

161842

T. C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ,
PLANLAMASI ve EKONOMİSİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN
ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEME GÖREVLERİNİ
YERİNE GETİRME DÜZEYLERİ

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neriman YILMAZ
Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sevinç PEKER

İSTANBUL 2005

ÖNSÖZ

İnsanlar sürekli olarak çeşitli etkinlikler içerisindeyler. Bireyin herhangi bir etkinlikte bulunurken başarılı olması, davranışı başlatan, yönlendiren ve sonuçlandıran itici bir güce sahip olmasını gerektirir. İşte bu itici gücün adı güdüdür. Kişinin bir işi yapmak için fiziksel ve psikolojik hazırlık düzeyi de güdülenme (motivasyon) olarak adlandırılır. Güdülenme düzeyi, gerçekleştirilen etkinliğin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Her örgütte olduğu gibi okul örgütünde de çalışan işgörenlerin motivasyonu etkili bir okul ikliminin oluşturulması için şarttır. Okul örgütünün en önemli işgörenleri öğretmenlerdir. Öğretmenler gelecek kuşakları yetiştirmek, onları hayata hazırlamak gibi çok önemli bir görevi yerine getirmek için çalışmaktadırlar.

Okul örgütünde çalışanları işe güdülemek okul yöneticisinin bir görevidir. Okul yöneticisi, okulun etkililiğinden birinci derecede sorumlu kişidir ve okul müdürünün başarısı, okulun etkililiği ile doğru orantılıdır. Okul müdürü, işgörenlerini ve özellikle öğretmenlerini işe güdülediği müddetçe okulun etkililiğini arttıracak ve kendisi de okul yönetimi alanında başarıyı yakalayacaktır.

Bu araştırma ile ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin, öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma verilerini toplarken anket sorularını cevaplandıran okul müdürü ve öğretmenlere, tezin hazırlanmasında her türlü desteği veren aileme ve arkadaşlarıma, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması aşamasında yardımlarını esirgemeyen Mehmet Gültekin ve Yusuf İnandı'ya, yabancı kaynaklardan yapılan çeviriler konusunda yardımcı olan İngilizce Öğretmeni arkadaşım Dilek Yeşil'e, danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sevinç Peker ile Eğitim Bilimleri Bölüm Başkanı Prof. Dr. Ali İlker Gümüşeli'ye içtenlikle teşekkür ederim.

Şubat 2005

Neriman Yılmaz

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
İÇİNDEKİLER	III
ÖZET.....	VI
ABSTRACT	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ	1
Problem Durumu.....	6
Araştırmanın Amacı	10
Araştırmanın Önemi.....	11
Sayıtlılar	12
Sınırlılıklar	13
Tanımlar	13
BÖLÜM II	15
YÖNTEM.....	15
Araştırmanın Modeli	15
Evren	15
Örnekleme.....	15
Veriler ve Toplanması.....	21
Anketin Uygulanması	22
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	22
BÖLÜM III.....	24
GÜDÜLEME İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER.....	24

Güdüleme	24
İnsan Doğası Hakkında Görüşler	30
X Kuramı	30
Y Kuramı	31
Z Kuramı.....	31
Chris Argyris' in Olgunlaşmışlık Kuramı	32
Güdüleme Kuramları.....	34
Kapsam Kuramları.....	34
I- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	35
II - Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen – Motivasyon) Kuramı	37
III - Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı	39
IV- Alderfer'in ERG Yaklaşımı	41
Süreç Kuramları.....	42
I - Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma- Edimsel Şartlandırma)	43
II- Amaç Kuramı	44
III- Vroom'un Beklenti Kuramı	45
IV- Lawler- Porter Modeli	46
IV- Eşitlik (Denkserlik) Kuramı.....	47
Güdülemede Özendirme Araçları	49
Ekonomik Özendirme Araçları.....	49
Psiko-Sosyal Özendirme Araçları.....	50
Örgütsel ve Yönetmel Özendirme Araçları.....	51
Motivasyonun İşgören ve İşletme Üzerindeki Önemi	52
Yönetici Açısından Güdülemenin Önemi	53
BÖLÜM IV	55
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	55
BÖLÜM V.....	58

BULGULAR VE YORUM.....	58
Okul Müdürü Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum	58
Öğretmen Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum	62
Okul Müdürlerinin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	66
Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	67
Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	67
Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	68
Okul Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum...	69
Okul Müdürlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	69
Öğretmenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum	70
Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	70
Öğretmenlerin Medeni Hal Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	71
Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	72
Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum.....	72
Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	73
Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum	74
Okul Müdürü ve Öğretmen Algıları Arasındaki Farklara İlişkin	
Bulgular ve Yorum.....	76
BÖLÜM VI.....	101
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	101
Sonuçlar	101
Öneriler	102
KAYNAKÇA	103
EKLER.....	107
Ek-1 Okul Müdürü Anketi Formu	107
Ek – 2 Öğretmen Anketi Formu.....	110

ÖZET

İnsan kişiliğinin hatalı gelişimlerini önleyecek, hatta düzeltebilecek kurum okuldur. Eğitim geniş anlamda bireyin, toplum değerlerine ve yaşama biçimlerine sağlıklı uyumuna yardım eden bir süreç olarak görülebilir. Eğitim kurumlarının işleyişini sağlayan en etkili bireyler öğretmenlerdir. Öğretmenlerin performansının niteliği, eğitim kurumlarının niteliğini de etkilemektedir. Bu sebepten dolayı, öğretmenlere işe güdülenerek, mesleki tatminlerinin sağlanması okul yönetiminin başlıca görevleri arasında yer almaktadır. Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerini belirlemektir.

Bu araştırmada genel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul ili, Üsküdar ilçesinde bulunan 69 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 3741 öğretmen ile 69 ilköğretim okulu müdürü oluşturmuştur. Bu öğretmenlerin %10'u, yöneticilerin ise tamamı örnekleme alınmıştır. Öğretmenlerin seçiminde ise oransız eleman örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen ve Sevilay Özbek tarafından geliştirilen anket uygulanmıştır. Verilerin çözümlenmesi için yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, varyans analizi ve t – Testi tekniklerinden yararlanılmıştır.

Araştırma altı bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde giriş başlığı altında; problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, sayıtlıları, sınırlılıkları ve tanımlar verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın yöntemi açıklanmıştır. Üçüncü bölüm güdüleme ile ilgili kuramsal bilgilere, dördüncü bölüm ise bu alanda yapılan araştırmalara ayrılmıştır. Beşinci bölümü bulgular ve yorum kısmı oluşturmuştur. Altıncı ve son bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bazı sonuçlar şöyledir:

1. Okul müdürleri, öğretmenleri güdüleme görevlerini “her zaman” düzeyinde yerine getirdiklerini algılamaktadır.
2. Okul müdürlerinin algıları, onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine ve eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
3. Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini, “çoğunlukla” düzeyinde yerine getirdiklerini algılamaktadırlar.

4. Okul müdürlerinin, öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin ğretmen algıları, onların cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni hallerine, kıdemlerine, branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemekte, eğitim düzeyi değişkenine göre farklılık göstermektedir. n lisans eğitim düzeyindeki öğretmenler, yüksek lisans düzeyindeki öğretmenlere göre daha olumlu görüş bildirmişlerdir.

Bu araştırmanın, okul yöneticilerine öğretmenlerini işe gdlemeleri için kullanacakları yöntem ve teknikleri belirlemede yol gösterici olacağı umulmaktadır.



ABSTRACT

The schools can be considered as very important institutions in progressing and developing the human personality. Education helps individual to obtain an effective adaptation to social values and living patterns and the school administrations and teachers are the most important factors of the educational institutions. Therefore, to develop the teachers vocational interests and provide job satisfaction, take place among main task of school management. The aim of this research is to determine the motivation level of the school principals to their teachers.

In this research survey method is used. 3741 primary school teachers and 67 primary school managers who are in charge at 69 public primary schools which are in city of Istanbul district of Üsküdar constituted work universe of this research. %10 of this teachers were taken in to the sample. In selection of of the schools, disproportionate heap sampling, in selection of the test subjects disproportionate element sampling were used.

The questionnaire which had been developed by Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen and Sevilay Özbek was applied for collecting the datums. To analyse the datums, techniques of percentage, arithmetic average, standart deviation, variance analyse were used.

This research consists of six chapter. In the first chapter problem sentence, objectives, the importance of the research, assumptions, limitations and definitions are indicated. In the second chapter the model of the research, universe, population group, data collection, evaluation and interpretation are indicated. In the third chapter, theoretical knowledges about motivation; in the fourth chapter, researchs about motivation are stated. In the fifth chapter conclusions the finding of research are given as tables and necessary interpretations are defined. The sixth section conclusions and proposals are placed.

Some of the important findings of the research are as follows:

1. School principals perceived that they “always” do their task of motivating the teachers.

2. Perceptions of school principals show that there is not a significant difference among variables; sex, age, experience in job, experience in administration, education.
3. Teachers perceived that school principals “mostly” do their task of motivating the teachers.
4. Perceptions of teachers related to the level of school principals’ doing their task of motivating the teachers show that there is not a significant difference among variables; sex, age, marital status, experience in job, branch. But there is a significant difference in education variable. Teachers with a pre-bachelor’s degree stated more positive view than the teachers with a master degree.

It is expected that this research will guide school managers to determine methods which they will use to motivate their teachers.



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa No
1. Okulda Sistemin Temel Değişkenleri	2
2. Motivasyon Süreci	27
3. Olgunlaşmamış Birey ile Olgun Bireyin Özellikleri.....	32
4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	35



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo	Sayfa No
1 Deneklerin Görev Değişkenine Göre Dağılımları	16
2 Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları	17
3 Deneklerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları	17
4 Öğretmenlerin Medeni Hal Değişkenine Göre Dağılımları	18
5 Deneklerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları	18
6 Okul Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Dağılımları	19
7 Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımları	20
8 Deneklerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları	20
9 Araştırmada Kullanılan Ölçek Aralıkları	23
10 Okul Müdürü Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	59
11 Öğretmen Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	63
12 Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t -Testi Sonuçları	67
13 Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	68
14 Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	68
15 Okul Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	69
16 Okul Müdürlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	70
17 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t -Testi Sonuçları	71
18 Öğretmenlerin Medeni Hal Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları	71
19 Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin t -Testi Sonuçları	72
20 Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	73
21 Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	73

Tablo	Sayfa No
22 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	74
23 Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Görüş Farklılıkları Tukey HSD	75
24 “Okul Amaçlarının Çalışanlarca Anlaşılmasını ve Benimsenmesini Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t-Testi	76
25 “ Okuldaki Çalışanlara Bilgi, Beceri ve Deneyimlerine Uygun Görevler Verme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t-Testi	77
26 “Okuldaki Tüm Birimlerin Görev ve Sorumluluklarını Açık ve Kesin Olarak Belirleme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	77
27 “Çalışanlara Sorumluluklarına Denk Yetkiler Verme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	78
28 “Okul İçinde Herkesin ve Her Şeyin Belli Bir Yerinin Olmasını ve Arandıklarında Belirlenen Yerde Bulunmasını Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	79
29 “Okulda Çalışanların Birlik ve Beraberlik İçerisinde Çalışmasını Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	79
30 “Okuldaki Tüm Çalışanlara Aynı Derecede Nezaket ve Adaletle Davranma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	80
31 “Okulda Çalışan Bireyleri Yeni Fikirler Önerme ve Fikirlerini Uygulamaya Koyma Doğrultusunda Teşvik Etme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	81
32 “Çalışanları Mesleklerinde İlerleme ve Gelişme Doğrultusunda Teşvik Etme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	81

Tablo**Sayfa No**

33	“Çalışanlara Kendilerini İlgilendiren Konularda Karara Katılma Olanağı Tanıma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	82
34	“Elverişli Çalışma Koşulları Sağlama ” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	83
35	“Çalışanların Bireysel Gereksinimlerini Tanıma ve Anlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	83
36	“Çalışanlara İşlerinde İlerleme ve Terfi Olanakları Tanıma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	84
37	“Çalışanların Özlük Haklarına Önem Verme ve İlgi Gösterme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	85
38	“Okuldaki Görevliler ve Birimler Arasında Amaç ve Planlara Uygun İşbirliği Kurma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	85
39	“Okulda Zaman Zaman Ortaya Çıkan Çeşitli Sorunları Çözmek Amacıyla, Çeşitli Birimlerin Koordinasyonunu Gerçekleştirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	86
40	“Çalışanlara Görevlerine İlişkin Kendilerinden Neler Beklendiğini Açıkça Bildirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	86
41	“Okulda Yapılacak Değişiklikleri Çalışanlara Önceden Bildirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	87
42	“Çalışanların Bireysel Çıkarlarını Gözetme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	88
43	“Çalışanlara Tüm Konularda Tam Bir Çalışma Serbestliği Tanıma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	88

44	“Çalışanları Belli Konularda Kendi İçlerinden Geldiği Gibi Hareket Etmeye Teşvik Etme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	89
45	“Çalışanlara Olumlu Performanslarına İlişkin Dönütler Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	89
46	“Çalışanlara Olumsuz Performanslarına İlişkin Dönütler Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	90
47	“Çalışanların Kişiliklerine Değil, Davranışlarına İlişkin Dönütler Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	91
48	“Çalışanların Sorunlarına Çözüm Öneren Dönütler Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	91
49	“Çalışanların Bilgi ve Becerilerini Artırmak Amacıyla Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Düzenleme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	92
50	“Her Bir Çalışanın Kuruma Yaptığı Katkısı Anlamasını Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	93
51	“Çalışanların Kuruma Yaptıkları Katkıları, Verim ve Morali Yükseltecek Şekilde Manevi Olarak Ödüllendirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	93
52	“Çalışanların Kuruma Yaptıkları Katkıları, Verim ve Morali Yükseltecek Şekilde Maddi Olarak Ödüllendirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	94
53	“Güdüleme Aracı Olarak Cezadan Çok Ödüllendirmeyi Kullanma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	95

Tablo**Sayfa No**

54	“Çalışanların Olumlu Yönlerini Ortaya Çıkarma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	95
55	“Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Gidermeye Çalışma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	96
56	“Çalışanlara Güvenme ve Bunu Onlara Hissettirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	97
57	“Okuldaki Her Bir Çalışanın Yaptığı Çalışmaları Bilerek Performanslarını Nesnel Olarak Değerlendirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	97
58	“Çalışanların Sorunları İle İlgilenme ve Yakın İlişki Sürdürme Konusunda İçten Bir Çaba Gösterme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	98
59	“Çalışanlara Saygı Gösterme ve Onlara Meslek Erbabı Kişiler Olarak Davranma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	98
60	“Tüm Okul Çalışanları İçin Tutarlı Bir Biçimde Denetlenen Davranış Kuralları Belirleme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	99
61	“Okulda Yapılan Rutin İşlerle İlgili Birbiriyle Tutarlı Prosedürler Geliştirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	99
62	“Çalışanların İşlerini Kolaylaştırma ve Zevkli Hale Getirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t –Testi	100

BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim sistemimizin en önemli parçası hiç kuşkusuz eğitimin üretildiği okullardır. Çağdaş yönetim anlayışları, okulları birer açık sistem olarak kabul etmektedir. Kendi içinde alt sistemleri bulunan okullar, üretim süreçlerinin sonucu olan öğrencilerini çevreye gönderirler. Böylece sistemden çıkan her ürün yani öğrenci, çevrenin değişiminde etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, eğitim sistemi içerisinde alınması gereken en önemli tedbirlerin okulun eğitim kalitesini yükseltmek olduğu söylenebilir. Okullarda uygulanan eğitimin kalitesini artırmak için, okulların etkili ve verimli işletilmesi şarttır. Okulların etkili ve verimli işletilmesi için de en iyi şekilde yönetilmesi gerekmektedir.

Çağdaş yönetim anlayışları, eğitim yöneticilerinin aynı zamanda birer eğitim lideri olması gerektiğini savunur. Okul müdürlerinin, eğitim işgörenlerini çalışmaya sevk etme, kişisel amaçlarla okulun amaçlarını tümleştirme ve benzeri konulardaki başarıları, kuşkusuz okulun eğitim kalitesini yükseltmek açısından çok önemlidir. Okulun amaçlarının hedeflenen düzeyde gerçekleşebilmesi için, okulda görev yapan öğretmenlerin çalışmaya güdülenmiş olmaları şarttır.

Rensis Likert, örgütlerin, işlevlerine ve amaçlarına göre farklı yapısal özellikler gösterdiğini belirterek, bu özellikleri dörtlü bir derecelendirme içinde Sistem 1'den Sistem 4'e doğru sınıflandırmıştır. Sistem 1, en otoriter yönetim biçimini; Sistem 4 ise en katılımcı ve demokratik yönetim biçimini temsil etmektedir. Sistem 4 örgüt, daha çok takım çalışması eğilimlidir. Amaç, örgütü mümkün olduğunca bu ideal modele yaklaştırmaktır. Örgütün mevcut durumunun çözümlenmesinde ve Sistem 4 örgüte doğru nedensel değişkenler, ara değişkenler ve sonuç değişkenler olmak üzere üç grup değişken incelenmelidir. Yukarıda tanımlanan değişkenlerin okuldaki işleyişe uyarlanmış bir sınıflaması "Okulda Sistemin Temel Değişkenleri" çizelgesinde gösterilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 1991, Karip, 2004, s. 29).



Şekil -1. Okulda Sistemin Temel Değişkenleri

Kaynak: Lunenburg ve Ornstein, 1991, Karip, 2004, s. 29.

Her toplum, kendi değerlerine ve yapısına uygun insanı, kendilerine özgü bir eğitim sistemi içinde yetiştirir. Bu nedenle de toplumlar kendi eğitim süreçlerinin amaçlarını ve içeriğini belirlemiş ve onu kontrol altına almışlardır. Bu durum, eğitimin okul olarak kurumsallaşmasına neden olmuştur. Okul, değişik adlarla anılan, eğitimin temel sistemini oluşturan genel bir kavramdır ve eğitimin üretildiği yerdir (Başaran, 2000, s. 11).

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşundan, gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul kurumu, eğitim sisteminin en stratejik parçası, aynı zamanda halka açık ve halk ile ilişkisi en fazla olan sosyal bir örgüttür (İlgar, 2000, s. 83).

Okul yönetiminin kendine özgü yönleri vardır. Her şeyden önce eğitim, herhangi bir kurumda gerçekleşen üretime her yönüyle benzeyen bir süreç değildir. Bu doğrultuda okullar da tabi ki sahip olduğu amaçlar, insan kaynakları, yapılan işler açısından herhangi bir örgüt gibi değildir (Erdoğan, 2000, s. 90).

Okul yönetiminin önemi, aslında, yönetimin görevinden doğmaktadır. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yönetiminin görevi, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Yönetimin çok yönlü tanımları, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluklar yüklemiş bulunmaktadır. Bunlar, okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de arttırmaktadır.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin bunu gerçekleştirebilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa geçirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışında birey ve grupları okul amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş olması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine bilimsel yollarla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2002, s. 6).

Eğitim yönetimi sistem ile ilgilenirken, okul yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir. Yani eğitim yönetimi, eğitime makro düzeyde; okul yönetimi ise mikro düzeyde bir bakış açısıyla yaklaşır (Erdoğan, 2000, s. 88).

Yönetim düşüncesinin temel ögesini ve konusunu oluşturan yönetim kavramı, en geniş anlamda olmak üzere amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdümlemeyi sağlamaya yönelik olarak sürdürülen çalışmaların tümünü ifade etmektedir (Akat ve diğerleri, 1994, s. 9). Belli amaçların gerçekleştirilmesinde araç rolü oynayan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi başka bir deyişle etkili olması, etkili bir biçimde yönetilmesine bağlıdır. Örgütsel etkililik, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirebilecek düzeyde verimliliğini, sağlığını, dirikliğini, topluma yararlılığını sürdürebilmesidir (Başaran, 1982, s. 30). Barnard'a göre, örgütte etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Amacın gerçekleştirilme derecesi, etkililiğin ölçütüdür (Aydın, 1994, s.15). Örgütsel etkililiğin gerçekleştirilmesinde, yönetimin etkili ve verimli kullanmak koşuluyla kullanıma hazır olan tüm kaynakları amaçlar doğrultusunda yönetmesi gerekir (Eren, 1996, s. 3). Bu durum, yöneticinin bir takım bilgi ve becerilere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu becerileri teknik, insansal ve kavramsal beceriler olarak üç grupta incelemek mümkündür.

Stoner'e göre teknik beceriler, bireyin çalışma alanına göre somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı teknikleri, yöntemleri, süreçleri içeren becerilerdir. İnsansal beceri, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla etkili bir biçimde çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri, yöneticinin çalışanları güdüleme, tutum geliştirme, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynaklarını geliştirme hakkında

bilgi sahibi olmasını gerektirir. Kavramsal beceri, örgütü bir bütün olarak görebilme ve bütünü oluşturan parçaların karşılıklı etkileşimini ve bir parçada meydana gelebilecek bir değişikliğin diğer parçaları nasıl etkileyeceğini değerlendirme yeteneğidir. Bu beceri, yöneticinin hizmet verdiği alandaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün durumları bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilmesini gerektirir (Açıkgoz, 1994, s. 10-11).

Amaçlanan sonucu alabilecek biçimde oluşturulan örgütsel yapının harekete geçirilmesi, onu oluşturmak kadar önemlidir. Bu anlamda yönetim, örgüt amacının gerçekleştirilmesine ilişkin eylemler bütünüdür (Aydın, 1994, s. 289).

Megginson’a göre yönetimin temel olarak üç işlevi vardır. Bu işlevler:

1. Bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmak,
2. Birbirleriyle çelişkili amaçlar arasında denge sağlamak,
3. Etkililiği ve verimliliği sağlamaktır (Aksu, 1994, s. 2).

Fisher ve Tack (1990), “The Effective College President” adlı çalışmalarında etkili müdürlerde bulunması gereken özellikleri şöyle ifade etmişlerdir:

1. Etkili müdürler kendilerine çok güvenirlir ve yapıcıdır.
2. Onların farklı yetenekleri vardır ve bunları kullanabilirler. Amaçlarını gerçekleştirmek için saatlerce çalışabilirler.
3. Güven duyguları diğer çalışanlardan yüksektir. Onlar okullarının her üyesini aralarında olumlu farklılıklar olan işgörenler olarak görürler. Onlara sık sık güvendiklerini gösterip, yetki devrederler.
4. Liderlik başarısı ile cesaret arasında ilişki kurar, bu nedenle sık sık risk alırlar.
5. Etkili müdürler stratejisttirler ve neyin söyleneceğini, neyin yapılacağını bilirler (Fisher ve Tack, 1990, s. 7).

Okul yöneticisi, eğitimin temelini oluşturan kuram ve kavramları öncelikli olarak bilmelidir ve özellikle eğitim öğretim alanında ortaya çıkan gelişmelerden haberdar olmalı, özümsemelidir. Okul yöneticisi, bilgili olmanın dışında sorun çözme, karar verme, yazma, konuşma, raporlama gibi konularda becerikli ve deneyimli olmalıdır. Okul yöneticisi, öncelikle görev ve sorumluluklar alanına giren mevcut prosedürleri ve işleyişleri en etkili bir biçimde, en iyi zamanlama ile yerine getirmeli,

sahip oldukları yetkileri de iyi bir şekilde kullanmalıdır. Yönetici, gücünü sadece sorumlulukları ile ilgili mevcut prosedürlerden değil, kişisel olarak sahip olacağı potansiyelden almalıdır (Erdoğan, 2000, s. 94).

Çağdaş bir okul yöneticisi;

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış yöneticidir (Açıklan, 1998, s. 6).

Okul yöneticisinin temel görevleri:

1. Okul sahalarında ve binaların içinde öğrenci güvenliği ile ilgili politika ve işlem yollarını oluşturur.
2. Sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapar. Sivil toplum örgütlerinde okulun katılımını temsil eder.
3. Yönetim ve denetimde demokratik prosedürleri bilir ve kullanır.
4. Öğretimin denetimini sağlar.
5. Öğretimle ilgili personelin hizmet-içi eğitimini sağlar.
6. Öğretim programı için malzeme, kaynak ve donanım sağlar.
7. Toplantı ve konferanslar düzenleyip, yönetir.
8. Kişiler arası duyarlı durumlarla uğraşır.
9. Yönetici yardımcılarının işlerini yönlendirir.
10. Okulun çalışmalarını kamuya duyurur.
11. Okul programının güçlü ve zayıf yönlerini saptar.
12. Okul geliştirme çalışmalarını kolaylaştırır ve onlara liderlik eder.
13. Öğrencinin oryantasyonu için işlem yollarını başlatır.
14. Üstlerince istenen raporları hazırlar.

15. Sürekli değerlendirme ve öğrenci performansının rapor edilmesi ile ilgili sistematik işlem yollarını düzenler.
16. Okulun hizmet verdiği kişi ve kurumlarla özel ilişki kurarak, toplumun gelişmesiyle ilgili kabul edilebilir plan ve politikaların yeniden incelenmesini olası ve sürekli kılar.
17. Yöresel okul düzeyinde okulun bütçesini hazırlar.
18. Okul kompleksinin işletmesi ve bakımı için verimli bir plan geliştirir.
19. Öğretmenlerin güçlü ve zayıf yönlerini tespit eder.
20. Öğretmenlerin sınıftaki sorunlarının çözümünde yardım eder.
21. Öğretmenlerin performanslarını geliştirir.
22. Öğretmenlerin çalışmalarında eşgüdüm sağlar.
23. Personeli mesleklerinde gelişmeleri için teşvik eder ve onlara olanak sağlar.
24. Öğretmenlerde bulunan farklı becerileri en üst düzeye çıkarır.
25. Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirir.
26. Okul programının hedeflerini öğretmenlere aktarır.
27. Öğretmenleri sınıflarında izler.
28. Ailelerin ve toplumun okula katılımını sağlamak ve bu katılımı devamlı kılmak için politikalar ve işlem yolları geliştirir ve bunları yönetir (www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon.html, 2004).

