın karşılaşacağı tepkinin zamanında verilmesi

Şekil 2.11 : Skinner'in Sonuçsal Şartlanma Kuramı



Kaynak: Gökçe ve Atabey, 2001: 245.

Güdülenme ile ilgili olarak süreç teorileri kapsamında ele alınan bu yaklaşım, bireysel farklılıkları fazlaca göz önünde bulundurması ve dışsal ödülleri çok fazla vurgulayarak, astların kontrolü ve manipüle edilmesi üzerinde yoğunlaşması bakımından eleştirilmektedir.

2.4.2.6 Cranny ve Smith'in Basitleştirilmiş Süreç Modeli

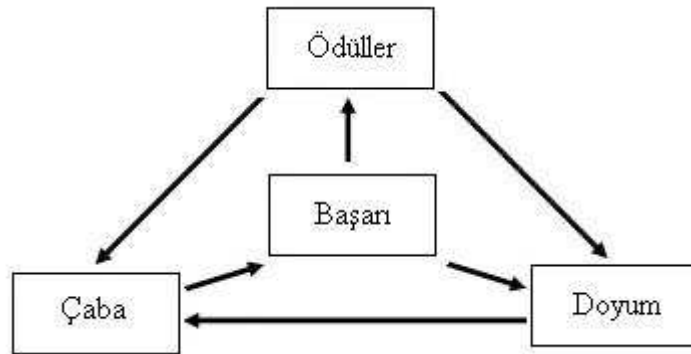
Cranny ve Smith adlı düşünürler, beklenti kuramından etkilenerek bir model geliştirmeye çalışmışlardır. Düşünürlere göre, beklenti kuramları teknik terimler kullanırlar ve güdüleme sorununu karmaşıktırır. Bu karmaşıklık ise uygulamalara ters düşmektedir. O halde, beklenti kuramında adı geçen çaba, doyum, başarı ve ödül kavramlarından hareket ederek, konuyu daha basit ve anlaşılabilir hale getirmek gerekmektedir. Düşünürler, bu fikirden hareketle dört kavram arasındaki ilişkileri ortaya koyan bir model geliştirmişlerdir.

Burada ödül, doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen oluşturmaktadır. Bu üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Başarı modelin artışında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek

yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus, ödüllendirmenin yalnız başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba, ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde, sadece ödüllendirme değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır (Eren, 1993: 395).

Burada ödül Şekil 9'da doyum ve çabadan meydana gelen bir üçgen oluşturmaktadır. Bu üç değişken birbirleri üzerinde tek yönlü ya da karşılıklı etkileşimde bulunmaktadır. Başarı modelin artışında yer almakta, ödül ve doyum üzerinde tek yönlü etkide bulunmakta ve çaba tarafından etkilenmektedir. Modelin vurgulamak istediği husus, ödüllendirmenin yalnız başarıyı etkilemeyeceği, başarıyı doğrudan etkileyen unsurun ancak çaba olduğudur. Kuşkusuz çaba, ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilenmektedir.

Şekil 2.12: Cranny ve Smith'in Süreç Modeli



Kaynak: Eren, 1993: 395.

Şu halde, sadece ödüllendirme değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır (Eren, 2001: 397).

2.5 Güdülenmenin Çeşitli Kavramlarla İlişkisi

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

2.5.1 Güdüleme ve İş Doyumu

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

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 (Gnbay, 2000: 4).

Yöneticiler verimlilik ile doğrudan ilişkisi olduğu için iş doyumunu ile yakından ilgilenmektedirler. Yöneticiler mutlu çalışanların daha etkili, yenilikçi, dikkatli, duyarlı olacaklarını ve mutsuz çalışanlardan daha çok çaba sarf edeceklerini

düşünmektedirler (Günbayı, 2000: 5). Böyle bir durumda, işgörenlerin iş doyumunun yüksek olması daha etkili ve verimli çalışmalarını sağlamada önemli bir noktadır. İş doyumunun artmasında işgörenlerin güdülenmelerinin önemli olduğu ve bunu sağlama görevinin de yöneticilere düştüğü söylenebilir.

Güdüleme bir isteği ve bir amacı doyumaya yönelik dürtü ve çabayı açıklar. Doyum ise bir istek doyurulduğu zaman yaşanan hoşnutluğu tanımlar. Yöneticiler, uygun güdüleme olanaklarını harekete geçirerek iş doyumunu sağlayabilir ve bu da çalışanların temel insancıl ve içgüdüsel ihtiyaçlarının doyurulmasına olanak sağlar (Günbayı, 2000: 14).

2.5.2 Güdüleme, Liderlik ve Yönetim Biçimi

Örgütlerde çalışanların verimliliği, yöneticilerin onları etkili ve verimli olarak yönetmesine bağlıdır. Dolayısıyla çalışanların verimliliği, yöneticilerin liderlik bilgi ve becerilerinin sonucudur. Örgütün verimliliğini sağlamanın yolu da 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 (Aytürk, 2001: 80).

Yönetici, şartlar değişse de çalışanlarından yüksek düzeyde sorumluluk gerektiren davranışlar ve iyi performans sağlamak için mücadele eder. Böylesine mücadeleci 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. 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).

2.5.3 Güdüleme ve Performans

Performans (edim), insan kaynakları yönetiminde çok yoğun kullanılan ancak sınırları ve içeriğı yeterince anlaşılmamış 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, işğrenin ortaya koyacağı performans onun kapasitesi ile de yakından ilgilidir (Açıklın, 1999: 90).

Performans, işğrenin gösterdiği çaba ile elde ettiğı ürünün nesnel olarak ölçülebilen kısmına denir. Çaba işğreni performansa (edim) götürür ama çaba ile performans aynı olmayabilir. İşğrenin performansını çoğaltan üç önemli etken, işğrenin yeterliğı, kişilik özellikleri ve görevini algılama biçimidir (Başaran, 2000b: 90).

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, işyerinin sessizliği, yardımcı personelin yardımı, araç-gereç gibi destekleyici kaynaklar performansı olumlu etkileyen etkenler olabilirler (Çetinkanat, 2000: 8).

İşgörenin performansının artması elde edeceği ödülü ve doyumunu artırabilir. Performans, işgörenin elde edeceği ödülünden ve doyumdan etkilenmez. Performans yalnızca işgörenin çabasından etkilenir. Çabanın artması, işgörenin performansını, umduğu ödülü ve doyumunu artırabilir (Başaran, 2000b: 90).

2.5.4 Güdüleme ve Stres

İşgörenlerde stres yaratan durumlar, onların güdülenmelerini etkilemektedir. İşgörenin stresinin belli bir düzeyi aşması, güdülenmeyi olumsuz yönde etkilerken, işgörenin yeterince güdülenmemesi de strese yol açar.

Stres, bireysel farklar ve psikolojik süreçler yoluyla gösterilen uyumsuz 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 işgörenlerin güdülenmesini de önemli ölçüde etkilemektedir (Pehlivan, 2000: 5).

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 artırmak ve böylece bireysel ve örgütsel verimliliği artırmaktır. Ancak, stresin belli bir sınırı aştığı durumlarda işgörenlerin daha üst düzeyde bir performans göstermelerini beklemek olası görülmemektedir. 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,

başarılabilirliğini vurgulamaktadır. Ödül ve ceza sistemiyle, çalışan ve çalışmayan arasındaki fark ortaya konulmuş olacak böylece çok çalışanların ödüllendirilmesiyle az çalışanlar da teşvik edilmiş olacaktır (Balcı, 1993: 25).

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 uzaklaştırabilirler. Böylece öğretmenlerin güdülenme düzeylerini de arttırabilirler (Pehlivan, 2000: 117).

2.5.5 Güdüleme ve Özendirme

Özendirme, 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 nitelikte 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):

- Özendirme örgüt düzeyinde, işgörenlerin tümüne yönelik etkileme yöntemlerini içerirken, güdüleme işgörenin ilk üst yöneticisi tarafından uygulanan etkileme yöntemlerini içerir,
- Özendirme, işgöreni daha çok parasal yararlarla; güdüleme ise daha çok ruhsal, toplumsal etkenlerle etkilemektir.

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. Ancak, para herkeste aynı etkiyi yaratmayabilir. Para bazı işgörenleri güdülerken, bazılarını ise güdülemez. Bu nedenle paranın işgören için ne anlama geldiğinin bilinmesi gerekir (Başaran, 2000b: 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.

Özendirme kavramı daha çok çalışanlara parasal yararların sunulmasıyla ilgilidir ve işgörenin görevini belirlenen standartların üstünde yaptığında verilmektedir. Güdülemede ise işgörenleri belirlenen standartlarda çalışmaya dışarıdan gelen etkiyle istekli kılmak esastır. Ama paranın da güdüleme özelliği olduğu da gerçektir. Eğitim sisteminin geneline bakıldığında öğretim yılı başında öğretmenlere verilen “eğitim-öğretim ödeneği” ya da az sayıda öğretmene verilen “maaşla ödüllendirme” gibi özendiriciler yetersiz kalmaktadır. Bundan dolayı öğretmenlerin işlerini daha iyi yapmaları için güdüleme yollarının belirlenip kullanılması yararlı olabilir.

2.6 Öğretmenlerin Güdülenmesi

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. Yöneticiler güdüleme hedeflerini ancak öğretmenler sayesinde gerçekleştirebilirler. Öğretmenler ve yöneticiler hedefler konusunda uzlaştıkları takdirde sistem olasılıkla daha etkin çalışacaktır. Tersinde, sistem muhtemelen bozulacaktır. Hedeflerde uzlaşı olsa da bazen bu hedeflerin başarı derecesi ve hızı öğretmenin sınıfındaki gdlenmesinden de etkilenecektir. Yöneticiler, bir grup olarak ve de tek tek bireysel olarak, öğretmenlerle ilgilenebilecek tek pozisyonudur. Yetenekli bir yönetici, öğretmenin daha üst seviyedeki ihtiyaçlarını karşılamak için fırsatlarla etkileşimler arasındaki dengeyi Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasını dikkate almalıdır (Williams, 1978: 89).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin görevlerini beklenen nitelik ve nicelikte yapmalarını sağlamak için bireysel ve çevresel koşulları inceleyerek uygun güdüleme yollarını bulmalı ve uygulamalıdır (Başaran, 2000a: 120).

Güdüleme, günümüz okul yöneticileri için önemli işlevi olan bir kavramdır. Öğretmenler üzerinde güdüleme rolüne sahip olan okul yöneticilerinin, öncelikle öğretmenleri mutsuz eden koşulları belirleyip ortadan kaldırmaları ve onları görevlerini en iyi şekilde yapacak şekilde desteklemeleri gerekmektedir.

2.7 Güdüleme Araçları

Başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici öncelikle işgörenleri örgüt amaçlarına yönleltmeyi yani onları güdülemeyi bilmelidir. Bunun için, bir yöneticinin şu hususları dikkate alması gerekmektedir (Kaya, 1999: 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,

- İşgörene 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 uygulaması görevini bazı işgörelere verebilir.
- İnsanlar yaptıkları işin sonucunu gördükleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nedenle yönetici işin sonuçları hakkında işgörene bilgi vermelidir.
- Yönetici işgörenleri tanıyarak onlara uygun görev vermelidir

2- Yönetici empati kurarak, bazı durum ve şartları işgörenlerin gözüyle görmeye ve onların duyguları ile davranışlarının nedenlerini anlamaya çalışmalıdır. Yöneticilerin yöneticiliğe başladıkları ilk yıllarda daha duyarlı davrandıkları ancak, yıllar geçtikçe bu empatik duyarlılığın azaldığı görülmektedir. Bunda da içinde yaşanılan iş ortamının ve sistemin etkisi olduğu söylenebilir (Yıldırım, 2002: 149).

3- Örgütte sağlıklı bir iletişim sistemi oluşturulmalıdır. Yönetici, işgörenleri dinlemeye açık olmalıdır. Yöneticinin uygun güdüleme yollarını seçebilmesi, işgörenleri iyi tanımıyla onların sorunlarının ve beklentilerinin farkında olmasıyla ilgilidir.

4- Hizmet içi eğitim programlarıyla işgörenlerin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır.

5- Örgütün işleyişi personel yönetimiyle ilgili ilkelere (yetki-sorumluluk dengesi, iş bölümü, komuta birliği gibi) sadık kalınmalıdır.

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

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

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).

Motivasyonda temel amaç, İşgörenin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için, işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Fakat insan davranışlarının çok karmaşık ve anlaşılması güç olduğundan, her kişiye, her topluma ve her işletmeye uygun bir güdüleme modeli geliştirmek olası değildir. Motivasyonda kullanılan özendirici araçların etkinliği; değer yargılarına, çevresel faktörlere, sosyal ve eğitsel düzeye, toplumsal yapıya bağlıdır. Bununla birlikte geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanmış fakat önem sırası değişen motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak üç bölümde incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 146-147).

Ekonomik Araçlar

Kurumların kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedeni, özde ekonomik temele dayanır. Özellikle geleneksel ekonomik kuram modelinde girişimcinin temel amacının gelirini artırarak, kendi çabalarını maksimize etmek olduğu ve güdüleme faktörlerine bu açıdan baktığı bilinir. İşgörenleri ise çalışmaya iten en güçlü etken,

yaşamını ve varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 148).

Psiko-Sosyal Araçlar

İşgörenleri mutlu edecek çalışma ortamını sağlamak yöneticilerin amacı olsa da, işgörenlerin tümünü mutlu edecek benzer bir ortam ne yazık ki her zaman olası değildir. İşgörenlerin kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem ve beklendişlerine göre değişkenlik gösteren, çalışma ortamını sürekli ilginç ve çekici yapan motivasyon bileşiminden söz etmek zordur. Bununla birlikte, yöneticilerin durum ve koşullara göre yararlanabileceği psiko-sosyal içerikli araçlardan tek tek söz edilebilir. Bu araçların ne zaman, hangi ölçüde, ne kadar süre ve nasıl bir bileşim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Bilinen ve beklenen odur ki her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, işletmenin koşullarına ve çalışanların psiko-sosyal yapılarına göre, üstelik sürekli değişen kompozisyonda, bu araçlardan yeri geldiğinde ve yeterince yararlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 156).

Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel araçlardan yararlanmak olasıdır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Amaç Birliğı

İnsan bir takım gereksinimlerini karşılamak için bir örgütte çalışmayı kabul eder. İnsanı örgütün amaçlarından çok, bu gereksinimlerin karşılanması ilgilendirir.

Başka deyişle, İşgörenin amacı örgütün amacı değil, kendi gereksinimlerinin karşılanmasıdır. İşgören kendi amacı ile örgütün amaçlarını tümleştirme yeteneğine sahiptir. Bu tümleştirme ne düzeyde gerçekleştirilirse, İşgörenin örgütsel amaçlar için çaba gösterme eğilimi de o derecede yüksek olacaktır (Başaran, 2000: 200).

Amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitin ve yükselme olanağı, haberleşme v gibi örgütsel ve yönetsel araçlar kullanılarak da işgörenlerin güdülenmeleri sağlanabilir. Ayrıca, işgörenlere 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 yönetsel araçlardır (Bingöl, 1998: 274-275). Örgütsel ve yönetsel güdüleme araçlarından eğitim örgütleri açısından önemli görülenler 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 önemimi 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 şikâyetlerinin değerlendirilmesi de güdülemede önemli bir doyum kaynağı olmaktadır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmeye gitmek adaletli bir disiplin sistemi gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı gerektirdiği için iřęörenlerin yaptıkları işe karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir güdüleme aracı olacaktır. Adil ve sürekli bir disiplin sistemi için yöneticilerin bazı hususları da dikkate alması gerekmektedir (Eren, 2001: 515-516). Bunlar:

- İřęrenlere, memnun oldukları muameleler hakkında şikâyetle bulunabilme olanağı sağlanmalı ve şikâyetler en kısa sürede çözüme kavuşturulmalıdır.
- Yöneticiler, iřęrenleri kurum içinden gelebilecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve onların çıkarlarını gözetmelidir.
- İřęrenlerin 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 tn belgeler tespit edilmeli, mümkünse gizli tutulmalı, iřęreni diğer iş arkadaşlarının yanında küçük

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 gerektirir. Tarafsızlık, yönetimin önemli bir koşuludur. Ancak, tarafsızlık yöneticinin uyması gereken mesleki etik ilkelerden sadece biridir. Okul yöneticileri, görevlerini yaparken yasalar kadar mesleki etik ilkelere de uygun davranmalıdırlar. Yöneticilerin uyması gereken mesleki etik ilkeleri şöyle sıralanabilir: Adalet, eşitlik, dürüstlük ve doğruluk, tarafsızlık, sorumluluk, insan haklarına saygılı olmak, hoşgörülü olmak vs (Pehlivan, 1998: 57-71).

Uygun Çalışma Koşulları: Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören, çalıştığı yerin iç açıcı, çalışma zevki verici nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü ve titreşim, İşgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle İşgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından, işgöreni hoşnut kılacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 101).

