



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLER ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM TEFTİŞ PLANLAMASI
VE EKONOMİK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**GENEL LİSE MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLER
GÜDÜLEME STRATEJİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZ
Fadime GÜDÜCÜ**

**Tez Danışmanı:
Yard. Doç. Dr. Sadık KARTAL**

ISPARTA, 2008

ÖNSÖZ

De i imin hız kazandı ı 21. yüzyılda insan, örgütlerin en de erli kayna ı haline gelmi tir. nsanlardan yararlanmak için insanların güçleri harekete geçirilmeye çalı ılmaktadır. Bu güç içeriden ve dı arıdan etki ile harekete geçirilebilir. Ancak insanların sahip oldu u gücü harekete geçirmek zor bir i tir. Çünkü insanların geçmi ya antıları, ki ilik özellikleri, ya adıkları çevre ve beklentileri onları etkiler. nsanların bireysel farklılıklarını gözeterek onları güdüleyebilen yöneticiler ba arılı olabilirler. Bu nedenle etkili örgütlerin ortak özelliklerinden birisinin nitelikli yöneticilere sahip oldu u dü üncesi hızla yayılmaktadır. nsanları güdüleyebilmenin anahtarı, i e yaptıkları katkının de erli oldu unu bilmeleri ve i lerini sevmeleridir.

Bu ara tırma, ö retmen algılarına göre genel lise müdürlerinin ö retmenleri güdüleme stratejilerini ne düzeyde kullandıklarını belirlemek için yapılmı tır. Ara tırmanın giri kısmında ara tırmanın problem durumu, amacı, önemi ve tanımlar üzerinde durulmu tur. Birinci bölümde, çalı maya ı ık tutacak kuramsal bilgilere, yurt içi ve yurt dı nda konu ile ilgili ara tırmaların özetlerine yer verilmi tir. Çalı manın ikinci bölümünde, ara tırmanın yöntemi açıklanmı tır. Üçüncü bölümde, ara tırma sonucunda elde edilen bulgular ve bulguların yorumları açıklanmı tır. Son bölümde, ara tırmada ula ılan sonuç ve önerilere yer verilmi tir.

Bu ara tırmanın yapılmasında eme i geçen herkese te ekkürü borç bilirim. Öncelikle ara tırma süresince göstermi oldu u rehberlik, anlayı ve yardımlarından dolayı saygıde er hocam ve danı manım Sayın Yard. Doç. Dr. Sadık KARTAL'a en içten te ekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans süresince eme i geçen hocalarım Yard. Doç. Dr. Ali TA 'a, Yard. Doç. Dr. Elife DO AN'a ve Yard. Doç. Dr. Ekber TOMUL'a te ekkür ederim. Her zaman yanımda olan, deste ini esirgemeyen sevgili e im Muharrem'e çalı malarım esnasında gösterdi i sabır ve özveriden dolayı te ekkürlerimi sunarım. Son olarak bana sınırsız sevgi gösteren anneme, babama, karde ime ve varlı ıyla destek olan ye enim Müzeyyen'e te ekkürlerimi sunarım.

ÖZET

GENEL LİSE MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİN GÜDÜLEME STRATEJİLERİ

Fadime GÜDÜCÜ

Süleyman Demirel Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftiş Planlaması ve Ekonomisi Programı Yüksek Lisans Tezi, 102 Sayfa, Haziran, 2008

Danışman: Yard. Doç. Dr. Sadık KARTAL

Yirmi birinci yüzyılda yaşanan büyük değişimlere ayak uydurabilmek için eğitim örgütleri de birbiri ile yarışmaya girmişlerdir. Bu örgütlerde verimliliği artırmanın yollarından birisi öğretmenlerin amaçları ile okulun amaçlarının ortak noktada buluşması ile gerçekleşmektedir. Burada en büyük sorumluluk okul müdürlerine düşmektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin çalışma kapasitelerini ve performanslarını sürekli artırmak için öğretmenleri etkili bir şekilde güdülemek zorundadır. Bunun için okul müdürleri okulun imkanlarını, maddi ve manevi kaynaklarını ve kendi yetkilerini bu yönde harekete geçirmelidir. Bunu gerçekleştirebilmek için güdüleme kuramlarını ve güdüleme araçlarını çok iyi bilmeleri gerekir. Bu nedenle öğretmenlerin daha iyi performans sergilemelerine neden olacak en önemli etkenlerden biri olan güdüleme ile ilgili bu araştırma yapılmıştır.