Problem Durumu

İnsanlar dünyaya yaşamak ve mutlu olmak için gelirler. Bu amaçla örgütler kurarlar. Kuramsal boyutta örgütler, insanların sağlık ve mutluluğunun araçlarıdır. Yöneticiler bu araçları çalıştıran ve hizmet sunan görevlilerdir. Bu nedenle yöneticiler, hizmet sundukları insanların memnuniyet düzeylerini izlemek, mutluluk derecelerine karşı duyarlı olmak zorundadırlar. Birey, örgüte ve topluma feda edilemez; ancak geliştirilip, toplumla bütünleşmesine yardımcı olunur. Eğitim ve okul yöneticileri, yukarıda tanımlanan bireyin geliştirilip, farklılıkları korunarak sosyalleştirilmesi hizmetini üreten, bu ürünü bireye ve topluma sunan kurumların yöneticileridir (Açıkalın, 2004, s. 43).

Okullar hemen her ülkede, kamuoyunun, yönetimlerin, bilim adamlarının en çok ilgi gösterdikleri örgütlerin başında gelirler. Kuşkusuz okulun işlevlerinin ülke kalkınması ve istikrarı ile doğrudan ilgili olması, bunun en önde gelen nedenidir. Çünkü okullar gerçekleştirdikleri etkinlikler nedeniyle nitelikli üretimin, akılcı tüketimin, gelişmenin, uygarca ve birlik içinde yaşamının, huzur ve güvenin vazgeçilmez koşulu olan bilgi ve beceriye sahip olan insanı yetiştiren ender örgütlerden biridir. Bununla birlikte, okulların bir ülke için yaşamsal önem taşıyan bu rollerini yerine getirebilmeleri ancak etkili olarak yönetilmeleriyle olanaklıdır (Gümüseli, 1996, s. 19).

Barnard'a göre, bir örgütün varolabilmesi için üç temel öge zorunludur. Bunlar: (1) Birbiriyle iletişimde bulunabilecek bireyler, (2) amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunma isteği ve (3) gerçekleştirilmesi gereken ortak bir amaçtır. Bu açıklamalardan bir örgütün temel öğeleri olarak bireyler, isteklilik ve genel ve ortak bir amaç anlaşılmaktadır. Belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Başka bir anlatımla, örgütler etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını korurlar Örgütsel etkililik ve yeterlilik, bireylerin ortak amacın gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaya istekli olmalarına, isteklilik de gösterilen çaba sonucunda elde edilen doyuma bağlıdır (Aydın, 1994, s.14-15).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, işgören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır (Kaya, 1991, s. 132). Okul müdürü, okulun ve derslerin amaçlarının gerçekleşmesi için iyi bir ortam hazırlama ve öğretmenleri buna göre güdüleyerek öğretimin verimli bir şekilde yapılmasına yardım etmektir. Geleceğin büyüklerini yetiştiren, eğitim ve öğretimin temel taşları olan öğretmenlerin, görevlerini iyi güdülenmiş olarak yapmaları öğrencilere ve gelecekteki kuşaklara yansımacaktır. Böylece eğitim ve öğretimde başarı artacaktır (Balcı, 1992, s. 1-5).

Eğitim yöneticisi bir yandan personel işleri, öğrenci işleri ve işletmeye ilişkin eylemlerde bulunurken, bir yandan da kişi ve grup çatışmalarında uzlaştırıcı olmak ve morali yükseltmek zorundadır. Böylece; klasik yönetim anlayışının vurguladığı etkinlik ve verimi sağlama görevi, yöneticinin insan ilişkileri, halkla ilişkiler ve güdülemede de bilgili ve becerili olmasını gerektirmektedir. Etkili yönetim için; yöneticiler tarafından

politikalar saptanacak, plan ve programlar yapılacak, kararlar alınacak, emirler verilecek, eşgüdüm sağlanacak, değerlendirme ve denetleme yapılacaktır. Sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla, eğitim yöneticisi, bir yandan iyi bir iletişim sistemi yaratacak öte yandan da rasyonel karar vermeyi ve sağlıklı iletişimi engelleyen ön yargıları, siyasal ve ideolojik görüşleri, dil güçlüklerini, eğitim ve statü farklarından ileri gelen kopmaları, doğal gruplarla yakın iş birliği geliştirmek yoluyla etkisiz duruma getirmeye çalışacaktır. Problemlerin çözümü, disiplinler arası bilgiyi, çok yönlü düşünmeyi ve yaratıcılığı gerektirir (Senemoğlu, 2001, s. 38).

Lipham, Rankin ve Hoeh (1985) "The Principalship: Concept, Competencies and Cases" adlı yapıtlarında etkili okul müdürlüğüne ilişkin davranışları şöyle belirlemişlerdir:

1. Okulun amaçlarını belirleme,
2. Okulu örgütleme,
3. Eğitimsel liderlik sergileme,
4. Eğitsel kararları geliştirme,
5. Eğitsel değişiklikleri uygulama,
6. Öğretimsel programları geliştirme,
7. Personelle etkili bir biçimde çalışma,
8. Okulun kaynaklarını yönetme,
9. Okul-çevre ilişkilerini güçlendirme (Tanrıöğen, 1988, s. 53).

Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi ve bu tanımlara uyabilmesi için, okul yönetimi kavram ve süreçlerini eğitim yönetiminin ortaya çıkmasında etkili olan başlıca yaklaşımları bilmesi gerekir. Bu kavram, süreç ve yaklaşımların etkilerini davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içinde ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. İyi bir yönetici kendi emrinde çalışan bireyleri daha iyi tanıyabilmesi için bireylerin günümüzde ölçülebilen şu niteliklerini dikkate almak zorundadır. Beden ölçüleri-fizyolojik ölçüler-motor yetenekleri-duygusal ve algısal ölçüler-zihinsel yetenekler-bilgi ve becerileri-özel yetenekler-ilgi, tutum, değer ve fikirler-kişilik özellikleri (Özgüven, 1998, s. 12-14). Böyle bir okul yöneticisi

problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır (Bursalıoğlu, 2002, s. 5).

Geleneksel olarak okul müdürünün, teknik, insani ve kavramsal konularda yeterliklere sahip olması öngörülmekte olup, temel görevi, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan kaynakların sağlanması, yönetim süreçleri ve işlevleri üzerine yoğunlaşmakta idi. Yapılan araştırmalar, okul müdürünün geleneksel rol ve sorumluluklarının değiştiğini, çağdaş okul müdürünün görev ve sorumluluklarının liderlik, iletişim, grup süreçleri (takım kurma, kalite çemberleri oluşturma, sosyalleşme ve benzeri), program geliştirme, öğretme ve öğrenme süreçleri performans değerlendirme bir çok farklı başlıklar altında toplandığını göstermektedir. Bununla birlikte yakın zamanda okul yöneticiliği ya da müdürlüğü yerine eğitim liderliği, okul liderliği, öğretim liderliği gibi kavramlaştırmaların sıklıkla tercih edilmesine bağlı olarak okul yöneticisi yetiştirmeye dönük programlara da bir temel oluşturmak üzere bir takım standartlar belirlenmeye çalışılmıştır. Bunlardan birisi de ISSCL raporudur. Adı geçen raporda, okul yöneticilerinin liderlik alanları altı başlıkta toplanmıştır. Bir eğitim lideri olarak okul müdürü:

1. Bütün okul toplumunun başarısı için, okul toplumu tarafından paylaşılan, desteklenen bir öğrenme vizyonuna sahip olup, bu vizyonu düzenleyen, geliştiren ve uygulayan,
2. Bütün öğrencilerin başarısı için, öğrenmeye ve profesyonel gelişmeye doğru götürecek bir okul kültürü ve öğretim programını savunan, geliştiren ve sürdüren,
3. Etkili bir öğrenme çevresi ve ortamını oluşturmak ve sürdürmek için okulun sahip olduğu bütün kaynakları etkin bir şekilde kullanabilen,
4. Bütün öğrencilerin başarısı için aile ve toplumla işbirliği yapabilen, farklı toplumsal istemleri karşılayabilen ve toplum kaynaklarını okul yönlendirebilen,
5. Bütün öğrencilerin başarısı için tutarlı, adil, ahlaki bir lider olabilen,
6. Bütün öğrencilerin başarılı olabilmesi için, siyasi, sosyal, ekonomik, yasal, kültürel bağlamı anlayabilen ve bunlara cevap verebilen kişidir (ISSCL 1996, Şişman ve Turan, 2004, s. 102).

Örgütün başarısı, örgütte çalışan işgörenlerin verimli çalışması; işgörenlerin verimliliği de onların işe güdülenme düzeyleri ile doğru orantılıdır. Örgütsel yapı içinde işgörenlerin çalışmaya güdülenmesinde en önemli görev örgüt liderinindir. Örgüt lideri, örgütsel kaynakların en verimli ve etkili şekilde kullanılmasından sorumlu olduğundan, işgörenlerin işe güdülenmelerini sağladığı ölçüde örgütsel verimliliği de arttıracaktır. Okul örgütü içerisinde de okul müdürü, öğretmenlerin etkili öğretimi gerçekleştirebilmesi için onların işe güdülenerek yüksek performans göstermesinden birinci derecede sorumlu kişidir.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacı; resmi ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerini belirlemektir.

Bu genel amaç doğrultusunda, şu sorulara cevap aranmıştır:

1. İlköğretim okulu müdürleri, öğretmenlerini güdüleme görevlerini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar ?
2. Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme ile ilgili görevlerini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar ?
3. İlköğretim okulu müdürlerinin algılarına göre; müdürlerin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi, eğitim düzeyi gibi kişisel değişkenler dikkate alındığında, müdürlerin öğretmenlerini güdüleme görevlerini yerine getirme düzeyleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre; öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni hali, mesleki kıdemi, branşı, eğitim düzeyi gibi kişisel değişkenler dikkate alındığında, müdürlerin öğretmenlerini güdüleme görevlerini yerine getirme düzeyleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?
5. İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerini güdüleme konusundaki görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırmanın Önemi

Yönetimin klasik amacı, örgütsel işlerin personel tarafından örgüt amaçlarına, yasalara, planlara, programa, bütçeye, verilen emir ve direktiflere göre yapılmasını sağlamaktır.

Çağdaş yönetim yaklaşımları ise, yönetimin sorun saptama, değerlendirme ve geliştirme işlevlerine ağırlık vermektedir. Ortak çalışmaya özendiricilik, grup çalışmalarını koordine etmek, danışmanlık, demokratik liderlik, problem çözücülük, anlayış, araştırmacılık, istendiği ya da gerektiği yer ve zamanda mesleki rehberlik ve yardım sağlama, çağdaş yönetim anlayışlarının ortak nitelikleridir. Bütün bunların merkezinde de insan ilişkileri ve güdüleme, önemli bir yönetim süreci olarak yer almaktadır. Çağdaş yönetim anlayışı, örgütteki insan kaynağının en etkili şekilde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, yeterli niteliklere sahip insan gücünün sağlanması ve geliştirilmesi, yönetimin başlıca amacı haline gelmiştir.

Toplumun eğitim gereksinmesini karşılayan okulu, eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işletmek, geliştirmek ve yenileştirmek eğitim yöneticisinin en önemli görevlerindendir.

Eğitim örgütleri olan okulların bir çok girdisi vardır. Her bir girdinin okulun daha önceden belirlenmiş olan amaçlarına ulaşmasında önemli bir yeri vardır. Ancak bu girdilerin en önemlisi okulun insan gücü girdisidir. İnsan gücü girdisinin tümleştirilerek, okulun amaçlarına yönlendirilmesi yani eşgüdümlemesi, yönetimin en önemli görevleri arasındadır. Örgütün ve örgütte çalışan bireylerin ihtiyaçlarının istenilen düzeyde karşılanabilmesi için, bireyin isteklendirilmesiyle yaratılan bir iş ortamına ihtiyaç vardır. Yani eğitim sistemimizin amaçlarını istenilen düzeyde gerçekleştirebilmek için; okul müdürleri, öğretmenlerin kişisel amaçları ile okulun amaçlarını tümleştirmek zorundadır. Bunun için de okul müdürü, öğretmenlerini nasıl güdeleyeceğini iyi bilmelidir.

Çağdaş yönetim anlayışlarına göre, okul müdürlerinin aynı zamanda etkili birer öğretim lideri olmaları gerekmektedir. Öğretim liderliğinin en önemli boyutlarından olan işgörenleri çalışmaya güdüleme konusunda ülkemizde bir takım sorunlar olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur.

Topçu tarafından 1995 yılında yapılan “Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini GÜDÜLEME Sorunları” adlı araştırma, güdüleme konusunda mevcut sorunların neler olduğunu saptamayı amaçlamıştır. Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında yapılmıştır. Topçu, araştırmasında öğretmenlerin, yönetici tutumlarının güdülemede çok önemli bulduklarını saptamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, başarı değerlendirmelerinin objektif olarak yapılmaması; dışsal, içsel ve sistem ödülleriyle ulaşma ölçütlerinin belirsizliği; güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği; öğretmenlerin güdülenecek çalışma şartlarına sahip olmamaları; yöneticilerin, güdülemenin gerekliliğine inanmamaları; ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ile sıkı bir denetim politikasının izlenmesi gibi nedenlerin, öğretmenler tarafından en önemli güdüleme sorunları olarak algılandıkları belirlenmiştir (Topçu,1995, Özbek, 1998, s. 54).

Yapılan araştırmanın önemini kısaca özetlersek;

Okul müdürlerinin öğretmenlerini çalışmaya güdüleme konusunda yeterli konuma gelebilmeleri için, bu konuda eğitim almalarının gerekliliği oldukça açıktır. Bu araştırma, okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve kendilerine gerekli hizmet içi eğitimin verilmesi için gerekli olan programların hazırlanmasında yol gösterici olabilir.

Araştırma konusu olan okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yeterlilikleri konusuna dikkat çekilerek, okul müdürlerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmalarından sorumlu olan makamlara, bu araştırmanın bulguları yol gösterici olabilir.

Sayıtlar

1. Deneklerin ankete verdikleri cevaplar ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerini belirlemek için yeterlidir.
2. Araştırmaya katılan denekler anketi cevaplandırırken gerçek kanılarını belirtmişlerdir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma kapsamına alınan okullar İstanbul İli, Üsküdar İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı resmi ilköğretim okulları ile sınırlıdır.
2. Araştırma bulguları ve sonuçları yukarıda belirtilen ilçeden örnekleme alınan okul müdürü ve öğretmenlerin algılarıyla sınırlıdır.
3. Bu araştırma 2003-2004 Eğitim-Öğretim yılında Üsküdar İlçesi resmi ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürü ve öğretmenler ile sınırlıdır.
4. Bu araştırma veri toplamak amacıyla hazırlanan 39 anket sorusuyla sınırlıdır.

Tanımlar

İlköğretim Okulu Müdürü.- İlköğretim okullarında mevzuat doğrultusunda çalışan, okulun tüm yönetsel işlerinden sorumlu olan kişidir. Çağdaş okul yöneticiliği anlayışına göre okul müdürlerinin başlıca sorumluluk alanı bütçeleme, öğretmen ve diğer işgörenleri denetleme, öğrenci yönetimi, kayıt yönetimi ve öğretim liderliğidir. Genellikle orta kademe yöneticisi olarak kabul edilen bu yöneticiler ayrıca yasa ve okul kurulu tarafından verilen diğer görevleri de yerine getirirler (Gümüşeli, 1996, s.28). Başka bir şekilde tanımlandığında ise okul müdürü; eğitim ve öğretim etkinliklerinin önceden saptanmış amaçlar doğrultusunda düzenlenip uygulanması ve değerlendirilmesinden, okulun genel işleyişi ile ilgili işlerin yürütülüp düzenin sağlanmasından ve denetlenmesinden okul yapısı içinde en üst düzeyde yetkili ve sorumlu kimse (Uluğ, 1985, s. 169). Araştırmada ilköğretim okulu müdürünü tanımlamak için okul müdürü tabiri kullanılmıştır.

İlköğretim Okulu Öğretmeni.- Öğretmen, program ve yönetmelik esaslarına göre çalışma saatleri içinde okulda kalarak kendilerine verilen eğitim ve öğretim işlerini yürütmek, görevli olduğu sınıf öğrencilerinin her yönden yetiştirilmesi için gerekli önlemleri almaya yetkili, öğrencilerin gelişmesinden sorumlu bir kişidir (Serim, 1991, s. 343). Araştırmada ilköğretim okulu öğretmeni ile ilköğretim okullarında çalışan sınıf ve branş öğretmenleri anlatılmaktadır.

Güdüleme.- Davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir.Örgüt açısından güdüleme (motivasyon), örgütün herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak tanımlanabilir (Akçay, 1996, s. 135). Bu araştırmada güdüleme ile motivasyon kavramları eş anlamlı olarak kullanılmıştır.

Okul Müdürlerinin Motivasyon Becerileri.- Okul müdürlerinin, okulun amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda okuldaki işgörenlerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesini ve isteklendirilmesini sağlama yeterliliği (Can, 1997, s.157).



BÖLÜM II

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, araştırmanın verileri, verilerin toplanması, anketin uygulanması ile verilerin çözümü ve yorumlanması ile ilgili yapılan çalışmalar açıklanmıştır.

Araştırmanın Modeli

Araştırma, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme konusundaki davranışlarını betimlemeyi amaçladığından, bu amaca en uygun model olan genel tarama modeli seçilmiş ve uygulanmıştır.

Evren

Araştırmanın çalışma evrenini 2003-2004 Eğitim Öğretim yılında İstanbul İli, Üsküdar İlçesi Belediye sınırları içerisinde bulunan 69 resmi ilköğretim okulunda görev yapan okulu müdürlerinin tamamı ile 3741 öğretmen oluşturmuştur.

Örneklem

Örneklem grubu belirlenirken Üsküdar İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne gidilerek, öncelikle resmi ilköğretim okullarının isimleri ve yerleri belirlenmiştir.

Araştırmada öğretmenler için seçilen örneklem türü, oransız eleman örneklemedir. Üsküdar İlçesi'nde bulunan resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan toplam 3741 öğretmenin %10'u olan 375 öğretmene anket uygulanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan 69 resmi ilköğretim okulunda anket uygulanacak olan öğretmenler, yansız yöntemle belirlenmiştir.

Araştırmada okul müdürlerinin hepsine anket uygulandığından dolayı örneklem alınmamış, çalışma evreni üzerinde uygulama yapılmıştır. Ancak ilçede bulunan okul müdürlerinden iki tanesi anketi doldurmayı reddetmiştir.

Buna göre 67 okul müdürü ve 375 öğretmen olmak üzere toplam 442 deneğe anket uygulanmıştır.

Araştırmaya katılan deneklerin görev değişkenine göre dağılımları Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1
Deneklerin Görev Değişkenine Göre Dağılımları

Görev	N	%
Öğretmen	375	84,8
Okul Müdürü	67	15,2
Toplam	442	100,0

Tablo 1’e bakıldığında, araştırmaya katılan 442 deneğin % 84,8’ini öğretmenler, %15,2’sini müdürlerin oluşturduğu görülmektedir. Örneklem oluşturma bölümünde de açıklandığı gibi her okuldaki bir okul müdürüne karşılık, öğretmenlerin %10’u örnekleme alınmıştır. Dolayısıyla müdür ve öğretmen grupları arasındaki bu oransal farklılık, örneklemin yapısından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan okul müdürü ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre dağılımları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2
Deneklerin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Öğretmen		Müdür	
	N	%	N	%
Erkek	122	32,5	58	86,6
Kadın	253	67,5	9	13,4
Toplam	375	100,0	67	100,0

Tablo 2'ye bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin %32,5'inin erkek, %67,5'inin kadın; müdürlerin %86,6'sının erkek, %13,4'ünün kadın olduğu görülmektedir. Buna göre, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çoğunluğunun kadın, müdürlerin ise bunun tam tersi olarak çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin yaş değişkenine göre dağılımları Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3
Deneklerin Yaş Değişkenine Göre Dağılımları

Yaş	Öğretmen		Müdür	
	N	%	N	%
21-30 Yaş	180	48,0	2	3,0
31-35 Yaş	56	14,9	10	14,9
36-40 Yaş	55	14,7	10	14,9
41-45 Yaş	84	22,4	17	25,4
46 Yaş ve üstü			28	41,8
Toplam	375	100,0	67	100,0

Tablo 3'e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin %48'inin 21-30 yaş, %14,9'unun 31-35 yaş, %14,7'sinin 36-40 yaş, %22,4'ünün 41-45 yaş ; müdürlerin ise %3'ünün 21-30 yaş, %14,9'unun 31-35 yaş, %14,9'unun 36-40 yaş, %25,4'ünün 41-45 yaş ve %41,8'inin 46 yaş ve üzeri yaş aralığında bulundukları görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun 21-30 yaş arasında bulunduğu, 46 yaş ve üzerinde öğretmenin bulunmadığı, müdürlerin ise bunun tam tersi

olarak çok küçük bir kısmının 21-30 yaş arasında bulunduğu, büyük çoğunluğunun ise 46 yaş ve üzerinde bulunduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin medeni hal değişkenine göre dağılımları Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4
Öğretmenlerin Medeni Hal Değişkenine Göre Dağılımları

Medeni Hal	N	%
Bekar	88	23,5
Evli	287	76,5
Toplam	375	100,0

Tablo 4'e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin %23,5'inin bekar, %76,5'inin evli oldukları görülmektedir. Buna göre, deneklerin büyük oranda evli oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin mesleki kıdem değişkenine göre dağılımları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5
Deneklerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Dağılımları

Mesleki Kıdem	Öğretmen		Müdür	
	N	%	N	%
1-5 Yıl	62	16,5		
6-10 Yıl	137	36,5	6	9,0
11-15 Yıl	44	11,7	10	14,9
16 Yıl ve üstü	132	35,2	51	76,1
Toplam	375	100,0	67	100,0

Tablo 5'e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin %16,5'inin 1-5 yıl, %36,5'inin 6-10 yıl, %11,7'sinin 11-15 yıl, %35,2'sinin 16 yıl ve üstü; müdürlerin %9'unun 6-10 yıl, %14,9'unun 11-15 yıl, %76,1'inin 16 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, araştırmanın evrenini oluşturan Üsküdar İlçesi resmi ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin mesleki kıdem dağılımının normal, okul müdürlerinin ise çoğunluğunun 10 yıldan fazla mesleki kıdeme sahip oldukları, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan okul müdürünün bulunmadığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik kıdemi değişkenine göre dağılımları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6
Okul Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine Göre Dağılımları

Yöneticilik Kıdemi	N	%
1-5 Yıl	15	22,4
6-10 Yıl	11	16,4
11-15 Yıl	14	20,9
16-20 Yıl	16	23,9
21 Yıl ve üstü	11	16,4
Toplam	67	100,0

Tablo 6'ya bakıldığında, araştırmaya katılan okul müdürlerinin %22,4'ünün 1-5 yıl, %16,4'ünün 6-10 yıl, %20,9'unun 11-15 yıl, %23,9'unun 16-20 yıl, %16,4'ünün 21 yıl ve üzerinde yöneticilik kademine sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, Üsküdar İlçesi resmi ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun, 10 yılın üzerinde yöneticilik kademine sahip oldukları söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin branş değişkenine göre dağılımları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7
Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Dağılımları

Branş	N	%
Sınıf Öğretmeni	224	59,7
Branş Öğretmeni	151	40,3
Toplam	375	100,0

Tablo 7'ye bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin %59,7'sinin sınıf öğretmeni, %40,3'ünün değişik branşlardan öğretmenlerin oldukları söylenebilir. Buna göre ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin çoğunun sınıf öğretmeni olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan deneklerin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8
Deneklerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımları

Eğitim Düzeyi	Öğretmen		Müdür	
	N	%	N	%
Ön Lisans	87	23,2	10	14,9
Lisans	261	69,6	52	77,6
Yüksek Lisans	27	7,2	5	7,5
Toplam	375	100,0	67	100,0

Tablo 8'e bakıldığında, araştırmaya katılan öğretmenlerin %23,2'sinin ön lisans, %69,6'sının lisans, %7,2'sinin yüksek lisans mezunu; okul müdürlerinin %14,9'unun ön lisans, %77,6'sının lisans, %7,5'inin yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Buna göre, ilköğretim okullarında çalışan öğretmen ve okul müdürlerinin büyük çoğunluğunun lisans mezunu oldukları, öğretmen ve müdürler arasında yüksek lisans

yapma derecesinin oldukça düşük olduğu, ön lisans mezunu öğretmen ve müdürlerin sayısının giderek azaldığı söylenebilir.

Veriler ve Toplanması

Araştırmanın verileri, literatür taraması ve anket uygulaması olmak üzere iki tür yolla elde edilmiştir.