Eğitim ve Yükselme: Bugün her alanda meydana gelen hızlı değişimler, bilgi birikimini de hızla artırmakta ve değişmektedir. Bu hızlı gelişmeler, insan faktörü

üzerine eğilmeyi ve onu daha yararlı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir.

Bunun yolu eğitimidir (Kaynak vd. , 1998: 170).

Günümüzde eğitim her insan için bir gereksinimdir. İnsanlar hem kişisel hem de mesleki açıdan gelişmeye ve bilgi kapasitesini artırmaya gereksinim duyarlar. Bu nedenle, görev yaptıkları kurumun çalışanlarına kişisel ve mesleki açıdan gelişme olanağı sağlaması, onların kendilerini daha 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 vd., 1998: 172, Taymaz, 1981: 172).

1. İşgörenlerin moralini yükseltmek, güdülenmesini sağlamak, isteklendirmek,
2. İşgörenlerde güven duygusu geliştirmek
3. İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerini artırarak, 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 artırmak

2.8 Eğitimde Güdülenme Konusunda Yapılan Araştırmalar

2.8.1 Yurtiçinde yapılan araştırmalar

Eğitim alanında güdülenme konusunda yapılan araştırmalar incelenmiş ve bu araştırmalara ilişkin kısa bilgilere yer verilmiştir.

Ertürk (1986: 68) tarafından yapılan ve tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 130 meslek öğretmeninin katılımıyla “Ankara Kız Meslek Liseleri ğretmenlerinin Gdlenmelerine” ilişkin olarak yapılan 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 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: 89) “Eğitim Yönetiminde ift Yönlü iletişim Yönetilenleri 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, kara katılma ve iş doyumunu ile güdüleme arasında anlamlı bir ilişki bulunmakla beraber, farkın kaynağı hakkında veri elde edilememiştir.

Topçu'nun (1995: 85) "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 ödüllere ulaşma ölçütlerinin belirsizliği, güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği. GÜdülenebilecekleri çalışma şartlarına sahip olmamaları, ilköğretim öğretmenlerinin nasıl güdülenebileceklerinin gerçekçi olarak saptanmamış olması en önemli güdüleme 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: 97) 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 öğretmenin saygı ve kendini gerçekleştirme, branş öğretmenlerinin sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur.

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: 94) “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 alan yazın taranmış ve elde edilen veriler probleme yanıt olacak 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.

Atay (2000: 87), “Genel Lise ve Meslek Lisesi Müdürlerinin Güdülenmeleri” konusunda 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.

Karaköse (2002: 97), “Okul Yöneticilerinin Örgüt Çalışanlarını Motive Etme Becerisi” konusunda Kahramanmaraş ve Gaziantep illerinde çalışan toplam 296 öğretmenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırması sonucunda, yöneticilerin öğretmenlere sahip oldukları bilgi ve tecrübeleriyle güven vermedikleri, okulda kendilerini geliştirme olanaklarının olmadığını ve yöneticilerin yetki devri konusunda duyarsız olduklarını ayrıca yöneticileriyle aralarında arkadaşça bir iletişimin kurulmadığını ortaya koymuştur.

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” konulu araştırmasında Rize ili merkez ve ilçelerindeki 220 ilköğretim okulu yöneticisi ile bu okullarda görev yapan 1095 sınıf öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmasında Çiçek (2002), psiko-sosyal alt boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve öğretmenleri işe güdüleme dereesine ilişkin olarak, güdüleme konusunda herhangi bir kurs, seminer vb. katılan yönetici görüşlerinin katılmayan yöneticilere göre daha olumlu olduğu görülmüş, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığını ve öğretmenleri işe güdüleme derecesini yöneticiler, öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde görmüşlerdir. Maddi güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığını hem yöneticiler hem de öğretmenler düşük düzeyde görmüşler, bu boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesini öğretmenler orta düzeyde, yöneticiler ise yüksek düzeyde görmüşlerdir.

Öçal (1996: 95), “Okul Müdürlerinin Yönetsel İşlevleri ve güdüleme” konulu araştırmasında Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı 17 ortaöğretim okuluna çalışan 17 Müdür ve 135 öğretmenin katılımıyla yaptığı araştırma sonucunda; öğretmenler okulun görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirebilmesi için okul personelinin geliştirilmesini ve yönlendirilmesinin zorunlu olduğunu belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin yönetim anlayışı ile ilgili konulardaki görüşlerinin ve yönetim ile ilgili karşılaşılan sorunların çözümünde öğretmenlere kendi inisiyatiflerini kullanma olanağı sağlanmadığı görülmüştür.

Koçak (2002: 99), “İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu” konulu Keçiören ilçesinde 81 ilköğretim okulu müdürü ve bu okullarda görev yapan 3701 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; öğretmeni motive edici etkenlerin iş güvenliği, takdir edilme, kendine geliştirme gibi konuların önemli görüldüğü yöneticilere göre ise öğretmenleri motive eden unsurların en önemlilerinin takdir edilme, kendini geliştirme ve çalışma şartları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Taş (2005: 74), “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler” konulu araştırmasını Konya ili Selçuklu, Meram ve Karatay merkez ilçeleri ile Ilgın ilçesi ve köylerinde bulunan kamu ve özel ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 230 sınıf öğretmenine yapılan araştırmada mesleki saygınlık, ücret, ödül, mesleki gelişim ve yükselme, veli tutumu gibi faktörlerin motive edici faktörler olarak bulunduğu, fiziksel koşullar, işin niteliği, ücret, ödül mesleki gelişim ve yükselme gibi faktörlerin köylerde görev yapan sınıf öğretmenlerini daha yüksek düzeyde motive ettiği tespit edilmiştir. Yönetici tutumlarının ise özel okullarında

görev yapan sınıf öğretmenlerinin kamu kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerine nazaran daha yüksek oranda motive eden bir faktör olarak tespit edilmiştir. Yöneticinin denetim ve denetleyici tutumları ise sınıf öğretmenlerinin motivasyonunun azaltan bir faktör olarak bulunmuştur.

2.8.2 Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

Güdülemeye bir veya birden çok insanı belirli bir yöne ya da amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak bakıldığında güdüleme olgusunun sürekliliği önem kazanmaktadır. Bu kavram Matthews ve arkadaşları tarafından araştırılıp, öğretmenlerin güdülenmesini okul yöneticilerinin sürekli olarak üzerinde yoğunlaşması gereken bir olgu olarak tanımlamışlardır (Matthews vd., 1982: 22).

Thomas (1980) “Gelişim Performansı: güdülemenin temelleri” konulu çalışmasında çalışanların performansının artması tamamen onların güdülenmesiyle ilişkili vurgulamış ve sonucun başarısında güdülemenin yöneticiler tarafından yapılmasının oldukça etkili olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle, yönetici, bireyleri tanımalı ve bireyleri nasıl güdüleyebileceğine ilişkin fikir edinmeye çalışmalıdır.

Okullarda öğretmenlerin verimliliği, yöneticilerin onları etkili ve verimli olarak yönetmesine bağlıdır. Dolayısıyla öğretmenlerin verimliliği, okul yöneticilerin eğitsel liderlik bilgi ve becerilerinin sonucudur şeklinde düşünülmesine rağmen araştırmacılar ne eğitsel liderliği tanımlayabilmişler ne de eğitsel liderlik konusunda kendine zaman ayıran ve yetiştirmeye çalışan okul yöneticilerinin okullarında daha

üst düzeyde performans sağlayacağı konusunda deneysel bir kanıt elde etmişlerdir (Heck vd., 1990: 94).

Anderson (1984: 109), “Öğretmen GÜdülenmesi ve Duygusal Tükenmişlik ile İlgisi” çalışmasında güdüleme faktörleri ile yaş cinsiyet, öğrenim seviyesi gibi özgeçmiş unsurları ve öğretmenlik deneyimi kontrol edildiğinde etkin olmayan öğretmenler arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında güdüsel faktörlerden öğretmenlerin çok saygınlık, özerklik ve kendini gerçekleştirme gereksinimelerindeki eksiklik olduğu sonucunu bildirmiştir.

Keyes vd. (1999) Yöneticilerin, öğretmenleri ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate alınmasının önemini araştırdığı çalışmasında, öğretmenlerin düşüncelerinden yararlanma yollarının araması başka bir deyişle paylaşılan liderlik yoluyla alınan kararların başarılı bir biçimde gerçekleştiğini belirtmiştir.

Brondinsky ve Neil tarafından 1983 yılında yapılan bir araştırmada, okul yöneticilerinin çoğu, öğretmenlerin moralini yükseltmede ve güdülenmesini sağlamakta üç şeyin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; yönetime katılma, hizmet içi eğitim ve sürekli olumlu değerlendirmedir (Ellis, 1984: 4). Yönetime katılma öğretmenin statüsünü artırmaktadır. Okul yönetiminde söz sahibi olma ve karara katılma öğretmenin kendisini okulun tam bir üyesi gibi hissetmesini sağlamaktadır. Ayrıca öğretmen güdülenmekte, öğretmenlerle yöneticiler arasında dayanışma ve güven duygusu gelişmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

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

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma, genel tarama modelindedir. Genel tarama modeli; “Çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir” şeklinde tanımlanabilir (Karasar, 2004:79). Bu modelde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez. Burada önemli olan, varolanı değiştirmeye kalkmadan gözleyebilmektir.

Bu model çerçevesinde resmi ilköğretim okulu yöneticilerinin güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığı ile bu güdüleme yöntemlerinin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme dereceleri ile ilgili ilköğretim okulu yönetici ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği” ile veriler toplanarak belirlenmeye çalışılmıştır

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2007–2008 öğretim yılında Konya ili Merkez ilçelerindeki (Meram, Karatay ve Selçuklu) ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri ve bu okullarda görev yapmakta olan okul yöneticilerinden oluşmaktadır.

Araştırma evrenine giren ilköğretim okullarındaki görev yapan yönetici ve öğretmen sayıları, Konya İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İstatistik Bölümü'nden alınan verilere göre Tablo.3.1'de verilmiştir. Tablodan toplam 2551 öğretmen, 356 yöneticinin (okul müdür ve müdür yardımcıları) görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Tablo 3.1 Araştırma Evrenine Giren İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmen Dağılımları

İlçeler	Okul Sayısı	Yüzde (%)	Yönetici Sayısı	Yüzde (%)	Öğretmen Sayısı	Yüzde (%)
Karatay	65	31.40	94	26.40	667	26.15
Meram	74	35.75	117	32.86	790	30.96
Selçuklu	68	32.85	145	40.74	1094	42.89
Toplam	207	100	356	100	2551	100

Kaynak: Konya İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nün İstatistik Bölümü

Toplam 2551 kişilik öğretmen evrenini 328 kişiden oluşacak bir örneklem grubunun, 356 kişilik yönetici evrenini 184 kişiden oluşacak bir örneklem grubunun

0.05 anlamlılık ve % 5 hoşgörü düzeyinde temsil edebileceği, Balcı (2004: 95)

tarafından verilen $n = \frac{\frac{t^2 \cdot (P.Q)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (P.Q)}{d^2}}$ formülü kullanılarak hesaplanmıştır.

Öğretmen Örneklem Formülü

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (P.Q)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (P.Q)}{d^2}} = \frac{\frac{1,96^2 \cdot (.25)}{.05^2}}{1 + \frac{1}{2551} \cdot \frac{1,96^2 \cdot (.25)}{.05^2}} = 328$$

Yönetici Örneklem Formülü

$$n = \frac{\frac{t^2 \cdot (P.Q)}{d^2}}{1 + \frac{1}{N} \cdot \frac{t^2 \cdot (P.Q)}{d^2}} = \frac{\frac{1,96^2 \cdot (.25)}{.05^2}}{1 + \frac{1}{356} \cdot \frac{1,96^2 \cdot (.25)}{.05^2}} = 184$$

Araştırmanın örneklemini 2007–2008 Eğitim–Öğretim Yılında Konya İli merkez ilçe okullarında görev yapan, 184 yönetici ve 328 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem giren kişilerin belirlenmesinde iki aşamalı bir uygulama yapılmıştır. Önce tabakalama yöntemi ile hangi ilçeden kaç kişiye ulaşılacağı tespit edilmiş sonrasında küme örneklem yöntemi kullanılarak okullar yansız olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin tam olarak geri dönmeyeceği hesaplanarak 517 öğretmen ve 220 yöneticiye ölçek uygulanması planlanmıştır. İlçelere göre ölçek uygulanan kişi sayısı ve ölçeklerin dönüş oranları Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2 Araştırma Örneklemine Giren İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmen Dağılımları

İlçeler	Ölçek Uygulanan Yönetici Sayısı	Geri Dönen Ölçek Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)	Ölçek Uygulanan Öğretmen Sayısı	Geri Dönen Ölçek Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
Karatay	57	45	78.94	135	101	74.81
Meram	70	58	82.85	160	106	66.25
Selçuklu	93	81	87.09	222	138	62.16
Toplam	220	184	83.63	517	345	66.73

Tablo 3.2’den de görüldüğü gibi örneklem olarak seçilen okullarda toplam 220 yönetici, 517 öğretmene ölçek uygulanmıştır. Yöneticilere uygulanan ölçeklerin % 83.63’ü (184), öğretmenlere uygulanan ölçeklerin % 66.73’ü (345) değerlendirmeye uygun bulunmuş, toplam 529 tane ölçek değerlendirmeye alınmıştır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Sağlam (2002) tarafından geliştirilen “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği” kullanılmıştır. Sağlam tarafından yerli ve yabancı kaynaklar incelenerek üç alt boyutlu (Psiko-sosyal, Örgütsel-Yönetmel ve Maddi) bir anket taslağı oluşturulmuştur. Bu anket taslağı araştırmanın amaçları doğrultusunda ilköğretim okulu yöneticilerinin güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin öğretmenleri ne derece güdülediğine ilişkin olarak okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleri için ayrı ayrı düzenlenmiştir.

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. Anketin geçerlik çalışmalarını sürdürmek ve güvenirliğini belirlemek üzere Rize İli Çayeli İlçesindeki tüm ilköğretim okullarında ön uygulaması yapılmıştır. Elde edilen verilere dayalı olarak ölçekte yer alan maddelerin hangi boyutta yer aldığı SPSS paket programı aracılığıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Her boyutu ölçmek için hazırlanan maddeler ayrı ayrı faktör analizine tutulmuş ve faktör yük değeri .30'un üzerindeki maddeler ankete alınmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenirlik kat sayıları Sağlam tarafından şöyle belirlenmiştir: Psiko-sosyal güdüleme boyutu $\alpha = 0.72$, Örgütsel-Yönetmel güdüleme boyutu $\alpha = 0.89$ ve Maddi güdüleme boyutu $\alpha = 0.85$.

Faktörlerin güvenirlik kat sayıları 0.72 ile 0.89 arasında değişmektedir. Güvenirlik katsayısı 0.60 ve üstünde olan ölçekler oldukça güvenilir, 0.80 ve üstünde olan ölçekler ise yüksek düzeyde güvenilir ölçekler olarak kabul edilmektedir (Özdamar,1999). Buna göre ölçeğin tüm alt boyutlarının güvenilir olduğu görülmektedir.

Sağlam tarafından geliştirilen ölçek “Güdüleme yöntemlerinin okul yöneticileri tarafından kullanma sıklığı” ve “Bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme dereceleri” olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Bu nedenle analizler Psiko-sosyal, Örgütsel-Yönetmel ve Maddi güdüleme yöntemleri boyutlarında ölçeğin her iki kısmı için ayrı ayrı yapılmıştır.

“Güdüleme Yöntemleri Ölçeği”, Psiko-sosyal, Örgütsel-Yönetmel ve Maddi güdüleme yöntemleri boyutu olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan 1., 2., 3., 4., 5., 6., 7., 8. maddeler Psiko-sosyal boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini; 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15. 17., 18., 19., 20., 21., 22. maddeleri Örgütsel-Yönetmel boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini, 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30., 31. maddeleri maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini kullanılma sıklığını ve güdüleme derecesini ölçmektedir.

3.4 Verilerin Toplanması

Ölçeğin Konya ili merkez ilçelerinde uygulanabilmesi için Konya Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alınmıştır (Ek 2). İzin alındıktan sonra 10. 09. 2007 tarihinde ölçek uygulanmaya başlanmıştır.

Ölçekler, araştırmacı tarafından okullar tek tek dolaşarak dağıtılmıştır. Okullarda ölçekler dağıtılması için yöneticilerden izin alınmıştır. İzin alındıktan sonra ölçek öncelikle yöneticilere dağıtılmıştır. Öğretmenlere ölçek dağıtımı ders yılının seminer zamanı olmasından dolayı öğretmenler odasında beklerken yapılmıştır.

Dağıtılan ölçekler öğretmen ve yöneticilerin çok azı tarafından hemen yanıtlanmışlardır. Bazıları zamanlarının olmadığı gerekçesiyle ölçeği almaktan kaçınmış, bir bölümü de ancak evde doldurabileceklerini söylemişlerdir. Öğretmenlerden veya yöneticilerden ölçeği almak istemediğini söyleyenler veya isteksiz, çekingen davrananlar araştırmaya katılmaları için zorlanmamışlardır.