Bu çalışmada, Burdur ilinde genel liselerde çalışmakta olan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin, öğretmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma betimsel niteliktedir. Araştırmada veri toplamak için araştırmacı tarafından hazırlanan, iki bölümden oluşan “Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejilerini Kullanma Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçeğin birinci bölümünde öğretmenlerin kişisel özelliklerini belirleyen sorulara, ikinci bölümde okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme stratejilerinin düzeyini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Verilerin analizi Statistical Packet Program for Social Sciences 10.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma gibi istatistiksel teknikler kullanılmıştır. Cinsiyete göre gruplar arasındaki farklılıklar t-testi ile test edilirken; yaş, branş, kıdem, öğrenim durumu arasındaki fark varyans analizi ile test edilmiştir.

Araştırma sonucunda, elde edilen verilerden şu sonuçlara ulaşılmıştır: Genel lise müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyi “çok sık” olarak bulunmuştur. Ayrıca genel lise müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini algılamada öğretmenlerin cinsiyet, yaş, branş, meslekteki kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: Okul Müdürü, Güdüleme, Güdüleme Araçları, Öğretmen, Genel Lise, Güdüleme Stratejisi.

ABSTRACT

TEACHER MOTIVATION STRATEGIES OF HIGH SCHOOL PRINCIPALS

Fadime GÜDÜCÜ

Süleyman Demirel University, Department of Educational Administration,
Inspection, Planning and Economy, Master Thesis, 102 Pages, June, 2008

Advisor: Assistant Professor Dr. Sadık KARTAL

In twenty first century, education institutions have a competition with each other to keep in step with the great changes in life. One of the ways to increase the efficiency in these institutions is to provide having common aims for the school and the teachers. In this point, the greatest responsibility belongs to principals. Principals have to motivate teachers effectively in order to increase their work capacity and performance constantly. To do this, principals should get their authorities and possibilities, physical and psychological resources of schools to move into this direction. To succeed in doing this, they should know motivation theories and means very well. For this reason, this study was carried out about motivation that will affect teachers to perform better.

In this study, principals' level of using teachers motivation strategies was tried to be determined according to perceptions of teachers working in high schools in Burdur city. The study is descriptive. To obtain data in this research, "Scale of principals' level of using teachers motivation strategies" that is prepared by the researcher and formed with two parts was used. In the first part of the scale, the questions determining the personal characteristics of teachers and in the second part of the scale, questions determining the level of motivation strategies that the principals used are occurred. The analysis of data was carried out by using Statistical Packet Program for Social Sciences 10.0 packet program. To analyze data, statistical techniques such as percentage, mean and standard deviation were used. Whereas differences between groups according to gender were tested by t-test, differences between age, branch, seniority and education level were tested by one way variance analysis.

The results of the study have revealed that high school principals' level of using teachers motivation strategies was found as "very frequent". Beside this, in perception of teachers motivation strategies of high school principals, there is no significant difference found at .05 level according to teachers' gender, age, branch, seniority at job and education level.

Keywords: *Principal, Motivation, Motivation Means, Teacher, High School, Motivation Strategy.*

Ç NDEK LER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	v
Ç NDEK LER.....	vii
EK LER D Z N	ix
TABLolar D Z N	x

G R

1. Problem Durumu	1
2. Problem Cümlesi	4
4. Ara tırmanın Amacı	5
5. Ara tırmanın Önemi	5
6. Tanımlar	6

B R NC BÖLÜM

KURAMSAL TEMELLER VE LG L ARA TIRMALAR

1.1. Güdüleme	7
1.2. Güdülenme Süreci	8
1.3. Güdülenmenin Önemi	10
1.4. Güdü Türleri	12
1.5. Güdüleme Kuramları	14
1.5.1. Kapsam Kuramları	15
1.5.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerar si Kuramı	16
1.5.1.2. Herzberg'in İki Etmen Kuramı	19
1.5.1.3. Mc Clelland'ın Ba arı Güdüsü Kuramı	21
1.5.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	23
1.5.2. Süreç Kuramları	24
1.5.2.1. Davranı artlandırması Kuramı	24
1.5.2.2. Vroom'un Beklenti Kuramı	25
1.5.2.3. Lawler – Porter'ın Geli tirilmi Beklenti Kuramı	27
1.5.2.4. Adams'ın E itlik Kuramı	28
1.5.2.5. Locke'un Amaç Kuramı	29
1.6. Güdülenmenin Di er Bazı Benzer Kavramlarla İli kisi	31
1.6.1. Doyumu ve Güdüleme	31
1.6.2. Örgüt Kültürü ve Güdüleme	33
1.7. Güdüleme Araçları	34