Veri toplama çalışmaları sırasında öncelikle araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı araştırma, yayın ve kitaplar gözden geçirilmiştir. Araştırma konusu ile doğrudan ilgili olan kaynaklar belirlenmiş, yabancı dilde yazılmış olanlar Türkçe'ye çevrilmiştir. Literatür tarama çalışması sonucunda elde edilen bilgiler, araştırmanın amacına uygun bir şekilde birleştirilerek, araştırmanın kuramsal kısmı oluşturulmuştur.

Araştırmada veri toplama aracı olarak bir anket formu kullanılmıştır. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında Yüksek Lisans öğrencisi olan Sevilay Özbek ile danışmanı Abdurrahman Tanrıöğen tarafından geliştirilmiş ve 1998 yılında İzmir ilinde uygulanmış olan anket formu incelenmiştir. Anket uzmanlar tarafından da incelenerek, araştırma kapsamına uygun olduğu belirlenmiş, anketi kullanmak üzere anketin sahibi adına tez danışmanı Prof. Dr. Abdurrahman Tanrıöğen'den gerekli izinler alınmıştır. Bu aşamada alınan uzman görüşleri doğrultusunda anket maddelerinden iki tanesinin birden fazla davranışı ölçtüğü görüşüne varılmıştır. Buna dayanarak, anketin kaynağında bulunan 37 madde, 39 madde olarak değiştirilmiştir. 1998 yılında İzmir ilinde uygulandığı şekilde geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmış olan ankette yapılan bu değişiklikten dolayı anketin güvenirliği tekrar test edilmiştir. Cronbach Alpha değeri 0,9664 olarak bulunmuştur. Okul müdürü ve öğretmenler için iki ayrı anket formu düzenlenmiştir. Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerini belirlemeye yönelik olan 39 madde her iki anket formu için ortak olup, anketlerin ikinci bölümlerini oluşturmuştur. Her iki anket formunun örneği Ek 1 ve Ek 2'de verilmiştir.

Okul müdürleri için düzenlenen anketin ilk bölümünde okul müdürlerinin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi, eğitim düzeyi gibi kişisel değişkenleri; ikinci bölümde ise okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini

yerine getirme düzeylerini belirlemeye ilişkin 39 madde yer almaktadır. Öğretmenler için hazırlanan anket formu da aynı yöntem ile birinci bölüm öğretmenlerin cinsiyeti, yaşı, medeni hali, mesleki kıdemi, branşı, eğitim düzeyi gibi kişisel değişkenlerden; ikinci bölüm ise okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerini belirlemeye yönelik 39 maddeden meydana gelmektedir.

Deneklerin maddelere ilişkin algılarının belirlenmesi için, “Her zaman” (5), “Çoğunlukla” (4), “Ara sıra” (3), “Az” (2), “Çok az” (1) gibi sıklık ifadelerini taşıyan, literatürde Likert tipi ölçek olarak bilinen beşli derecelendirme kullanılmıştır.

Anketin Uygulanması

Anketin uygulaması aşamasında öncelikle Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü’nden, daha sonra da İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden gerekli izinler alınmıştır.

Üsküdar İlçesi’nde bulunan resmi ilköğretim okullarının tamamı araştırmacı tarafından tek tek dolaşarak öncelikle okul müdürleri ile görüşülmüş, araştırma ve anket hakkında bilgi verilmiş, okul müdürleri anketi doldururlarken maddeler açıklanarak soruları cevaplamaları sağlanmış, anket formları kontrol edilerek kendilerinden teslim alınmış, sonra da kura yöntemiyle belirlenmiş olan öğretmenlere dersleri aksatmayacak şekilde formlar dağıtılmıştır. Denekler anketleri doldururken gerekli açıklamalar yapılmış ve anket doldurma işlemi bittikten sonra kontrol edilerek teslim alınmıştır. Buna bağlı olarak uygulanan anketlerin hiçbirisi eksik doldurma ya da çift işaretleme nedenleriyle geçersiz sayılmamıştır.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Uygulamalar sonucunda elde edilen veriler araştırmacı tarafından SPSS (Statistical Package for Social Sciences) programına yüklenmiştir. Yükleme işlemi tamamlanan veriler, tez danışmanının da yönlendirmesi ile istatistik konusunda uzman bir kişinin yardımı ile araştırmanın amacına uygun olarak işlenmiş ve analiz edilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS adlı paket programı kullanılmıştır. Bu programdan yararlanılarak, elde edilen cevapların aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Okul müdürleri ve öğretmen anketlerinin birinci bölümlerinde yer alan demografik değişkenlere göre yapılan grupların kendi içinde ve aralarında anlamlı farklılıkların olup olmadığını tespit etmek için t-Testi ve varyans analizi yapılmıştır. Varyans analizi sonucunda ortaya çıkan anlamlı farklılıkların hangi denek grupları arasında olduğunu belirlemek için de Tukey HSD testi yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi $p < .05$ olarak kabul edilmiştir.

Ankette kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak elde edilen ağırlıklı ortalama puanlarının derecelendirilmesi ve yorumlanması için, Tablo 9’da verilen puan aralıkları dikkate alınmıştır.

Tablo 9
Araştırmada Kullanılan Ölçek Aralıkları

Verilen Ağırlık	Seçenekler	Sınırı
1	Çok az	1.00 - 1.79
2	Az	1.80 - 2.59
3	Ara sıra	2.60 - 3.39
4	Çoğunlukla	3.40 - 4.19
5	Her zaman	4.20 - 5.00

Yapılan tüm analizler sonucunda elde edilen bulgular, araştırma alt problemlerine uygun bir biçimde tablolara dönüştürülerek açıklanmış ve yorumlanmıştır. Bu bulgular ve yorumlara, araştırmanın beşinci bölümünde yer verilmiştir.

BÖLÜM III

GÜDÜLEME İLE İLGİLİ KURAMSAL BİLGİLER

Okulların etkili yönetiminin vazgeçilmez koşullarından biri de eğitim işgörenleri olan öğretmenlerin çalışmaya güdülenmiş olmalarıdır. Bu araştırma, ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerini çalışmaya güdüleme konusundaki yeterlilik düzeylerini belirlemek amacıyla yapıldığından, bu bölümde güdüleme ile ilgili kuramsal bilgilere yer vermek gerekli görülmektedir.

Güdüleme

Örgütün ve bireyin ihtiyaçlarının istenilen düzeyde karşılanabilmesi için, bireyin etkilenmesi ve isteklendirilmesi ile yaratılan bir iş ortamına ihtiyaç vardır. Öncelikle örgütsel davranışta son derece önemli bir olgu olan motivasyon (güdüleme) kavramının tanımlanması ve anlamı üzerinde durmak gerekmektedir. Güdülemenin bir çok farklı tanımı yapılmıştır. Aşağıda motivasyon (güdüleme) ile ilgili bazı tanımlara yer verilmiştir.

Güdüleme kavramının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” sözcüğünden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı olan “güdü”, harekete geçirici olarak tanımlanmaktadır. Kısaca güdüleme, bir insanı belli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, güdü, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür (Eren, 2000, s. 424).

Motivasyon, çalışanların isteklendirilmeleri ve bu yolla kişisel ihtiyaçlarını en iyi biçimde tatmin edeceklerine inandırılmaları sürecidir (Robbins, 1998, s. 168).

Güdüleme, davranışa enerji ve yön veren süreçlerin, bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt açısından güdüleme (motivasyon), örgütün

herhangi bir üyesini çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu olarak tanımlanabilir (Akçay, 1996, s. 135).

Motivasyon, yani güdüleme terimi, gerçekte, bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce gösterdiği davranıştan daha başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir. Böylece bireyin davranışında gözlenebilir bir değişikliğin meydana gelmiş olması, onun güdülenmesini ifade eder (Eroğlu, 2000, s. 245).

Psikologlar “motivasyon” terimini çok çeşitli şekillerde kullanırlar. Bundan dolayı, hangi tür davranışın “güdülenmiş davranış” olması gerektiği konusunda kesin bir görüş birliği yoktur. Ancak günümüzde, güdülenmiş davranışların “amaca yönelik” olduğu fark edilmiştir ve bu konuda büyük oranda görüş birliğine varılmıştır. Motivasyon kavramı ile ilgili konuların temelinde “amaçlılık” ya da “amaca yönelik davranışlar” yer almaktadır. Motivasyon kavramı ile bireyin tüm davranışlarının açıklanması ya da yorumlanması beklenmez (Lawler, 1975, s. 3).

Güdülenme, bireylerde belirli şeylere duyulan gereksinimle başlar. Yani güdülenmenin temelinde bireyin doyurulmamış ihtiyaçları vardır. Bireyin güdülenmesi için, doyurulmamış ihtiyaçlarının harekete geçirilmesi gerekir (Can, 1997, s. 168).

Güdüleme, insan ilişkilerinde olduğu gibi karşılıklıdır. Yöneten, yönetileni güdüler. Ancak bu arada yöneten kendisi de güdülenir. Bir astın herhangi bir konuda yetişmek istemesi, yeni projeler önermesi, araştırmalara gönüllü katılması, organizasyon yararına olan yeni durumlar ortaya atması gibi durumlar, yöneticiyi de güdüler. Güdüleme, öğrenmenin, verimin, kişiliğin gelişmesinin şartlarından biridir (Ersan, 1987, s. 81).

Güdüleme, ancak davranışların yorumlanması hakkında fikir ileri sürülebilecek bir konudur. Güdülemeyi etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekli, onun hangi düzeyde güdülendiğinin bir göstergesidir.

Güdüleme; beklenti kavramıyla yakından ilişkilidir. Güdülemenin oluşabilmesi için, rol bilinci ve rol çatışması kavramlarının iyi bilinmesi gerekmektedir. Güdülemenin en iyi düzeyde gerçekleşebilmesi için, rol bilincinin yüksek, buna karşılık, rol çatışmasının ise en düşük düzeyde oluşması gerekmektedir. Bir örgüt, işgöreninden beklediği davranışları açıkça belirtmeli ve bu davranışların istenilen düzeyde

gerçekleşmesi durumunda, işgörenler ödüllendirileceğini bilmelidir. Bireyler, olumlu sonuçlar alacaklarını algıladıkları sürece daha fazla güdülenir, beklenen davranışları sergileyerek performanslarını artırır (Manga, 2001, s. 5).

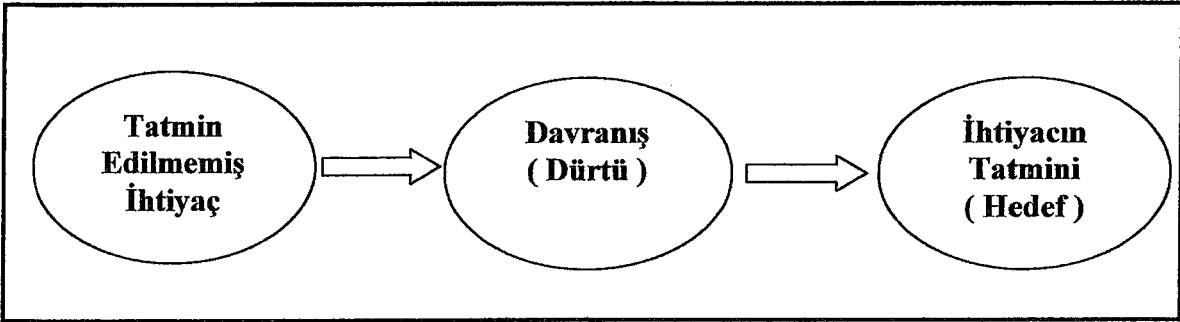
Bireylerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaları için doyum sağlayacak ya da amaca götürecek davranışlarda bulunma süreci olarak tanımlanan motivasyon, işgörenlerin örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunma isteklerini artırır. Bu durum, örgütün etkililiği açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin istekli olmaları, görevlerini yerine getirirken gösterdikleri çaba sonucunda doyum elde edip etmemelerine bağlıdır. Eğer bir işgören, yaptığı işten doyum sağlıyorsa, görevini en iyi şekilde yerine getirmek için, daha çok çaba gösterir. İşgörenlerin yaptığı işin kendi gereksinimlerini karşıladığını görmesi, işten doyum sağlamasına yol açacak ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için, istekli olmalarını sağlayacaktır. Bu durum, bireyin davranışlarının amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesiyle, işi yapmaya istekli hale getirilmesiyle gerçekleşir (Aydın, 1994, s. 15 -16).

Motivasyon, insan davranışlarını uyarıcı ve onları olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Doğrudan, somut olarak görülememesine rağmen, meydana gelen davranışın gözlemlenip yorumlanması ile anlaşılır hale gelir. Bireyin sahip olduğu tecrübeler, fiziksel yeterlilikler, beceri ve yetenekler ile kendisini etkileyen çevresel faktörler, motivasyonu doğrudan etkileyen en önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Örgüt içerisindeki insan kaynağını belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmek, yani çalışanları motive etmek, bir çok yöneticinin karşılaştığı en önemli sorunlardan biridir. Günümüz çağdaş örgütlerinde her yöneticinin çalışanlarını belirlenen örgütsel hedefler doğrultusunda motive etme yeterliliğine sahip olması beklenir. Aksi takdirde, çalışanların işlerinde etkili ve verimli olması söz konusu değildir. İşine motive olmuş bireyler, kendilerinden beklenen tutum ve davranışları sergileme konusunda çok daha başarılıdır (Murray, 1996, s. 7).

Motivasyon, üç aşamalı bir süreçtir.

1. İnsanı belli bir hedefe doğru iten bir içi uyarıcının varlığı,
2. Bu hedefe varmak için yapılan davranışlar,
3. Hedefe varma.



Sekil - 2. Motivasyon Süreci

Kaynak: Tevrüz, 1999, s.57.

İhtiyaç.- İlk aşamayı oluşturan ihtiyaç, bedenle ilgili veya sonradan kazanımlı bir gerekliliğin eksikliği veya yokluğu karşısında ortaya çıkar. İhtiyaçlar, biyogenik veya sosyogenik olabilir. Biyogenik ihtiyaçlara açlık, susuzluk, cinsellik ve benzeri fiziksel ihtiyaçlar; sosyogenik ihtiyaçlara ise sosyalleşme sırasında öğrenme yoluyla elde edilen kabul görme, saygınlık kazanma ve benzeri ihtiyaçlar örnek verilebilir.

Dürtü.- Organizmayı belli bir hedefe doğru davranmaya sevk eden itici bir güç olan dürtünün gücü, organizmanın harekete geçip geçmemesini etkiler. Bu gücün derecesi ise ihtiyacın ne derece fazla olduğuna ve bu ihtiyacı tatmin edecek şeyin elde edilebilir olup olmamasına bağlıdır.

Hedef.- Hedefler, ihtiyaçları doyurarak dürtülerin giderilmesini sağlayan uyarıcılardır. Bu yüzden pekiştiricidirler (Tevrüz, 1999, s. 57).

Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, esas itibariyle, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelerle yakından ilgilenir (Bingöl, 1997, s. 258-259).

Görüldüğü gibi motivasyon, oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin akıllarında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeni olduğudur. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri, kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kişiyi motive ederken, onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamı yaratmış olacaktır (Koçoğlu, 2001, s. 10).

Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan personelin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikeleri vardır. Yöneticiler onları bazı güdüleme araçlarından yararlanarak yönetmelidirler. Bunun için, insanları güdüleyen nedenler saptanmalı ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Böylece hem kişisel ihtiyaçlarını karşıladıkları ve hem de örgütün amaçlarına ulaşmak üzere çalıştıkları bir ortam yaratılabilecektir.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olur. Gizli gerilimin, boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler, dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle, bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye nitelendirilen ihtiyacının gücü görülebilir. Kana kana su içerek bu ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterir. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar, kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir (Eren, 1993, s. 315 - 317).

Motivasyon (güdüleme) son derece karmaşık ve çok yönlü bir konudur. Bir yanda kişinin temel fizyolojik ihtiyaçları, gelişme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları, bir gruba üye olma ve yararlı olma isteği, diğer yandan örgütün amaçlarına ulaşma isteği, hedefleri ve ayakta kalma mücadelesi. Bu iki amaç grubu arasında uyumun sağlanması hem kişi, hem örgüt açısından tatmin edici sonuçlar vermektedir. Sözü edilen uyumun sağlanmasında motivasyon temel anahtar rolü oynamaktadır (Fındıkçı, 2000, s. 369).

Örgütsel davranışların anlaşılabilmesi için yapılan örgütsel çalışmalar ile yönetsel uygulamaların en temel konularından bir de motivasyondur. Motivasyon kavramı ile ilgili olarak en yoğun şekilde ilgilenilen konu, insan davranışını etkileyen birbirinden farklı bir takım faktörleri açıklamaktır. Örgütlerin çalışanlarını daha iyi motive etmelerine yardımcı olmak amacıyla yayınlanan, yönetim konusundaki popüler yayınlar arasında, motivasyon kavramına odaklanmış bol miktarda kitap, dergi ve araştırma yayını bulmak mümkündür. Çağdaş örgütlerin işleyişindeki temel davranışsal

faktörlerin öneminden dolayı motivasyon, konu ile ilgili bir çok farklı bakış açısı tarafından oldukça önemsenen bir kavram olarak kabul edilmektedir. Yöneticiler ve araştırmacılar, örgütsel amaçlardan kaynaklanan davranış biçimlerini açıklama ve yorumlama konusu ile yakından ilgilenmelidir. Bununla birlikte, her örgüt, kendi insan kaynaklarından en etkili şekilde yararlanmak için, motivasyon faktörünü daima göz önünde bulundurmak zorundadır (Steeres, Porter ve Bigley, 1996, s. 3).

Çağdaş yönetim anlayışı, örgütteki insan kaynağının en etkili biçimde kullanılmasını zorunlu kılar. Bu nedenle, yeterli niteliklere sahip insan gücünün sağlanması, doyumlanarak işe tutulması ve geliştirilmesi, yönetimin başlıca amacı haline gelmiştir. Böylece örgütte insan ilişkileri konusu giderek önem kazanmaya başlamıştır. İnsan ilişkileri, başkalarını yönetmek durumunda olan her düzeydeki yöneticiyi yakından ilgilendirmekte olup, örgüt politikası ile doğrudan ilgilidir. Çünkü, çeşitli yollarla personeli etkileyerek, onları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek, yöneticilerin kaçınılmaz görevlerinden biridir. Böylece, örgüt üyelerinin davranışları istendik yönde biçimlendirilir, beklentilere yanıt verilir ya da beklentileri değiştirilir. Bunu başarabilmek için, insanı iyi tanımak gerekir (Kaya, 1993, s. 111).

Özetle, motivasyon konusu esas itibarıyla;

1. Kişilerin beklenti ve ihtiyaçları,
2. Amaçları,
3. Davranışları,
4. Kendi performansları hakkında bilgi verilmesi konularıyla ilgilidir.

Yöneticiler, işgörenlerinin davranışlarını yorumlayabilmeli ve bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları güdüleyecek model ve uygulamaları geliştirebilmelidir (İlgar, 2000, s. 128).

Çağdaş yönetim anlayışları, yönetimin sorun saptama, değerlendirme ve geliştirme işlevlerine ağırlık vermektedir. Gerçekte ortak çalışmaya özendiricilik, grup çalışmalarını koordine etmek, danışmanlık, demokratik liderlik, problem çözücülük, anlayış, araştırmacılık, istendiği ya da gerektiği yer ve zamanda mesleki rehberlik, ve yardım sağlama çağdaş yönetimin ortak nitelikleridir. Bütün bunların merkezinde de insan ilişkileri ve güdüleme, önemli bir yönetim süreci olarak yatmaktadır.

Güdüleme, oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların

benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticilerin akıllarında tutmaları gereken temel şey, her davranışın bir nedeninin olduğudur. Modern yönetici, davranışı doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yöneticinin temel sorumluluklarından biri de kişileri harekete yönlendirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Bu nedenle bir yöneticinin öncelikle kişilerin doğası hakkında bazı bilgilere sahip olması gerekmektedir (Can, 1997, s. 169). Bu düşünceden hareketle, bu bölümde, sosyal bilimcilerin insan doğası hakkındaki görüşlerine yer verilmiştir.

İnsan Doğası Hakkında Görüşler

İnsan doğası ve nitelikleri hakkında bir çok görüş vardır. Bunlar arasında konumuz açısından en önemlileri Douglas Mc Gregor'un X ve Y Kuramları, Reddin'in Z Kuramı ile Chris Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı'dır.

X Kuramı

Mc Gregor'un X Kuramı olarak adlandırdığı geleneksel bakış açısına göre, yönetimin etkin müdahalesi olmadıkça çalışanlar pasif davranacak; hatta örgütsel ihtiyaçlara direneceklerdir. Bu nedenle çalışanlar yöneltilmeli, ikna edilmeli, etkinlikleri ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı ve kontrol edilmelidir (Karip, 2004, s. 23).

Mc Gregor'un X Kuramı'na göre:

1. İnsan çalışmayı sevmez, fırsat buldukça bundan kaçar.
2. İnsan çalıştırılmak isteniyorsa korkutulmalı, gerekiyorsa tehdit edilmelidir.
3. Normal bir insan sorumluluk almaktan kaçar, ekonomik kazancı en yüksek işi tercih eder.
4. İnsanların çoğu yaratıcı değildir, değişime karşı direnç gösterirler.
5. Kişiler kendilerini düşündükleri için, örgütün ihtiyaçlarının onlar için bir önemi yoktur.

Klasik yöneticiler insanı X Kuramı'nın ışığı altında görmüşler ve onları güdülemek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geliştirerek ekonomik araçlara ağırlık vermişlerdir (Can, 1997, s. 170).

Y Kuramı

Mc Gregor'un Y Kuramı, işgörenlerin itibar görme ve kişisel bütünlük ihtiyaçları açısından tatmin olmak, sorumluluk almak, kendi kendini yönetmek ve kendi kendilerini kontrol etmek istediklerini, onların hayal gücüne ve yaratıcılık yeteneğine sahip bireyler olduklarını kabul eder (Gençay, 1997, s. 78).

Mc Gregor'un Y Kuramı'na göre:

1. Kişilerin bir işe girerek fiziksel ve ussal çaba harcamaları, dinlenme ya da oyun oynama kadar doğaldır.
2. Kişi işe girmekle, önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için, kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
3. Kişinin amaçlara yönelmesi, ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir.
4. Normal insan öğrenmek ister ve uygun koşullar sağlanırsa, sorumluluğu almak zorunda kalmayıp, onu kendiliğinden elde etmek ister.
5. Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri, yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp, geniş bir biçimde yayılmıştır.

Y Kuramı'nı benimseyen bir yönetici, çalışanları korkutma ve kontrol yöntemleriyle işe yöneltmek yerine, yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamını yaratmaya çalışacaktır (Can, 1997, s. 170).

Z Kuramı

Geleneksel X Kuramı ve davranışçı Y Kuramı güdüleme görüşlerini eksik bulan kimi araştırmacılar tarafından bu eksiklikleri gidermeye yönelik çalışmalar yapılmıştır. Bu araştırmacılara göre X Kuramı'nın varsayımları bütün insanlar için geçerli değildir. Y Kuramı ise normal bir insan için doğrudur, daha akla uygundur ama o da eksiktir. Her iki kuram da yönetimin durağan, önceden kestirilebilen bir niteliğe sahip olduğunu varsaymıştır. Durumsallık yaklaşımından yola çıkan Reddin, X ve Y Kuramları'nın birleşimiyle oluşturulacak yeni bir stratejinin bu kuramlara etkililik boyutu kazandırabileceğini savunmuş ve bu düşünceden yola çıkarak Z Kuramı'nı geliştirmiştir (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 1995, s. 321).

Reddin'in Z Kuramı'na göre:

1. İnsanı ne şeytan, ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir varlıktır.
2. İnsan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.
3. İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlarla, ne de üst düzey insancıl ihtiyaçlarla güdülenir. İnsanı güdüleyen, içinde bulunduğu durumdur.
4. Güdüleme ne dıştan zorlamayla, ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.
5. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (Can, 1997, s. 170).

Z kuramı insanı iyi ya da kötü olarak ele almamakta, X ve Y Kuramları'nın duruma, koşullara göre başarı sağlayacağını vurgulamaktadır.

Chris Argyris' in Olgunlaşmışlık Kuramı

Argyris, insan gelişimini olgunlaşmışlık yönünden inceler. Ona göre insanlar, çocukken olgunlaşmamış bireylerdir. Zamanla olgun birer birey olma yönünde gelişirler.

<u>Olgun Olmayan</u>	<u>Olgun Olan</u>
Pasif	Aktif
Bağımlılık	Bağımsızlık
Sınırlı Davranış Gösterme	Değişik Davranış Gösterebilme
Yüzeysel İlgi	Derin İlgi
Kısa Dönem Bakış Açısı	Uzun Dönem Bakış Açısı
Astlık Durumu	Üstlük Durumu
Kendi Duyarlılığından Yoksunluk	Kendine Duyarlı Olma

Sekil - 3. Olgunlaşmamış Birey ile Olgun Bireyin Özellikleri

Kaynak: Can, 1997, s. 171.