Ölçekler dağıtılırken öğretmen ve yöneticilere ölçeğin içeriği ve yanıtlama biçimi hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Okullardaki ölçeklerin toplanması genellikle ölçekler dağıtıldıktan bir iki gün sonra gerçekleşmiş ve bu toplama işlemi sırasında müdür yardımcılarında ve rehberlik öğretmenlerinden yardım alınmıştır.

Toplanan ölçekler bir ölçek numaralandırılarak sınıflanmıştır. Sınıflama işlemi sırasında ölçekteki veriler denetlenerek yanlış, eksik, düzensiz doldurulan ölçekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Değerlendirme dışı bırakılan ölçeklerde genellikle kişisel bilgiler kısmını doldurmama, soruların tümünde sadece tek seçeneğin işaretlenmesi, ölçeğin yarısını boş bırakma (genellikle son kısımların), okumadan doldurulduğu izlenimi veren yanıtlamalar gibi yanlışlıklar saptanmıştır.

Ölçeğin uygulaması aşamasında okullarda ölçeğe karşı genel bir güvensizlik gözlenmiştir. Öğretmenler, yöneticilere göre ölçekleri yanıtlamada daha istekli görünmüşlerdir.

3.5 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Ölçek aracılığı ile toplanan veriler, SPSS 15.0 paket programına kaydedilmiş ve veriler analiz edilmiştir. Katılanların verdikleri cevaplar derecelendirme ölçeğine göre derecelendirilmiştir. Toplanan veriler kodlanarak tablolaştırılmıştır. Yöneticilerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme yöntemlerini kullanma sıklıklarına ve bu yöntemlerin öğretmenleri güdüleme derecelerine ilişkin görüşlerinde her bir boyutta yer alan maddeler, yüzde (%), frekans (f), aritmetik ortalama ($\bar{X}$) ve standart sapma (SS) gibi betimsel istatistikler kullanılmıştır

Yöneticilerin güdüleme yöntemlerini kullanma sıklıkları ve bu yöntemlerin öğretmenleri işe güdüleme derecesine ilişkin, öğretmenlerin cinsiyetlerine ve yöneticilerin güdülenme konusunda bir kurs ve seminer vb. katılıp katılmadıklarına göre farklılaşıp farklılaşmadıkları t-testi; yöneticilerin ve öğretmenlerin kıdem ve mezun oldukları okul türüne göre farklılık gösterip göstermediği de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmiştir. Anlamlı farkın bulunduğu durumlarda farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu anlamak için çoklu karşılaştırma testlerinde (post-hoc test) Tukey testi kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2005). Analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırma sorularına uygun olarak tablolara dönüştürülerek 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. Tablo 3.3’de davranışı kullanma sıklığı ve güdüleme derecesi puanlarının yorumlanması ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 3.3 “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği” Sınır değerleri ve ölçek düzeyleri

Puan	Kullanılma sıklığı Ölçek Düzeyi	Sınır Değerleri	Güdüleme Derecesi Ölçek Düzeyi
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

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, ilköğretim okullarında görevli öğretmen ve yöneticilerden “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği”, aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1 Araştırmaya Katılan Yönetici ve Sınıf Öğretmenlerinin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Araştırma katılan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem ve en son mezun olduğu okul değişkenlerine ilişkin kişisel bilgiler Tablo 4.1’de yer almaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet dağılımına baktığımızda %50.7 sini kadınların, %49.3’ünü ise erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre dağılımları incelendiğinde %6,1’i 5 yıl ve daha az, %30.7’sinin 6–10 yıl, %35.9’unun 11–15 yıl, %14.8’inin 16–20 yıl ve %12.5’inin 21 yıl ve üstü çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların %66.6’sını kıdemi 6–10 yıl ve 11–15 yıl arasındaki öğretmenlerin oluşturduğu saptanmıştır (Tablo 4.1).

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en son mezun oldukları okula göre dağılımlarına bakıldığında; Öğretmen Okulu mezunlarının %1.2, Eğitim Enstitüsü mezunlarının %3.5, Eğitim Yüksek Okulu mezunlarının %13.9, Eğitim Fakültesi mezunlarının %50.4 ve Başka seçeneğinde yer alanların ise %31.0 olduğu görülmektedir. Başka seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin ise sırasıyla Ziraat Fakültesi, Fen-Edebiyat Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Kamu Yönetim, Mühendislik Mimarlık Fakültesi, Veterinerlik Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Açık

Tablo 4.1: Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri

Değişken	Düzey	N	%
Cinsiyet	Kadın	175	50.7
	Erkek	170	49.3
	Toplam	345	100.0
Kıdem	5 yıl ve daha az	21	6.1
	6-10 yıl	106	30.7
	11-15 yıl	124	35.9
	16-20 yıl	51	14.8
	21 yıl ve üstü	43	12.5
	Toplam	345	100.0
En son mezun olduğu okul	Öğretmen okulu	4	1.2
	Eğitim enstitüsü	12	3.5
	Eğitim Yüksek Okulu	48	13.9
	Eğitim Fakültesi	174	50.4
	Başka	107	31.0
	Toplam	345	100.0

Öğretim Fakültesini çeşitli bölümleri, Açık Öğretim Fakültesi Lisans Tamamlama mezunu oldukları tespit edilmiştir. Sınıf öğretmenliği yapanların %31.0 gibi yüksek bir oranda alan dışından gelmelerinin öğretmenlik mesleği ile ilgili çeşitli sorunlara kaynaklık ettiği ve araştırmanın konusuna da farklı yaklaşım gösterdikleri düşünülebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımına baktığımızda %1.1'sini kadınların, % 98.9'unu erkeklerin oluşturduğu görülmektedir (Tablo 4.2).

Yöneticilerin meslek kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde 5 yıl ve daha az kıdeme sahip yöneticini olmadığı görülmektedir. Araştırmaya katılanların %26.1'nin 6-10 yıl, %23.9'unun 11-15 yıl, %23.9'unun 16-20 yıl ve %26.1'inin 21 yıl ve üstü çalıştıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin en son mezun oldukları okula göre dağılımlarına bakıldığında; Öğretmen Okulu ve Eğitim Enstitüsü mezunlarının %4.3, Eğitim Yüksek Okulu mezunlarının %10.9, Eğitim Fakültesi mezunlarının %41.3 ve Başka seçeneğinde yer alanların ise %39.1 olduğu görülmektedir (Tablo 4.2). Başka seçeneğini işaretleyen yöneticilerin ise sırasıyla İlahiyat Fakültesi, Açık Öğretim Fakültesini çeşitli bölümleri, Açık Öğretim Fakültesi Lisans Tamamlama ve Fen-Edebiyat Fakültesi mezunu oldukları tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin Eğitim Fakültesi Mezunları'ndan sonra ikinci sırada %39.1'lik oranla öğretmenlik mesleği 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 düşürücüdür.

Tablo 4.2: Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özellikleri

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	2	1.1
	Erkek	182	98.9
	Toplam	184	100.0
Kıdem	5 yıl ve daha az	0	0.0
	6-10 yıl	48	26.1
	11-15 yıl	44	23.9
	16-20 yıl	48	23.9
	21 yıl ve üstü	48	26.1
	Toplam	184	100.0
En son mezun olduğu okul	Öğretmen okulu	8	4.3
	Eğitim Enstitüsü	8	4.3
	Eğitim Yüksek Okulu	20	10.9
	Eğitim Fakültesi	76	41.3
	Başka	72	39.1
	Toplam	184	100.0
Kurs. seminer vb. katılıp katılmadığı	Katılmadım	160	87.0
	Katıldım	24	13.0
	Toplam	184	100.0

4.2 Birinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri araştırılmıştır.

4.2.1 İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.

Bu bölümde aşağıdaki alt probleme cevap aranmıştır.

1. Güdülemede kullanılan psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

4.2.1.1 Psiko-Sosyal Boyutta Güdülemeye İlişkin Kullanılma Sıklığı

İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.3’de sunulmuştur.

Tablo 4.3 incelendiğinde; psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri % 39.21 ile “Hiçbir zaman”, % 13.80 ile “Çok seyrek”, % 19.81 ile “Ara sıra”, % 16.58 ile “Çoğu Zaman” ve % 10.61 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Tablo 4.3 Psiko-sosyal boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici ve ğretmen Görüşleri

Maddeler	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI										Toplam			
	Psiko-sosyal boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı (Yönetici ve ğretmen Görüşleri)													
	Hiçbir zaman		Çok seyrek		Ara sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman					
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	F	%	$\bar{X}$	SS
1. Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb,) düzenleme	73	13.8	122	23.1	243	45.9	69	13.0	22	4.2	529	100	2.70	0.99
2. Bir ğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü kutlama	34	6.4	64	12.1	121	22.9	209	39.5	101	19.1	529	100	3.52	1.12
3. Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma	405	76.6	44	8.3	51	9.6	17	3.2	12	2.3	529	100	1.46	0.95
4. Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma	349	66.0	66	12.5	65	12.3	32	6.0	17	3.2	529	100	1.68	1.10
5. Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme	378	71.5	58	11.0	61	11.5	22	4.2	10	1.9	529	100	1.54	0.97
6. Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme	167	31.6	99	18.7	109	20.6	64	12.1	90	17.0	529	100	2.64	1.45
7. Öğretmenlerin, ğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb, asabilecekleri bir pano yaptırma	218	41.2	61	11.5	74	14.0	84	15.9	92	17.4	529	100	2.56	1.56
8. Öğretmenlerin zel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya çalışma	35	6.6	70	13.2	114	21.6	205	38.8	105	19.8	529	100	3.51	1.14
Toplam	1659	39.21	584	13.80	838	19.81	702	16.58	449	10.61	4232	100	2.45	1.16

Yöneticilerin ve öğretmenlerin psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin görüşleri; “Hiçbir zaman” ile “Ara sıra”, seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}=2.45$) “Çok seyrek” kategorisinde yer almıştır. Yöneticiler ve öğretmenler psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin az kullanıldığını düşünmektedirler.

Anket maddelerinin Tablo 4.3.’in incelenmesi sonucu, psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici ve öğretmen görüşleri;

(Madde 1) Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb.) düzenleme: Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb) düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 13.8 ile “Hiçbir zaman”, % 23.1 ile “Çok seyrek”, % 45.9 ile “Ara sıra”, % 13.0 ile “Çoğu Zaman” ve % 4.2 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin okulda iyi ilişkileri geliştirilmesi için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb) düzenlenmesine ilişkin görüşleri; “Çok seyrek” ve “Ara sıra” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.70$) “Ara sıra” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak öğretmenler arasında iyi ilişkiler geliştirmede sinema, tiyatro, piknik, sportif vb. etkinliklerin çok fazla düzenlenmemesinin iletişim eksikliğinden ya da olanaksızlıktan kaynaklandığı söylenebilir. Sağlam (2002: 107) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Ara sıra” ($\bar{X}=2,71$) sıklığında belirlemiştir.

(Madde 2) Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü

kutlama: Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü kutlama konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 6.4 ile “Hiçbir zaman”, % 12.1 ile “Çok seyrek”, % 22.9 ile “Ara sıra”, % 39.5 ile “Çoğu Zaman” ve % 19.1 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin gösterilen yüksek performans için hemen sözlü kutlamaya ilişkin görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.52$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından sık kullanılan güdüleme yöntemi olarak belirtmiştir. 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. Sağlam (2002: 106) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Çoğu Zaman” ($\bar{X}=3.92$) sıklığında belirlemiştir.

(Madde 3) Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda

duyurma: Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 76.6 ile “Hiçbir zaman”, % 8.3 ile “Çok seyrek”, % 9.6 ile “Ara sıra”, % 3.2 ile “Çoğu Zaman” ve % 2.3 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Başarılı öğretmenlerin seçilmesi ve ilan panosunda duyurulmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=1.46$) “Hiçbir zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 110) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.26$) olarak belirlemiştir.

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 olabilir.

Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve herkese duyurma, öğretmenler arasında bir yarışa neden olabilir. Bu yarışma işgörenlerde gerilim yaratabilir. Uzun süre örgütte kalmayı amaçlayan işgörenler, yarışmanın gerilimli havası içinde yaşamaktansa, uygun bir düzeyde üretim yaparak daha rahat yaşamayı tercih ederler (Başaran Yönetim:257). Öğretmenlerde bundan dolayı “Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma” davranışını gerilim yaratıcı olarak algıladığı düşünülebilir.

(Madde 4) Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma: Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 66.0 ile “Hiçbir zaman”, % 12.5 ile “Çok seyrek”, % 12.3 ile “Ara sıra”, % 6.0 ile “Çoğu Zaman” ve % 3.2 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}$ =1.68) “Hiçbir zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 108) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Hiçbir zaman” ($\bar{X}$ =1.40) olarak belirlemiştir.

Bu yöntem her iki grup tarafından da “Hiçbir zaman” kullanılmayan bir yöntem olması yönetici ve öğretmenlerin bu tür davranışlara alışık olmamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından sık kullanılmayan güdüleme yöntemi olarak belirtilmiştir. Nedeni ise öğretmenler ve yöneticilerin bu davranışlara hem alışık olmamaları hem de sık rastlamamaları olarak belirtilebilir. Nelson, (1999: 16) çalışanları güdülemede, anında onay ve takdir etmenin çok önemli olduğunu ve bunun memnuniyeti belirten bir mektup ya da teşekkür kartı yazarak çok kolaylıkla yapılabileceğini belirtir.

(Madde 5) Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme: Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 71.5 ile “Hiçbir zaman”, % 11.0 ile “Çok seyrek”, % 11.5 ile “Ara sıra”, % 4.2 ile “Çoğu Zaman” ve % 1.9 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=1.54$) “Hiçbir zaman” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak araştırmaya katılanlar bu yöntemin hiçbir zaman kullanılmadığı görüşündedirler. Bu durum, güdülemede bu tür davranışların etkisinin bilinmemesinden kaynaklanıyor olabilir. Sağlam (2002: 109) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.36$) olarak belirlemiştir.

(Madde 6) Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme: Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 31.6 ile “Hiçbir zaman”, % 18.7 ile “Çok seyrek”, % 20.6 ile “Ara sıra”, % 12.1 ile “Çoğu Zaman” ve % 17.0 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman”, “Çok seyrek” ve “Ara sıra” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.64$) “Ara sıra” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 107) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Ara sıra” ($\bar{X}=2.69$) olarak belirlemiştir. Bulgulara göre bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından sık kullanılmayan bir yöntem olarak görülmüştür.

(Madde 7) Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb, asabilecekleri bir pano yaptırma: Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb, asabilecekleri bir pano yaptırma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 41.2 ile “Hiçbir zaman”, % 11.5 ile “Çok seyrek”, % 14.0 ile “Ara sıra”, % 15.9 ile “Çoğu Zaman” ve % 17.4 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb, asabilecekleri bir pano

yaptırma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}$ =2.56) “Çok seyrek” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 108) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Çok seyrek” ($\bar{X}$ =2.47) olarak belirlemiştir. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından sık kullanılmayan güdüleme yöntemi olarak belirtilmiştir. Bunun nedeni öğretmenlerin daha öncelikli olarak doyurulması gereken ihtiyaçlarının olmasından kaynaklanabilir.

(Madde 8) Öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya

çalışma: Öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya çalışma konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini % 6.6 ile “Hiçbir zaman”, % 13.2 ile “Çok seyrek”, % 21.6 ile “Ara sıra”, % 38.8 ile “Çoğu Zaman” ve % 19.8 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya çalışma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}$ =3.51) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 105) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Çoğu Zaman” ($\bar{X}$ =4.10) olarak belirlemiştir. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından sık kullanılan güdüleme yöntemi olarak belirtmişlerdir.

4.2.1.2 Örgütsel-Yönetmel Boyutta Güdülemeye İlişkin Kullanılma Sıklığı

İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel-yönetmel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.4’de sunulmuştur.

Tablo 4.4 incelendiğinde; örgütsel-yönetmel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri % 5.52 ile “Hiçbir zaman”, % 9.35 ile “Çok seyrek”, % 19.40 ile “Ara sıra”, % 35.17 ile “Çoğu Zaman” ve % 30.54 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel-yönetmel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, görüşleri; “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}=3.74$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Yöneticiler ve öğretmenler örgütsel-yönetmel güdüleme yöntemlerinin çok kullanıldığını belirtmişlerdir.