1.7.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar	35
1.7.1.1. Ücret	35
1.7.1.2. Güvenlik	36
1.7.1.3. Ekonomik Ödüller	36
1.7.1.4. Sosyal Kolaylıklar	37
1.7.2. Psiko-sosyal Araçlar	38
1.7.2.1. Bağımsız Çalışma	38
1.7.2.2. Yetki ve Sorumluluk Devri	39
1.7.2.3. Eğitim ve Kariyer Geliştirme Olanakları	41
1.7.2.4. Psikolojik Güvence	42
1.7.2.5. Sosyal Etkinlikler	43
1.7.2.6. Takdir ve Yapıcı Eleştiriler	44
1.7.2.7. Değer ve Statü	44
1.7.2.8. Özel Yaşamaya Saygılı Olma	45
1.7.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	46
1.7.3.1. Amaç Birliği	46
1.7.3.2. Kararlara Katılma	47
1.7.3.3. İletişim	48
1.7.3.4. Performans Değerlendirme	49
1.7.3.5. Zenginleştirme	51
1.7.3.6. Rekabet	51
1.7.3.7. İyi Bir Oryantasyon Hizmeti	52
1.7.3.8. Çalışma Koşullarının iyileştirilmesi	53
1.7.3.9. Adil ve Sürekli Disiplin Sistemi	53
1.8. Öğretmenlerin Güdülmesi	54
1.9. Konuyla İlgili Çalışmalar	57
1.9.1. Yurt dışında Yapılan Çalışmalar	57
1.9.2. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalar	62

K N C BÖLÜM

ARA TIRMA YÖNTEM -TEKNİKLER VE VERİ KAYNAKLARI

2.1. Ara tırmanın Yöntemi	65
2.2. Çalışma Grubu	65
2.2.1. Çalışma Grubunu Oluşturan Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı	66
2.3. Veri Toplama Aracı	68
2.4. Verilerin Toplanması	70
2.5. Verilerin Analizi	70

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARA TIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

3.1. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Öğretmenlerin Cinsiyetine Ait Bulgular	76
3.2. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Öğretmenlerin Yaşına Ait Bulgular	77
3.3. Genel Lise Müdürlerinin, Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Öğretmenlerin Branşına Ait Bulgular.....	79
3.4. Genel Lise Müdürlerinin, Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Öğretmenlerin Kıdemine Ait Bulgular	80
3.5. Genel Lise Müdürlerinin, Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Öğretmenlerin Öğrenim Durumuna Ait Bulgular.....	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

	85
KAYNAKÇA	87
EKLER	96
EK-1: Anket Uygulama Oluru	97
EK-2: Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri GÜdüleme Stratejilerini Kullanma Düzeyi Ölçeği	98
Özgeçmi	102

EK LER D Z N

<u>ekil</u>	<u>Sayfa No</u>
ekil 1.1. Güdülenme Süreci.....	9
ekil 1.2. Güdülenme Kuramına li kin Basitle tirilmi Bir Model.....	15
ekil 1.3. Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerar isi.....	18
ekil 1.4. Herzberg'in ki Faktör Kuramı.....	20
ekil 1.5. Vroom'un Beklenti Kuramı.....	26
ekil 1.6. Adams'ın E itlik Kuramı.....	29
ekil 1.7. Performans De erlendirme Süreci.....	50

TABLOLAR D Z N

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. Ara tırma Evrenini Olu turan l ve lçelerdeki Ö retmen Da ılımı	66
Tablo 2.2. Örnekleme Olu turan Ö retmenlerin Ki isel Özelliklerine Göre Da ılımı.....	67
Tablo 2.3. Veri Toplama Aracından Elde Edilen Verilerin Faktör Analizi Sonuçları.....	69
Tablo 2.4. Likert Tipi Ölçek çin Puan Aralıkları	71
Tablo 3.1. Genel Lise Müdürlerinin Ö retmenleri Güdüleme Stratejileri ile lgili Sonuçlar	73
Tablo 3.2. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Cinsiyet De i kenine Göre T-Testi Sonuçları	76
Tablo 3.3. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Ya De i kenine Göre Sonuçlar.....	77
Tablo 3.4. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Ya De i kenine Göre ANOVA Sonuçları.....	78
Tablo 3.5. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Bran De i kenine Göre Sonuçlar.....	79
Tablo 3.6. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Bran De i kenine Göre ANOVA Sonuçları.....	80
Tablo 3.7. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Kıdem De i kenine Göre Sonuçlar	81
Tablo 3.8. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Kıdem De i kenine Göre ANOVA Sonuçları.....	81