Argyris'e göre yukarıda sayılan özellikler, iki ucu temsil etmektedir. Kişiler bu iki uç arasında herhangi bir yerde bulunabilirler. Klasik organizasyon yapıları, kişilerin olgun insan özelliklerine doğru gelişmesini engelleyici bir etki yapar. Bu tür yapılar,

kişileri pasif, bağımlı ve astlık durumunu benimser hale getirir. Bu ise onların sahip oldukları potansiyeli tam olarak göstermelerini ve kendilerini geliştirmelerini önler. Bu nedenle yöneticiler Y Kuramı'nı benimsemeli, astlarını daha fazla sorumluluk almaya teşvik etmeli ve onların gelişmeleri için gereken ortamı hazırlamalıdır. Aksi halde organizasyonda çatışmalar eksik olmayacaktır (Koçel, 2001, s.176)

Okulda motivasyon karmaşık bir sorundur.Çünkü çalışan tüm bireylerin ihtiyaçları, istek ve arzuları birbirinden farklıdır. Her birey kendine özgüdür. Okul yöneticisi bu farklılıkları kabul etmek ve bu nedenle de her öğretmenden aynı davranışı ve başarıyı beklememek durumundadır. Okul yöneticisinin öğretmeni güdüleyebilmesi için her şeyden önce güdüleme kavram ve sürecini iyi tanıması ile mümkün olabilir (Akçay, 1996, s. 135).

İnsan doğası ile ilgili görüşleri inceleyen okul müdürlerinin, işgörenlerini daha iyi tanıyacağı, davranışlarını daha iyi yorumlayıp anlayacağı ve böylece onları çalışmaya güdüleme konusunda daha başarılı olacağı beklenir. Ancak çalışanları güdüleme konusunda başarıya ulaşabilmek için bu yeterli değildir. Güdüleme kuramlarını, işgöreni güdüleme yollarını, güdülemede özendirme araçlarını bilmek de gereklidir. Psikologlar genellikle olumlu davranışların güdülenme sonucunda ortaya çıktığı noktasında birleşirler. İnsan davranışlarının belirli bir nedeni vardır. Bu davranışlar belirli amaçları gerçekleştirmeye yönelik olup, aslında ihtiyaçların tatmini ile ilgilidir (Dereli, 1981, s. 187).

Sosyal bilimciler ve özellikle psikologlar motivasyon konusu ile ilgili bir çok araştırma yapmışlardır. Motivasyon sürecinin farklı yönlerini açıklamak üzere sosyal bilimciler tarafından pek çok kuram geliştirilmiştir ki, bu kuramların çokluğu, konunun organizasyonlar açısından ne denli önemli olduğunun bir göstergesidir. Bu kuramların bazıları bireyin doğuştan sahip olduğu yönelimlere, bazıları bireyi etkileyen çevresel faktörlere, bazıları ise içsel durumlara ağırlık vermektedir. Motivasyon ile ilgili olarak geliştirilen kuramlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

Güdüleme Kuramları

Güdüleme hakkında psikologlarca bir çok kuram geliştirilmiştir. Ancak bu kuramların hiçbirisi tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Çünkü insan davranışları, bu kuramların hiçbirinin çerçevesi içine oturtulacak derecede basit değildir. Ancak bu kuramlar, örgütte kişileri güdülemekle görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır. Yöneticiler bu modelleri inceleyerek, güdüleme konusunda kendi kavram ve modellerini geliştirmelidirler (Can, 1997, s. 172).

Motivasyon kuramları, Kapsam Kuramları ve Süreç Kuramları olmak üzere iki grupta toplanmıştır. Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden motivasyon etmenlerini Kapsam Kuramları, bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise Süreç Kuramları inceler (Bingöl, 1997, s. 256).

Kapsam Kuramları

Kapsam Kuramları, bireyi harekete geçiren ve yönlendiren, davranışı yavaşlatan ya da durduran bireysel faktörleri inceler. İçimizdeki etkenlerin davranışa yön verdiğini, içsel etkenlerin bireyi motive ettiğini vurgulamaktadır. Kapsam Kuramları sırasıyla:

- Güdü ya da ihtiyaçların amaca yönelik davranışları başlatıp, kanalize ederek yönlendirdiğini,
- Güdü ya da gereksinimi karşılamaya yönelik davranışların dengenin bozulması ya da yoksunluğun hissedilmesi ile başladığını,
- Güdü ya da gereksinimlerin şiddet derecelerine göre belirli bir sıra izlediğini,
- Karşılanan gereksinimin motive edici özelliğinin kalmadığını,
- Gereksinimlerin temelde aynı ya da birbirine benzer oldukları varsayımına dayanmaktadır (Hanson, 1998, s.23).

Kapsam Kuramları'nın, başlıcaları, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen – Motivasyon) Kuramı, Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı ile Alderfer'in ERG Yaklaşımı'dır (Koçel, 2001, s. 510).

I- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan Brandize Üniversitesi profesörlerinden A.H. Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin gereksinimler olduğunu savunarak motivasyon olgusunu açıklamaya çalışmıştır. Maslow, gereksinimlerin önem sırasına göre belli bir sıra izlediğini, bu sıraya uygun bir biçimde aşağıdan yukarıya doğru bir gereksinme giderilmedikçe bir üst gereksinmeye geçilmediğini ileri sürmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 101).

Maslow'un üç temel varsayımı vardır :

1. Bireyi harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, bireyin doyurulmamış ihtiyaçlarıdır.
2. Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.
3. Bireyin herhangi bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belirli bir derecede tatmin edilmişse ortaya çıkar. Örneğin geliştirmekte olan ülkelerde temel ihtiyaçları tatmin edilemeyen bireyler için demokrasi, hak ve adalet kavramları pek anlam ifade etmez (Can, 1997, s.172).



Şekil- 4. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: <http://www.ship.edu/~cgboeree/maslow.html>

Bu yaklaşıma göre beş ana grupta toplanan bireyin ihtiyaçlarının oluşturduğu hiyerarşi şöyledir :

Fizyolojik İhtiyaçlar.- İnsan yaşamının devam ettirilmesi için zorunlu olan bu ihtiyaçlar, tüm canlı organizmalar için geçerli olan evrensel nitelikteki ihtiyaçlardır. Sonradan öğrenmeyle kazanılmış ihtiyaçlar değildir, doğuştan vardır. Yemek yeme, barınma, dinlenme, uyku ve benzeri ihtiyaçlar, karşılanması zorunlu temel ihtiyaçlardır (Özbek, 1998, s.24).

Güvenlik İhtiyacı.- İnsanın kendini güvencede hissetmesi ihtiyacıdır. Birey fizyolojik ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra hem fiziksel hem de psikolojik anlamda kendini güvende hissetmek ister. Kazalardan, fiziksel tehlikelerden, baskılardan korunması, alışılmamışın yerine alışılmışın tercih edilmesi ve benzeri ihtiyaçlar güvenlik ihtiyaçlarındandır (Hicks, 1979 s. 369). Güvenlik ihtiyaçları, insanın kendini güvenlik içinde duyma ihtiyacından doğar. Emeklilik ve sağlık sigortaları, çalışanların ücretsiz olarak sağlık hizmetlerinden yararlanma ihtiyaçları da bu gruba giren ihtiyaç tiplerindendir (İncir, 1985, s. 113).

Sosyal İhtiyaçlar.- Davranışların teşvikinde, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra sosyal ihtiyaçlar önem kazanır. Birey ait olmak, başkaları ile birlikte yaşamak, iş ve aile ortamındaki kimseler tarafından kabul görmek ister. Günümüz yöneticilerinin çoğu, sosyal ihtiyaçların farkında olmalarına rağmen, örgüt işgörenlerinin sosyal gereksinimlerinin örgütü tehdit ettiği kanısını taşır ve zaman zaman da sosyal ihtiyaçlara karşı tavır alırlar (Hicks, 1979, s. 372). Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları doyurulduktan sonra ortaya çıkan ait olma, sevmek, sevilme arkadaş edinme ve benzeri sosyal ihtiyaçlar giderilmediğinde, uyumsuzluk ve ruhsal bunalımlara yol açabilir.

Saygı İhtiyacı.- Maslow, bu tür ihtiyaçları “Bütün insanların kendi kendine saygıya, dengeli ve çoğunlukla kendini yüksek mertebelere oturtan bir değerlemeye ve son olarak başkalarının saygısına ihtiyacı vardır.” ifadesiyle tanımlamaktadır. Bu ihtiyaçlar, zayıf ve aşağı kalmama zorunluluğundan doğar, beraberinde kendine güven, değerli, yararlı ve güçlü olma duygularını doğurur. Çünkü, birey toplumda bir gruba ait olduktan ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra gerek grup içinden gerekse grup dışından kendisine sürekli bir değer verilmesini arzu eder. Ayrıca insan kendisi de

kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir kendine güven duygusuna sahip olabilir (Sancar, 1996, s.30).

Kendini Tamamlama İhtiyacı.- Maslow'a göre, diğer bütün ihtiyaçlar tatmin edilmiş olsa bile, kişide yeniden tatminsizlik başlayabilir. Kendini gerçekleştirmeye doğru olan eğilim, ancak diğer alt düzey ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra görülebilir. Kendini gerçekleştirme ya da tamamlama çok değişik biçimlerde olabilir; ancak bu sürecin, kişinin psikolojik gelişme, bağımsızlık kazanma ve şimdiye dek gizli kalmış gücünü ortaya çıkarma ihtiyacından doğduğu düşünülebilir. Bu ihtiyaçlar, bireyin kendi potansiyellerinin (gizli güçlerinin) farkına varması, bir işi yalnız başına yapması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili ihtiyaçlardır.

Maslow'a göre kendini gerçekleştiren (tamamlayan) bireylerin bir takım özellikleri vardır. Bunlar kısaca:

- Gerçekçidirler, gerçeği daha iyi algılayıp değerlendirirler.
- Kendini ve başkalarını olduğu gibi kabul ederler, doğaldırlar.
- Kendi benliklerindeki değil, bir görev duygusuyla başladıkları önemli sorunlara yönelirler.
- Çevreden uzakta, yalnız kalma isteğine sahiptirler. Kişiler arası ilişkilerinde derin ve gerçekçidirler. Az fakat güçlü dostluklar kurarlar.
- Demokratik değerlere, üstün bir yaratıcılığa sahiptirler.
- Kendiliğinden gerçekleşen ve içten güdülenmiş bir mizah duygusuna sahiptirler (Özbek, 1998, s. 25).

Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi; eğer yönetici, personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlarsa, o ihtiyacı tatmin edebileceği ortamı yaratarak, onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2001, s.511)

II - Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen – Motivasyon) Kuramı

Frederick Herzberg ve arkadaşları tarafından Motivasyon Sağlık Modeli olarak adlandırılan kuram, Pittsburg'da 200 mühendis ve muhasebeci ile tutumları üzerinde önemli etkilere sahip olan iş etmenleri hakkında yapılan görüşmeleri içermiştir. Bu araştırmada mühendis ve muhasebecilere işlerinden çok memnun oldukları ve memnun olmadıkları zamanları ile nedenleri sorulmuş ve araştırmanın sonunda bir örgütte çevre

faktörünün işgörene iki türlü etkide bulunduğu öne sürülmüştür. Herzberg araştırma sonuçlarına dayanarak bir takım iş koşullarının eksikliğinin çalışanlarda hoşnutsuzluk, doyumsuzluk yarattığını, çalışanları gerilime ittiğini, ancak bu koşulların varolmasının çalışanları motive etmediğini öne sürmüştür. Bu etmenler, işgöreni güdülemekten çok işin sürdürülmesini sağlar. Bu etmenlere, işin sürdürülmesi ve çalışanların sağlıklı yaşaması için gerekli olduğundan sürdürme etmenleri ile birlikte sağlık etmenleri de denilmektedir (Eren, 1996, s. 423).

Motivasyon konusundaki klasik yaklaşımda doğrunun bir ucu “tatmin olma”, diğer ucu ise “tatmin olmama (doyumsuzluk)” olarak düşünülürse, doğrunun orta noktası nötr hali temsil eder. Herzberg’e göre örgütte belirli faktörlerin varlığı doyum, aynı faktörlerin yokluğu nötr bir durum yaratır. Yani doyumsuzluğa sebep olmaz. Belirli bazı faktörlerin yokluğu doyumsuzluk, varlığı ise kişide nötr bir durum yaratır yani doyuma yol açmaz (Koçel, 2001, s. 514).

Herzberg yaptığı araştırma sonuçlarına göre sürdürme ya da sağlık etmenlerini şu şekilde sıralamaktadır: Şirket politikası ve yönetimi, teknik gözetim, iş güvenliği, iş koşulları ve statü, ücret, aynı düzeydeki iş arkadaşlarıyla ilişkiler, astlarla üstler arası ilişkiler.

Öte yandan Herzberg ve arkadaşları işgöreni motive eden, işten doyum elde etmelerini sağlayan faktörleri şu şekilde sıralamaktadır. Başarı, takdir edilme, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, işinde ilerleme olanaklarına sahip olma, yetki ve sorumluluk sahibi olma, gelişme olanağı (Davis, 1982, Özbek, 1998).

Herzberg’in kuramına göre başarı; ne türden olursa olsun bir işin başarıyla tamamlanmasını, tanıma; hangi kaynaktan olursa olsun başarının dile getirilmesini, işin kendisi; işin yapısıyla ilgili yaratıcılık, değişkenlik gibi özellikleri, sorumluluk; gözetimsiz çalışma ile kendi uğraşından ve başkalarından sorumlu olmayı, ilerleme; işte yükselmeyi içerir.

Doyumsuzluğa yol açan etmenlerden yönetim; yönetimin haksız davranmasını, yetersizliğini, etkisizliğini, gözetim; gözetmenlerin yetersizliğini, iş planlama ve öğretmedeki başarısızlığını, arkadaş ilişkileri; kişiler arası ilişkileri, ücret; kuruluşun sağladığı parasal olanakların yetersizliğini; çalışma koşulları; işyerinin konum açısından kötü yerde olmasını, iş kolaylıklarının olmamasını ve iş tutarının çokluğunu kapsar (Onaran, 1981, s. 10).

Herzberg, çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlamak ve iş performanslarını artırmak amacıyla işyerinde yapılabilecek bazı düzenlemelerden söz etmektedir. Bunlar; dönüşümlü çalışma, iş genişletme ve iş zenginleştirmedir (İncir, 1985, s. 119).

Herzberg'in kuramı bir çok eleştiri almıştır. Kurama yöneltlen en yoğun eleştiri, ekonomik motivasyon faktörlerinin özellikle ücret faktörünün ikinci plana indirgenmiş olmasıdır. Alt düzeyde gereksinimlerini karşılayan gelişmiş ülkeler için ekonomik faktörler satın alma gücünün yüksek olması nedeniyle işgörenlerin farklı amaçlara yönelmesine neden olur. Ancak az gelişmiş bir toplumda ekonomik gereksinimlerini karşılayamayan işgörenler için ücret, çalışma koşulları motivasyon aracı olabilir. Ayrıca bu kuram kişiler arası farkları da göz önüne almamaktadır. İşten duyulan doyum açısından belirlenen faktörler kişiden kişiye göre değişebilir.

III - Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Kuramı

İşgörenlerin güdülenmesine etki eden değişkenlerin çözümlemesini yapan diğer bir güdüleme kuramı da "Başarma İhtiyacı Kuramı"dır. Mc Clelland'a göre çalışma yaşamına üç temel güdü hakimdir. Bunlar:

- **Bağlanma Güdüsü.-** İnsanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyen ve toplumsal niteliğe sahip olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplar ile ilişki içerisinde bulunacağını vurgular (Eren, 1996, s. 433).
- **Güç (İktidar) Güdüsü.-** Etkili olma ve başkalarını kontrol etme arzusudur. Güç güdüsü yüksek olan insanlar, amir olmaktan hoşlanırlar, başkaları üzerinde etkili olmak isterler, rekabetçi ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı arzularlar (Robbins, 998, s. 49).
- **Başarı Güdüsü.-** Bu kuram insanın içindeki güçlere dayanmaktadır. Mc Clelland işadamları, bilim adamları üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda bu kişilerde başarma güdüsünün normalin ya da ortanın üzerinde olduğunu saptamıştır. Ona göre başarı ile güdülenen bir işadamı sadece kar peşinde değildir, büyük bir başarma ihtiyacına sahiptir . yüksek düzeyde bir başarma güdüsüne sahip bir birey, kendisine başarabileceği amaçlar koymakta ve bu amaçları gerçekleştirmek için kişisel sorumluluk almak istemekte, kişisel sorumluluk almadığında elde edeceği doyum azalmaktadır. Biraz daha zor bir

işe girişerek bireysel başarı duygusunu artırmaktadır. Çok zor bir işe giriştiğinde başarılı olamaması ve sonunda doyum elde edememesi olasılığından dolayı, birey makul ölçüde zor olan risklere girerek başarı duygusunu tatmak ve başarı hakkında bilgi almak ister. Bu yüzden birey dönüt alabileceği bir ortamda çalışmayı tercih eder (Aydın, 1993, s. 85).

Mc Clelland'a göre; "Eğer bir insan, zamanını nasıl daha iyi yaparım diye düşünmekle geçiriyorsa, başarı güdüsüne sahiptir. Eğer zamanını ailesi ve arkadaşlarını düşünmekle geçiriyorsa, bağlılık güdüsüne, yöneticisinin kimliği konusunda spekülasyonlar yapıyorsa güç (iktidar) güdüsüne sahiptir (İncir, 1990, s.14).

Başarı motifini konu edinen araştırmacılar, başarıya yönelmiş kişilerin genellikle aşağıdaki özelliklere sahip olduklarını ortaya koymuşlardır:

- Başarı sonucu elde edilen doyum, esas olarak başarının sağladığı dışsal ödüllere değil, "başarmak" fiilinden doğar.
- Başarıya yönelen birey, problemleri çözerken kişisel sorumluluk yüklenmeyi ister ve bundan hoşlanır.
- Bu kişi kendisi için, orta derecede zor başarı amaçları saptar. Seçtiği amaçlarda mevcut olan riskleri hesaplar ve gerçekleştirilmesi çok kolay işlere girişmekten kaçınır. Çünkü o tür işleri kendisi için bir başarı olarak görmez. Buna karşılık gerçekleştirilmesi çok zor sorumluluklara girmekten de kaçınır. Zira bu alanlarda başarı elde etme olasılığını çok az olarak algılar.
- Bu tür kişiler, ne ölçüde başarılı olduklarını gösterecek somut bir kontrol sürecine, maddi/ manevi ödüllere, yani somut bir geri besleme mekanizmasına ihtiyaç duyarlar (Dereli, 1981, s. 210,202).

Bu teorinin yönetici için önemi şu şekilde ifade edilebilir: Eğer işgörenlerin hissettiği ihtiyaçlar belirlenebilirse, işgören seçme ve yerleştirme sistemleri buna göre oluşturularak geliştirilebilir. Başarı ihtiyacı yüksek olan kişi, bunu elde edebilecek işi yaparken motivasyon sağlayabileceğinden sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak yansıtma imkanı bulacaktır (Koçel, 2001, s. 515).

IV- Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer, teorisinde, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlamış, Maslow ve Herzberg'in teorilerinde kullandıkları sınıflamalara benzer bir sınıflama yapmış ve ihtiyaçları Varolma (Existence), Aidiyet (Relatedness) ve Gelişme (Growth) olmak üzere üç temel gruba ayırmıştır.

- **Varoluş Gereksinimleri.-** Açlık, susuzluk, güvenlik gibi insanın varlığını sürdürme gereksinimleridir. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini içerir.
- **Ait Olma Gereksinimleri.-** İlişki kurma gereksinim olarak da adlandırılan bu gereksinim bireyin başka insanlarla ilişkide bulunma gereksinimidir. Maslow'un güvenlik, sevgi, toplumsal ve özsaygı gereksinimlerini içermektedir.
- **Gelişme Gereksinimi.-** İnsanın yaratıcı olma, yeteneklerini kullanma, üretken olma isteklerini içermektedir. Maslow'un özsaygı ve özgerçekleştirme gereksinimlerini karşılamaktadır.

ERG Teorisi, belli başlı üç önermeye dayanmaktadır:

1. Belli bir ihtiyaç ne kadar az doyurulursa, o ihtiyaç o kadar fazla olacaktır.
2. Belli bir ihtiyaç ne kadar fazla doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olacaktır.
3. Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakiler o kadar fazla olacaktır (Tevrüz, Artan ve Bozkurt, 1999, s. 73).

Alderfer tarafından geliştirilen bu kuram bazı yönlerden Maslow'un kuramından ayrılmaktadır. ERG Kuramı, birden fazla gereksinimin aynı anda etkili olduğunu, davranışı etkilediğini ileri sürmektedir (Aydın, 1993, s. 94).

Kuramın Maslow'dan ayrılan bir noktası da şudur. Bir üst düzeydeki gereksinim karşılamak zor olduğunda veya üst düzeydeki bir gereksinim karşılanmadığında bireyin enerjisi alt düzeydeki gereksinime yönelecek, alt düzeydeki gereksinimler daha çok istenecektir. Kurama göre daha az somut amaçları elde edemeyenler, elde edebilecek daha somut amaçlara yönelirler. Doyurulamayan gereksinim yerine doyurulabilen gereksinim geçer. Örneğin gelişme gereksinimi engellendiğinde, ait olma

gereksinimi varlığını duyumsatmakta ve bireyin davranışlarını yönlendirmektedir (Onaran, 1981, s. 39 - 40).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere Kapsam Kuramları, esas itibariyle kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Ancak pek çok araştırmacı, özellikle “Davranışsal Şartlandırma” taraftarları, motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Bu araştırmacılara göre, kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özellikleri de motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkindir (Koçel, 2001, s. 516). Bu bölümde bu anlayıştan hareketle geliştirilen Süreç Kuramlarına yer verilmiştir.

Süreç Kuramları

Süreç Kuramları adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, “Belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması veya tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?” sorusu Süreç Kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç Kuramlarına göre, ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktörlere ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2001, s. 517).

Süreç Kuramları, insan davranışlarının bazı temel içgüdülere ya da bireylerin bazı ortak ihtiyaçlar hiyerarşisine sahip olması ile ilgili dürtü ve ihtiyaçlara tepki olarak oluştuğu şeklindeki varsayımları eleştirmiştir. Genelde Süreç Kuramları bilişsel kuramlar olup; (1) Ödüllerin kazanılacağı beklentisinin, amaca yönelik gösterilen çabayı etkilediğini, (2) Amaca yönelik eylemler başarılı oldukça çabaların sürdürüldüğünü, (3) Amaca ulaşıldığında ya da ulaşamayacağı anlaşıldığında çabaların sona erdiğini varsayar (Hanson, 1991, Özbek, 1998, s. 33).

En bilinen Süreç Kuramları; Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma-Edimsel Şartlandırma), Amaç Kuramı, Vroom’un Beklenti Kuramı, Lawler- Porter Modeli ile Eşitlik (Denkserlik) Kuramı’dır.

I - Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma- Edimsel Şartlandırma)

Bu kuram davranışların, karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanır. Sonuçsal şartlandırmasını ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlandırma vs) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaşıcağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek veya göstermeyecektir. Eğer kişi davranışları kişi tarafından “haz verici, memnun edici” olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen o kişi aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer karşılaştığı sonuçlar kişi tarafından “acı verici, hoşlanılmayan, üzücü” olarak nitelendirilen sonuçlar ise, muhtemelen kişi aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.

Kişi davranışlarının tekrarlanma olasılığı yükselten her sonuç “ödül” olarak, bu olasılığı azaltan her türlü fiziksel ya da zihinsel olay da “ceza” olarak nitelendirilebilir. Eğer personelin davranışı örgüt açısından “arzu edilen” bir davranış ise, yönetici personelin bu davranışı tekrar göstermesini isteyecektir. Bu da ancak davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen ödüllendirilirse, bunların tekrarlanma olasılığı yükselmiş olacaktır. Eğer davranışlar örgüt tarafından “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlanmasını istemediğinden cezalandırma yoluna gidecek ve bu davranışların tekrarlanma olasılığı azalmış olacaktır.

Örgütsel davranış değiştirme konusunda yapılan çalışmalar, cezalandırmanın davranış değiştirmede ödüllendirme kadar etkili olmadığını göstermiştir. Cezalandırma belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir. Ancak eğer kişi bu davranışın yöneldiği amacı gerçekleştirmeyi son derece arzuluyorsa, cezalandırma kişinin o davranışı göstermesini engellemeyecektir. Aksine kızgınlık, kırgınlık ve karşı koyma yaratacaktır. Bu nedenle davranış değiştirmede cezalandırmadan çok ödüllendirmeye ağırlık verilmesi önerilmektedir.

Sonuçsal şartlandırma yaklaşımını bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yöneticinin, şu konulara dikkat etmesi gerekir:

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.

- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir (Koçel, 2001, s. 518-520).

II- Amaç Kuramı

İnsanların davranışları, onları çeşitli amaçlara yönlendirir. Amaç Kuramı, amaçlarla davranışlar arasında ilişki kurarak amaçların iş performansını tayin edeceği varsayımına dayanır. Kuramın diğeri bir varsayımı da özendiricilerin, amacı etkilemek suretiyle iş performansı üzerinde gözlenen etkinliğidir (İncir, 1985, s.123).

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen bu kuram, davranışın temel nedeninin bireyin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Kurama göre bir kişi işe başladığında amacına ulaşana kadar çalışır(Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s. 331).