Anket maddelerinin Tablo 4.4.’in incelenmesi sonucu, örgütsel-yönetmel güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici görüşleri;

(Madde 9) Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma: Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini % 13.8 ile “Hiçbir zaman”, % 15.3 ile “Çok seyrek”, % 19.5 ile “Ara

Tablo 4.4 Örgütsel-Yönetsel boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Maddeler	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI										Toplam			
	Örgütsel Yönetsel boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı (Yönetici ve Öğretmen Görüşleri)													
	Hiçbir zaman		Çok seyrek		Ara sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	$\bar{X}$	SS
9. Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma	73	13.8	81	15.3	103	19.5	150	28.4	122	23.1	529	100	3.31	1.34
10. Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama	19	3.6	31	5.9	81	15.3	213	40.3	185	35.0	529	100	3.97	1.03
11. Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma	15	2.8	47	8.9	111	21.0	175	33.1	181	34.2	529	100	3.86	1.07
12. Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme	12	2.3	27	5.1	57	10.8	199	37.6	234	44.2	529	100	4.16	0.96
13. Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme.	25	4.7	51	9.6	124	23.4	180	34.0	149	28.2	529	100	3.71	1.11
14. Okulla ilgili alacağı öneli kararlarda öğretmenlere danışma	28	5.3	55	10.4	128	24.2	181	34.2	137	25.9	529	100	3.65	1.12
15. Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma	22	4.2	33	6.2	74	14.0	236	44.6	164	31.0	529	100	3.92	1.03
16. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme	47	8.9	87	16.4	137	25.9	176	33.3	82	15.5	529	100	3.30	1.17
17. Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma	20	3.8	56	10.6	131	24.8	202	38.2	120	22.7	529	100	3.65	1.05
18. Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma	27	5.1	52	9.8	118	22.3	204	38.6	128	24.2	529	100	3.66	1.10
19. Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma	40	7.6	64	12.1	114	21.6	156	29.5	155	29.3	529	100	3.60	1.23
20. Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme	8	1.5	30	5.7	80	15.1	187	35.3	224	42.3	529	100	4.11	0.96
21. Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma	27	5.1	32	6.0	81	15.3	186	35.2	203	38.4	529	100	3.95	1.11
22. Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma	46	8.7	47	8.9	98	18.5	160	30.2	178	33.6	529	100	3.71	1.25
Toplam	409	5.52	693	9.35	1437	19.40	2605	35.17	2262	30.54	7406	100	3.74	1.10

sıra”, % 28.4 ile “Çoğu Zaman” ve % 23.1 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Başarılı öğretmenler arasında bir ayrım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.31$) “Ara sıra” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 131) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Çoğu Zaman” ($\bar{X}=3.73$) olarak belirlemiştir.

Yöneticiler ve öğretmenler görüşlerinin “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşması “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma, davranışını öğretmenler arasında bir ayrım yapmadan yapılmadığı düşündürülebilir. 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.

(Madde 10) Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama: Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini % 3.6 ile “Hiçbir zaman”, % 5.9 ile “Çok seyrek”, % 15.3 ile “Ara sıra”, % 40.3 ile “Çoğu Zaman” ve % 35.0 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne

ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.97$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 126) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.52$) olarak belirlemiştir.

“Çoğu Zaman” sıklığında kullanıldığı yönetici ve öğretmenler tarafından belirtilen bu yöntem ile idari veya mazeret iznine ihtiyacı olan öğretmene gerekli kolaylığın sağlanması öğretmenin yöneticiye karşı olumlu duygular geliştirip moralini yükseltip kuruma bağlanmasını sağlayabileceği düşünülebilir.

(Madde 11) Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma: Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini % 2.8 ile “Hiçbir zaman”, % 8.9 ile “Çok seyrek”, % 21.0 ile “Ara sıra”, % 33.1 ile “Çoğu Zaman” ve % 34.2 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.86$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 126) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.46$) olarak belirlemiştir.

Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma onları okulun bir üyesi olarak kabul edip birey olarak değer gördükleri anlamına gelir.

(Madde 12) Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme: Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini % 2.3 ile “Hiçbir zaman”, % 5.1 ile “Çok seyrek”, % 10.8 ile “Ara sıra”, % 37.6 ile “Çoğu Zaman” ve % 44.2 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}$ =4.16) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 125) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}$ =4.69) olarak belirlemiştir.

“Çoğu Zaman” çıkan yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin eğitim-öğretim ile ilgili toplantılara ve karar sürecine tüm öğretmenlerin katılımını sağlama konusunda özen gösterdikleri söylenebilir.

(Madde 13) Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme: Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme konusuna ilişkin

yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 4.7 ile “Hiçbir zaman”, % 9.6 ile “Çok seyrek”, % 23.4 ile “Ara sıra”, % 34.0 ile “Çoğu Zaman” ve % 28.2 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.71$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 126) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Çoğu Zaman” ($\bar{X}=4.06$) olarak belirlemiştir.

(Madde 14) Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma: Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 5.3 ile “Hiçbir zaman”, % 10.4 ile “Çok seyrek”, % 24.2 ile “Ara sıra”, % 34.2 ile “Çoğu Zaman” ve % 25.9 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.65$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 128) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.06$) olarak belirlemiştir.

(Madde 15) Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma: Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 4.2 ile “Hiçbir zaman”, % 6.2 ile “Çok seyrek”, % 14.0 ile “Ara sıra”, % 44.6 ile “Çoğu Zaman” ve % 31.0 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri

görülmektedir. Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.92$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 124) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.47$) olarak belirlemiştir. Bulgulara göre bu güdüleme yöntemini yönetici ve öğretmenler sık kullanılan güdüleme yöntemi olarak belirtilmiştir.

(Madde 16) Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme: Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 8.9 ile “Hiçbir zaman”, % 16.4 ile “Çok seyrek”, % 25.9 ile “Ara sıra”, % 33.3 ile “Çoğu Zaman” ve % 15.5 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok seyrek”, “Ara sıra” ve “Çoğu Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.30$) “Ara sıra” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 132) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Çoğu Zaman” ($\bar{X}=3.94$) olarak belirlemiştir. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin kişisel ve mesleki olarak kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlayan bu tür tartışma toplantılarına ihtiyaç duydukları söylenebilir.

(Madde 17) Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma: Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 3.8 ile

“Hiçbir zaman”, % 10.6 ile “Çok seyrek”, % 24.8 ile “Ara sıra”, % 38.2 ile “Çoğu Zaman” ve % 22.7 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.65$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 128) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.28$) olarak belirlemiştir. Bulgulara göre bu güdüleme yöntemini yönetici ve öğretmenler sık kullanılan güdüleme yöntemi olarak belirtilmiştir.

(Madde 18) Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma: Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 5.1 ile “Hiçbir zaman”, % 9.8 ile “Çok seyrek”, % 22.3 ile “Ara sıra”, % 38.6 ile “Çoğu Zaman” ve % 24.2 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.66$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 129) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Çoğu Zaman” ($\bar{X}=4.15$) olarak belirlemiştir.

Yüksel ve Zel (1999: 3) 1900’lü yılların sonlarına doğru rehberlik kavramının, yöneticilerin astlarının güdülenmelerini sağlamak ve verimlerini

arttırmak amacıyla kullanabilecekleri bir araç olarak önem kazandıklarını belirtmişlerdir. Buda gösteriyor ki yöneticinin kişisel ve mesleki rehberlik rolünü yerine getirmesi açısından önemlidir.

(Madde 19) Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma: Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 7.6 ile “Hiçbir zaman”, % 12.1 ile “Çok seyrek”, % 21.6 ile “Ara sıra”, % 29.5 ile “Çoğu Zaman” ve % 29.3 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.60$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 127) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.29$) olarak belirlemiştir.

Bulgulara göre bu güdüleme yöntemini yönetici ve öğretmenler sık kullanılan güdüleme yöntemi olarak belirtilmiştir.

(Madde 20) Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme: Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 1.5 ile “Hiçbir zaman”, % 5.7 ile “Çok seyrek”, % 15.1 ile “Ara sıra”, % 35.3 ile “Çoğu Zaman” ve % 42.3 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel

koşulları geliştirmek için çaba gösterme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=4.11$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 125) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.56$) olarak belirlemiştir.

Buna göre uygun fiziksel koşulların sağlanması konusunda yöneticilerin gerekli çabayı gösterdikleri ve bunun öğretmenleri işe güdülemede önemli olduğu söylenebilir. Maitland (1998: 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 çalışanlarının moraline ve verimine olumlu veya olumsuz etki yaptığını ve bu nedenle uygun koşulların sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır.

(Madde 21) Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma:

Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 5.1 ile “Hiçbir zaman”, % 6.0 ile “Çok seyrek”, % 15.3 ile “Ara sıra”, % 35.2 ile “Çoğu Zaman” ve % 38.4 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.95$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 123) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.56$) olarak belirlemiştir.

Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından sık kullanılan güdüleme yöntemi olarak belirtilmiştir. Elde edilen bulgulara göre adil bir değerlendirme yapılmasını her iki grubunda önemli gördüğünü söyleyebiliriz.

(Madde 22) Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma: Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 8.7 ile “Hiçbir zaman”, % 8.9 ile “Çok seyrek”, % 18.5 ile “Ara sıra”, % 30.2 ile “Çoğu Zaman” ve % 33.6 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Ara sıra”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.71$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 127) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Her Zaman” ($\bar{X}=4.31$) olarak belirlemiştir.

Bulgulara göre bu güdüleme yöntemini yönetici ve öğretmenler sık kullanılan güdüleme yöntemi olarak belirtilmiştir.

4.2.1.3 Maddi Boyutta Güdülemeye İlişkin Kullanılma Sıklığı

İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.5’de sunulmuştur. Tablo 4.5 incelendiğinde; maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri % 38.6 ile “Hiçbir zaman”

Tablo 4.5 Maddi boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığına İlişkin Yönetici ve ğretmen Görüşleri

Maddeler	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI										Toplam			
	Maddi boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Kullanılma Sıklığı (Yönetici ve ğretmen Görüşleri)													
	Hiçbir zaman		Çok seyrek		Ara sıra		Çoğu Zaman		Her Zaman					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	$\bar{X}$	SS
23. Başarılı ğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma	86	16.3	86	16.3	96	18.1	133	25.1	128	24.2	529	100	3.24	1.40
24. Öğretmenlerin başarılarını kuk hediyelerle (kitap, kalem vb.) dllendirme	168	31.8	74	14.0	116	21.9	113	21.4	58	11.0	529	100	2.67	1.49
25. Özel günlerde öğretmene iek gönderme	196	37.1	67	12.7	96	18.1	86	16.3	84	15.9	529	100	2.61	1.50
26. Verilen zel bir görevi başarı ile tamamlayan bir ğretmeni plaket ile ödüllendirme.	232	43.9	71	13.4	99	18.7	67	12.7	60	11.3	529	100	2.34	1.42
27. Bir ğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada eğlence ile ödüllendirme	333	62.9	63	11.9	57	10.8	38	7.2	38	7.2	529	100	1.83	1.28
28. Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme	317	59.9	47	8.9	73	13.8	51	9.6	41	7.8	529	100	1.96	1.35
29. Okul kitaplığına öğretmenlerin kişiisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma	147	27.8	96	18.1	122	23.1	95	18.0	69	13.0	529	100	2.70	1.38
30. Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma	218	41.2	97	18.3	87	16.4	76	14.4	51	9.6	529	100	2.32	1.38
31. Okula yeni gelen ğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme	142	26.8	70	13.2	69	13.0	127	24.0	121	22.9	529	100	3.02	1.53
Toplam	1839	38.63	671	14.08	815	17.10	786	16.52	650	13.56	4761	100	2.52	1.41

% 14.08 ile “Çok seyrek”, % 17.10 ile “Ara sıra”, % 16.52 ile “Çoğu Zaman” ve % 13.56 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, görüşleri; “Hiçbir Zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}$ =2.52) “Çok seyrek” kategorisinde yer almıştır. Yöneticiler ve öğretmenler maddi güdüleme yöntemlerinin az kullanıldığını belirtmişlerdir.

Anket maddelerinin Tablo 4.5.’in incelenmesi sonucu, maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici görüşleri;

(Madde 23) Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma: Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 16.3 ile “Hiçbir zaman”, % 16.3 ile “Çok seyrek”, % 18.1 ile “Ara sıra”, % 25.1 ile “Çoğu Zaman” ve % 24.2 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}$ =3.24) “Ara sıra” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 142) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Çoğu Zaman” ($\bar{X}$ =3.75) olarak belirlemiştir.

Bulgulara göre bu güdüleme yöntemini yönetici ve öğretmenler sık kullanılmayan bir yöntem olarak belirtilmiştir.

(Madde 24) Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme: Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 31.8 ile “Hiçbir zaman”, % 14.0 ile “Çok seyrek”, % 21.9 ile “Ara sıra”, % 21.4 ile “Çoğu Zaman” ve % 11.0 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman”, “Ara sıra” ve “Çoğu Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.67$) “Ara sıra” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 146) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Çok seyrek” ($\bar{X}=1.90$) olarak belirlemiştir.

Yönetici ve öğretmen görüşlerinin “Ara sıra” kategorisinde yer alması, bu konunun yöneticiler tarafından pek önemsenmediği ya da bunun için yeterli çabayı göstermedikleri şeklinde değerlendirilebilir.

(Madde 25) Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme: Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 37.1 ile “Hiçbir zaman”, % 12.7 ile “Çok seyrek”, % 18.1 ile “Ara sıra”, % 16.3 ile “Çoğu Zaman” ve % 15.9 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.61$) “Ara sıra” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 148) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.72$) olarak belirlemiştir.

Öğretmenlerin çalıştıkları kurum için değerli olduklarını, kişi olarak önemsendiklerini hissetmeleri açısından önemli olan bu davranışın, öğretmenlerin değerlendirmelerine bakıldığında yöneticiler tarafından kullanılmadığı söylenebilir.

(Madde 26) Verilen özel bir görevi başarı ile tamamlayan bir öğretmeni plaket ile ödüllendirme: Verilen özel bir görevi başarı ile tamamlayan bir öğretmeni plaket ile ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 43.9 ile “Hiçbir zaman”, % 13.4 ile “Çok seyrek”, % 18.7 ile “Ara sıra”, % 12.7 ile “Çoğu Zaman” ve % 11.3 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Verilen özel bir görevi başarı ile tamamlayan bir öğretmeni plaket ile ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.34$) “Çok seyrek” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 147) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Çok seyrek” ($\bar{X}=1.80$) olarak belirlemiştir.

Bulgulara göre bu güdüleme yöntemini yönetici ve öğretmenler tarafından sık kullanılmayan bir yöntemi olarak belirtilmiştir.

(Madde 27) Bir öğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada eğlence ile ödüllendirme: Bir öğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada eğlence ile ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 62.9 ile “Hiçbir zaman”, % 11.9 ile “Çok seyrek”, % 10.8 ile “Ara sıra”, % 7.2 ile “Çoğu Zaman” ve % 7.2 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Bir öğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada eğlence ile ödüllendirme konusunda

yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=1.83$) “Çok seyrek” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 149) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.40$) olarak belirlemiştir. Yönetici ve öğretmenler görüşlerinden bu güdüleme yöntemi uygulanmayan yöntem olduğu söylenebilir.

(Madde 28) Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme: Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 59.9 ile “Hiçbir zaman”, % 8.9 ile “Çok seyrek”, % 13.8 ile “Ara sıra”, % 9.6 ile “Çoğu Zaman” ve % 7.8 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=1.96$) “Çok seyrek” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 148) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Hiçbir zaman” ($\bar{X}=1.45$) olarak belirlemiştir.

(Madde 29) Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma: Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 27.8 ile “Hiçbir zaman”, % 18.1 ile “Çok seyrek”, % 23.1 ile “Ara sıra”, % 18.0 ile “Çoğu Zaman” ve % 13.0 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.70$) “Çok seyrek”

kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 148) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Ara sıra” ($\bar{X}=3.37$) olarak belirlemiştir. Bulgulara göre bu güdüleme yöntemini yönetici ve öğretmenler sık kullanılmayan bir yöntemi olarak belirtilmiştir. Bu da yöneticilerin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamada gereken önem ve çabayı göstermedikleri şeklinde yorumlanabilir.

(Madde 30) Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma: Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 41.2 ile “Hiçbir zaman”, % 18.3 ile “Çok seyrek”, % 16.4 ile “Ara sıra”, % 14.4 ile “Çoğu Zaman” ve % 9.6 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman” seçeneğinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.32$) “Çok seyrek” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 145) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını benzer şekilde “Çok seyrek” ($\bar{X}=2.17$) olarak belirlemiştir.

Yönetici ve öğretmenler bu yöntemi çok seyrek kullanılan bir yöntem olarak görmektedirler. Eğitim dergilerinin yıllık abonelik ücretlerini düşük ve abonelik işlemlerinin kolay olduğu dikkate alınırsa yöneticilerin bu konuda ihmalkar davrandıkları ve bu dergilerin öğretmenlere katkısının farkında olmadıkları söylenebilir.