Tablo 3.9. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Gdleme Stratejilerini Algılamada retmenlerin renim Durumu De ğerine Göre Sonuçlar.....	82
Tablo 3.10. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Gdleme Stratejilerini Algılamada retmenlerin renim Durumu De ğerine Göre ANOVA Sonuçları.....	83

Bu bölümde ara tırmanın problemi tanımlandıktan sonra ara tırmanın amacı, önemi ve tanımlar üzerinde durulmu tur.

1. Problem Durumu

nsanın tek ba ına yetene i, gücü, zamanı ve çabası kendi istek ve ihtiyaçlarını kar ılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu kar ılamak için insanlar bir araya gelip gruplar olu turmaktadırlar. Olu turulan bu gruplar da her geçen gün de i en, çe itlenen ihtiyaçların ya da amaçların kar ılanmasında yetersiz kalmasından dolayı insanlar ya bir örgüte üye olmaya ya da bir örgüt kurmaya yönelmektedirler (ahin, 2004). Örgütler, belirli amaçları gerçekle tirmek için olu turulan sosyal gruplar olarak çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Örgütlerin dört boyutu vardır. Bunlar örgütün ba armayı hedefledi i amaç, bu amacı gerçekle tirmek üzere kurdu u yapı, amaçlarına ula mak üzere kurdu u yapıyı i letecek süreç ve son olarak örgütteki yönetim biçimi ve çalı anların olu turdu u iklimden olu ur (Balcı ve Aydın, 2003: 10).

Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekle tirilen eylemlerle ula abilirler. Örgütsel verimlili in sürükleyici unsuru insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlı ı ile anlamlıdır. nsan gücünün sürükleyici etkisinden yararlanabilmek için, çalı anların sahip oldukları de er ve beklentilerle örgüt amaçları arasında bir e güdüm kurabilmek kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu gereklili i yakalayabilen örgütler, kendilerini örgütün bir parçası gibi gören ve örgüte kar ı ba lılık hisseden insan unsurunu olu turarak büyük bir rekabet avantajına sahip olacaklardır. Bu da örgütün faaliyette bulundu u alanda güçlü olmasını sa layacaktır (Ören, Erdem ve Kaplan, 2005). Örgütleri olu turan insanların her geçen gün sayıca ço alması, ihtiyaçların çe itlenmesi ve dünyada meydana gelen de i meler çok sayıda insanı ve bu insanların ili kilerini düzenleyecek yönetim birimlerinin kurulmasını zorunlu kılmı tır (ahin, 2004).

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için yönetim biriminin başarılı olması gerekir. Çünkü örgütün amaçları önceden kararlaştırılır; yönetim bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder (Bursalıo lu, 2002: 15). Örgütlerin kurulması ve kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirmeleri her şeyden önce bir yönetim sorunudur (Do an, 1995: 175). Yönetim birden çok insanın belli sorun, belli bir amaç için birlikte çalışması durumunda ortaya çıkan bir süreçtir (Teyfur, 2000: 164).

Örgütleri oluşturan bireylerin gittikçe karmaşıklaşan, değişen, gelişen toplum hayatında asgari mütekerrek değer yargıları, normları, demokratik yaşamın gerektirdiği tutum ve davranışları kazanmaları; değişim ve gelişmeye karşı olumlu tutum ve davranış sergilemeleri o toplumun değişim ve gelişmeye ayak uydurabilmesi ve sağlıklı olabilmesi açısından eğitim büyük önem arz etmektedir (Erdem, 2000: 152). Eğitim toplumsal bir kurumdur. Toplumsal kurumlar, kendilerini belli toplumsal birimler yoluyla gerçekleştirirler (Gürsel, 2003: 8).