Bireyin davranışlarına yön veren amaçlar, bireyin işleriyle ilgili olarak kendileri için saptadıkları amaçlardır. Örgüt, genel amaçlar doğrultusunda tek tek işğrenlerine belirli amaçlar yükleyebilir, her işğren de kendi özlem düzeyine göre kendisi için bir amaç saptayabilir. Bireyin davranışına yön veren güç, bireyin kendisi için koyduğu amaçlardır. Bireysel amaçlar iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmendir. Ayrıca örgüt tarafından verilen özendiriciler bireyin amaçlarıyla niyetlerini etkilemektedir.

İnsanlar çevrelerindeki olayları kendi değeri yargılarına göre değerlendirerek algırlar. Yani değeri yargılarına göre neyin iyi, neyin kötü, kendine yaralı ya da zararlı olduğuna karar vererek bu doğrultuda kendileri için bir takım amaçlar saptarlar ve bu amaçlar doğrultusunda davranışlarda bulunurlar (Onaran, 1981, s.138).

Örgütte iş başarımını etkileyen amaçların nitelikleri de güdülemeyi etkilemektedir. Amaçların belirgin olması iş başarılarını artırmaktadır. Belirsiz bireysel amaçlar davranışlarda isteksizliğe yol açacak, motivasyonu olumsuz yönde etkileyecektir. Amaçların zorluk derecesi de iş başarımını etkileyen bir faktördür. Locke, amaçlar güçleştikçe iş başarımını arttığını vurgulamaktadır. Birey tarafından belirlenen amaçlar kolay başarılamayacak düzeyde ise birey bu amacını gerçekleştirmek için daha çok performans gösterecek ve dolayısıyla başarısı artacaktır. Amaçların saptanmasına katılma, iş başarımını yükseltecektir. İşğrenler amaçların saptanmasına katıldıklarında belirlenen amaçları daha çok benimseyecek ve bireysel amaçlarla

örgütsel amaçların bütünleşmesi sağlanacaktır. Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onların ödüllendirilmesi güdüleyici bir etmendir (Eren, 1996, s. 437).

Amaca yönelik geri bildirim de iş başarımını etkiler. İş başarımına ilişkin bilgi alan bir işgören bu aldığı bilgilere dayanarak kendisi için amaçlar saptamaya yönelecektir. Ayrıca amacına ulaştığını bilen bir işgören amacını biraz daha yükseltmeye yönelecektir. Amacına ulaşmak için gösterdiği çabanın az olduğunun işgörene söylenmesi daha fazla çaba göstermesini sağlayabilir (Onaran, 1981, s. 154).

III- Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'a göre bir insanın eylem gücü (güdülenmesi), eylemin amaca ulaşması beklentisiyle, o insanın sonuca verdiği önemin çarpımına eşittir. Diğer bir ifade ile güdülenme; G , belli sonuca ulaşma beklentisi; B , onun bu sonuca verdiği değer; D ile gösterilirse, $G = B \times D$ olur. Yani Güdülenme = Sonuca Ulaşma Beklentisi x Sonuca Verilen Değer şeklinde ifade edilebilir. Gerçekleşmesi yüksek olan ve yüksek değer verilen sonuçlar, bireyi uğraşı için daha çok çaba harcamaya yöneltir. Beklentisi yüksek olmakla birlikte, yansız ya da olumsuz değer taşıyan yani istenmeyen sonuçlar, bireyin harcadığı çabayı azaltır. Yükselme amacı taşıyan bir işgörenin, yüksek bir performans gösterip göstermemesi vereceği çabayla amaçladığı sonuç arasındaki bağıntıya ilişkin özel beklentilerinin niteliğine bağlıdır. Söz konusu yükselme isteği, örgütün performansı mutlaka yükselme ile ödüllendireceği yolunda büyük bir olasılık olduğuna inanılması halinde iyi bir sonuç doğurabilir (Sencer, 1989, s. 11).

Performansı etkileyen ikinci bir faktör, bir kimsenin üretkenlik ile kişisel amaca ulaşılması arasındaki ilişkidir. Üstün performans, bir işgörenin elde etmek istediği amaca ulaşamayacağına inanması durumunda gerçekleşemez. Çünkü işgörenin, işin miktar ve niteliği ile arzulanan amaçlarının gerçekleştirilmesi arasında olumlu türden bir ilişki olduğuna inanması gerekir (Hicks, 1979, s. 227 - 228).

Beklenti Kuramı, bir takım değişkenleri ele alır. Bu değişkenler:

- **Başarı-Ödül-Ümit İlişkileri.-** Bireyin aklındaki her davranışın bir takım sonuçları veya ödülleri vardır. Diğer bir deyimle, birey her davranışının sonucunda bazen ödüle sahip olacağına bazen de cezalandırılacağına inanır veya

bu beklenti ile işe başlar. Beklentisinin gerçekleşeceğine inanıyor ise işe yönelik olarak daha çok çaba gösterir (Eren, 1996, s. 444).

- **İstek veya İhtiyaç Şiddeti.-** Her birey farklı şiddet derecelerinde ödülle ihtiyaç duyar. Buna ödülün değeri veya cazibesi de denilebilir. Bu urdum, bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir (Can, 1997, s.166).
- **Çaba-Başarı-Beklenti İlişkileri.-** Bireyin bir işte göstereceği çaba iki önemli hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi bu çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır. Eğer bu olasılık yüksek ise birey gereken çabayı gösterecektir. İkincisi; bireyin gösterdiği çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü, beklediği ödülleri arzulama derecesi bireyin çabasını etkiler.

Bireyin motivasyonunda önemli gördüğü, üstün tuttuğu ve gerçekleştirmek istediği amaçlar etkili olmaktadır. Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine ve göstereceği çabanın amaçlarına ulaşması sağlayacağına ve ona bazı ödüller kazandıracağına inanmalıdır. Aksi takdirde birey beklentilerini gerçekleştirme doğrultusunda gerekli çabayı göstermeyecektir. Bu kuramda ödül başarıya ulaşmanın bir aracı olmaktadır. Başarı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın sonucudur. Bireyin ödüllere ilişkin algısı güdülenmesini etkilemektedir. Kazanacağı ödülün birey için bir anlam ifade etmesi gerekmektedir (Eren, 1996, s.445).

IV- Lawler- Porter Modeli

Doyum ile üretkenlik arasında biri ilişkinin varolduğu sayıtlısından hareket eden Porter ve Lawler tarafından bir model geliştirilmiş ve bu model Vroom'un Beklenti Kuramına dayandırılmıştır. Bu model ödüllerin doyuma neden olduğu ve bazen performansın ödül ürettiği sayıtlısına dayanmaktadır. Porter ve Lawler'e göre etkili performans ödüllere ve elde edilen ödüller de doyuma yol açar (Aydın, 1993, s. 93).

Vroom'un kuramına dayandırılan bu model ondan ayrı olarak işgörenin güdülenmesinde bir çok değişkenin de etkili olduğunu savunmaktadır. Bu değişkenler:

- **Umma.-** İşgören, davranışlarının ne tür sonuçlar getireceğini görmek ister. Kendine bir takım hedefler koyan işgören sonuçların kendisi için çekici olduğunu düşünürse gerekli çabayı gösterir.

- **Çaba.-** Bireyin göstereceği çabayı davranış sonucunda elde etmeyi umduğu ödülün değeri etkiler.
- **Performans.-** İşgörenin gösterdiği çaba ile ürün elde edebilmesi için gösterdiği çaba, performansını artırır.
- **Ödül.-** İşgörenin eylemi sonucunda elde edeceği haz verici, gereksinim doyurucu sonuç, ödüldür. İşgörenin elde ettiği ödülün artması, göstereceği çabayı ve elde edeceği doyumunu arttırabilir. Ancak ödülün birey tarafından nasıl algılandığı da önemlidir. Birey ödülü kendisi için değerli buluyorsa ve ödüllendirmenin adaletli olduğuna inanıyorsa daha fazla çaba gösterecektir.
- **Doyum.-** Umulan ödül ile elde edilen ödül birbirine denk görüldüğünde işgörenin duyduğu hazdır. Elde edilen ödül, beklenenden çok ise doyum da yükselir. Ters bir durum söz konusu olduğunda ise doyum azalır.
- **Dönüt.-** İşgörenin eylemleri sonucunda elde ettiği doyumun beklentisine, çabasına, performansına yansıyan etkisidir (Başaran, 1982, s. 184,185).

Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmayı isteyen bir yönetici, şu konulara ağırlık vermelidir: Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak, başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılamak, işgörenleri çabaları oranında ödüllendirmek, iş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini eşitlik içinde yönetmek (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1995, s. 330).

V- Eşitlik (Denkserlik) Kuramı

Eşitlik Kuramı, Adams tarafından General Electric işletmesinde motivasyon konusunda yapılmış olan bazı araştırma ve deneylerde geliştirilmiş, ödül adaletinin ve eşitlik duygusunun çalışanları motive ve teşvik etme açısından çok önemli olduğu ortaya konmuştur.

Bu kuramın ana fikri de, personelin iş ilişkilerinde eşit bir şekilde muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği hususudur (Koçel, 2001, s. 524).

Eşitlik Kuramı, bireyin örgüte zeka, deneyim, ustalık, yaş, eğitim gibi bir takım girdiler sunduklarını ifade eder. Bu nitelikler, o birey tarafından algılanan girdilerdir.

Birey örgüte sunduğu bu girdilere eşit oranda ödül almak ister. Ücret ve statü artışları, toplumsal yardımlar, çalışma koşulları, güvence ve benzeri hususlar, katkılarına karşılık bireyin aldığı ödüller olabilir. Bir kişinin katkıları ile aldığı ödüller arasında dengesizlik olduğu zaman birey eşitsizlik duyar (Onaran, 1981, s. 168). Kişi katkıları ile ödülleri arasında dengesizlik gördüğünde bu eşitsizlik duygusu kişide bir gerginlik yaratır ve kişi eşitsizliği gidermek için çeşitli yollara başvurabilir. Bu olası yollar şunlar olabilir:

Girdiyi değiştirme, üretimi azaltma ya da başka ödüller arama, girdi ve çıktıları çarpıtma, çalışma alanından ayrılma, işi bırakma, devamsızlık gösterme, diğer işgörenleri etkileme, girdilerini azaltmaya çalışma. Kuşkusuz algılanan bir haksızlığın ortadan kaldırılmasında birey en kolay yolu seçecektir (Aydın, 1993, s. 95).

Bireylerin kendilerine verilen ödüller ile başkalarına verilen ödüllerini daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun bu görülen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduklarını saptamaya çalıştıkları belirlenmiştir (Eren, 1996, s. 535).

Kuram dört temel kavrama dayanır. Bunlar:

- **Birey.-** Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- **Diğerleriyle karşılaştırma.-** Yapılan işlere yönelik verilen ödüller anlamında kişinin karşılaştırma yaptığı diğer birey ya da gruplar,
- **Girdiler.-** Kişinin içinde taşıdığı bireysel özellikler (beceri, deneyim, yaş, cinsiyet, vb).
- **Çıktılar ya da sonuçlar.-** Kişinin işinden elde ettiği ödüller (tanınma, ücret, yan gelir vb).

Adams'a göre, girdiler ile çıktıların eş değerde olması gerekir. Gösterilen performansla ücret alınmalıdır. Eğer birey daha aza çaba harcıyorsa daha az ücret almalıdır. Eğer iki birey aynı çabayı gösteriyorsa, eşit ücret almaları gerekir. Eğer birey daha çok çaba harcıyorsa, daha çok ücret almalıdır (Baysal, Tekarslan, 1996, s. 119).

Bu kuramı personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici, aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu kuramın ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerinedir. Yönetici bu konunun öneminin bilincinde olmalıdır.

- Eşitlik ya da eşitsizlik, personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Her bireyin eşitsizliğe karşı gösterdiği tepki, değişik şekillerde oluşabilir (Koçel, 2001, s. 525).

Güdülemede Özendirme Araçları

Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütlerin etkililiği, geniş ölçüde örgütü meydana getiren kişilerin çalışma performanslarına bağlıdır. Zamanlarının çoğunu örgüt içinde geçiren bireylerin iş tatminleri onların performanslarını etkilemektedir. Motivasyonun işlevi işgörenlerin çalışma isteklerini artırarak, onları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmektir. Örgütler, işgörenlerinin istekliliğini artırmak için gerekli özendirme araçlarını etkili bir şekilde kullanmalıdır (Balcı, 1993, Özbek, 1998).

İşgörenleri çalışmaya güdüleme için kullanılan çeşitli özendirme araçları bulunur. Bu özendirme araçları; (1) Ekonomik özendirme araçları, (2) Psiko-sosyal özendirme araçları ile (3) Örgütsel ve yönetsel özendirme araçları olmak üzere üç grupta toplanabilir.

Ekonomik Özendirme Araçları

Örgütlerin kuruluş nedeni ile işgörenlerin çalışma nedenleri özde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle yönetimin işgörenlerin çalışma isteklerini ve eğilimlerini yoğunlaştırarak artırmak için ekonomik özendirme araçlarını kullanması gerekmektedir. Ücret artışı, özendirici ücret sistemleri, kara katılma, motivasyonda ekonomik özendirme araçları olarak kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 108).

I - Ücret Artışı.- Ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği mal ve hizmetleri elde etmenin bir aracı olarak işlevde bulunmasından dolayı, işgörenler için ekonomik önemi fazladır. Ücretin önemi ve anlamı ekonomik olduğu kadar aynı zamanda psikolojik de olabilir. Ücret ve diğer ödemeler bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar (Bingöl, 1997, s. 336).

II - Özendirici Ücret Sistemleri.- Örgütlerde uygulanan özendirici ücret sistemleri de çok önemli güdüleyici faktörlerdendir. Daha fazla performans gösterdiğinde ücretinin artacağını düşünen işgörenin çalışma isteğini artıracaktır. Parça başına veya saat başına primli ücret sistemi özendirici araçlardandır. Güdülemede en çok başvurulmuş özendirici araç, aynı pozisyonda ücrette sürekli artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de artırılması.

III- Kara Katılma.- Ekonomik yönden güdüleme araçlarından biri de kara katılma. Sistemin özü, örgütün her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün işgörelere bırakılmasıdır. Bu sistem en az işgören kadar örgütün de yararına olan bir sistemdir. Her şeyden önce karın artırılmasını amaç edinen işgören kesimi üretim ve verimin artması için çaba harcar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 113).

Psiko-Sosyal Özendirme Araçları

Çevresel faktörler de bireyin davranışlarını etkileyen etmenlerdir. Stresli çalışma koşulları hem fiziksel hem de ussal bozukluklara neden olmaktadır. Bu nedenle psiko-sosyal etmenler bireyin verimli olmasında oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir. Güvenlik, statü, yetki devri ve sosyal katılım, motivasyonda psiko-sosyal özendirme araçları olarak kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 115).

I – Güvenlik.- Örgütlerin, çalışanlarını her türlü riske karşı koruması ve geleceğini garantiye alması kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, hastalık, kaza, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışanların gelirini hayatı boyunca karşılayacak ekonomik güvence ile birlikte işgörelenler kendilerini psikolojik olarak da güvence hissederler. Bu durum bireyin performansını olumlu yönde etkileyecektir (Eren, 1996, s.427).

II – Statü.- Gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkide bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir eleman olarak kabul edilme durumu hemen hemen herkes için derin bir tatmin duygusu yaratır (Eren, 1996, s. 429).

III - Yetki Devri.- Yetki devri, çalışanlarda saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edecek önemli bir motivasyon aracıdır. Yetki devri sayesinde işgörelenler

davranışlarında özgürlük kazanır, sorumluluk yüklenir, bağımsızlık, anlamlı iş yapma, değer verme gibi üst düzey psikolojik gereksinimlerini daha iyi karşılayabilir (Kaynak, 1995, s.144).

IV - Sosyal Katılım.- bireyler bir takım gereksinimlerini karşılamak üzere çeşitli sosyal gruplara dahil olmak isterler. İnsanlarla etkileşim ve arkadaşlık, bir gruba ait olma gereksinimlerini karşılayan sosyal gruplar bireysel doyum ve üretim açısından oldukça önemlidir. Bir gruba ait olma duygusu bireyin kendisini güvencede hissetmesiyle birlikte doğal grupla özdeşleşme, bireyin tanınma ve statü kazanma gereksinimini de karşılar (Aydın, 1994, s.34).

Örgütsel ve Yönetsel Özendirme Araçları

İş zenginleştirme, kararlara katılma olanağı sağlama, eğitim, yükselme, özel yaşama saygılı olma, fiziksel çalışma koşulları sağlama, adaletli ve sürekli bir disiplin ortamı yaratma gibi örgütsel ve yönetsel özendirme araçları da işgörenleri motive etmede önemli bir yer tutmaktadır.

I - İş Zenginleştirme.- Bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini o işi yapacak personelin güdüsel ihtiyaçlarını doyuracak şekilde değiştirmektir. Böylece o işi yapan kişi daha çok başarı, tanınma, sorumluluk ve kişisel gelişme duygusu elde edebilir (Can, 1994, s.173).

II - Kararlara Katılma Olanağı Sağlama.- Yöneticiler, işgörenlerin kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularla ilgili kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine olan güveni sergiler ve daha sağlıklı bir karar almayı olanaklı kılar. Kendilerin ilgilendiren konularda görüşlerinin dikkate alındığını gören işgörenler, gerçek bir doyum elde edebilir (Aydın, 1994, s. 285).

III – Eğitim.- Mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini artırma, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme ve kişisel yeteneklerini artırma, işgörenin kendini işinde iyi hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan hizmet içi eğitim programları işgörenler için önemli bir güdüleyici araçtır.

IV – Yükselme.- Yükselme, dinamik bir yaşantı sürmek isteyen her bireyin özlemidir. Yaralı ve planlı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen işgören, elde

ettiği yeni bilgi ve becerilerle kişiliğini geliştirerek kendine güven duygusu kazanabilir, bu durum da işgörenin çalışma isteğini artırarak işinde daha başarılı olmasını sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 125).

V- Özel Yaşama Saygılı Olma.- İşgörenler, iş dışındaki özel yaşamlarında bir takım sorunlarla karşılaşabilir ve bu sorunlar işlerinde verimli çalışmalarını engelleyebilir. Bu nedenle bireyin özel yaşamına saygılı olmak, sorunlarını hoşgörü ile karşılamak ve çözüm konusunda yardımcı olmak gerekir (Eren, 1996, s. 431).

VI- Fiziksel Çalışma Koşulları.- Zamanının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörenin fiziksel ve ruhsal gereksinimlerini giderecek bir ortamın örgütte yaratılması gerekir. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü, güvenliğin sağlanması gibi fiziksel koşullar, işgörenlerin rahat etmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır (Özbek, 1998, s. 43).

VII- Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Ortamı.- İşgörenin örgütte ödüllendirilmesi ve cezalandırılması, adil bir disiplin sistemini gerekli kılar. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, astların görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olacaktır (Eren, 1996, s. 432).

Motivasyonun İşgören ve İşletme Üzerindeki Önemi

İşgören ihtiyaçlarının karşılanıp, doyumlanarak işe güdülenmesinin işletme üzerinde olumlu etkileri vardır. Bunlar: Yüksek moral, işgörenin işine bağlanması ve işletmede bütünleşme sağlanmasıdır.

İşgören ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda ortaya çeşitli olumsuz sonuçlar çıkar. Bu olumsuzluklar, birey açısından; yabancılaşma, bezginlik, kızma, küsme, duyumsamazlık ve saldırganlık, işletme açısından ise; düşük moral, işçilerin direnmesi, çatışma ortamının doğması, grev, devamsızlık ve kazalarda artış şeklinde ortaya çıkabilir (Erdoğan, 1990, s. 30 - 31).

Yönetici Açısından Güdülemenin Önemi

Yönetici, güdüleme konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Yani motivasyon ile performans arasında yakın bir ilişki vardır. Görevine motive olmayan personelin, yüksek performans göstermesi beklenmemelidir.

Bir yöneticinin başarısı, astlarını örgüt amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Avrupalı yüksek kademe işletme yöneticileri arasında yapılan bir çalışma, bu yöneticilerin en önemli sorunlarından birisinin personelin motivasyonu olduğunu, yöneticilerin mevkiye dayanan yetkilerini kullanamadıklarını göstermiştir. Motivasyon gözle görülebilen bir olay veya mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler, ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Dolayısıyla yöneticilerin personelin davranışlarını yorumlaması, bu yorumlamanın sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi zorunludur (Koçel, 2001, s. 507).

Bir organizasyonda kullanılan ya da kullanılması gereken güdüleyici faktörler şunlardır :

1. Maddi teşvik.
2. İtibar ve kişisel nüfuz kazanma imkanları.
3. İyi çalışma şartları.
4. İşçilik gururu, aileye veya başkasına hizmet duygusu, dini duygular vb.
5. Organizasyon içindeki sosyal ilişkilerde kişisel huzur ve doyum sağlama.
6. Alışkanlık haline gelmiş uygulama ve durumlara uygunluk.
7. Büyük ve önemli faaliyetlere katılma duygusu (Ersan, 1987, s. 83).

Kişiler, bireysel farklılıklarından dolayı değişik davranışlar ve beklentiler içerisinde olabilirler. Yönetici güdüleme ile ilgili kuramları inceler, güdülemede özendirici faktörleri öğrenir, işgöreni güdüleme yollarını uygular ise, bu durumun karmaşıklığından kurtularak, tüm çalışanlarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye

yönelik olarak yönlendirebilir, yani onları güdüleyerek performanslarını artırabilir. Güdüleme, liderliğin tamamlayıcısıdır.

Okulda güdülenmenin önemi oldukça açıktır. Okul yöneticilerinin bu konunun kuramsal ve uygulama alanlarında yapacakları olumlu çalışmalar, öğretmenlerin çalışmaya güdülenmeleri için gerekli olan ilk koşuldur.



BÖLÜM IV

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, öğretmen motivasyonunu konu edinen araştırmalardan bazılarına ve önemli bulgularına yer verilmiştir.

Kabadayı'nın, 1982 yılında İzmir ili merkez ilkokullarında yaptığı, "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Gütülenmesi" adlı araştırmada elde edilen sonuçlar özetle şöyledir:

Öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla yapıyı kurma boyutundaki davranışları, en az da belirsizlik hoşgörüsü boyutundaki davranışları gösterdikleri görüşündedir.

Öğretmenler, en fazla otonomi, ikinci ve üçüncü sırada güvenlik ve kendini gerçekleştirme, dördüncü ve beşinci sırada ise saygı ve sosyal gereksinim alanlarında doyumsuzluk yaşamaktadır.

Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunda dolaysız bir ilişki bulunmaktadır. Öğretmenlerin iş doyumunda en ilişkili davranış boyutları anlayış gösterme ve özgürlük hoşgörüsü boyutlarıdır. Öğretmenlerin saygı gereksinimlerinin karşılanmasında okul müdürlerinin etkileri sınırlıdır (Kabadayı, 1982, s. 56).

Ataklı'nın 1996 yılında Ankara ili merkez ilçelerinde yaptığı "İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmen Verimliliğine Etkisi" adlı araştırmasında; ilkokul yöneticilerinin yönetim süreçlerinden karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, denetleme ve değerlendirmeye ilişkin davranışları hangi sıklıkla gösterdikleri konusunda, yönetici, öğretmen ve denetmenlerin görüşleri ile yönetici davranışlarını her birinin öğretmenin verimliliğine ne derece etkili olduğu ile ilgili görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir:

Yetki dağılımının öğretmen verimliliğinde etkili olduğu görüşünü araştırmaya katılan deneklerin büyük çoğunluğu paylaşmaktadır.

Yöneticilerin ders içi ve ders dışı çalışmalar ile ilgili ayrı ayrı görüşebilmelerinin öğretmen verimliliğini etkilemediğini düşünen denek olmadığı belirlenmiştir.

Yöneticilerin durumun gerektirdiği liderlik rolünü oynayabilme düzeyi konusunda yöneticilerin olumlu düşündükleri, öğretmenlerin orta ve az arasında kararsız kaldıkları, denetmenlerin de yarıdan az fazlalık ile orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu davranışın öğretmen verimliliğini çok etkilediği konusunda görüş birliğinde oldukları belirlenmiştir (Ataklı, 1996, Gültekin, 2003, s. 89).

Balcı tarafından 1988 yılında yapılan “Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü” adlı araştırma, Türk Milli Eğitim Sisteminde öğretmenlere verilen ödüller ile yılın öğretmeni seçimi ve ödüllendirmesinin işlevselliğini araştırmayı amaçlamıştır. Araştırmada elde edilen bulgular, özetle şunlardır:

Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk Eğitim Sisteminde verilen ödüller daha çok teşekkür ve takdirname gibi içsel nitelikteki ödüllerdir ve olağanüstü başarı, orijinal eser yazma gibi gerekçelerle verilmişlerdir.

Öğretmenler, ailelerinin sosyo-ekonomik düzeylerini düşük ve orta düzeyde algılamakta, üst sosyo-ekonomik düzeydeki aileler, bu mesleği yapmaya değer bulmamaktadır.

Hem öğretmenler, hem de yöneticiler için en önemli güdüleyici faktör, çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkiler faktörüdür.