(Madde 31) Okula yeni gelen öğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme: Okula yeni gelen öğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 26.8 ile “Hiçbir zaman”, % 13.2 ile “Çok seyrek”, % 13.0 ile “Ara sıra”, % 24.0 ile “Çoğu Zaman” ve % 22.9 ile “Her Zaman” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okula yeni gelen öğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiçbir zaman”, “Çoğu Zaman” ve “Her Zaman” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.02$) “Ara sıra” kategorisinde yer almıştır. Sağlam (2002: 145) yaptığı çalışmada bu davranışın kullanılma sıklığını “Çok seyrek” ($\bar{X}=2.28$) olarak belirlemiştir. Bulgulara göre bu güdüleme yöntemini yönetici ve öğretmenler tarafından sık kullanılmayan bir yöntemi olarak belirtilmiştir.

4.3 İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini güdüleme derecesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri araştırılmıştır.

4.3.1 İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri.

Bu bölümde aşağıdaki alt probleme cevap aranmıştır.

1. Güdülemede kullanılan psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve ğretmen görüşleri nelerdir?

4.3.1.1 Psiko-Sosyal Boyutta Güdülemeye İlişkin Güdüleme Derecesi

İlköğretim okulları yönetici ve ğretmenlerinin psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.6’da sunulmuştur.

Tablo 4.6 incelendiğinde; psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve ğretmen görüşleri % 15.12 ile “Hiç”, % 10.85 ile “Az”, % 19.61 ile “Biraz”, % 36.72 ile “Çok” ve % 17.66 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, görüşleri; “Biraz” ile “Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}=3.30$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır. Yöneticiler ve öğretmenler psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin az güdülediğini düşünmektedirler.

Anket maddelerinin Tablo 4.6.’in incelenmesi sonucu, psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, yönetici görüşleri;

Tablo 4.6 Psiko-sosyal boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve ğretmen Görüşleri

Maddeler	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI										Toplam			
	Psiko-sosyal boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesine (Yönetici ve ğretmen Görüşleri)													
	Hiç		Az		Biraz		ok		Pek çok					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	$\bar{X}$	SS
1, ğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb,) düzenleme	29	5.5	59	11.2	131	24.8	233	44.0	77	14.6	529	100	3.51	1.04
2, Bir ğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü kutlama	16	3.0	27	5.1	89	16.8	261	49.3	136	25.7	529	100	3.89	0.94
3, Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma	178	33.6	68	12.9	81	15.3	143	27.0	59	11.2	529	100	2.69	1.44
4, Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma	109	20.6	63	11.9	98	18.5	170	32.1	89	16.8	529	100	3.12	1.38
5, özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme	133	25.1	51	9.6	127	24.0	143	27.0	75	14.2	529	100	2.95	1.39
6, Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı aylı toplantı düzenleme	64	12.1	65	12.3	95	18.0	205	38.8	100	18.9	529	100	3.40	1.26
7, öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb, asabilecekleri bir pano yaptırma	105	19.8	80	15.1	127	24.0	138	26.1	79	14.9	529	100	3.01	1.34
8, öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya çalışma	7	1.3	46	8.7	82	15.5	262	49.5	132	25.0	529	100	3.88	0.92
Toplam	641	15.12	459	10.85	830	19.61	1555	36.72	747	17.66	4232	100	3.30	1.21

(Madde 1) Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb,) düzenleme: Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb,) düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 5.5 ile “Hiç”, % 11.2 ile “Az”, % 24.8 ile “Biraz”, % 44.0 ile “Çok” ve % 14.6 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin okulda iyi ilişkileri geliştirilmesi için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb,) düzenlenmesine ilişkin görüşleri; “Biraz” ve “Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.51$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak öğretmenler arasında iyi ilişkiler geliştirmede sinema, tiyatro, piknik, sportif vb. etkinliklerin çok fazla düzenlenmesinin olumlu olacağı düşünülmektedir.

(Madde 2) Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü kutlama: Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü kutlama konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 3.0 ile “Hiç”, % 5.1 ile “Az”, % 16.8 ile “Biraz”, % 49.3 ile “Çok” ve % 25.7 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin gösterilen yüksek performans için hemen sözlü kutlamaya ilişkin görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.89$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Elde edilen bulgulara göre kullanılan bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak belirtilmiştir.

(Madde 3) Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma: Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 33.6 ile “Hiç”, % 12.9 ile “Az”, % 15.3 ile “Biraz”, % 27.0 ile “Çok” ve % 11.2 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Başarılı öğretmenlerin seçilmesi ve ilan panosunda duyurulmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiç” ve “Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}$ =2.96) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 4) Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma: Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 20.6 ile “Hiç”, % 11.9 ile “Az”, % 18.5 ile “Biraz”, % 32.1 ile “Çok” ve % 16.8 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiç”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}$ =3.12) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 5) Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme: Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 25.1 ile “Hiç”, % 9.6 ile “Az”, % 24.0 ile “Biraz”, % 27.0 ile “Çok” ve % 14.2 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiç”, “Biraz” ve

“Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.95$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 6) Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme: Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 12.1 ile “Hiç”, % 12.3 ile “Az”, % 18.0 ile “Biraz”, % 38.8 ile “Çok” ve % 18.9 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.40$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyeci bir yöntem olarak belirtilmiştir.

(Madde 7) Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb, asabilecekleri bir pano yaptırma: Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb, asabilecekleri bir pano yaptırma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 19.8 ile “Hiç”, % 15.1 ile “Az”, % 24.0 ile “Biraz”, % 26.1 ile “Çok” ve % 14.9 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb, asabilecekleri bir pano yaptırma konusunda yönetici ve öğretmen

görüşleri; “Biraz” ve “Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.01$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 8) Öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya

çalışma: Öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya çalışma konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini % 1.3 ile “Hiç”, % 8.7 ile “Az”, % 15.5 ile “Biraz”, % 49.5 ile “Çok” ve % 25.0 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya çalışma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.88$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyeci bir yöntem olarak belirtilmiştir.

4.3.1.2 Örgütsel-Yönetmel Boyutta Güdülemeye İlişkin Güdüleme Derecesi

İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin örgütsel-yönetmel güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7 incelendiğinde; örgütsel-yönetmel güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri % 3.60 ile “Hiç”, % 6.55 ile “Az”, % 18.75 ile “Biraz”, % 39.73 ile “Çok” ve % 31.27 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Tablo 4.7 Örgütsel-Yönetsel boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Maddeler	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI										Toplam			
	Örgütsel Yönetsel boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesi (Yönetici ve Öğretmen Görüşleri)													
	Hiç		Az		Biraz		Çok		Pek çok					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	$\bar{X}$	SS
9. Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma	43	8.1	25	4.7	83	15.7	235	44.4	143	27.0	529	100	3.77	1.14
10. Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama	11	2.1	27	5.1	74	14.0	229	43.3	188	35.5	529	100	4.05	0.94
11. Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma	13	2.5	31	5.9	103	19.5	210	39.7	172	32.5	529	100	3.93	0.98
12. Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme	9	1.7	33	6.2	78	14.7	225	42.5	184	34.8	529	100	4.02	0.94
13. Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme.	19	3.6	50	9.5	128	24.2	188	35.5	144	27.2	529	100	3.73	1.07
14. Okulla ilgili alacağı öneli kararlarda öğretmenlere danışma	18	3.4	40	7.6	124	23.4	200	37.8	147	27.8	529	100	3.79	1.03
15. Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma	19	3.6	30	5.7	98	18.5	187	35.3	195	36.9	529	100	3.96	1.05
16. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme	29	5.5	39	7.4	129	24.4	225	42.5	107	20.2	529	100	3.64	1.05
17. Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma	12	2.3	45	8.5	126	23.8	217	41.0	129	24.4	529	100	3.76	0.98
18. Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma	16	3.0	45	8.5	111	21.0	226	42.7	131	24.8	529	100	3.77	1.01
19. Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma	22	4.2	33	6.2	75	14.2	226	42.7	173	32.7	529	100	3.93	1.04
20. Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme	8	1.5	22	4.2	95	18.0	216	40.8	188	35.5	529	100	4.04	0.91
21. Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma	24	4.5	25	4.7	85	15.1	183	34.6	212	40.1	529	100	4.00	1.07
22. Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma	24	4.5	40	7.6	85	16.1	177	33.5	203	38.4	529	100	3.93	1.11
Toplam	267	3.60	485	6.55	1394	18.75	2944	39.73	2316	31.27	7406	100	3,88	1.02

Yöneticilerin ve öğretmenlerin örgütsel-yönetisel güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}=3.88$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Yöneticiler ve öğretmenler örgütsel-yönetisel güdüleme yöntemlerinin başarılı olduğunu düşünmektedirler.

Anket maddelerinin Tablo 4.7.’in incelenmesi sonucu, örgütsel-yönetisel güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, yönetici görüşleri;

(Madde 9) Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma: Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma konusuna ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini % 8.1 ile “Hiç”, % 4.7 ile “Az”, % 15.7 ile “Biraz”, % 44.4 ile “Çok” ve % 27.0 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.77$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

Yöneticiler ve öğretmenler görüşlerinin “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşması “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma, davranışı her iki grup tarafından da güdüleme düzeyi yüksek bir yöntem olarak görülmektedir.

(Madde 10) Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama: Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama konusuna ilişkin yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 2.1 ile “Hiç”, % 5.1 ile “Az”, % 14.0 ile “Biraz”, % 43.3 ile “Çok” ve % 35.5 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=4.05$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

Yönetici ve öğretmenler tarafından “Çok” derecesinde güdülediği belirtilen bu yöntem ile idari veya mazeret iznine ihtiyacı olan öğretmene gerekli kolaylığın sağlanması öğretmenin yöneticiye karşı olumlu duygular geliştirip moralini yükselttiği düşünülebilir.

(Madde 11) Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma: Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma konusuna ilişkin yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 2.5 ile “Hiç”, % 5.9 ile “Az”, % 19.5 ile “Biraz”, % 39.7 ile “Çok” ve % 32.5 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.93$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma konusunda öğretmenlerin kendilerini ve okulu ilgilendiren konularda karara katılmaları okulun bir üyesi olarak kabul edilip birey olarak değer gördükleri anlamına geldiğinden güdüleyici bir davranış olduğu düşünülebilir.

(Madde 12) Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme: Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme konusuna ilişkin yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 1.7 ile “Hiç”, % 6.2 ile “Az”, % 14.7 ile “Biraz”, % 42.5 ile “Çok” ve % 34.8 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}$ =4.02) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

“Çok” çıkan yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin eğitim-öğretim ile ilgili toplantılara ve karar sürecine tüm öğretmenlerin katılımını sağlamaları güdüleyici bir davranış olarak görüldüğü söylenebilir.

(Madde 13) Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme: Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme konusuna ilişkin yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 3.6 ile “Hiç”, % 9.5 ile “Az”, % 24.2 ile “Biraz”, % 35.5 ile “Çok” ve % 27.2 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri

görülmektedir. Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.73$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 14) Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma: Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 3.4 ile “Hiç”, % 7.6 ile “Az”, % 23.4 ile “Biraz”, % 37.8 ile “Çok” ve % 27.8 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.79$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 15) Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma: Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 3.6 ile “Hiç”, % 5.7 ile “Az”, % 18.5 ile “Biraz”, % 35.3 ile “Çok” ve % 36.9 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.92$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyeci bir yöntem olarak belirtilmiştir.

(Madde 16) Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme: Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 5.5 ile “Hiç”, % 7.4 ile “Az”, % 24.4 ile “Biraz”, % 42.5 ile “Çok” ve % 20.2 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.64$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, öğretmenlerin kişisel ve mesleki olarak kendilerini ifade edebilmelerine olanak sağlayan bu tür tartışma toplantıların faydalı olduğu söylenebilir.

(Madde 17) Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma: Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 2.3 ile “Hiç”, % 8.5 ile “Az”, % 23.8 ile “Biraz”, % 41.0 ile “Çok” ve % 24.4 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.76$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 18) Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma: Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 3.0 ile “Hiç”, % 8.5 ile “Az”, % 21.0 ile “Biraz”, % 42.7

ile “Çok” ve % 24.8 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.77$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 19) Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma: Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 4.2 ile “Hiç”, % 6.2 ile “Az”, % 14.2 ile “Biraz”, % 42.7 ile “Çok” ve % 32.7 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.66$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 20) Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme: Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 1.5 ile “Hiç”, % 4.2 ile “Az”, % 18.0 ile “Biraz”, % 40.8 ile “Çok” ve % 35.5 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=4.04$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 21) Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma:

Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 4.5 ile “Hiç”, % 4.7 ile “Az”, % 15.1 ile “Biraz”, % 34.6 ile “Çok” ve % 40.1 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=4.00$) “Çok” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 22) Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta

kaçınma: Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma konusunda yönetici ve öğretmen görüşlerini % 4.5 ile “Hiç”, % 7.6 ile “Az”, % 16.1 ile “Biraz”, % 33.5 ile “Çok” ve % 38.4 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.93$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyeci bir yöntem olarak belirtilmiştir.

4.3.1.3 Maddi Boyutta Güdülemeye İlişkin Güdüleme Derecesi

İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin maddi güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.8’de sunulmuştur.

Tablo 4.8 Maddi boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesine İlişkin Yönetici ve ğretmen Görüşleri

Maddeler	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI										Toplam			
	Maddi boyutta Yer Alan Güdüleme Yöntemlerinin Güdüleme Derecesi (Yönetici ve ğretmen Görüşleri)													
	Hiç		Az		Biraz		Çok		Pek çok					
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%	$\bar{X}$	SS
23. Başarılı ğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma	46	8.7	33	6.2	91	17.2	179	33.8	180	34.0	529	100	3.78	1.22
24. Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) dllendirme	80	15.1	57	10.8	127	24.0	163	30.8	102	19.3	529	100	3.28	1.30
25. Özel günlerde öğretmene iek gönderme	74	14.0	45	8.5	102	19.3	181	34.2	127	24.0	529	100	3.45	1.31
26. Verilen zel bir görevi başarı ile tamamlayan bir ğretmeni plaket ile ödüllendirme.	96	18.1	41	7.8	94	17.8	189	35.7	109	20.6	529	100	3.32	1.37
27. Bir ğretmeni başarısu nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada eğlence ile ödüllendirme	137	25.9	52	9.8	94	17.8	142	26.8	104	19.7	529	100	3.04	1.48
28. Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme	147	27.8	54	10.2	110	20.8	136	25.7	82	15.5	529	100	2.90	1.44
29. Okul kitaplığına öğretmenlerin kişi sel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma	68	15.7	51	9.6	133	25.1	171	32.3	106	20.0	529	100	3.37	1.26
30. Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma	83	15.7	63	11.9	122	23.1	172	32.5	89	16.8	529	100	3.22	1.30
31. Okula yeni gelen ğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme	57	10.8	41	7.8	103	19.5	173	32.7	155	29.3	529	100	3.62	1.27
Toplam	788	16.86	437	9.17	976	20.51	1506	31.61	1054	22.13	4761	100	3.33	1.32

Tablo 4.8 incelendiğinde; maddi güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri % 16.86 ile “Hiç”, % 9.17 ile “Az”, % 20.51 ile “Biraz”, % 31.61 ile “Çok” ve % 22.13 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, görüşleri; “Biraz”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Toplam dağılımın aritmetik ortalaması ise ($\bar{X}=3.74$) “Çoğu Zaman” kategorisinde yer almıştır.

Yöneticiler ve öğretmenler örgütsel-yönetimsel güdüleme yöntemlerinin kullanışlı olduğunu düşünmektedirler.

Anket maddelerinin Tablo 4.8.’in incelenmesi sonucu, maddi güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, yönetici görüşleri;

(Madde 23) Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma: Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 8.7 ile “Hiç”, % 6.2 ile “Az”, % 17.2 ile “Biraz”, % 33.8 ile “Çok” ve % 34.0 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.78$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyici bir yöntem olarak belirtilmiştir.

(Madde 24) Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme: Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 15.1 ile “Hiç”, % 10.8 ile “Az”, % 24.0 ile “Biraz”, % 30.8 ile “Çok” ve % 19.3 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (kitap, kalem vb.) ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz” ve “Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.28$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 25) Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme: Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 14.0 ile “Hiç”, % 8.5 ile “Az”, % 19.3 ile “Biraz”, % 34.2 ile “Çok” ve % 24.0 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.45$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyeci bir yöntem olarak belirtilmiştir.

(Madde 26) Verilen özel bir görevi başarı ile tamamlayan bir öğretmeni plaket ile ödüllendirme: Verilen özel bir görevi başarı ile tamamlayan bir öğretmeni plaket ile ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 18.1 ile “Hiç”, % 7.8 ile “Az”, % 17.8 ile “Biraz”, % 35.7 ile “Çok” ve % 20.6 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Verilen özel bir görevi başarı ile tamamlayan bir

öğretmeni plaket ile ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiç”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.32$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 27) Bir öğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada eğlence ile ödüllendirme: Bir öğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada eğlence ile ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 25.9 ile “Hiç”, % 9.8 ile “Az”, % 17.8 ile “Biraz”, % 26.8 ile “Çok” ve % 19.7 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Bir öğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada eğlence ile ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiç” ve “Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.04$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 28) Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme: Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 27.8 ile “Hiç”, % 10.2 ile “Az”, % 20.8 ile “Biraz”, % 25.7 ile “Çok” ve % 15.5 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Hiç”, “Biraz” ve “Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=2.90$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 29) Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma: Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve

mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 15.7 ile “Hiç”, % 9.6 ile “Az”, % 25.1 ile “Biraz”, % 32.3 ile “Çok” ve % 20.0 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz”, “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.37$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyeci bir yöntem olarak belirtilmemiştir.