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve seviye açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür (Aydın, 2000:169). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapmasını ve eğitiminin sağlama sürecidir diye tanımlanabilir (Açıkgöz, 1994: 8). Eğitimde olduğu gibi eğitim yönetimi de en önemli konu insandır. Eğitim yönetimi insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu nedenle eğitim yönetimi bilimi “eğitim sistemini bütün olarak çözümleme ve birleştirme” amacına yönelik çalışmalar yapar (Bursalıo lu, 1975; alıntılayan Kaya, 1991: 45).

Örgütlerde çalışmaları her geçen gün daha da iyileştiren, örgütsel olanakların daha da artırıldığı görülmektedir. Ancak tüm bu örgütsel çabalara ve önlemlere karşın, işgörenlerin yeterince güdülenmedikleri ve yapabileceklerinin altında bir performans sergiledikleri görülmektedir. Artık ücret artışının ve diğer ek çıkarların doğrudan üretimde artışa yol açmadığı, işten çıkarılma korkusunun da

bireyleri daha üretken kılmada sağlıklı bir yaklaşım olmadığı, bireyleri güdülemenin sanıldığı kadar basit olmadığı, tam tersine çok karmaşık bir süreç olduğu ve üzerinde durulması gerektiği anlaşılmıştır (Aydın, 2000: 81). Bu nedenle en büyük lider yöneticilere dükmektedir. İyi bir liderin göstergelerinden birisi, performansının en iyi seviyede olması olabilir. Bunun için de yöneticinin birlikte çalıştığı takımı teşvik ederek sürekli bir güdüleme sağlayabilmesi gerekir (White, 2005).

Örgütlerde başarıyı yakalamanın en önemli unsurlarından bir tanesi liderlerin güdülenmesidir. Güdüleme kavramı her örgütte önemli bir yere sahiptir. Eğitim kurumlarında da, güdülemenin önemi konusunda çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmaktadır. Öğretmenin daha verimli ve istekli çalışabilmesi için yapılan bu araştırmalar üşüsesiz alana katkı sağlamaktadır (Yıldırım, 2007: 1). Eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması, öğrencilere dünya standartlarına uygun, çağdaş eğitim olanaklarının sunulması, eğitim ve kültür düzeyi yüksek nesiller yetiştirilmesi için vazgeçilemeyecek unsurlardır. Ancak, tüm bu olanakları öğrencilere sunacak öğretmenlerin yeniliklere açık, çalışmaktan yılmayan, güdülenmeleri yüksek bireyler olmaları gerekmektedir (Genç, 2006: 2). Çünkü diğer liderler gibi öğretmenlerin de en önemli özelliklerinden birisi başarıyı yapmaya güdülenmedikçe istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek veya düşük olması onların ortaya koyacakları hizmetin kalitesi ve verimliliğinden doğrudan etkileyecektir.

İlköğretim ve yükseköğretim arasındaki bağlantıyı oluşturan genel liseler, ilköğretimin sağladığı temel bilgi ve becerilerin ötesinde öğrencilere daha geniş ve daha derin kültür kazandıran kurumlar olarak önemli bir eğitim basamağını oluşturmaktadır (Sözer, 2000: 120). Ayrıca genel liseler, bir ülkenin gereksinimi olan etkili insan gücünü yetiştirmede kilit eğitim aracıdır. Ancak Türkiye’de ilköğretimin yaygınlaştırılması politik bir yatırım konusu, üniversitelerin öne çıkartılması ulusal bir saygınlık simgesi sayılabilmeli; nedense aradaki köprü – ortaöğretim – göz ardı edilmelidir (Dalbadano, 2006: 62).

Okullar de i en dünya ko ullarında algılanması, kabulü zor yeni bir yapı ve i leyi e geçmek zorunda kalacaklardır. Bu tür tehlikeye kar ı, okulları kaçınılmaz de i im olgusunun sarsıntılarından koruyacak seçilmi , yerle tirilmi , e itim misyonerlerinin, lider özellikleri olan ve ö retmenlerini güdüleyebilen okul müdürlerinin i ba ında olması gerekmektedir (Açıkalm, 1998: 1). Okul müdürlerinin birlikte çalı tıkları ö retmenleri güdüleyebilmeleri çok önemlidir. Çünkü e itimin kalitesini ve niteli ini do rudan etkileyen en önemli faktör ö retmendir. Bu nedenle ö retmenlerin güdülenmesi konusu, hem ö retmenler hem de ö retmenlerin görev yaptıkları okullar için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Ö retmenlerin güdülenmi lik düzeylerinin yüksek olması ve yaptıkları i ten doyum sa lamaları aynı zamanda okulların da amaçlarını gerçekle tirmelerine ve daha iyi bir e itim ortamının olu masına katkı sa layacaktır (Yıldırım, 2006: 1).