Öğretmenler ve yöneticiler, ödül kazanmanın okulda ve çevrede saygınlığı artıracığını, mesleki statüde bir değişiklik olmayacağını belirtmektedirler (Balcı, 1988, s.146).

Topçu tarafından 1995 yılında yapılan “Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları” adlı araştırma, güdüleme konusunda mevcut sorunların neler olduğunu saptamayı amaçlamıştır. Araştırma, Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında yapılmıştır. Topçu, araştırmasında öğretmenlerin, yönetici tutumlarının güdülemede çok önemli bulduklarını saptamıştır. Araştırma sonuçlarına göre, başarı değerlendirmelerinin objektif olarak yapılmaması; dışsal, içsel ve sistem ödülleri ulaşma ölçütlerinin belirsizliği; güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği; öğretmenlerin güdülenecek çalışma şartlarına sahip olmamaları; yöneticilerin, güdülemenin gerekliliğine inanmamaları; ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ile sıkı bir denetim politikasının izlenmesi

gibi nedenlerin, öğretmenler tarafından en önemli güdüleme sorunları olarak algılandıkları belirlenmiştir (Topçu,1995, Özbek,1998, s. 54).

Çeliker tarafından 1986 yılında yapılan, “Ankara Eğitim Örgütlerinde İletişim” adlı araştırma Ankara merkez örgütünde, merkeze bağlı orta dereceli okullarda yönetici, yönetici yardımcıları ve öğretmenleri kapsamaktadır. Araştırmada elde edilen bulgular özetle şöyledir:

Yöneticiler, astların kişisel sorunları ile ilgilenmemekte, üstler astların tanımaktan ve sorunlarına eğilmekten kaçınmakta, çoğu yöneticilerin astlarına sorumluluk yükledikleri ancak yetki vermekten kaçındıkları gözlenmektedir. Asta güvensizlik etmeninin de olduğu etkenlerden dolayı asta yetki göçertilmemesi, ast-üst arasındaki ilişkileri, iş bölümünü etkilemektedir.

Eğitim örgütlerinde, kararların uygulama alanlarında görev yapanlara üst makamlardan yeterli bilgi iletilmemektedir. Kendisine bilgi verilmeyen ast saldırgan veya umursamaz bir tutum içerisine girmekte, bu da işdoyumunu olumsuz yönde etkilemektedir. Eğitim örgütlerinde kararlar üst kademelerde alınmakta, astların görüşlerine pek başvurulmamaktadır.

Eğitim örgütlerinde üst yöneticiye duyulan güven oldukça azdır. Üstlerin astlarına başarılarına ilişkin bilgileri iletilmedikleri, buna karşılık başarısızlıklarını daha fazla ilettikleri görülmüştür. Üstlerin başarısızlığa başarıdan daha fazla tepki gösterdikleri saptanmıştır (Çeliker, 1986, s.63).

Okutan tarafından 1988 yılında yapılan “Orta Dereceli Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlilikleri” adlı araştırma, Trabzon ilindeki lise müdürleri ile bu liselerde görev yapan öğretmenler üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonuçları özetle şöyledir:

Okul müdürleri, her zaman öğretmenlerin güçsüz ve zayıf yönlerini vurgulamakta, öğretmen grubu içinde liderlerin oluşmasından rahatsızlık duymakta, öğretmenlere karşı zaman zaman öfkelenmekte ve öfkelenedikleri zaman onları azarlamakta, onlara üstten bakmaktadır. Okul müdürleri, çağdaş yönetimin gerektirdiği insan ilişkileri yaklaşımına yeterince sahip olmadıklarından, klasik yönetsel davranış sergilemektedir. Buna karşılık, mevzuatı çok iyi uyguladıklarına inandıklarından, kendilerini insan ilişkileri bakımından üst düzeyde görmektedirler (Özbek, 1998, s. 52).

BÖLÜM V

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, resmi ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerinin belirlenebilmesi için 375 öğretmen ile 67 okul müdürü olmak üzere toplam 442 deneğe uygulanan anket çalışması ile toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular ve bu bulgulara ilişkin yorumlar yer almaktadır.

Bu bölümde yer alan tablolar oluşturulurken, araştırmanın alt problemleri dikkate alınmış ve bu sıralamaya sadık kalınmıştır. Bölümde ilk olarak okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin okul müdürü algıları ile ilgili bulgular ve yoruma, ikinci olarak öğretmen algılarına ilişkin bulgular ve yoruma yer verilmiştir. Üçüncü sırada okul müdürlerinin bireysel değişkenlerine ilişkin bulgular ve yorumlar, dördüncü sırada öğretmenlerin bireysel değişkenlerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Beşinci ve son olarak maddeler bazında okul müdürü ve öğretmen algıları arasındaki farklara ilişkin bulgular ve yorum ile ilgili tablolar yer almaktadır.

Okul Müdürü Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim okulu müdürleri, öğretmenlerini güdüleme görevlerini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10’da yer almaktadır.

Tablo 10

**Okul Müdürü Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve
Standart Sapma Değerleri**

	SORULAR	N	$\bar{X}$	S
1	Okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama	67	4,52	,533
2	Okuldaki çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler verme	67	4,46	,659
3	Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirleme	67	4,61	,521
4	Çalışanlara sorumluluklarına denk yetkiler verme	67	4,54	,502
5	Okul içinde herkesin ve her şeyin belli bir yerinin olmasını ve arandıklarında belirlenen yerde bulunmasını sağlama	67	4,37	,546
6	Okuldaki çalışanların birlik ve beraberlik içerisinde çalışmasını sağlama	67	4,58	,527
7	Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma	67	4,75	,438
8	Okulda çalışan bireyleri yeni fikirler önerme ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik etme	67	4,49	,612
9	Çalışanları mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda teşvik etme	67	4,66	,592
10	Çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda karara katılma olanağı tanıma	67	4,61	,602
11	Elverişli çalışma koşulları sağlama	67	4,39	,717
12	Çalışanların bireysel gereksinimlerini tanıma ve anlama	67	4,34	,592
13	Çalışanlara işlerinde ilerleme ve terfi olanakları tanıma	67	4,60	,524
14	Çalışanların özlük haklarına önem verme ve ilgi gösterme	67	4,79	,538
15	Okuldaki görevliler ve birimler arasında amaç ve planlara uygun bir işbirliği kurma	67	4,49	,612
16	Okulda zaman zaman ortaya çıkan çeşitli sorunları çözmek amacıyla, çeşitli birimlerin koordinasyonunu gerçekleştirme	67	4,36	,620
17	Çalışanlara görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme	67	4,54	,611
18	Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme	67	4,46	,636
19	Çalışanların bireysel çıkarlarını gözetme	67	3,85	1,184

Tablo 10 -Devamı

	SORULAR	N	$\bar{X}$	S
20	Çalışanlara tüm konularda tam bir çalışma serbestliği tanıma	67	4,12	,879
21	Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme	67	3,58	1,017
22	Çalışanlara olumlu performanslarına ilişkin dönütler sağlama	67	4,22	,647
23	Çalışanlara olumsuz performanslarına ilişkin dönütler sağlama	67	3,46	1,049
24	Çalışanların kişiliklerine değil, davranışlarına ilişkin dönütler sağlama	67	4,07	,611
25	Çalışanların sorunlarına çözüm öneren dönütler sağlama	67	4,22	,647
26	Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleme	67	3,34	1,038
27	Her bir çalışanın kuruma yaptığı katkıyı anlamasını sağlama	67	4,16	,730
28	Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek şekilde manevi olarak ödüllendirme	67	4,46	,659
29	Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek şekilde maddi olarak ödüllendirme	67	2,85	1,362
30	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma	67	4,18	,851
31	Çalışanların olumlu yönlerini ortaya çıkarma	67	4,40	,719
32	Çalışanların olumsuz davranışlarını gidermeye çalışma	67	4,34	,664
33	Çalışanlara güvenme ve bunu onlara hissettirme	67	4,46	,559
34	Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmalarını bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirme	67	4,24	,720
35	Çalışanların sorunları ile ilgilenme ve yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösterme	67	4,40	,698
36	Çalışanlara saygı gösterme ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranma	67	4,64	,542
37	Tüm okul çalışanları için tutarlı bir biçimde denetlenen davranış kuralları belirleme	67	4,40	,653
38	Okulda yapılan rutin işlerle ilgili birbiriyle tutarlı prosedürler geliştirme	67	4,21	,749
39	Çalışanların işlerini kolaylaştırma ve zevkli hale getirme	67	4,28	,647
$\bar{X} = 4,53$				

Tablo 10'a bakıldığında, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak okul müdürlerinin cevapladıkları 39 maddelik anket maddesine, bu görevleri her zaman düzeyinde ($\bar{X} = 4,53$) yerine getirdiklerini algıladıkları görülmektedir. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerini oldukça yüksek olarak algıladıkları söylenebilir.

Okul müdürleri, “Çalışanların özlük haklarına önem verme ve ilgi gösterme” ($\bar{X} = 4,79$), “Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma” ($\bar{X} = 4,75$), “Çalışanları mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda teşvik etme” ($\bar{X} = 4,66$), “Çalışanlara saygı gösterme ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranma” ($\bar{X} = 4,64$), “Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirleme” ($\bar{X} = 4,61$) ve “Çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda karara katılma olanağı tanıma” ($\bar{X} = 4,61$) maddelerine en yüksek düzeyde; buna karşılık “Çalışanların kuruma yaptıkları, katkıları verim ve morali yükseltecek şekilde maddi olarak ödüllendirme” ($\bar{X} = 2,85$), “Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleme” ($\bar{X} = 3,34$), “Çalışanlara olumsuz performanslarına ilişkin dönütler sağlama” ($\bar{X} = 3,46$), “Çalışanları belli konularda içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme” ($\bar{X} = 3,58$), “Çalışanların bireysel çıkarlarını gözetme” ($\bar{X} = 3,85$) maddelerine ise en düşük düzeyde katıldıkları görülmektedir.

Yine Tablo 10'daki tüm okul müdürlerinin ankete vermiş oldukları cevapların ortalamaları incelendiğinde, 39 tane maddenin 32 tanesine “her zaman” düzeyinde ($\bar{X} = 4,20 - 5,00$), 5 tanesine “çoğunlukla” düzeyinde ($\bar{X} = 3,40 - 4,19$) ve iki tanesine de “ara sıra” düzeyinde ($\bar{X} = 2,60 - 3,39$) cevap verdikleri görülmektedir. Anket uygulanan 67 okul müdürünün tüm maddelere verdikleri cevapların ortalamaları dikkate alındığında, hiçbir maddenin “çok az” ve “az” düzeyinde cevaplanmadığı dikkat çekmektedir. Daha önce de belirtildiği gibi, okul müdürleri öğretmenlerini güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak kendilerini değerlendirdiklerinde, bu konudaki algılarının oldukça yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Okulların birer açık sistem olarak kabul edildiği günümüzde, sistemin girdisi olan öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesi için, okulların en iyi şekilde yönetilmesi şarttır. Okul yönetiminin diğer yönetim alanlarından farklı ve özel yönleri vardır. Okul yöneticisi bir yandan örgütün devamlılığını sağlamalı, çalışanları örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmeli, diğer yandan sistemin en önemli girdisi olan öğrencileri en iyi şekilde yetişmelerini sağlamak için gerekli koşulları sağlamalıdır. Öğrenci performansını artırmak için de öncelikle öğretmenlerin işlerine motive edilmiş olmaları gerekir, çünkü öğretmen başarısı doğrudan öğrenci başarısını etkileyecektir.

Ülkemizde ve yurt dışında yapılan motivasyon konulu bir çok araştırmada, okul müdürlerinin etkili liderlik, motivasyon, insan kaynakları yönetimi ve benzeri konulardaki yeterliliklerinin beklenenin altında olduğu sonucu çıkmıştır. Özellikle ülkemizde okul yönetiminin başlı başına bir uzmanlık alanı olarak kabul edilmediği dikkat çekmektedir. “Meslekte esas öğretmenliktir.” anlayışı, okul yönetimi kavramında çağdaş yaklaşımın getirdiği anlayış ve uygulamaların yerleşmesinde engel teşkil etmektedir.

Motivasyon, işgörenlerin, örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkıda bulunma isteklerini artırır. Bu durum örgütün etkililiği açısından oldukça önemlidir. İşgörenlerin istekli olmaları, görevlerini yerine getirirken çaba sonucunda doyum elde etmemelerine bağlıdır. Eğer işgören yaptığı işten doyum sağlıyorsa, görevini en iyi şekilde yerine getirmek için daha çok çaba gösterir (Aydın, 1994, s. 15 - 16). Bu araştırmada, okul müdürlerinin öğretmenlerini güdüleme konusunda kendilerini yeterli düzeyde ($\bar{X} = 4,53$) algıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum okul müdürlerinin kendilerini değerlendirirken objektif olamamalarından ya da güdüleme kavramı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamalarından kaynaklanmış olabilir.

Öğretmen Algılarına İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın ikinci alt problemi “Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme ile ilgili görevlerini ne derecede yerine getirdiklerini algılamaktadırlar?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt probleme ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 11
Öğretmen Algılarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve
Standart Sapma Değerleri

	SORULAR	N	$\bar{X}$	S
1	Okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama	375	3,86	,980
2	Okuldaki çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler verme	375	3,76	,997
3	Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirleme	375	4,09	3,304
4	Çalışanlara sorumluluklarına denk yetkiler verme	375	3,67	1,027
5	Okul içinde herkesin ve her şeyin belli bir yerinin olmasını ve arandıklarında belirlenen yerde bulunmasını sağlama	375	3,81	1,096
6	Okuldaki çalışanların birlik ve beraberlik içerisinde çalışmasını sağlama	375	3,86	1,071
7	Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma	375	3,79	1,166
8	Okulda çalışan bireyleri yeni fikirler önerme ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik etme	375	3,63	1,139
9	Çalışanları mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda teşvik etme	375	3,62	1,133
10	Çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda karara katılma olanağı tanıma	375	3,63	1,130
11	Elverişli çalışma koşulları sağlama	375	3,65	1,128
12	Çalışanların bireysel gereksinimlerini tanıma ve anlama	375	3,54	1,118
13	Çalışanlara işlerinde ilerleme ve terfi olanakları tanıma	375	3,57	1,140
14	Çalışanların özlük haklarına önem verme ve ilgi gösterme	375	3,88	1,129
15	Okuldaki görevliler ve birimler arasında amaç ve planlara uygun bir işbirliği kurma	375	3,75	1,028
16	Okulda zaman zaman ortaya çıkan çeşitli sorunları çözmek amacıyla, çeşitli birimlerin koordinasyonunu gerçekleştirme	375	3,62	1,138
17	Çalışanlara görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme	375	3,93	1,037
18	Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme	375	3,49	1,245
19	Çalışanların bireysel çıkarlarını gözetme	375	3,50	1,232
20	Çalışanlara tüm konularda tam bir çalışma serbestliği tanıma	375	3,50	1,177

Tablo 11 -Devamı

	SORULAR	N	$\bar{X}$	S
21	Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme	375	3,37	1,043
22	Çalışanlara olumlu performanslarına ilişkin dönütler sağlama	375	3,41	1,127
23	Çalışanlara olumsuz performanslarına ilişkin dönütler sağlama	375	3,19	1,182
24	Çalışanların kişiliklerine değil, davranışlarına ilişkin dönütler sağlama	375	3,52	1,113
25	Çalışanların sorunlarına çözüm öneren dönütler sağlama	375	3,44	1,095
26	Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleme	375	2,92	1,234
27	Her bir çalışanın kuruma yaptığı katkırıyı anlamasını sağlama	375	3,30	1,130
28	Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek şekilde manevi olarak ödüllendirme	375	3,25	1,265
29	Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek şekilde maddi olarak ödüllendirme	375	2,34	1,280
30	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma	375	3,29	1,268
31	Çalışanların olumlu yönlerini ortaya çıkarma	375	3,53	1,185
32	Çalışanların olumsuz davranışlarını gidermeye çalışma	375	3,47	1,094
33	Çalışanlara güvenme ve bunu onlara hissettirme	375	3,59	1,265
34	Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmaları bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirme	375	3,42	1,176
35	Çalışanların sorunları ile ilgilenme ve yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösterme	375	3,57	1,193
36	Çalışanlara saygı gösterme ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranma	375	3,79	1,182
37	Tüm okul çalışanları için tutarlı bir biçimde denetlenen davranış kuralları belirleme	375	3,53	1,160
38	Okulda yapılan rutin işlerle ilgili birbiriyle tutarlı prosedürler geliştirme	375	3,66	2,898
39	Çalışanların işlerini kolaylaştırma ve zevkli hale getirme	375	3,35	1,201
$\bar{X} = 3,54$				

Tablo 11'e bakıldığında, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak öğretmen algılarının "çoğunlukla" düzeyinde ($\bar{X} = 3,54$) olduğu görülmektedir. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında, araştırmaya katılan 375 öğretmenin, okul müdürlerinin öğretmenleri çalışmaya

güdüleme düzeylerine ilişkin algılarının yüksek olduğu, öğretmenlerin bu ifadeye ilişkin iyimser bir tutum içerisinde olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, “Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirleme” ($\bar{X} = 4,09$), “Çalışanlara, görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme” ($\bar{X} = 3,93$), “Çalışanların özlük haklarına önem verme ve ilgi gösterme” ($\bar{X} = 3,88$), “Okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama” ($\bar{X} = 3,86$), “Okuldaki çalışanların birlik ve beraberlik çerisinde çalışmasını sağlama” ($\bar{X} = 3,86$) ve “Okul içinde herkesin ve her şeyin belli bir yerinin olmasını ve arandıklarında belirlenen yerde bulunmasını sağlama” ($\bar{X} = 3,81$) maddelerine en yüksek düzeyde; buna karşılık “Çalışanların kuruma yaptıkları, verim ve morali yükseltecek şekilde maddi olarak ödüllendirme” ($\bar{X} = 2,34$), “Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleme” ($\bar{X} = 2,92$), “Çalışanlara olumsuz performanslarına ilişkin dönütler sağlama” ($\bar{X} = 3,19$), “Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek şekilde manevi olarak ödüllendirme” ($\bar{X} = 3,25$) ve “Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma” ($\bar{X} = 3,29$) maddelerine ise en düşük düzeyde katılmaktadırlar.

Yine Tablo 11’deki tüm öğretmenlerin ankete vermiş oldukları cevapların ortalamaları incelendiğinde, 39 tane maddenin 31 tanesine “çoğunlukla” düzeyinde ($\bar{X} = 3,40 - 4,19$), 7 tanesine “ara sıra” düzeyinde ($\bar{X} = 2,60 - 3,39$) ve 1 tanesine de “az” düzeyinde ($\bar{X} = 1,80 - 2,59$) cevap verdikleri görülmektedir. Tüm öğretmenlerin ankete vermiş oldukları cevapların ortalamaları dikkate alındığında, hiçbir maddenin “her zaman” ve “çok az” düzeyinde cevaplanmadığı dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin güdüleme ile ilgili olarak her zaman yerine getirilen bir görevin bulunmadıklarını belirtmeleri, onların bu konuyu değerlendirirken okul müdürleri kadar iyimser olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Günümüzde, etkili öğretim liderleri olmaları beklenen okul müdürlerinin en temel görevlerinden birinin de okullarında çalışan öğretmenleri çalışmaya güdüleme konusunda yeterli olmalarıdır. Öğretmen davranışlarının okul amaçları doğrultusunda yönlendirilmesi ile onların daha verimli çalışacakları, yaptıkları işten daha fazla doyum sağlayacakları açıktır. Ancak Tablo 11’deki öğretmen algı ortalamaları incelendiğinde,

araştırmaya katılan öğretmenler, kendilerine çalışma serbestliğinin yeterince tanınmadığını, belli konularda içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik edilmediklerini, kendilerinin olumlu ve olumsuz performanslarına ilişkin dönüt alamadıklarını, sorunlarına yeterince çözüm bulunamadığını, kişisel gelişimlerini artırmak istemelerine rağmen yeterince hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmediği, okul müdürlerinin güdüleme aracı olarak ödüllendirmeden çok cezayı kullandıkları, performanslarının nesnel olarak değerlendirilmediği, kuruma sağladıkları katkıların maddi ya da manevi olarak yeterince ödüllendirilmediği, çalışırken işlerinin kolaylaştırılıp zevkli hale getirilmediğini düşünmektedirler.

Topçu (1995) tarafından yapılan bir araştırmada, başarı değerlendirmelerinin objektif olarak yapılmaması, dışsal ve içsel ödül sistemlerine ulaşma ölçütlerinin belirsizliği, güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği, işgörenlere elverişli çalışma koşullarının sağlanmadığı, ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verildiği bulguları, bu araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Özbek, 1998, s. 86).

Bilindiği gibi motivasyon ihtiyacı bireyin doyurulmamış gereksinimlerinden doğar. Etkili bir yönetici, her şeyden önce çalışanlarının ihtiyaçlarını belirleyip bu ihtiyaçları gerekli ölçüde gidermek, dolayısıyla onları etkili ve verimli bir şekilde çalışmaya güdülemek durumundadır. Çalışanların örgütsel amaçlar doğrultusunda güdülenmesiyle oluşturulan örgüt iklimi daima hedeflenen bir olgudur. İlköğretim okullarında çalışan öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerini çalışmaya güdüleme konusunda yeterli düzeyde olmadıklarını düşünmektedirler.

Okul Müdürlerinin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın üçüncü alt problemi “İlköğretim okulu müdürlerinin cinsiyeti, yaşı, mesleki kıdemi, yöneticilik kıdemi, eğitim düzeyi gibi kişisel değişkenler dikkate alındığında, ilköğretim okulu müdürlerinin algılarına göre, müdürlerin öğretmenlerini güdüleme görevlerini yerine getirme düzeyleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu bölümde, bu alt probleme yönelik

olarak araştırmaya katılan okul müdürlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem, yöneticilik kıdemi ve eğitim düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin cinsiyet değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12

Okul Müdürlerinin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t -Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Erkek	58	4,27	,387	65	-1,288	,202
Kadın	9	4,44	,169			

Tablo 12’ye bakıldığında, erkek ve kadın okul müdürlerinin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Bu iki grup ortalamaları arasında anlamlı fark çıkmamasının, erkek müdür sayısı ile kadın müdür sayısı arasındaki oransızlıktan kaynaklanmış olabileceği söylenebilir.

Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin yaş değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 13’te yer almaktadır.

Tablo 13

Okul Müdürlerinin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	396,967	4	99,242	,462	,763
Grup içi	13319,779	62	214,835		
Toplam	13716,746	66			

Tablo 13'e bakıldığında, yaş gruplarına göre okul müdürlerinin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin mesleki kıdem değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 14'te yer almaktadır.

Tablo 14

Okul Müdürlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin

Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	329,831	3	109,944	,517	,672
Grup içi	13386,915	63	212,491		
Toplam	13716,746	66			

Tablo 14'e bakıldığında, mesleki kıdem gruplarına göre okul müdürlerinin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin yöneticilik kıdemi değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 15'te yer almaktadır.

Tablo 15

Okul Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	670,830	4	167,708	,797	,532
Grup içi	13045,916	62	210,418		
Toplam	13716,746	66			

Tablo 15'e bakıldığında, yöneticilik kıdemi gruplarına göre okul müdürlerinin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin eğitim düzeyi değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 16

Okul Müdürlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	273,119	2	136,560	,650	,525
Grup içi	13443,627	64	210,057		
Toplam	13716,746	66			

Tablo 16'ya bakıldığında, eğitim düzeyi gruplarına göre okul müdürlerinin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmanın dördüncü alt problemi “İlköğretim okulu öğretmenlerinin cinsiyeti, yaşı, medeni hali, mesleki kıdemi, branşı, eğitim düzeyi gibi kişisel değişkenler dikkate alındığında, öğretmenlerin algılarına göre, müdürlerin öğretmenlerini güdüleme görevlerini yerine getirme düzeyleri bakımından aralarında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu bölümde, bu alt probleme yönelik olarak araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet, medeni hal, yaş, mesleki kıdem, branş ve eğitim düzeylerine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 17’de yer almaktadır.

Tablo 17

Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin t -Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Erkek	122	3,61	3,61	373	1,161	,257
Kadın	253	3,50	3,50			

Tablo 17'ye bakıldığında, erkek ve kadın öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Medeni Hal Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin medeni hal değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18

Öğretmenlerin Medeni Hal Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları

Medeni Hal	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Bekar	88	3,44	,955	373	-1,262	,246
Evli	287	3,57	,824			

Tablo 18'e bakıldığında, bekar ve evli öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. "Medeni Hal" değişkeni dikkate alındığında, bekar ve evli öğretmenler arasında görüş farklılığının bulunmaması, örneklem grupları arasındaki oransızlıktan kaynaklanıyor olabilir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun evli olduğu dikkat çekmektedir.

Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin branş değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 19'da yer almaktadır.

Tablo 19

Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin t -Testi Sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Sınıf Öğretmeni	224	3,57	,813	373	,997	,331
Branş Öğretmeni	151	3,48	,919			

Tablo 19'a bakıldığında, sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenlerinin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Ancak sınıf ve branş öğretmenlerinin ankete verdikleri cevapların ortalamaları dikkate alındığında, sınıf öğretmenlerinin branş öğretmenlerine göre daha olumlu bir bakış açısına sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin yaş değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20
Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	4825,494	3	1608,498	1,464	,224
Grup içi	407733,823	371	1099,013		
Toplam	412559,317	374			

Tablo 20'ye bakıldığında, yaş gruplarına göre öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 21'de yer almaktadır.