(Madde 30) Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma: Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 15.7 ile “Hiç”, % 11.9 ile “Az”, % 23.1 ile “Biraz”, % 32.5 ile “Çok” ve % 16.8 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Biraz” ve “Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.22$) “Biraz” kategorisinde yer almıştır.

(Madde 31) Okula yeni gelen öğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme: Okula yeni gelen öğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme konusunda yönetici ve öğretmenler görüşlerini % 10.8 ile “Hiç”, % 7.8 ile “Az”, % 19.5 ile “Biraz”, % 32.7 ile “Çok”

ve % 29.3 ile “Pek Çok” şeklinde belirttikleri görülmektedir. Okula yeni gelen öğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme konusunda yönetici ve öğretmen görüşleri; “Çok” ve “Pek Çok” seçeneklerinde yoğunlaşmıştır. Genel ortalama ise ($\bar{X}=3.62$) “Çok” kategorisinde yer almıştır. Sonuç olarak bu güdüleme yöntemi yönetici ve öğretmenler tarafından yüksek düzeyde güdüleyeci bir yöntem olarak belirtilmiştir.

4.4 Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığı ve bu yöntemlerin güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerindeki farklılıklar araştırılmıştır.

4.4.1 İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerindeki farklılıklar

Bu bölümde aşağıdaki alt probleme cevap aranmıştır.

1. Güdülemede kullanılan psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin kıdem, mezun olduğu okul türü ve güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.4.1.1 Kıdeme ilişkin Farklılıklar

İlköğretim okulları yöneticilerinin psiko-sosyal örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesinde verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.9 ve Tablo 4.10’da sunulmuştur.

Analiz sonuçları, kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici görüşlerinin kıdem değişkenine göre incelendiğinde psiko-sosyal güdüleme boyutunda anlamlı bir fark bulunamamasına rağmen [$F_{(3-180)}=1.550$, $p>.05$], örgütsel-yönetimsel [$F_{(3-180)}=10.902$, $p<.05$] ve maddi boyutlarda [$F_{(3-180)}=8.145$, $p<.05$] anlamlı bir fark görülmüştür. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 4.9’den incelendiğinde; kıdemi “16-20 yıl” olan yöneticiler ile kıdemi diğer aralıklarda olan yöneticiler arasında fark görülmektedir. “16-20 yıl” arası kıdeme sahip yöneticiler örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini diğer kıdeme sahip yöneticilere göre daha az sıklıkla kullandıkları belirlenmiştir.

Tablo 4.9 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin yönetici cevaplarındaki kıdeme ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU											
		Psiko-sosyal				Örgütsel yönetimsel				Maddi			
KIDEM	N	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P
1- 5 yıl ve daha az	--	--	--	1.550	.203	--	--	10.902	.000 (2-4, 3-4, 4-5)	--	--	8.145	(2-4, 3-4, 4-5)
2- 6-10 yıl	48	2.88	0.63			4.44	0.48			3.21	1.05		
3- 11-15 yıl	44	2.76	2.76			4.18	0.61			2.96	0.89		
4- 16-20 yıl	44	2.60	0.78			3.73	0.72			2.29	1.04		
5-21 yıl ve üstü	48	2.86	2.78			4.18	0.56			3.09	0.85		

Sağlam (2002: 113) çalışmasında yönetici cevaplarında kıdem ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

Güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, yönetici görüşlerinin kıdem değişkenine göre incelendiğinde psiko-sosyal [$F_{(3-180)}=4.685$, $p<.05$], örgütsel-yönetimsel [$F_{(3-180)}=17.986$, $p<.05$] ve maddi [$F_{(3-180)}=2.988.145$, $p<.05$] güdüleme boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 4.10'dan incelendiğinde; kıdemi “16-20 yıl” olan yöneticiler ile kıdemi diğer aralıklarda olan yöneticiler arasında fark görülmektedir. Sağlam (2002: 113) çalışmasında yönetici cevaplarında kıdem ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

Bu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 4.10'dan incelendiğinde; kıdemi “16-20 yıl” olan yöneticiler ile kıdemi diğer aralıklarda olan yöneticiler arasında fark görülmektedir. “16-20 yıl” arası kıdeme sahip yöneticiler tüm boyutlardaki güdüleme derecesini diğer kıdeme sahip yöneticilere göre daha az güdüleyici buldukları belirlenmiştir.

Tablo 4.10 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici cevaplarındaki kıdeme ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU											
		Psiko-sosyal				Örgütsel yönetimsel				Maddi			
KIDEM	N	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P
1- 5 yıl ve daha az	--	--	--	4.685	.004 (2-4)	--	--	17.986	.000 (2-4, 2-5, 3-4, 4-5)	--	--	2.988	.032 (2-4)
2- 6-10 yıl	48	3.62	1.04			4.48	0.49			3.72	0.96		
3- 11-15 yıl	44	3.44	0.73			4.24	0.42			3.51	1.05		
4- 16-20 yıl	44	2.97	0.85			3.46	0.82			3.11	0.87		
5-21 yıl ve üstü	48	3.28	0.75			4.04	0.89			3.50	0.87		

4.4.1.2 Mezun olduğu okul türüne ilişkin farklılıklar

İlköğretim okulları yöneticilerinin psiko-sosyal örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici görüşlerinin mezun olduğu okul türü değişkeni açısından incelenmesinde verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.11 ve Tablo 4.12’de sunulmuştur.

Analiz sonuçları, kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici görüşlerinin mezun olduğu okul türü değişkenine göre incelendiğinde psiko-sosyal [$F_{(4-179)}=6.407$, $p<.05$], örgütsel-yönetimsel [$F_{(4-179)}=9.521$, $p<.05$] ve maddi boyutlarda [$F_{(4-179)}=5.230$, $p<.05$] anlamlı bir fark görülmüştür. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 4.11’den incelendiğinde; mezun olduğu okul “Eğitim Enstitüsü” olan yöneticiler ile diğer aralıklarda olan yöneticiler arasında fark görülmektedir. Buna göre; mezuniyeti “Eğitim Enstitüsü” grubundaki yöneticiler psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini diğer kıdeme sahip yöneticilere göre daha az sıklıkla kullandıkları belirlenmiştir. Sağlam (2002: 113) çalışmasında yönetici cevaplarında kıdem ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

Tablo 4.11 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin yönetici cevaplarındaki mezun olunan okul türü ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU											
		Psiko-sosyal				Örgütsel yönetimsel				Maddi			
MEZUN OLDUĞU OKUL TÜRÜ	N	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P
1-Öğretmen okulu	8	3.06	0.46	6.407	.000	4.64	0.38	9.521	.000	4.05	1.00	5.230	.001
2-Eğitim Enstitüsü	8	1.81	0.06			2.96	0.03			2.05	0.41		
3-Eğitim Yüksek Okulu	20	3.00	0.76			4.22	0.68			2.93	1.29		
4-Eğitim Fakültesi	76	2.67	0.72			4.14	0.64			2.73	1.02		
5-Başka	72	2.91	0.61			4.49	0.56			3.04	0.85		

Tablo 4.12 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici cevaplarındaki mezun olunan okul türü ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU											
		Psiko-sosyal				Örgütsel yönetsel				Maddi			
MEZUN OLDUĞU OKUL TÜRÜ	N	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P
1-Öğretmen okulu	8	3.56	0.60	5.232	.001 (1-2, 2-3, 2-4, 2-5)	4.78	0.22	7.786	.000 (1-2, 1-5, 2-3, 2-4, 2-5, 3-5)	4.55	0.47	3.898	.005 (1-4, 1-5)
2-Eğitim Enstitüsü	8	2.25	0.53			3.14	0.22			3.38	0.05		
3-Eğitim Yüksek Okulu	20	3.77	0.48			4.45	0.34			3.88	0.81		
4-Eğitim Fakültesi	76	3.23	0.99			4.15	0.66			3.33	1.16		
5-Başka	72	3.41	0.79			3.89	0.91			3.38	0.88		

Güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, yönetici görüşlerinin mezun olduğu okul değişkenine göre incelendiğinde psiko-sosyal [$F_{(4-179)} = 5.232$, $p < .05$], örgütsel-yönetsel [$F_{(4-179)} = 7.786$, $p < .05$] ve maddi boyutlarda [$F_{(4-179)} = 3.898$, $p < .05$] anlamlı bir fark görülmüştür. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 4.12’den incelendiğinde; mezun olduğu okul “Eğitim Enstitüsü” olan yöneticiler ile diğer aralıklarda olan yöneticiler arasında fark görülmektedir. Buna göre; mezuniyeti “Eğitim Enstitüsü” grubundaki yöneticiler psiko-sosyal, örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerini diğer gruplardaki yöneticilere göre daha az güdüleyici buldukları belirlenmiştir. Sağlam (2002: 113) çalışmasında yönetici cevaplarında kıdem ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

4.4.1.3 Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmamaya ilişkin farklılıklar

İlköğretim okulları yöneticilerinin psiko-sosyal örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici görüşlerinin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkeni açısından incelenmesinde verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.13 ve Tablo 4.14’de sunulmuştur.

Tablo 4.13’te grldğu gibi kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığı konusunda psiko-sosyal boyutta yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır [$t_{(184)} = -2,11$, $p > .05$]. Bununla birlikte örgütsel-yönetsel [$t_{(184)} = -5,025$, $p < .05$] ve maddi güdüleme [$t_{(184)} = -4,859$, $p < .05$] boyutundaki yöntemlerin kullanılma sıklığına ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticilerin örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerini katılmayan yöneticilere göre daha sık kullandıkları görülmektedir.

Tablo 4.13 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin yönetici cevaplarındaki Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmamaya ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU															
		Psiko-sosyal					örgütsel yönetsel					Maddi					
Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılma	N	$\bar{X}$	SS	F	t	P	$\bar{X}$	SS	F	t	P	$\bar{X}$	SS	F	t	P	P
1-Katılmadım	160	2.74	0.71	3.642	-2.1	.058	4.05	0.62	10.779	-5.025	.001	2.76	0.97	0.084	-4.859		.000
2- Katıldım	24	3.06	0.53				4.72	0.43				3.79	0.89				

Sağlam (2002: 113) çalışmasında yönetici cevaplarında kıdem ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

Tablo 4.14'te görüldüğü gibi kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesi konusunda psiko-sosyal [$t_{(184)} = -1.472$, $p > .05$] ve örgütsel-yönetimsel [$t_{(184)} = -0.340$, $p > .05$] boyutta yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte maddi güdüleme boyutundaki yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin, yöneticilerin güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılıp katılmadığı değişkenine göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır [$t_{(184)} = -2.010$, $p < .05$]. Güdüleme konusunda kurs, seminer vb. katılan yöneticilerin örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini sık kullandıklarını belirtmelerine rağmen, maddi güdüleme yöntemlerin daha güdüleyici olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Sağlam (2002: 113) çalışmasında yönetici cevaplarında kıdem ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

Tablo 4.14 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin yönetici cevaplarındaki Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmamaya ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU														
		Psiko-sosyal					Örgütsel yönetsel					Maddi				
Güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılma	N	$\bar{X}$	SS	F	t	P	$\bar{X}$	SS	F	t	P	$\bar{X}$	SS	F	t	P
1-Katılmadım	160	3.30	0.89	0.007	-1.47	.143	4.06	0.77	2.348	-0.34	.735	3.41	1.02	1.274	-2.01	.022
2- Katıldım	24	3.58	0.76				4.11	0.85				3.85	0.80			

4.5 Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığı ve bu yöntemlerin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerindeki farklılıklar araştırılmıştır

4.5.1 İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerindeki farklılıklar

Bu bölümde aşağıdaki alt probleme cevap aranmıştır.

1. Güdülemede kullanılan psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin kıdem, mezun olduğu okul türü ve cinsiyet değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

4.5.1.1 Kıdeme ilişkin Farklılıklar

İlköğretim okulları yöneticilerinin psiko-sosyal örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ve güdüleme derecesine ilişkin, öğretmen görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesinde verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.15 ve Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.15’de verilen analiz sonuçlarına göre kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre incelendiğinde [$F_{(4-340)} = 1.038$, $p > .05$], [$F_{(4-340)} = 1.275$, $p > .05$] ve maddi boyutlarda [$F_{(4-340)} = 2.110$, $p > .05$] anlamlı bir fark görülmemiştir. Sağlam (2002: 113) çalışmasında öğretmen cevaplarında kıdem ile ilgili için psiko-sosyal ve örgütsel-yönetmel boyutlarında farklılık belirlememesine rağmen maddi boyutta anlamlı bir farklılık belirlemiştir.

Güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, öğretmen görüşlerinin kıdem değişkenine göre incelendiğinde psiko-sosyal [$F_{(4-340)} = 2.275$, $p > .05$] ve maddi [$F_{(4-340)} = 2.321$, $p > .05$] güdüleme boyutunda anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen örgütsel-yönetmel [$F_{(4-340)} = 3.166$, $p < .05$] güdüleme boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 4.16’dan incelendiğinde; kıdemi “16-20 yıl” olan öğretmenler ile kıdemi “5 yıl ve daha az” olan öğretmenler arasında fark görülmektedir. Sağlam (2002: 113) çalışmasında öğretmen cevaplarında kıdem ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

Tablo 4.15 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin öğretmen cevaplarındaki kıdeme ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU											
		Psiko-sosyal				Örgütsel yönetmel				Maddi			
KIDEM	N	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P
1- 5 yıl ve daha az	21	2.08	0.72	1.038	.388	3.57	0.70	1.275	.279	2.02	0.99	2.110	.079
2- 6-10 yıl	106	2.22	0.77			3.49	0.80			2.30	1.04		
3- 11-15 yıl	124	2.27	0.76			3.65	0.76			2.25	0.88		
4- 16-20 yıl	51	2.33	0.86			3.38	0.79			2.35	1.04		
5-21 yıl ve üstü	43	2.45	0.71			3.59	0.83			2.68	0.94		

Tablo 4.16 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen cevaplarındaki kıdeme ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU											
		Psiko-sosyal				Örgütsel yönetsel				Maddi			
KIDEM	N	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P
1- 5 yıl ve daha az	21	3.70	0.70	2.275	.061	4.18	0.50	3.166	.014 (1-4)	3.83	0.79	2.321	.057
2- 6-10 yıl	106	3.12	1.02			3.67	0.87			3.18	1.13		
3- 11-15 yıl	124	3.35	0.96			3.90	0.71			3.35	1.10		
4- 16-20 yıl	51	3.39	0.82			3.62	0.78			3.15	0.95		
5-21 yıl ve üstü	43	3.19	0.88			3.72	0.86			3.07	1.01		

“16-20 yıl” arası kıdeme sahip öğretmenler “5 yıl ve daha az” kıdeme sahip öğretmenlere göre örgütsel-yönetsel güdüleme boyutundaki davranışları daha az güdüleyici buldukları belirlenmiştir.

4.5.1.2 Mezun olduğu okul türüne ilişkin farklılıklar

İlköğretim okulları yöneticilerinin psiko-sosyal örgütsel-yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, yönetici görüşlerinin mezun olduğu okul türü değişkeni açısından incelenmesinde verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.17 ve Tablo 4.18’de sunulmuştur.

Analiz sonuçları, güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, öğretmen görüşlerinin mezun olduğu okul türü değişkenine göre incelendiğinde örgütsel-yönetsel [$F_{(4-340)} = 1.266, p > .05$] ve maddi [$F_{(4-340)} = 0.735, p > .05$] güdüleme boyutunda anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen psiko-sosyal [$F_{(4-340)} = 2.811, p < .05$] güdüleme boyutunda anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu farkın nereden kaynaklandığını belirlemek için Tukey testi yapılmıştır. Tukey testi

sonuçları Tablo 4.17’den incelendiğinde; mezun olduğu okul “Eğitim Enstitüsü” olan öğretmenler ile diğer aralıklarda olan öğretmenler arasında fark görülmektedir. Benzer şekilde Sağlam (2002: 113) tarafında da psiko-sosyal boyuttaki farklılık belirlenmiştir.