Sonuç olarak; ö retmenler nitelikleri ve i levleri bakımından toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yönden geli mesinde son derece etkili, anlamlı ve önemli görevleri yerine getirmektedirler. Ö retmen ö renciyle devamlı ileti im halinde bulunan, e itim programlarını uygulayan ve ö retimi yöneten ki idir. Bu nedenle ö retmenlerin güdülenmesi konusu önemli görülmü ve ara tırma ö retmenlerle yapılmı tır.

2. Problem Cümlesi

Ö retmen algılarına göre genel lise müdürlerinin, ö retmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyi nedir?

Bu probleme dayalı olarak a a ıdaki sorulara yanıt aranmı tır.

Genel lise müdürlerinin uyguladıkları güdüleme stratejilerini algılamada ö retmenlerin;

- 1) Cinsiyetine göre,
- 2) Ya ına göre,
- 3) Bran ına göre,
- 4) Kıdemine göre,
- 5) Ö renim durumuna göre

anlamli bir farklılık var mıdır?

4. Ara tırmanın Amacı

E itimin kaliteli olması için ö retmen ve okul müdürlerine büyük görevler dü mektedir. Ö retmenlerin beklenen nitelik ve nicelikte görevini yapması için okul müdürlerinin ö retmenleri en üst düzeyde güdülemesi gerekir. Ancak tüm ö retmenleri okul denilen sistemde sürekli olarak güdüleyebilmek oldukça zordur. Bu durum, verilen e itimin kalitesini dü ürmektedir. Bu nedenle yapılan bu ara tırmanın amacı; Burdur ilindeki resmi genel lise müdürlerinin ö retmenleri güdülemek amacıyla uyguladıkları stratejileri kullanma düzeyini ö retmenlerin görü lerine göre saptamaktır.

5. Ara tırmanın Önemi

E itimin özünü davranı de i ikli i olu turur. Bu davranı de i ikli inin kayna ı, örgün e itimde okulun amaçlarıdır. Ö retmenlerin, okulun amaçlarında öngörülen davranı ları ö rencilere kazandırma derecesi, bilgi ve becerisine, sa lanan kaynaklara, ö rencinin niteli ine ve ö renme ortamına ba lıdır (Celep, 2000: I). Ancak bütün bunlar istenen ölçüde olsa da ö retmenin güdülenmesinin dü ük olması okulun amacının etkin bir biçimde gerçekleşmesine engel olabilir. Okul müdürü, okulda ö retimin etkilili ini artırmak, okulun amaçlarını en üst düzeyde gerçekle tirebilmek için ö retmenleri güdülemelidir. Son yıllarda e itim kurumlarında da güdülenme ba lıklı çalı maların artması, okullarda ö retmen güdülenmesinin kurum ba arısı açısından önemli oldu unu göstermektedir (Yi eno lu, 2007: 11). Bu nedenle bu ara tırma sonucunda elde edilecek bulgular;

- 1- Okul müdürlerinin ö retmenleri güdülemede kullandıkları stratejilere ili kin olarak ara tırmacılara veri ve kaynak sa layarak yol gösterece i,
- 2- Okul müdürlerinin ö retmenleri güdülemek için uygulamaları gereken stratejileri anlamalarına katkı sa layaca ı için önemlidir.

6. Tanımlar

Okul Müdürü: Genel liselerde görevli, okulun eğitim - öğretim ve yönetim çalışmalarının düzenleyicisi, denetleyicisi ve sorumlusu olarak görevlendirilen kişidir.

Güdüleme: Bir veya birden çok insanı belirli amaçlara doğru harekete geçirmek için yapılan çalışmaların toplamıdır.

Güdüleme Araçları: Bireyleri ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için başvurulan yol ve kullanılan araçlardır.

Öğretmen: Belirli bir öğrenimi gördükten sonra, genel liselerde çalışarak öğrencileri eğitmek ve öğretmekle görevlendirilen kişidir.

Genel Lise: Ortaöğretim düzeyinde Burdur ilinde genel eğitim sağlayan orta öğretim kurumlarıdır.