Tablo 21

Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	941,211	3	313,737	,283	,838
Grup içi	411618,106	371	1109,483		
Toplam	412559,317	374			

Tablo 21'e bakıldığında, mesleki kıdem gruplarına göre öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre algı ortalamalarının karşılaştırılmasına ait sonuçlar Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22

Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	6689,090	2	3344,545	3,065	,048
Grup içi	405870,227	372	1091,049		
Toplam	412559,317	374			

Tablo 22'ye bakıldığında, eğitim düzeyi gruplarına göre öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmektedir. Öğretmenlerin, eğitim düzeyi gruplamalarına göre ortalamaları arasında oluşan bu anlamlı farklılığın kaynağı belirlenmek amacıyla, Tukey HSD testi yapılmıştır.

Araştırmaya katılan tüm öğretmenlerin eğitim düzeyi grupları arasında ortaya çıkan anlamlı farklılığın kaynağı Tablo 23'te yer alan "Tukey HSD" testi ile açıklanmıştır.

Tablo 23

Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Görüş Farklılıkları

Tukey HSD

(I) EĞİTİM DÜZEYİ	(J) EĞİTİM DÜZEYİ	Ortalamalar Arası Farklılık (I-J)	Standart Hata	p
Ön Lisans	Lisans	5,18	4,089	,415
	Yüksek Lisans	17,92(*)	7,277	,038
Lisans	Ön Lisans	-5,18	4,089	,415
	Yüksek Lisans	12,75	6,678	,137
Yüksek Lisans	Ön Lisans	-17,92(*)	7,277	,038
	Lisans	-12,75	6,678	,137

Tablo 23'e bakıldığında, öğretmenlerin eğitim düzeyi gruplamalarına göre algı ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan “ön lisans” eğitim düzeyindeki öğretmenlerin, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin algıları, “yüksek lisans” eğitim düzeyindeki öğretmenlerin algılarına göre daha yüksek düzeydedir. Buna göre, “ön lisans” eğitim düzeyindeki öğretmenlerin, okul müdürlerini öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak değerlendirirken, “yüksek lisans” eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre daha iyimser bir bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Bu konuda elde edilen bulgular, bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça, ihtiyaç ve beklentilerinin de artacağı düşüncesini doğrular niteliktedir. Yüksek lisans eğitim düzeyine sahip öğretmenler, ön lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlere göre daha üst düzey beklentilere sahip olduklarından, değerlendirmelerinde daha olumsuz yargılarda bulunmuş olabilirler.

Okul Müdürü ve Öğretmen Algıları Arasındaki Farklara İlişkin

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın beşinci alt problemi “İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenlerini güdüleme konusundaki görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin müdür ve öğretmen algıları arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerini belirlemek üzere uygulanan ankete verilen cevaplar doğrultusunda, okul müdürü ve öğretmen algı ortalamaları arasındaki farklara ilişkin bulgular ve yorumlar, maddeler bazında Tablo 24- 62’de yer almaktadır.

Tablo 24

“Okul Amaçlarının Çalışanlarca Anlaşılmasını ve Benimsenmesini Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t-Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,86	,980	440	-5,397	,000
Müdür	67	4,52	,533			

Tablo 24’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Etkili öğretim liderliğinin en önemli davranış boyutlarından biri okul misyonunu tanımlamadır. Misyonun tanımlanması için de okul amaçlarının geliştirilip, çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanması gerekmektedir. Okul müdürlerinin, amaçların çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlama konusundaki yeterliliklerinin öğretmenlerce beklenen düzeyde olmadığı söylenebilir.

Tablo 25

“Okuldaki Çalışanlara Bilgi, Beceri ve Deneyimlerine Uygun Görevler Verme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları

t-Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,76	,997	440	-5,532	,000
Müdür	67	4,46	,659			

Tablo 25’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okuldaki çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler verme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Her bireyin kendine has bilgi, beceri ve deneyimleri vardır. Bireylere, yeteneklerine uygun görevler verildiğinde daha verimli çalışacakları açıktır. Okul müdürü, çalışanlarını iyi tanır ve onları uygun pozisyonlarda görevlendirirse, çalışanlar daha yüksek performans gösterirler. Ancak sonuçlar, okul müdürlerinin bu alandaki yeterliliklerinin de beklenen düzeyde olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 26

“Okuldaki Tüm Birimlerin Görev ve Sorumluluklarını Açık ve Kesin Olarak Belirleme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş

Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	4,09	3,304	440	-1,294	,004
Müdür	67	4,61	,521			

Tablo 26'ya bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirleme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirleme” ifadesine daha fazla katılmaktadır. İşgörenlerin iş tanımlarının açık ve kesin olarak yapılması, performansı etkileyen en önemli etkenlerden biridir. Çalışanlar, görev ve sorumluluklarını tam olarak bilmediklerinde, işin yapılması ile ilgili ciddi sorunlar ortaya çıkabilir. Okul müdürlerinin bu konuda da beklenen yeterlilik düzeyine sahip olmadıkları söylenebilir.

Tablo 27

**“Çalışanlara Sorumluluklarına Denk Yetkiler Verme” Maddesine İlişkin
Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi**

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,67	1,027	440	-6,748	,000
Müdür	67	4,54	,502			

Tablo 27'ye bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanlara sorumluluklarına denk yetkiler verme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanlara sorumluluklarına denk yetkiler verme” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışları, çalışanların sorumluluklarına denk yetkiler ile donatılması gerektiğini savunur. Bir işi yaparken sorumluluk alan işgörenlerin, belli konularda kendi kararlarını almaları konusunda yetkili olmaları, yöneticilerin yetki devretme (göçerme) konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Ancak araştırmaya katılan öğretmenler, okul müdürlerinin kendilerine yeterince yetki göçermediklerini algıladıkları söylenebilir.

Tablo 28

“Okul İçinde Herkesin ve Her Şeyin Belli Bir Yerinin Olmasını ve Arandıklarında Belirlenen Yerde Bulunmasını Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,81	1,096	440	-4,107	,000
Müdür	67	4,37	,546			

Tablo 28’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okul içinde herkesin ve her şeyin belli bir yerinin olmasını ve arandıklarında belirlenen yerde bulunmasını sağlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Okul içinde herkesin ve her şeyin belli bir yerinin olmasını ve arandıklarında belirlenen yerde bulunmasını sağlama” ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Tablo 29

“Okulda Çalışanların Birlik ve Beraberlik İçerisinde Çalışmasını Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,86	1,071	440	-5,391	,000
Müdür	67	4,58	,527			

Tablo 29’a bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okulda çalışanların birlik ve beraberlik içerisinde çalışmasını sağlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre

okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Öğretim liderliği kavramının önemli davranış boyutlarından biri de eğitim programında eşgüdüm (koordinasyon) sağlamadır. Eğitim programını yürütecek olan kişiler öğretmenler olduğu için, okul müdürü öncelikle öğretmenler arasındaki eşgüdümü yani onların birlik ve beraberlik içerisinde çalışmalarını sağlamalıdır. Ancak öğretmen algıları dikkate alındığında, okul müdürlerinin eşgüdüm becerilerinin beklenen düzeyde olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 30

**“Okuldaki Tüm Çalışanlara Aynı Derecede Nezaket ve Adaletle Davranma”
Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları
t -Testi**

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,79	1,166	440	-6,630	,000
Müdür	67	4,75	,438			

Tablo 30’a bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranma” ifadesine daha fazla katılmaktadır. İyi bir yöneticinin adaletli olması, tüm çalışanlarına eşit davranması beklenir. Elde edilen bulgular ile öğretmenlerin, okul müdürlerinin bu anlamda yeterli düzeyde olmadıklarını algıladıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 31

“Okulda Çalışan Bireyleri Yeni Fikirler Önerme ve Fikirlerini Uygulamaya Koyma Doğrultusunda Teşvik Etme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,63	1,139	440	-6,044	,000
Müdür	67	4,49	,612			

Tablo 31’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okulda çalışan bireyleri yeni fikirler önerme ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik etme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Öğretim liderliğinin bir diğer alt boyutu da öğretmenleri çalışmaya özendirir. Okul içerisinde yeni fikir ve projeler öne süren ve bu projelerin uygulamaya konması konusunda yönetimden gerekli desteği gören öğretmenlerin işlerine daha fazla motive olacakları, hedeflerine ulaşmak için daha fazla performans gösterecekleri açıktır. Ancak öğretmenler, bu konuda da okul müdürlerinden beklenen düzeyde destek görmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 32

“Çalışanları Mesleklerinde İlerleme ve Gelişme Doğrultusunda Teşvik Etme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,62	1,133	440	-7,316	,000
Müdür	67	4,66	,592			

Tablo 32'ye bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanları mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda teşvik etme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Öğretim liderliğinin bir alt boyutu da öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlamaktır. Çağdaş bir okul müdürünün, okulunda çalışan öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yardımcı olması, onları bu konuda teşvik etmesi, yüreklendirmesi, onlara fırsat tanınması beklenir. Bir öğretim lideri olarak okul müdürü, öğretmenlerin mesleki gelişimlerini, kendilerini tehdit eden bir durum olarak değil, okulun eğitim kalitesini artırmak için bir fırsat olarak nitelendirir. Her ne kadar öğretmenler bu konuda çoğunlukla ($\bar{X} = 3,62$) düzeyinde görüş bildirmiş olsalar da, bu durum beklenenin altındadır.

Tablo 33

“Çalışanlara Kendilerini İlgilendiren Konularda Karara Katılma Olanığı Tanıma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,63	1,130	440	-6,957	,000
Müdür	67	4,61	,602			

Tablo 33'e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda karara katılma olanağı tanıma” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda karara katılma olanağı tanıma” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışlarının en önem verdiği konulardan biri de, çalışanların karara katılmalarıdır. Klasik yönetim anlayışının aksine, yöneticinin çalışanlara rehberlik etmesi, onların kararlarına saygı duyması, çalışanlarca da paylaşılan bir okul vizyon ve misyonu oluşturması son derece önemli konulardır. Bu bağlamda okul müdürlerinin karar alma sürecine öğretmenleri de katma konusunda yeterli düzeyde olmadıkları söylenebilir.

Tablo 34

“Elverişli Çalışma Koşulları Sağlama ” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,65	1,128	440	-5,203	,000
Müdür	67	4,39	,717			

Tablo 34’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Elverişli çalışma koşulları sağlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Elverişli çalışma koşulları sağlama” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Öğretmenlerin belirlenen hedefler doğrultusunda etkili ve verimli çalışmaları için okulun fiziki koşulları, teknolojik imkanları ve benzeri her yönden çalışmaya elverişli hale getirilmesi şarttır. Ancak bu koşullar sağlandığında öğretmenlerden yüksek performans beklenebilir. Elverişli çalışma koşulları sağlama boyutunda okul müdürlerinin beklenen düzeyde olmadıkları söylenebilir.

Tablo 35

“Çalışanların Bireysel Gereksinimlerini Tanıma ve Anlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,54	1,118	440	-5,765	,000
Müdür	67	4,34	,592			

Tablo 35’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanların bireysel gereksinimlerini tanıma ve anlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri

“Çalışanların bireysel gereksinimlerini tanıma ve anlama” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Okul müdürlerinin göz önünde bulundurmaları gereken önemli konulardan biri de her çalışanın farklı bireyler olduğudur. Her bireyin ilgi ve ihtiyaçları, beklentileri birbirinden farklı olabilir. Bireyleri içinde bulundukları duruma göre değerlendirmek gerekir. Bu durumu göz önünde bulunduran bir okul müdürü, çalışanların bireysel farklılıklarını dikkate alarak, nesnel bir değerlendirme yapar ve bireylerin ihtiyaçlarını giderebilmek için çeşitli çözüm yolları üretir. Beklentileri ve ihtiyaçları dikkate alınan bireyler, daha fazla güdülenerek, daha yüksek performans gösterirler. Öğretmenlerin, okul müdürlerinin bu davranış boyutundaki yeterliliklerinin beklenen düzeyde olmadığını algıladıkları yorumu yapılabilir.

Tablo 36

“Çalışanlara İşlerinde İlerleme ve Terfi Olanakları Tanıma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,57	1,140	440	-7,248	,000
Müdür	67	4,60	,524			

Tablo 36’ya bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanlara işlerinde ilerleme ve terfi olanakları tanıma” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanlara işlerinde ilerleme ve terfi olanakları tanıma” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Okul müdürleri, tıpkı öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak konusunda olduğu gibi bu konuda da olumlu bir yaklaşım içerisinde olmalı, öğretmenlerine ilerleme ve terfi olanakları tanımalı, bu durumu kendi pozisyonlarını tehlikeye sokan bir tehdit olarak değil, ülkenin eğitim sistemi açısından bir fırsat olarak değerlendirmelidir. Ancak öğretmen algıları dikkate alındığında, okul müdürlerinin bu boyutta da yeterli düzeyde olmadıkları dikkat çekmektedir.

Tablo 37

“Çalışanların Özlük Haklarına Önem Verme ve İlgi Gösterme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,88	1,129	440	-6,451	,000
Müdür	67	4,79	,538			

Tablo 37’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanların özlük haklarına önem verme ve ilgi gösterme ” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Öğretmen algı ortalamaları incelendiğinde, okul müdürlerinin çalışanların özlük haklarına önem verme konusundaki yeterliklerinin, diğer konulardaki yeterliklerine göre beklenen düzeye daha yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 38

“Okuldaki Görevliler ve Birimler Arasında Amaç ve Planlara Uygun İşbirliği Kurma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,75	1,028	440	-5,758	,000
Müdür	67	4,49	,612			

Tablo 38’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okuldaki görevliler ve birimler arasında amaç ve planlara uygun işbirliği kurma” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır.

Tablo 39

“Okulda Zaman Zaman Ortaya Çıkan Çeşitli Sorunları Çözmek Amacıyla, Çeşitli Birimlerin Koordinasyonunu Gerçekleştirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,62	1,138	440	-5,162	,000
Müdür	67	4,36	,620			

Tablo 39’a bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okulda zaman zaman ortaya çıkan çeşitli sorunları çözmek amacıyla, çeşitli birimlerin koordinasyonunu gerçekleştirme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Öğretim liderliği boyutlarından biri de eşgüdümlemedir. Okulda bulunan bireyler ve takımlar kendi içinde ve aralarında iyi koordine edilmez ise planlanan hedeflerin istenilen düzeyde gerçekleşmesi mümkün değildir. Bu bağlamda okul müdürlerinin iyi birer koordinatör olmaları beklenir. Öğretmen algıları dikkate alındığında, okul müdürlerinin bu konudaki yeterliklerinin beklenen düzeyde olmadığı söylenebilir.

Tablo 40

“Çalışanlara Görevlerine İlişkin Kendilerinden Neler Beklendiğini Açıkça Bildirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,93	1,037	440	-4,686	,000
Müdür	67	4,54	,611			

Tablo 40'a bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanlara görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, bir organizasyonda çalışmaya başlayan bireylere görev ve sorumlulukları ile bu görevlere ilişkin kendilerinden neler beklendiği açık olarak anlatılmalı, yani iş tanımları herhangi bir yanılmaya imkan vermeyecek şekilde yapılmalıdır. İşgörenler, hangi durumlarda nasıl davranılması gerektiğini bildiklerinde daha dikkatli davranırlar, bu da onların performansını önemli derecede artırır. Öğretmen algı ortalamaları incelendiğinde, okul müdürlerinin bu boyuttaki yeterliliklerinin diğer boyutlardaki yeterliklerine oranla daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 41

“Okulda Yapılacak Değişiklikleri Çalışanlara Önceden Bildirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,49	1,245	440	-6,226	,000
Müdür	67	4,46	,636			

Tablo 41'e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Eğitim, planlı bir süreçtir. Okul içinde yapılacak değişikliklerin çalışanlara önceden bildirilmesi, çalışanların kendilerini bu değişimler doğrultusunda hazırlamalarına ve değişimin içeriğine göre kendilerini geliştirmelerine imkan sağlayacaktır. Okul içinde yapılacak bir değişikliğin öğretmene önceden bildirilmesi, öğretmenin de planlarında bu değişiklikler doğrultusunda düzenlemeler yapmasını sağlayacaktır. Ancak öğretmenler, bu boyutta da okul müdürlerinin beklenen düzeyde olmadıklarını ifade etmektedirler.

Tablo 42

“Çalışanların Bireysel Çıkarlarını Gözetme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,50	1,232	440	-2,167	,028
Müdür	67	3,85	1,184			

Tablo 42’ye bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanların bireysel çıkarlarını gözetme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanların bireysel çıkarlarını gözetme” ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Tablo 43

“Çalışanlara Tüm Konularda Tam Bir Çalışma Serbestliği Tanıma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,50	1,177	440	-4,099	,000
Müdür	67	4,12	,879			

Tablo 43’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanlara tüm konularda tam bir çalışma serbestliği tanıma” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanlara tüm konularda tam bir çalışma serbestliği tanıma” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin, algı ortalaması arasında en düşük olan ifadelerden biri de yukarıdaki ifadedir. Öğretmenlerin, çalışmalarını yaparken yeterince serbest olmadıklarını, okul müdürü baskısını hissettikleri için özgürce davranamadıkları söylenebilir.

Tablo 44

“Çalışanları Belli Konularda Kendi İçlerinden Geldiği Gibi Hareket Etmeye Teşvik Etme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,37	1,043	440	-1,553	, 117
Müdür	67	3,58	1,017			

Tablo 44’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre okul müdürleri ile öğretmenlerin “Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik etme” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Deneklerin verdikleri cevapların ortalamaları dikkate alındığında, okul müdürlerinin, kendilerinin bu görevi $\bar{X} = 3,58$ ile çoğunlukla düzeyinde yerine getirdiklerini, öğretmenlerin ise okul müdürlerinin bu görevi $\bar{X} = 3,37$ ile ara sıra düzeyinde yerine getirdiklerini algıladıkları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 45

“Çalışanlara Olumlu Performanslarına İlişkin Dönütler Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,41	1,127	440	-5,738	, 000
Müdür	67	4,22	,647			

Tablo 45'e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanlara olumlu performanslarına ilişkin dönütler sağlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanlara olumlu performanslarına ilişkin dönütler sağlama” ifadesine daha fazla katılmaktadır. En önemli motivasyon araçlarından biri performansa ait dönüt almaktır. Bireyler çalışmalarını yaparken olumlu performanslarına ilişkin dönütler aldıklarında, yaptıkları çalışmaların fark edildiğini, önemsendiğini hisseder ve işine daha fazla güdülenerek, performansını artırır. Her birey, yaptığı çalışmaların takdir edilmesinden mutluluk duyar. Ancak öğretmen algıları dikkate alındığında, okul müdürlerinin olumlu performansa ait dönüt sağlama konusunda yeterli düzeyde olmadıkları söylenebilir.

Tablo 46

“Çalışanlara Olumsuz Performanslarına İlişkin Dönütler Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,19	1,182	440	-1,755	,059
Müdür	67	3,46	1,049			

Tablo 46'ya bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanlara olumsuz performanslarına ilişkin dönütler sağlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Buna göre okul müdürleri ile öğretmenlerin “Çalışanlara olumsuz performanslarına ilişkin dönütler sağlama” ifadesine verdikleri cevapların ortalamaları birbirine oldukça yakındır. Okul müdürleri, kendilerinin bu görevi ($\bar{X} = 3,46$) ile çoğunlukla düzeyinde yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Öğretmenler ise okul müdürlerinin bu görevi ($\bar{X} = 3,19$) ile ara sıra düzeyinde yerine getirdiklerini algılamaktadırlar.

Tablo 47

“Çalışanların Kişiliklerine Değil, Davranışlarına İlişkin Dönütler Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,52	1,113	440	-3,951	, 000
Müdür	67	4,07	,611			

Tablo 47’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanların kişiliklerine değil, davranışlarına ilişkin dönütler sağlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Okul müdürlerinin insan ilişkileri ve iletişim konusunda da yeterli olması beklenir. Öğretmenlerin kişiliklerini hedef alarak konuşmak, onların olumsuz davranışlarını daha da pekiştirmelerine neden olabilir. Çünkü bu durumda birey savunma mekanizmaları geliştirebilir. Okutan’ın 1988 yılında orta dereceli okul müdürlerinin insan ilişkileri yeterlikleri adlı araştırmasında elde edilen, okul müdürleri öğretmenlerin daha çok zayıf yönlerini vurguladıkları, öğretmenleri zaman zaman azarlayarak onlara meslek erbabı kişiler olarak davranmadıkları bulguları, bu araştırmayı destekler niteliktedir.

Tablo 48

“Çalışanların Sorunlarına Çözüm Öneren Dönütler Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,44	1,095	440	-5,702	, 000
Müdür	67	4,22	,647			

Tablo 48'e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin "Çalışanların sorunlarına çözüm öneren dönütler sağlama" maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır.

Tablo 49

"Çalışanların Bilgi ve Becerilerini Artırmak Amacıyla Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Düzenleme" Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	2,92	1,234	440	-2,645	,004
Müdür	67	3,34	1,038			

Tablo 49'a bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin "Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenleme" maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Eğitim yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Öğretmenler iş öncesinde aldığı eğitimle çalışmaya başlar. Ancak zamanla bireyin gelişen çağa ayak uydurması gerekmektedir. Bu da ancak iş başında eğitim ile yani hizmet içi eğitimle olanaklıdır. Ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı her yıl bir hizmet içi eğitim programı hazırlamaktadır. Ancak bu eğitim programı ülkedeki tüm öğretmenlerin ihtiyacını karşılamaktan oldukça uzaktır. Bu konuda en büyük sorumluluk okul müdürlerine düşmektedir. Okul müdürleri, sivil toplum örgütleri ile, çeşitli kurum ve kuruluşlarla, üniversitelerle işbirliğine giderek, okullarında görev yapan öğretmenlerin bireysel gelişimini desteklemek için çeşitli eğitim programları düzenlemelidir. Araştırmaya katılan öğretmen ve okul müdürü algı ortalamaları incelendiğinde, her iki grubun da bu konuda algılarının düşük düzeyde olduğu, okul müdürlerinin bu konuya gereken hassasiyeti göstermedikleri söylenebilir.

Tablo 50

“Her Bir Çalışanın Kuruma Yaptığı Katkısı Anlamasını Sağlama” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,30	1,130	440	-6,009	,000
Müdür	67	4,16	,730			

Tablo 50’ye bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Her bir çalışanın kuruma yaptığı katkıyı anlamasını sağlama” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Her bir çalışanın kuruma yaptığı katkıyı anlamasını sağlama” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Öğretmenlerin en düşük düzeyde katıldıkları bir başka ifade de yukarıdaki ifadedir. Öğretmenlerin, kendilerinin bireysel olarak kuruma yaptıkları katkının ara sıra düzeyinde dikkate alındığını, bu konuda kendilerine olumlu dönütler verilmediği görüşünde oldukları söylenebilir.

Tablo 51

“Çalışanların Kuruma Yaptıkları Katkıları, Verim ve Morali Yükseltecek Şekilde Manevi Olarak Ödüllendirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,25	1,265	440	-7,654	,000
Müdür	67	4,46	,659			

Tablo 51'e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin "Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek şekilde manevi olarak ödüllendirme" maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. En iyi güdüleme araçlarından biri şüphesiz ödüllerdir. Bireyler, yaptıkları çalışmaların, göstermiş oldukları performansın karşılığında ödül beklerler ve her ödül onların daha fazla güdülenerek performanslarını artırmalarını sağlar. Etkili bir öğretim lideri olarak okul müdürlerinden çalışanlarını daha fazla ödüllendirerek ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirmeleri beklenir. Ancak öğretmen algıları dikkate alındığında öğretmenlerin, yaptıkları çalışmaların okul müdürleri tarafından manevi olarak yeterince ödüllendirilmediği görüşünde oldukları söylenebilir.

Tablo 52

"Çalışanların Kuruma Yaptıkları Katkıları, Verim ve Morali Yükseltecek Şekilde Maddi Olarak Ödüllendirme" Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	2,34	1,280	440	-2,972	,006
Müdür	67	2,85	1,362			

Tablo 52'ye bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin "Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek şekilde maddi olarak ödüllendirme" maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Ancak her iki grubun da algı ortalamaları diğer ifadelere göre oldukça düşüktür. Hem okul müdürleri hem de öğretmenler, maddi ödüllendirme konusunda olumsuz görüş bildirmişlerdir.

Tablo 53

“Güdüleme Aracı Olarak Cezadan Çok Ödüllendirmeyi Kullanma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,29	1,268	440	-5,496	,000
Müdür	67	4,18	,851			

Tablo 53’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Güdülemede ödülün cezadan daha etkili bir yöntem olduğu açıktır. Ancak öğretmen algıları incelendiğinde, öğretmenlerin bu ifadeye ara sıra düzeyinde katıldıkları görülmektedir. Yani öğretmenler, okul müdürlerinin güdülemede ödül kullanma konusunda yeterli düzeyde olmadıkları görüşünü bildirmişlerdir.