Buna göre; mezuniyeti “Eğitim Enstitüsü” grubundaki öğretmenler psiko-sosyal güdüleme yöntemlerinin diğer gruplardaki öğretmenlere göre daha sıklıkla kullanıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.17 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin öğretmen cevaplarındaki mezun olunan okul türü ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU											
		Psiko-sosyal				Örgütsel yönetsel				Maddi			
MEZUN OLDUĞU OKUL TÜRÜ	N	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P
1-Öğretmen okulu	4	2.31	0.72	2.811	.026 (2-3, 2-4, 2-5)	3.64	0.63	0.735	.569	2.61	0.97	1.266	.283
2-Eğitim Enstitüsü	12	3.00	0.85			3.86	0.76			2.78	0.95		
3-Eğitim Yüksek Okulu	48	2.31	0.72			3.47	0.76			2.47	0.94		
4-Eğitim Fakültesi	174	2.23	0.73			3.52	0.80			2.25	0.96		
5-Başka	107	2.26	0.83			3.59	0.80			2.31	1.01		

Tablo 4.18 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen cevaplarındaki mezun olunan okul türü ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU											
		Psiko-sosyal				Örgütsel yönetsel				Maddi			
MEZUN OLDUĞU OKUL TÜRÜ	N	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P	$\bar{X}$	SS	F	P
1-Öğretmen okulu	4	3.87	0.78	1.452	.217	4.08	0.53	1.418	.227	3.36	0.74	1.903	.110
2-Eğitim Enstitüsü	12	3.46	0.93			3.96	0.71			3.40	1.05		
3-Eğitim Yüksek Okulu	48	3.18	0.92			3.64	0.79			2.95	1.02		
4-Eğitim Fakültesi	174	3.21	0.92			3.73	0.80			3.22	1.02		
5-Başka	107	3.42	0.99			3.90	0.79			3.44	1.15		

Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin, öğretmen görüşlerinin mezun olduğu okul türü değişkenine göre incelendiğinde psiko-sosyal [$F_{(4-340)} = 1.452$, $p > .05$], örgütsel-yönetmel [$F_{(4-340)} = 1.418$, $p > .05$] ve maddi boyutlarda [$F_{(4-340)} = 1.903$, $p > .05$] anlamlı bir fark görülmemiştir. Sağlam (2002: 113) çalışmasında öğretmen cevaplarında mezun olduğu okul türü ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

4.5.1.3 Öğretmenlerin cinsiyetine ilişkin farklılıklar

İlköğretim okullarındaki sınıf öğretmenlerinin psiko-sosyal örgütsel-yönetmel ve maddi güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığına ilişkin, öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni açısından incelenmesinde verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular Tablo 4.19 ve Tablo 4.20’de sunulmuştur.

Tablo 4.19’te görüldüğü gibi kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanılma sıklığı konusunda öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre [$t_{(345)} = -2.969$, $p < .05$] ve maddi [$t_{(345)} = -0.246$, $p < .05$] boyutta anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte örgütsel-yönetmel [$t_{(345)} = -2.126$, $p > .05$] boyuttaki yöntemlerin kullanılma sıklığına ilişkin öğretmen görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Sağlam (2002: 113) çalışmasında öğretmen cevaplarında cinsiyet ile ilgili için her üç alt boyut için benzer farklılıklar belirlememiştir.

Sonuçlara göre erkek öğretmenler psiko-sosyal ve maddi güdüleme yöntemlerinin daha sık kullanıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 4.19 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin öğretmen cevaplarındaki cinsiyete ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU														
		Psiko-sosyal					Örgütsel yönetsel					Maddi				
Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	F	t	P	$\bar{X}$	SS	F	t	P	$\bar{X}$	SS	F	t	P
1- Kadın	175	2.16	0.75	0.594	-2.969	.003	3.50	0.78	0.002	-1.126	.261	2.18	0.95	1.348	0.246	009
2- Erkek	170	2.40	0.78				3.60	0.79				2.46	0.99			

Tablo 4.20 Kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin öğretmen cevaplarındaki cinsiyete ilişkin farklılıklar

		GÜDÜLEME BOYUTU														
		Psiko-sosyal					Örgütsel yönetsel					Maddi				
Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	F	t	P	$\bar{X}$	SS	F	t	P	$\bar{X}$	SS	F	t	P
1- Kadın	175	3.38	1.00	4.446	1.720	.086	3.80	0.76	2.026	0.501	.617	3.36	1.11	1.682	1.684	.093
2- Erkek	170	3.20	0.88				3.76	0.82				3.16	1.02			

Tablo 4.20’te görüldüğü gibi kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesi konusunda öğretmen görüşlerinin psiko-sosyal [$t_{(345)} = 1.720$, $p > .05$], örgütsel-yönetsel [$t_{(345)} = -0.501$, $p > .05$] ve maddi [$t_{(345)} = 1.684$, $p > .05$] boyutta öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır. Sağlam (2002: 113) çalışmasında öğretmen cevaplarında cinsiyet ile ilgili için her üç alt boyut için farklılık belirlememiştir.

BÖLÜM V

SONUÇ ve ÖNERİLER

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

5.1 Sonuçlar

İlköğretim okullarında yöneticilerin sınıf öğretmenlerini güdüleme davranışları ve gerçekleşme düzeylerine ilişkin öğretmen ve yönetici görüşlerini değerlendirmeyi amaçlayan bu araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

5.1.1. Okul yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemede kullandıkları yöntemlerin kullanılma sıklığına ve güdüleme derecesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin 31 maddelik ölçme aracına verdikleri cevaplardan elde edilen bulgular incelendiğinde, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre en sık kullanılan ve yüksek derecede güdüleyen güdüleme boyutunun Örgütsel-Yönetmel güdüleme boyutu olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte tüm boyutlar göz önüne alındığında sık kullanılmayan fakat güdüleme derecesi araştırmaya katılanlar tarafından çok derecesinde belirtilmiş davranışlar, **(Madde 1)** “Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb.) düzenleme”, **(Madde 6)** “Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı

düzenleme”, **(Madde 9)** “Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma”, **(Madde 16)** “Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme” **(Madde 23)** “Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma”, **(Madde 25)** “Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme” ve **(Madde 31)** “Okula yeni gelen öğretmenlere “Hoş geldin” ve ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenleme” olarak belirlenmiştir.

5.1.2. Okul Yönetici görüşlerinin Kıdem, Mezun olduğu okul türü ve GÜDÜLENME ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama, değişkenleri açısından kullanılma sıklığına ve güdüleme derecesine ilişkin farklılıklar

Araştırmaya katılan yöneticilerin kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin yönetici görüşlerinin; kıdem, mezun olduğu okul türü ve güdülenme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama, değişkenleri açısından farklılıkları incelenmiştir.

5.1.2.1 İlköğretim okulu yönetici görüşlerinin, kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin farklılıklar

Araştırmaya katılan yöneticilerin 31 maddelik ölçme aracına verdikleri cevaplardan ilköğretim okulu yöneticilerinin psiko-sosyal, örgütsel-yönetimsel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ilişkin psiko-sosyal güdüleme boyutundaki sorulara yöneticiler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde kıdem ve güdüleme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama değişkenine göre

anlamalı bir farklılık bulunamamasına rağmen mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Örgütsel-yönetmel güdüleme boyutundaki sorulara yöneticiler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde güdüleme davranışının kullanılma sıklığına göre, kıdem, mezun olunan okul türü ve güdüleme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Maddi güdüleme boyutundaki sorulara yöneticiler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde güdüleme davranışının kullanılma sıklığına göre, kıdem, mezun olunan okul türü ve güdüleme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

5.1.2.2 İlköğretim okulu yönetici görüşlerinin, kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin farklılıklar

Psiko-sosyal güdüleme boyutundaki sorulara yöneticiler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde güdüleme davranışının güdüleme derecesine ilişkin, güdüleme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamasına rağmen kıdem ve mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Örgütsel-yönetmel güdüleme boyutundaki sorulara yöneticiler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde güdüleme davranışının güdüleme derecesine göre, güdüleme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama değişkenine göre

anlamalı bir farklılık bulunamamasına rağmen; kıdem ve mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamalı bir farklılık bulunmuştur.

Maddi güdüleme boyutundaki sorulara yöneticiler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde güdüleme davranışının güdüleme derecesine göre, kıdem, mezun olunan okul türü ve güdüleme ile ilgili kurs, seminer vb.lerine katılıp katılmama değişkenine göre anlamalı bir farklılık bulunmuştur.

5.1.3 Öğretmen görüşlerinin Kıdem, Mezun olduğu okul türü ve cinsiyet değişkenleri açısından kullanılma sıklığına ve güdüleme derecesine ilişkin farklılıklar

Araştırmaya katılan yöneticilerin kullandıkları psiko-sosyal, örgütsel-yönetisel ve maddi güdüleme yöntemlerini kullanma sıklığına ve bu yöntemlerin sınıf öğretmenlerini işe güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşlerinin; kıdem, mezun olduğu okul türü ve cinsiyet değişkenleri açısından farklılıkları incelenmiştir.

5.1.3.1 Öğretmen görüşlerinin, kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin farklılıklar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 31 maddelik ölçme aracına verdikleri cevaplardan ilköğretim okulu yöneticilerinin kullanılan güdüleme yöntemlerinin kullanma sıklığına ilişkin Psiko-sosyal güdüleme boyutundaki sorulara öğretmenler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; güdüleme davranışının kullanılma sıklığına göre, kıdem değişkenine göre anlamalı bir farklılık bulunamamasına rağmen mezun olunan okul türü ve cinsiyet değişkenine göre anlamalı bir farklılık bulunmuştur.

Örgütsel-yönetmel güdüleme boyutundaki sorulara öğretmenler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; güdüleme davranışının kullanılma sıklığına göre, kıdem, mezun olunan okul türü ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Maddi güdüleme boyutundaki sorulara öğretmenler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; güdüleme davranışının kullanılma sıklığına göre, kıdem ve mezun olunan okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamış olmasına rağmen cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

5.1.3.2 Öğretmen görüşlerinin, kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin farklılıklar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 31 maddelik ölçme aracına verdikleri cevaplardan öğretmenlerin kullanılan güdüleme yöntemlerinin güdüleme derecesine ilişkin Psiko-sosyal güdüleme boyutundaki sorulara öğretmenler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; güdüleme davranışının güdüleme derecesine göre, kıdem, mezun olunan okul türü ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Örgütsel-yönetmel güdüleme boyutundaki sorulara öğretmenler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; güdüleme davranışının güdüleme derecesine göre, mezun olunan okul türü ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık

bulunamamış olmasına rağmen kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Maddi güdüleme boyutundaki sorulara öğretmenler tarafından verilen cevaplar incelendiğinde; güdüleme davranışının güdüleme derecesine göre, kıdem, mezun olunan okul türü ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

5.2 Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak getirilen öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1. Okul yönetimince öğretmenler arasında iyi ilişkilerin geliştirilmesi için belli aralıklarla sinema, tiyatro, piknik sportif vb. etkinlikler düzenlenmeli.

2. Okul yönetimince Resmi bayram törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenlenmelidir.

3. Okul yönetimi, başarılı öğretmenleri, “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirirken öğretmenler arasında ayırım yapmamalıdır.

4. Okul yöneticileri, okul ve eğitim sorunlarına ilişkin konularda öğretmenlerle tartışma toplantıları düzenlemelidir.

5. Okul yönetimi başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunmalıdır.

6. Okul yönetimi özel günlerde öğretmene çiçek göndermeli ve okula yeni gelen öğretmenlere “Hoş geldin”, ayrılanlara da “Güle Güle” partisi düzenlemelidir.

7. Okul yöneticileri güdüleme konusunda kurs, seminer, hizmet içi eğitim kursları vb. faaliyetlere katılmaları için teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi Geliştirilmesi* (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınevi.
- Anderson, M.B.G. ve Iwanicki, E. F. (1984). Teacher Motivation and its Relationship to Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20, 109-132.
- Arı, R., Üre, Ö., ve Yılmaz, H. (1999). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi (Eğitimin Psikolojik Temelleri)* (2. Baskı). Konya: Mikro Basım Yayın Dağıtım.
- Aşan, Ö. (2001). *Yönetim ve Organizasyon* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar* (1. Baskı) İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Atay, K. (2000). *Genel Lise ve Meslek Lisesi Müdürlerinin Güdülenmeleri* (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aydın, A. (2000). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi* (2. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım Ltd. Şti..
- Aydın, M. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Aytürk, N. (2001). Örgütlerde İş Basitleştirme ve İş Verimini Yükseltme Teknikleri. *Amme İdaresi Dergisi*, C.34, 1
- Balcı, A. (1993). *Etkili Okul: Kuram, Uygulama ve Araştırma* (2. Baskı). Ankara: Yavuz Dağıtım.
- Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Basım Evi.
- Başaran, İ. E. (1982). *Yönetim Psikolojisi II.* (1. Baskı). Ankara: Sevinç Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)*. (1. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (2000a). *Eğitim Yönetimi (Okul Yönetimi Nitelikli Okul)* (1. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000b). *Örgütsel Davranış* (2. Baskı). Ankara: Feryal Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri (Yönetimsel Davranış)* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (11. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, S. (2005). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çağlar, Ç. (1998). *Güdüleme Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Cemaloğlu, N. (1996). İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri Güdülemesi'' (Şanlıurfa İli İlköğretim Okulu Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Ankara.
- Çetinkanat, A. C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Çiçek, A. (2002). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Rize İli Örneği). Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Ankara.
- Cüceloğlu, D. (1999). *İnsan ve Davranışı (Psikolojinin Temel Kavramları)* (9. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Cohen, M. W. (1986). Research on Motivation: New Content for the Teacher Preparation Curriculum. *Journal of Teacher Education*, 37, 23-28.
- Ellis, T. (1984). Motivating Teachers for Excellence. *ERIC Clearinghouse on Educational Management: ERIC Digest, Number Six*.
- Erden, M. (1998). *Öğretmenlik Mesleğine Giriş* (1. Baskı). İstanbul: Alkım Yayınları.
- Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (6. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş..
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş..
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi* (1. Baskı). Ankara: TODAİE.

- Ertürk, S. (1986). Ankara Kız Meslek Liseleri Öğretmenlerinin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Ankara
- Fındıkçı, İ. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- Frase, L. E. ve Sorenson L. (1992). Teacher Motivation and Satisfaction: Impact on Participatory Management. *NASSP Bulletin*, 76, 37-43.
- Gökçe, O. ve Atabey, N. A. (2001). *Davranış Bilimleri Ders Notları* Konya:
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme* (1. Baskı). Ankara: Özem Yayıncılık.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Gürsel, M. (1997). *Okul Yönetimi* (3. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi
- Heck, R. H., Larsen, T. J. ve Marcoulides G. A.. (1990). Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26, 94.
- Hodgetts, R. M., (1999) *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama* (1. Baskı). (Çeviren Canan Çetin, Esin Can Mutlu) İstanbul: Beta Yayınları.
- Hughes, M. G. (1974). A World Perspective on Educational Administration: Some Sources and Materials. *Educational Management Administration Leadership*, 2, 69.
- Johnson, S. M. (1986). Incentives for Teachers: What Motivates,What Matters. *Educational Administration Quarterly*, 22, 54.

- Karaköse, T. (2002). Okul Yöneticilerinin Örgüt Çalışanlarını Motive Etme Becerisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Elazığ
- Kaya, Y. K. (1999). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama* (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık
- Kaynak, T. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: Dönence Basım Yayım Hizmetleri.
- Keyes, M. W., Hanley-Maxwell, C. ve Capper, C. A. (1999). "Spirituality? It's the Core of my Leadership": Empowering Leadership in an Inclusive Elementary School. *Educational Administration Quarterly*, 35, 203.
- Koçak, Y. (2002) İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu (Keçiören İlçesi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği Bilim Dalı Ankara
- Kutaniş, R. Ö. (2003). *Örgütlerde Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış* (1. Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Maitland I. (1998) *Personel Yönetimi* (Çeviren Duygu Uğur) (3. Baskı). İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Marks, M. B. (1976). Effective Teacher Evaluation. *NASSP Bulletin*, 60, 1-7.
- Matthews K. M. ve Holmes C. T. (1982). A Tool for Principals A Method for Assessing Teacher Motivation. *NASSP Bulletin*. 66, 22-28.
- Nelson, B. (1999) *Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu* (Çev: Serra Egeliler). (1. baskı) İstanbul: Rota Yayınları.