Tablo 54

“Çalışanların Olumlu Yönlerini Ortaya Çıkarma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,53	1,185	440	-5,867	,000
Müdür	67	4,40	,719			

Tablo 54'e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanların olumlu yönlerini ortaya çıkarma” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanların olumlu yönlerini ortaya çıkarma” ifadesine daha fazla katılmaktadır. Olumlu performansları dikkate alınan, olumlu davranışları pekiştirilen bireyler, kendilerine daha fazla güven duymaya başlarlar ve bu durum bir dışsal güdüleme yaratabilir. Davranışları ve çalışmaları hakkında olumlu eleştiriler alan bireylerin etkili performans gösterme boyutunda daha fazla güdülenmiş olmaları beklenir. Ancak öğretmenler okul müdürlerinin bu boyutta da beklenen yeterlilik düzeyine sahip olmadıkları görüşünü bildirmişlerdir.

Tablo 55

“Çalışanların Olumsuz Davranışlarını Gidermeye Çalışma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,47	1,094	440	-6,292	,000
Müdür	67	4,34	,664			

Tablo 55'e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanların olumsuz davranışlarını gidermeye çalışma” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanların olumsuz davranışlarını gidermeye çalışma” ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Tablo 56

“Çalışanlara Güvenme ve Bunu Onlara Hissettirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,59	1,265	440	-5,517	,000
Müdür	67	4,46	,559			

Tablo 56’ya bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanlara güvenme ve bunu onlara hissettirme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Çalışanlara güvenme ve bunu onlara hissettirme” ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Tablo 57

“Okuldaki Her Bir Çalışanın Yaptığı Çalışmaları Bilerek Performanslarını Nesnel Olarak Değerlendirme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,42	1,176	440	-5,542	,000
Müdür	67	4,24	,720			

Tablo 57’ye bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmaları bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri “Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmaları bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirme” ifadesine daha fazla

katılmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi, bir öğretim lideri olarak okul müdürünün sahip olması gereken en önemli özelliklerden biri adaletli olmasıdır. İyi bir yönetici, tüm çalışanlarına aynı derecede adaletli davranır ve değerlendirmelerini objektif olarak yapar. Ancak öğretmenler, okul müdürlerinin bu boyutta da beklenen yeterlikte olmadığını ifade etmişlerdir.

Tablo 58

“Çalışanların Sorunları İle İlgilenme ve Yakın İlişki Sürdürme Konusunda İçten Bir Çaba Gösterme” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,57	1,193	440	-5,543	,000
Müdür	67	4,40	,698			

Tablo 58’e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin “Çalışanların sorunları ile ilgilenme ve yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösterme” maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri belirtilen ifadeye daha fazla katılmaktadır.

Tablo 59

“Çalışanlara Saygı Gösterme ve Onlara Meslek Erbabı Kişiler Olarak Davranma” Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,79	1,182	440	-5,792	,000
Müdür	67	4,64	,542			

Tablo 59'a bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin "Çalışanlara saygı gösterme ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranma" maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır.

Tablo 60

"Tüm Okul Çalışanları İçin Tutarlı Bir Biçimde Denetlenen Davranış Kuralları Belirleme" Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,53	1,160	440	-5,984	,000
Müdür	67	4,40	,653			

Tablo 60'a bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin "Tüm okul çalışanları için tutarlı bir biçimde denetlenen davranış kuralları belirleme" maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri "Tüm okul çalışanları için tutarlı bir biçimde denetlenen davranış kuralları belirleme" ifadesine daha fazla katılmaktadır.

Tablo 61

"Okulda Yapılan Rutin İşlerle İlgili Birbiriyle Tutarlı Prosedürler Geliştirme" Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,66	2,898	440	-1,544	,002
Müdür	67	4,21	,749			

Tablo 61'e bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin "Okulda yapılan rutin işlerle ilgili birbiriyle tutarlı prosedürler geliştirme" maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri bu ifadeye daha fazla katılmaktadır. Okulda yapılan rutin işlerle ilgili birbiriyle tutarlı prosedürler geliştirme, personelin daha sistemli ve planlı çalışmasını sağlayacak, zaman kaybını önleyecek ve verimliliği artıracaktır. Öğretmenler hangi durumlarda nasıl davranmaları gerektiğini bilir, öğretim zamanı en etkili şekilde kullanılır, böylece okul içerisinde çıkabilecek kargaşa ve çatışmalar en aza seviyeye indirgenebilir. Ancak öğretmenler, okul müdürlerinin bu boyuttaki yeterliklerinin de beklenen düzeyde olmadığı görüşünü bildirmişlerdir.

Tablo 62

"Çalışanların İşlerini Kolaylaştırma ve Zevkli Hale Getirme" Maddesine İlişkin Okul Müdürü ve Öğretmenler Arasındaki Görüş Farklılıkları t -Testi

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Öğretmen	375	3,35	1,201	440	-6,167	,000
Müdür	67	4,28	,647			

Tablo 62'ye bakıldığında, okul müdürleri ve öğretmenlerin "Çalışanların işlerini kolaylaştırma ve zevkli hale getirme" maddesine verdikleri cevapların ortalamaları arasında $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Buna göre okul müdürleri "Çalışanların işlerini kolaylaştırma ve zevkli hale getirme" ifadesine daha fazla katılmaktadır. Bireylerin yaptıkları işte başarılı olmalarının koşullarından biri de yapılan işin kişi için anlamlı olması ve kişinin yaptığı işten zevk alabilmesidir. Öğretmen açısından bakıldığında, öğretim faaliyetlerini zevk alarak yapan bir öğretmenin hem öğrencilere başarılı bir öğretim etkinliği sunacağı hem de mesleki açıdan daha fazla doyum sağlayacağı beklenir. Ancak öğretmenlerin algıları incelendiğinde, okul müdürlerinin bu boyut ile ilgili yeterliliğe sahip olmadıkları, bu davranışı ara sıra düzeyinde ($\bar{X} = 3,35$) bulgusuna ulaşılmaktadır.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgular yoluyla ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen bulgular yoluyla ulaşılan sonuçları, alt problemlerin sırasına uygun olarak aşağıdaki gibi belirtmek olanaklıdır:

1. Okul müdürleri, öğretmenleri güdüleme görevlerini “her zaman” düzeyinde yerine getirdiklerini algılamaktadırlar.
2. Okul müdürlerinin güdüleme becerilerine ilişkin müdürlerin algıları onların cinsiyetlerine, yaşlarına, kıdemlerine, yöneticilik kıdemlerine ve eğitim düzeylerine göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
3. Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini, “çoğunlukla” düzeyinde yerine getirdiklerini algılamaktadırlar.
4. Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin öğretmen algıları, onların cinsiyetlerine, yaşlarına, medeni hallerine, kıdemlerine, branşlarına göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
5. Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevlerini yerine getirme düzeylerine ilişkin olarak öğretmen algıları, onların eğitim düzeyi değişkenine göre $p < .05$ düzeyinde anlamlı bir farklılık göstermektedir. Buna göre ön lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin algı ortalamaları, yüksek lisans eğitim düzeyindeki öğretmenlerin algı ortalamalarından daha yüksektir.
6. Okul müdürleri, öğretmenleri güdüleme görevleri ile ilgili olarak; “Çalışanların özlük haklarına önem verme ve ilgi gösterme” maddesine en yüksek düzeyde; “Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek şekilde maddi olarak ödüllendirme” maddesine en düşük düzeyde katılmaktadırlar.
7. Öğretmenler, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme görevleri ile ilgili olarak; “Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirleme” maddesine en yüksek düzeyde; “Çalışanların kuruma yaptıkları

katkıları verim ve morali yükseltecek şekilde maddi olarak ödüllendirme” maddesine en düşük düzeyde katılmaktadırlar.

8. Okul müdürü ve öğretmenlerin algı ortalamalarına göre, her iki grubun da en düşük algı ortalamasının “Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları verim ve morali yükseltecek şekilde maddi olarak ödüllendirme” ifadesine ilişkin olduğu belirlenmiştir.

Öneriler

Araştırmanın bulgularına göre, uygulayıcılara ve araştırmacılara şu öneriler yapılabilir:

1. Yönetim süreçlerinin etkili işlemesi, eğitim sistemi içerisindeki aksaklıkların giderilmesi ve çalışanların yeterince işe güdülenebilmeleri açısından, yöneticilerin yönetim alanında uzmanlaşmalarına önem verilmeli, işlevsel hizmet içi eğitim programları ile gelişmeleri sağlanmalı, bu konuda üniversiteler ile ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmalıdır.
2. Yöneticiler özellikle öğretmenleri ilgilendiren konularda onların görüşlerini almalı ve bunu uygulamaya yansıtmalı; okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirmeli, okul içerisinde koordinasyon kurulmasını sağlamalıdır.
3. Yöneticiler, çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler ve sorumluluklarına denk yetkiler vermeli, çalışanları yeni fikirler önerme ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik etmelidir.
4. Yöneticiler, çalışanlarına saygı göstermeli, onlara güvenmeli, meslek erbabı kişiler olarak davranmalı, örgütte başarılı olanlara yükselme, ilerleme ve kendini geliştirme olanağı tanınmalıdır.
5. Yöneticiler, öğretmenleri işe güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanmalı, çalışanlarını verim ve morali yükseltecek şekilde maddi ya da manevi olarak ödüllendirmelidir.
6. Bu tür çalışmalar Bakanlık bünyesinde daha sık yapılmalı, öğretmen ve yöneticilerin iş başında yetiştirilmeleri sürecinde bu araştırmalardan elde edilen sonuçlardan yararlanılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytaç. **Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Dördüncü Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1998.
- _____. **Eğitimde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004.
- Açıkgöz, Kemal. **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**. Birinci Baskı, İzmir: Kanyılmaz Matbaası, 1994.
- Akat, İlter, Gönül Budak ve Gülay Budak. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları, 1994.
- Akçay, Cengiz. **Okul Yönetimi**. Çanakkale: 72 Ofset, 1996.
- Aksu, Ali. **“Okul Müdürlerinin Etkililiği ve Örgüt İklimi.”** Yayımlanmamış Doktora Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, 1994.
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. Üçüncü Baskı, Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın, 1993.
- _____. **Eğitim Yönetimi**. Dördüncü Baskı, Malatya: Feryal Matbaası, Hatipoğlu Yayınevi, 1994.
- Balcı, Esengül. **“Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü.”** Ankara: Yayımlanmamış Doktora Tezi. 1988.
- _____. **Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**. Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- Başaran, İbrahim Ethem. **Örgütsel Davranış**. Ankara: A. Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108, 1982.
- _____. **Eğitim Yönetimi- Nitelikli Okul**. Ankara: Umut Sk. Nu. 17-1 Öncebeci, 06600, 2000.
- Baysal, Can, Erdal Tekarslan. **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**. İkinci Baskı, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 1996.
- Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. Üçüncü Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1997.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Onikinci Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitabevi, 1997.

- Can, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi.** İkinci Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1995.
- Çeliker, Mehmet. **“Eğitim Örgütlerinde İletişim.”** Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1986.
- Dereli, Toker. **Organizasyonlarda Davranış.** İkinci Baskı, İstanbul: Ar Yayıncılık, 1981.
- Eren, Erol. **Yönetim Psikolojisi.** Dördüncü Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1993.
- _____. **Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1996.
- _____. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** Altıncı Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Erdoğan, İlhan. **İşletmelerde Kişi Değerlendirmede Psikoteknik.** İstanbul: Küre Ajans Yayınları, 1990.
- Erdoğan, İrfan. **Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği.** İkinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri.** Beşinci Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2000.
- Ersan, Nurgün. **Yönetim Süreçleri ve Teorileri.** Ankara: Semih Ofset Matbaacılık, 1987.
- Fındıkçı, İlhami. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İkinci Baskı, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- Fisher, James L and Martha W. Tack. **“The Effective College President.”** Educational Record. V:71, n:1 Win:1990.
- Gençay, İbrahim. **“Personeli Tanımanın İş Tatmini ile İlişkisi ve Uygulamadan Örnekler.”** İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1997.
- Gültekin, Mehmet. **“İlköğretim Okullarında Yönetici Öğretmen İletişimi.”** İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2003.
- Gümüşeli, Ali İlker. **“İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları.”** İstanbul: Yayınlanmamış Tez Çalışması. 1996.
- Hicks, Herbert. **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından.** Çeviren: Binnur Aytek ve Diğerleri, Ankara: 1979.

- İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- İncir, Gülten. "Güdüleme (Motivasyon) Kuramlarına Toplu Bakış," **Verimlilik Dergisi**. C.XIV, S. 1, Ankara: 1985.
- _____. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**. Ankara: MPM Yayınları, 1990.
- Kabadayı, Reşide. "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi." Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi.1982.
- Karip, Emin. "Yönetim Biliminin Alanı ve Kapsamı." **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. Ed: Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004.
- Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**. Dördüncü Baskı, Ankara: Bilim Yayınları, 1991.
- _____. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Set Matbaası, 1993.
- Kaynak, Tuğray. **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 1995.
- Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2001.
- Koçoğlu, Asu. "Bankada Çalışan İşgörenin Performansını Artırmada Etkili Olan Motivasyon Faktörleri." İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2001.
- Lawler, Edward. **Motivation in Work Organizations**. California: Brooks Cole Publishing Company, 1975.
- Manga, Ebru. "Günümüz Örgütlerinde İşgörenleri Motive Eden Faktörleri Bulmaya Yönelik Bir Araştırma." İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 2001.
- Murray, Edward. **Motivation and Emotion**. New Jersey: Prentice Hall İnt., 1996.
- Okutan, Mehmet. "Okul Müdürlerinin İnsan İlişkileri Yeterlilikleri." Ankara: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1988.
- Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**. Ankara: SBF, 1981.
- Özbek, Sevilay. "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri." İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1998.
- Özgüven, İbrahim Ethem. **Bireyi Tanıma Teknikleri**. Ankara: PDREM Yayınları, 1998.

Robbins, Stephen. **Organizational Behavior, Concepts, Controversies, Applications.** Eighth Edition, Prentice Hall İnt., 1998.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji.** Üçüncü Baskı, Bursa: Alfa Yayınları, 1998.

Sancar, İdris. “İşletmelerde Motivasyon ve İşdoyumunu İlişkisi (Uygulamadan Bir Örnek).” İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. 1996.

Sencer, Muzaffer. **Toplumbilimlerinde Yönetim.** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1989.

Senemoğlu, Nuray. **Gelişim, Öğrenme ve Öğretim,** Gazi Kitap Evi, Ankara: 2001.

Serim, Özlem. **Milli Eğitim Mevzuatı.** Ankara: Alkım Kitapçılık ve Yayıncılık, 1991.

Steers, Richard, Lyman Porter and Gregory Bigley. **Motivation and Leadership at Work.** Sixth Edition, Singapore: Mc Graw-Hill Companies, 1996.

Şişman, Mehmet ve Selahattin Turan. “ Eğitim ve Okul Yönetimi.” **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı.** Ed: Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2004.

Tanrıöğen, Abdurrahman. “Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler.” Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, 1988.

Tevrüz, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt. **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım).** İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1999.

Uluğ, Feyzi. **Açıklamalı Eğitim Yönetimi Sözlüğü.** (Teksir) Ankara: 1985.

İNTERNET KAYNAKLARI

<http://www.yok.gov.tr/egitim/ogretmen/kitaplar/okulyon.html> (Erişim: Ocak 2004).

<http://www.ship.edu/~cgboeree/maslow.html> (Erişim: Ocak 2004).

EKLER

Ek-1 Okul Müdürü Anketi Formu

Sayın Eğitim Yöneticisi ;

Bu anket formu, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdöleme Görevlerini Yerine Getirme Düzeylerini” belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan bilgiler, bilimsel amaçlar doğrultusunda topluca değerlendirilecektir. **Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel sorular; ikinci bölümde ise çalışma ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmanın geçerliliği açısından, tüm soruları yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır .

İlginizden dolayı çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Neriman YILMAZ
Sınıf Öğretmeni

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz

1. () Erkek 2. () Kadın

2. Yaşınız

- | | |
|--------------|--------------------|
| 1. () 21-25 | 5. () 41-45 |
| 2. () 26-30 | 6. () 46-50 |
| 3. () 31-35 | 7. () 51 ve üzeri |
| 4. () 36-40 | |

4. Mesleki Kıdeminiz

1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 yıl
5. () 21 yıl ve üzeri

5. Yöneticilik Kıdeminiz

1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 yıl
5. () 21 yıl ve üzeri

6. Eğitim Düzeyiniz

- | | |
|----------------------|--|
| 1. () Önlisans | 4. () Doktora |
| 2. () Lisans | 5. () Diğer(Lütfen belirtiniz) |
| 3. () Yüksek Lisans | |

II. BÖLÜM

Lütfen her sorunun karşısına sizce en uygun olan seçeneği (x) ile işaretleyiniz !

Madde	AÇIKLAMA	Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)
1	Okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlarım					
2	Okuldaki çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler veririm					
3	Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirlerim					
4	Çalışanlara sorumluluklarına denk yetkiler veririm					
5	Okul içinde herkesin ve her şeyin belli bir yerinin olmasını ve arandıklarında belirlenen yerde bulunmasını sağlarım					
6	Okuldaki çalışanların birlik ve beraberlik içerisinde çalışmasını sağlarım					
7	Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranırım					
8	Okulda çalışan bireyleri yeni fikirler önerme ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik ederim					
9	Çalışanları mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda teşvik ederim					
10	Çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılma olanağı tanırım					
11	Elverişli çalışma koşulları sağlarım					
12	Çalışanların bireysel gereksinimlerini tanırım ve anlarım					
13	Çalışanlara işlerinde ilerleme ve terfi olanakları tanırım					
14	Çalışanların özlük haklarına önem veririm ve ilgi gösteririm					
15	Okuldaki görevliler ve birimler arasında amaç ve planlara uygun bir işbirliği kurarım					
16	Okulda zaman zaman ortaya çıkan çeşitli sorunları çözmek amacıyla, çeşitli birimlerin koordinasyonunu gerçekleştiririm					
17	Çalışanlara görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildiririm					
18	Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildiririm					
19	Çalışanların bireysel çıkarlarını gözetirim					
20	Çalışanlara tüm konularda tam bir çalışma serbestliği tanırım					
21	Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik ederim					

Madde	AÇIKLAMA	Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)
22	Çalışanlara olumlu performanslarına ilişkin dönütler sağlarım					
23	Çalışanlara olumsuz performanslarına ilişkin dönütler sağlarım					
24	Çalışanların kişiliklerine değil, davranışlarına ilişkin dönütler sağlarım					
25	Çalışanların sorunlarına çözüm öneren dönütler sağlarım					
26	Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlerim					
27	Her bir çalışanın kuruma yaptığı katkıyı anlamasını sağlarım					
28	Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek biçimde manevi olarak ödüllendiririm					
29	Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek biçimde maddi olarak ödüllendiririm					
30	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanırım					
31	Çalışanların olumlu yönlerini öne çıkarırım					
32	Çalışanların olumsuz davranışlarını gidermeye çalışırım					
33	Çalışanlara güvenirim ve bunu onlara hissettiririm					
34	Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmaları bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendiririm					
35	Çalışanların sorunları ile ilgilenirim ve yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösteririm					
36	Çalışanlara saygı gösteririm ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranırım					
37	Tüm okul çalışanları için tutarlı bir biçimde denetlenen davranış kuralları belirlerim					
38	Okulda yapılan rutin işlerle ilgili birbiriyle tutarlı prosedürler geliştiririm					
39	Çalışanların işlerini kolaylaştırırım ve zevkli hale getiririm					

Konu ile ilgili olarak eklemek istediğiniz görüşleriniz varsa arka sayfaya yazabilirsiniz.

Gösterdiğiniz ilgiye çok teşekkür ederim.

Ek – 2 Öğretmen Anketi Formu

Değerli Öğretmen Arkadaşlarım ;

Bu anket formu, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdöleme Görevlerini Yerine Getirme Düzeylerini” belirlemek amacıyla düzenlenmiştir. Elde edilecek olan bilgiler, bilimsel amaçlar doğrultusunda topluca değerlendirilecektir. **Bu nedenle adınızı yazmanıza gerek yoktur.**

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel sorular; ikinci bölümde ise çalışma ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmanın geçerliliği açısından, tüm soruları yanıtlamanız büyük önem taşımaktadır .

İlginizden dolayı çok teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Neriman YILMAZ
Sınıf Öğretmeni

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz

1. () Erkek 2. () Kadın

2. Yaşınız

- | | |
|--------------|--------------------|
| 1. () 21-25 | 5. () 41-45 |
| 2. () 26-30 | 6. () 46-50 |
| 3. () 31-35 | 7. () 51 ve üzeri |
| 4. () 36-40 | |

3. Medeni Haliniz

1. () Bekar 2. () Evli

4. Mesleki Kıdeminiz

1. () 1-5 yıl 2. () 6-10 yıl 3. () 11-15 yıl 4. () 16-20 yıl 5. () 21 yıl ve üzeri

5. Branşınız

- | | |
|------------------------|---|
| 1. () Sınıf Öğretmeni | 7. () Müzik |
| 2. () Matematik | 8. () Resim-iş |
| 3. () Türkçe | 9. () Beden Eğitimi |
| 4. () İngilizce | 10. () Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi |
| 5. () Sosyal Bilgiler | 11. () Diğer.....(Lütfen belirtiniz) |
| 6. () Fen Bilgisi | |

6. Eğitim Düzeyiniz

- | | |
|----------------------|---|
| 1. () Önlisans | 4. () Doktora |
| 2. () Lisans | 5. () Diğer(Lütfen belirtiniz) |
| 3. () Yüksek Lisans | |

II. BÖLÜM

Lütfen her sorunun karşısına sizce en uygun olan seçeneği (x) ile işaretleyiniz !

Madde	AÇIKLAMA	Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)
1	Okul amaçlarının çalışanlarca anlaşılmasını ve benimsenmesini sağlar					
2	Okuldaki çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler verir					
3	Okuldaki tüm birimlerin görev ve sorumluluklarını açık ve kesin olarak belirler					
4	Çalışanlara sorumluluklarına denk yetkiler verir					
5	Okul içinde herkesin ve her şeyin belli bir yerinin olmasını ve arandıklarında belirlenen yerde bulunmasını sağlar					
6	Okuldaki çalışanların birlik ve beraberlik içerisinde çalışmasını sağlar					
7	Okuldaki tüm çalışanlara aynı derecede nezaket ve adaletle davranır					
8	Okulda çalışan bireyleri yeni fikirler önerme ve fikirlerini uygulamaya koyma doğrultusunda teşvik eder					
9	Çalışanları mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda teşvik eder					
10	Çalışanlara kendilerini ilgilendiren konularda kararlara katılma olanağı tanır					
11	Elverişli çalışma koşulları sağlar					
12	Çalışanların bireysel gereksinimlerini tanır ve anlar					
13	Çalışanlara işlerinde ilerleme ve terfi olanakları tanır					
14	Çalışanların özlük haklarına önem verir ve ilgi gösterir					
15	Okuldaki görevliler ve birimler arasında amaç ve planlara uygun bir işbirliği kurar					
16	Okulda zaman zaman ortaya çıkan çeşitli sorunları çözmek amacıyla, çeşitli birimlerin koordinasyonunu gerçekleştirir					
17	Çalışanlara görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirir					
18	Okulda yapılacak değişiklikleri çalışanlara önceden bildirir					
19	Çalışanların bireysel çıkarlarını gözetir					
20	Çalışanlara tüm konularda tam bir çalışma serbestliği tanır					
21	Çalışanları belli konularda kendi içlerinden geldiği gibi hareket etmeye teşvik eder					

Madde	AÇIKLAMA	Her Zaman (5)	Çoğunlukla (4)	Ara Sıra (3)	Az (2)	Çok Az (1)
22	Çalışanlara olumlu performanslarına ilişkin dönütler sağlar					
23	Çalışanlara olumsuz performanslarına ilişkin dönütler sağlar					
24	Çalışanların kişiliklerine değil, davranışlarına ilişkin dönütler sağlar					
25	Çalışanların sorunlarına çözüm öneren dönütler sağlar					
26	Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenler					
27	Her bir çalışanın kuruma yaptığı katkıyı anlamasını sağlar					
28	Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek biçimde manevi olarak ödüllendirir					
29	Çalışanların kuruma yaptıkları katkıları, verim ve morali yükseltecek biçimde maddi olarak ödüllendirir					
30	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanır					
31	Çalışanların olumlu yönlerini öne çıkarır					
32	Çalışanların olumsuz davranışlarını gidermeye çalışır					
33	Çalışanlara güvenir ve bunu onlara hissettirir					
34	Okuldaki her bir çalışanın yaptığı çalışmaları bilerek performanslarını nesnel olarak değerlendirir					
35	Çalışanların sorunları ile ilgilenir ve yakın ilişki sürdürme konusunda içten bir çaba gösterir					
36	Çalışanlara saygı gösterir ve onlara meslek erbabı kişiler olarak davranır					
37	Tüm okul çalışanları için tutarlı bir biçimde denetlenen davranış kuralları belirler					
38	Okulda yapılan rutin işlerle ilgili birbiriyle tutarlı prosedürler geliştirir					
39	Çalışanların işlerini kolaylaştırır ve zevkli hale getirir					
Konu ile ilgili olarak eklemek istediğiniz görüşleriniz varsa arka sayfaya yazabilirsiniz. Gösterdiğiniz ilgiye çok teşekkür ederim.						