- Ntoumanis, N. ve Blaymires G. (2003). Contextual and Situational Motivation in Education: A Test of the Specificity *European Physical Education Review*, 9, 5-21.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları* (1.Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Öçal, H. (1996). Okul Müdürlerinin Yönetmel İşlevleri ve GÜDÜLEME (Sivas İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı Ankara
- Özdamar, K. (1999). Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özer, Kadir (2003). *Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli* (1. Baskı). İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (2000). *İş Yaşamında Stres* (1. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Pehlivan, İ. (1998). *Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik* (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Sabancı, A. (1994). Eğitim Yönetiminde Çift Yönlü İletişim Yönetilenleri Motivasyon ve İş Doyumu Bakımından Nasıl Etkilemektedir? Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Malatya.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji* (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Salili F. (1996). Learning and Motivation: An Asian Perspective. *Psychology Developing Societie*, 8, 55-81.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve Organizasyon* (4. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Taymaz H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim; Kavramlar İlkeler Yöntemler* (1. Baskı). Ankara: Sevinç Matbaası.
- Thomas M. D. (1980). Performance Evaluation: Basis for Job Motivation. *NASSP Bulletin*, 64, 8-11.
- Topçu, Z. N. (1995). Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerinin Güdülenme Sorunları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Planlaması Anabilim Dalı, Ankara.
- Ülgen, G. (1997). *Eğitim Psikolojisi* (3. Baskı). Ankara: Alkım Yayınevi.
- Yalçın, A. S. (2002). *Personel Yönetimi* (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş..
- Yıldırım, H. A. (2002). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi: İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumlarında TKY Uygulama Modeli* (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.
- Williams R. T. (1978). Application of Research Teacher Motivation and Satisfaction. *NASSP Bulletin*, 62, 89-94.
- Yüksel, Ö. ve Zel, U. (1999). *Bir Motivasyon Aracı Olarak Yönetim Sürecinde Liderin Rehberlik Uygulaması*. Amme İdaresi Dergisi. C.32,3

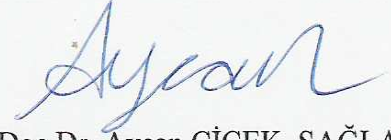
EKLER

Ek 1: Kullanılan anket formu için Yrd. Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM'ın izin yazısı

Sayın Sibel YILDIRIM,

“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini İşe Güdülemeye Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı Doktora tezimde geliştirdiğim, geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yaparak kullandığım güdüleme yöntemlerine ilişkin anketimi kendi tez çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Çalışmalarınızda başarılar dilerim.



Yrd.Doç.Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM
Harran Üniversitesi Fen Edebiyat Fak.
Eğitim Bilimleri Bölümü.

Ek 2: Konya Valiliği'nin izin yazısı

T.C.
KONYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürü



Sayı : B.08.4.MEM.4.42.00.19/

07.09.2007* 47987

Konu : Araştırma izni

SELÇUK ÜNİVERSİTESİNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü)

İlgi : 30.07.2007 tarihli ve B.30.2.SEL.0.E1.00.00/360-6276 sayılı yazı

Enstitünüz Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Sibel YILDIRIM'ın "İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Davranışları ve Gerçekleşme Düzeylerine İlişkin Öğretmen ve Yönetici Görüşleri (Konya İli Örneği)" konulu araştırmasını, Karatay, Meram ve Selçuklu ilçesi genelindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlere uygulama talebi incelenmiştir.

Üniversiteniz tarafından kabul edilen ve onaylı bir örneği Müdürlüğümüzde muhafaza edilen araştırmanın Karatay, Meram ve Selçuklu ilçesi genelindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticisi ve öğretmenlere uygulanmasında sakınca görülmemektedir.

Araştırmada Müdürlüğümüz tarafından onaylanarak gönderilen nüshalar kullanılacak ve sonucun CD ortamında iki nüsha olarak Müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve adı geçene tebliğini rica ederim.

Nevzat DALKIRAN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EKLER:

- 1- Öğretmen Anket Formu (3 Sayfa)
- 2- Yönetici Anket Formu (3 Sayfa)

Ek 3: Öğretmen Anket Formu

ANKET FORMU

ÖĞRETMEN FORMU

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.

Sibel YILDIRIM

Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileri içiren sorular yer almaktadır. Durumunuza en uygun olan seçeneğin yanındaki kutucuğa (X) işareti koyunuz

1. Cinsiyetiniz :	1. Kadın ☐	2. Erkek ☐
2. Meslekteki Kıdeminiz:	1. 5 yıl ve daha az ☐	4. 16-20 yıl ☐
	2. 6-10 yıl ☐	5. 21 ve üstü ☐
	3. 11-15 yıl ☐	
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.....	

BÖLÜM II OKUL YÖNETİCİLERİNİ GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI VE ÖĞRETMENLERİN GÜDÜLENME DÜZEYLERİ

Bu bölümde her ifadeye iki biçimde cevap vermeniz beklenmektedir. Birinci sütunda sizi işe güdülemek için söz konusu davranışın okul yöneticiniz tarafından hangi sıklıkta sergilendiğini, ikinci sütunda ise söz konusu davranışın sizi işe ne kadar güdülediğini size en uygun gelen seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Birinci sütunda “Hiçbir zaman” işaretleseniz bile ikinci sütunda, bu davranışın gösterilmesi durumunda sizi ne kadar güdüleyeceğine ilişkin düşüncenizi belirtin.

GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI	Okul Yöneticiniz, sizi işe güdülemek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösterir?					Okul Yöneticinizin gösterdiği bu davranışlar sizi işinize ne derece güdüler?				
	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
1. Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb.) düzenleme										
2. Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü kutlama										
3. Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma										
4. Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma										
5. Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme										
6. Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme										
7. Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb. asabilecekleri bir pano yaptırma										

GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI	Okul Yöneticiniz, sizi işe güdülemek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösterir?					Okul Yöneticinizin gösterdiği bu davranışlar sizi işinize ne derece güdüler?				
	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
8. Öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya çalışma										
9. Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma										
10. Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama										
11. Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma										
12. Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme										
13. Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme.										
14. Okulla ilgili alacağı öneli kararlarda öğretmenlere danışma										
15. Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma										
16. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme										
17. Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma										
18. Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma										
19. Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma										
20. Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme										
21. Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma										
22. Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma										
23. Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma										
24. Öğretmenlerin başarılarını (kitap, kalem vb.) ödüllendirme										
25. Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme										
26. Verilen özel bir görevi başarı ile tamamlayan bir öğretmene plaket ile ödüllendirme.										
27. Bir öğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada 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										

Ek 4: Yönetici Anket Formu

ANKET FORMU

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 soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.

Yardımlarınız için teşekkür eder saygılar sunarım.

Sibel YILDIRIM

Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileri içiren sorular yer almaktadır. Durumunuza en uygun olan seçeneğin yanındaki kutucuğa (X) işareti koyunuz

1. Cinsiyetiniz :	1. Kadın ☐	2. Erkek ☐
2. Meslekteki Kıdeminiz:	1. 5 yıl ve daha az ☐	4. 16-20 yıl ☐
	2. 6-10 yıl ☐	5. 21 ve üstü ☐
	3. 11-15 yıl ☐	
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.....	

BÖLÜM II OKUL YÖNETİCİLERİNİ GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI VE ÖĞRETMENLERİN GÜDÜLENME DÜZEYLERİ

Bu bölümde her ifadeye iki biçimde cevap vermeniz beklenmektedir. Birinci sütunda söz konusu davranış, öğretmenleri işe güdülemek için hangi sıklıkta sergilediğinizi, ikinci sütunda ise söz konusu davranışın öğretmenleri işe ne kadar güdülediğini, size en uygun gelen seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz.

Birinci sütunda “Hiçbir zaman” işaretleseniz bile ikinci sütunda, bu davranışın gösterilmesi durumunda öğretmenleri ne kadar güdüleyeceğine ilişkin düşüncenizi yinede belirtiniz.

GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI	Öğretmenleri işe güdülemek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz?					Bu davranışların öğretmenleri işe ne derece 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
1. Öğretmenler arasında iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli etkinlikler (sinema, tiyatro, piknik sportif vb.) düzenleme										
2. Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için hemen sözlü kutlama										
3. Her ayın başarılı öğretmenini seçme ve ilan panosunda duyurma										
4. Performansı için öğretmene kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma										
5. Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme										
6. Resmi bayram (Cumhuriyet Bayramı gibi) törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için, tören sonrası, tüm öğretmenlerin katıldığı çaylı toplantı düzenleme										
7. Öğretmenlerin, öğretmenler odasında fıkra, şaka, karikatür, makale, duyuru ve vb. asabilecekleri bir pano yaptırma										

GÜDÜLEME DAVRANIŞLARI	Öğretmenleri işe güdülemek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz?					Bu davranışların öğretmenleri işe ne derece 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
8. Öğretmenlerin özel sorunlarını çözülmesine yardımcı olmaya çalışma										
9. Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan “Teşekkür” ve “Takdir” belgesi ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma										
10. Dönem içinde mazeret yada idari izne ihtiyacı izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama										
11. Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma										
12. Eğitim-Öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme										
13. Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme.										
14. Okulla ilgili alacağı öneli kararlarda öğretmenlere danışma										
15. Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma										
16. Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme										
17. Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma										
18. Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma										
19. Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma										
20. Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme										
21. Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma										
22. Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmakta kaçınma										
23. Başarılı öğretmenlerin “Maaş” ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma										
24. Öğretmenlerin başarılarını (kitap, kalem vb.) ödüllendirme										
25. Özel günlerde öğretmene çiçek gönderme										
26. Verilen özel bir görevi başarı ile tamamlayan bir öğretmene plaket ile ödüllendirme.										
27. Bir öğretmeni başarısı nedeni ile eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği yada 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										

Ek 5 : Araştırma Yapılan Okullar

KARATAY İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI	Görev Yapan		Ölçek Uygulanan		Geri Dönen ölçek Sayısı	
	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	Yönetici	Sınıf Öğretmeni
Akif Paşa İlköğretim Okulu	3	13	3	5	1	4
Akörenkışla İlköğretim Okulu	2	12	2	5	2	3
Birol Polat İlköğretim Okulu	2	11	2	5	1	4
Celal Akın İlköğretim Okulu	2	16	2	6	2	4
Cengiz Topel İlköğretim Okulu	3	14	3	5	3	3
Divanlar İlköğretim Okulu	2	18	2	5	2	4
Doktor Sedat Yüksel İlköğretim Okulu	2	12	2	4	2	2
Feritpaşa İlköğretim Okulu	2	15	2	5	2	4
İsmil Fatih İlköğretim Okulu	3	21	3	11	2	8
İzzetbey İlköğretim Okulu	2	17	2	5	2	4
İsmetpaşa İlköğretim Okulu	3	14	3	5	1	5
İsmil Atatürk İlköğretim Okulu	2	16	2	5	1	3
İstiklal İlköğretim Okulu	2	17	2	5	2	4
İzzet Bezirci İlköğretim Okulu	3	14	3	4	2	4
Kurtulus İlköğretim Okulu	2	16	2	7	2	4
Mehmetcik İlköğretim Okulu	2	11	2	5	2	4
Mustafa Aydın İlköğretim Okulu	2	10	2	5	2	4
Namık Kemal İlköğretim Okulu	2	12	2	4	2	3
Zeliha Seymen İlköğretim Okulu	2	12	2	4	1	4
Sekibe Aksoy İlköğretim Okulu	2	18	2	7	2	5
Şehit Sadık İlköğretim Okulu	2	13	2	5	2	4
Ulubatlı Hasan İlköğretim Okulu	3	19	3	9	2	6
Valı Kemal Katıtas İlköğretim Okulu	3	14	3	5	2	4
23 Nisan Egemenlik İlköğretim Okulu	2	14	2	4	2	4
19 Mayıs İlköğretim Okulu	2	18	2	5	1	3
Toplam	57	367	57	135	45	101

MERAM İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI	Görev Yapan		Ölçek Uygulanan		Geri Dönen ölçek Sayısı	
	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	Yönetici	Sınıf Öğretmeni
Ali İhsan Dayıoğlu İlköğretim Okulu	3	13	3	5	1	4
Cumhuriyet İlköğretim Okulu	2	12	2	5	2	3
Çumralıoğlu İlköğretim Okulu	2	13	2	4	2	4
Erenkaya İlköğretim Okulu	2	11	2	5	2	2
Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu	2	16	2	6	2	3
Güneydere İlköğretim Okulu	3	14	3	4	3	3
Hanefi Aytekin İlköğretim Okulu	2	18	2	5	2	3
Hatunsaray İlköğretim Okulu	2	12	2	4	2	2
İ.Hakkı Konyalı İlköğretim Okulu	2	13	2	4	2	4
İhsan Özkaşıkçı İlköğretim Okulu	2	15	2	5	2	4
Kemal Hatipoğlu İlköğretim Okulu	3	21	3	8	2	5
Lalebahçe İlköğretim Okulu	2	14	2	7	2	4
Mehmet Beğen İlköğretim Okulu	2	17	2	5	2	4
Mehmet Hasan Sert İlköğretim Okulu	3	14	3	5	3	3
Mehmet K. Mevlana İlköğretim	2	16	2	5	1	2
Mehmet-Şükriye Sert İlköğretim Okulu	2	17	2	5	2	4
Mehmet-Münevver Kurban İlköğretim Okulu	3	14	3	4	2	4
Meram Mustafa Bağrı Açık İlköğretim Okulu	2	16	2	5	2	2
Meram Ali Yaman İlköğretim Okulu	2	11	2	5	2	4
Meram Alparslan İlköğretim Okulu	2	10	2	5	2	4
Meram Dere Zafer İlköğretim Okulu	2	12	2	4	2	2
Meram Necati Bey İlköğretim Okulu	2	12	2	4	1	4
Meram N.Yaz Usta İlköğretim Okulu	2	18	2	7	2	5
Org. Cemal Tural İlköğretim Okulu	4	24	4	13	2	8
Şükrü Doruk İlköğretim Okulu	2	13	2	5	2	4
Turan Bilge İlköğretim Okulu	3	16	3	5	1	4
Pamukçu İlköğretim Okulu	3	19	3	7	3	2
Sefaköy İlköğretim Okulu	3	14	3	5	2	2
Selçuk İlköğretim Okulu	2	14	2	4	2	4
Şeker İlköğretim Okulu	2	18	2	5	1	3
Toplam	70	447	70	160	58	106

SELÇUKLU İLÇESİ İLKÖĞRETİM OKULLARI	Görev Yapan		Ölçek Uygulanan		Geri Dönen ölçek Sayısı	
	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	Yönetici	Sınıf Öğretmeni	Yönetici	Sınıf Öğretmeni
Abidin Saniye Erçal İlköğretim Okulu	3	14	3	4	2	2
Ahmet Acar İlköğretim Okulu	2	14	2	5	2	4
Ahmet Perihan Demirok İlköğretim Okulu	2	12	2	5	2	3
Akşemseddin İlköğretim Okulu	2	13	2	4	2	4
Ayşe Tümer İlköğretim Okulu	3	18	3	5	1	4
Barbaros İlköğretim Okulu	3	19	3	7	2	5
Cemile Erkunt İlköğretim Okulu	3	18	3	5	3	4
Cumhuriyet Mah. Ahmet Haşhaş İlköğretim Okulu	2	15	2	5	2	2
Dumlupınar Mah. Ahmet Haşhaş İlköğretim Okulu	2	16	2	5	2	3
Erenköy Zeki Altındağ İlköğretim Okulu	3	14	3	4	3	3
Ertuğrulgazi İlköğretim Okulu	2	18	2	5	2	3
100.Yıl Mah. Ahmet Haşhaş İlköğretim Okulu	2	13	2	4	2	2
Hasan Akbıyık İlköğretim Okulu	2	13	2	4	2	4
İsmail Hakkı Tonguç İlköğretim Okulu	2	17	2	5	2	4
Mehmet Nuri Küçükköylü İlköğretim Okulu	3	21	3	7	3	4
Merkez Kaşgarlı Mahmut İlköğretim Okulu	2	18	2	7	2	4
Mimar Sinan İlköğretim Okulu	2	17	2	5	2	4
Mustafa Bülbül İlköğretim Okulu	3	16	3	5	3	3
Mustafa Hotamışlı İlköğretim Okulu	2	16	2	5	2	2
Mustafa Karacigan İlköğretim Okulu	2	17	2	5	2	4
Mustafa Necati İlköğretim Okulu	4	24	4	15	2	6
Nesrin Ve Ayşegül Kardeşler İlköğretim	2	19	2	6	2	5
Oğuz Kağan İlköğretim Okulu	3	14	3	4	3	4
Org. Bedrettin Demirel İlköğretim Okulu	2	24	2	14	2	5
Osmangazi İlköğretim Okulu	2	18	2	5	2	2
Ovaun İlköğretim Okulu	3	17	3	5	1	3
Öğretmen Fethiye Onsun İlköğretim Okulu	2	13	2	5	2	4
Piri Reis İlköğretim Okulu	3	19	3	6	2	1
Rebii Karatekin İlköğretim Okulu	2	10	2	5	2	3
Selçuklu Kazım Özenç Seçen İlköğretim Okulu	2	12	2	4	2	2
Selçuklu Mustafa-Fevzi Serin İlköğretim Okulu	2	12	2	4	2	4
Selçuklu Necip Fazıl Kısakürek İlköğretim Okulu	2	18	2	7	2	5
Selçuklu Vali İhsan Dede İlköğretim Okulu	3	26	3	11	3	8
Sille İlköğretim Okulu	2	13	2	4	2	4
Zeki Altındağ İlköğretim Okulu	3	16	3	5	1	4
Şükriye Onsun İlköğretim Okulu	3	19	3	7	3	2
Zeliha ve Lütfi Kulluk İlköğretim Okulu	2	15	2	5	2	2
Sıraç İlköğretim Okulu	2	14	2	4	2	4
100.Yıl Mah. Ahmet Haşhaş İlköğretim Okulu	2	18	2	5	1	2
Toplam	93	640	93	222	81	138