Güdüleme Stratejisi: Öğrenenleri belirlenen amaçlar doğrultusunda güdülemek için sürdürülen politika, tutulan yoldur.

B R NC BÖLÜM

KURAMSAL TEMELLER VE LG L ARA TIRMALAR

Bu bölümde, alanyazın taraması sonucu ula ılan kuramsal temellere ve konuyla ilgili yurt içi ve yurt dı ı ara tırmalara yer verilmi tir.

1.1. Güdüleme

Güdüleme kavramının Türkçe’de tam olarak kar ılı ını bulmak çok zordur. Bu kavram ngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmi tir. Motive teriminin Türkçe kar ılı ı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca güdüleme bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. u halde güdüleme, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve yöneltici üç temel özelli e sahip bir güçtür. ‘Güdüleme’ temel kavramı ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca do ru devamlı ekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2004: 494). Kısaca güdüleme, genellikle yapılan i e insanları yönlendiren dürtülerin olu umu olarak tanımlanabilir. nsanların birçok dürtüsü vardır. Örne in televizyon kar ısında oturan bir insanın, o andaki dürtüleri dinlemek ve e lenmek içindir. Dürtüler açlık, susuzluk gibi biyolojik ihtiyaçlardan ve kabul görme, ba kaları tarafından de er verilme ve insan ya antısında önemli olan i leri ba arma gibi psikolojik ihtiyaçlardan ortaya çıkar (Bruce ve Pepitone, 1999: 1).

Güdüleme isteme, ihtiyaç, arzu etme gibi sözcüklerle anlatılan; insanın bir çaba içinde bulunmasına ili kin genel bir terimdir. nsanda güdüleme bir güdünün doyurulmak için yekınmesiyle ya da dı etkenlerin zorlamasıyla ortaya çıkar. Böylece güdüleme, iç ve dı etkenlerle ortaya çıkan, bir gerilim, bir zorlanmadır (Ba aran, 1991: 144). Aslında güdülenmek bireyin i ine, amacına kanalize olması, i ini en iyi ekilde yapmak adına istekli olması durumudur (Yi eno lu, 2007: 13).

Güdülenme psikolojide üzerinde çok durulan konulardan biridir. Bu kavram, literatürde bazen güdü (motiv) ya da güdülenme (motivasyon) ifadeleriyle açıklanmak istenmi tir. Güdülemede ba latılan davranı ın bir amacı vardır. Ki i

uyarıcının etkisiyle hedefe yakla ma ya da ondan uzakla ma yönünde güdülenebilir. Bu durumda ki inin güdülenmesinin yüksekli inden ya da dü üklü ünden söz edilebilir (Can, 1985: 45). Bu yakla ımlar içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, i görenleri i letme amaçlarına yakla tırıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm u ra ve etkinliklere güdüleme denebilir (Sabuncuo lu ve Tüz, 2001: 118).

Yapılan açıklamalara göre güdülemenin üç etkenle ili kili oldu u görülmektedir. Bu etkenlerin soru biçiminde belirtilmesi konunun daha net olarak anla ılmasına katkıda bulunabilir. Sorular unlardır (Chruden ve Sherman, 1984, alıntılan Aydın, 2000: 82):

- 1) Davranı a güç veren nedir?,
- 2) Davranı a yön veren, onu yönlendiren nedir?,

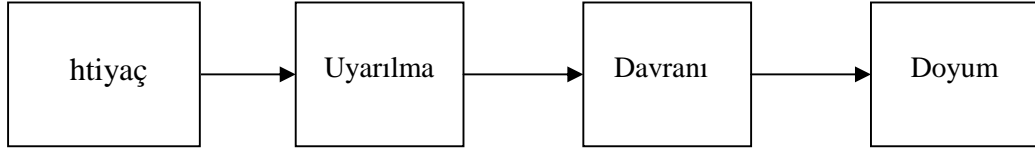
3) Söz konusu davranı nasıl sürdürülür? Güdülemenin bu üç ö esi insanın i ba nda davranı nı anlamada önemlidir. Bu sorulara göre güdülemenin birinci ö esi, bireyleri belli davranı göstermeye zorlayan, onları harekete geçiren içsel güçleri ifade etmektedir. Çevresel güçler genellikle bu içsel güçleri harekete geçirir. Güdülemenin ikinci ö esi, amaca yönelimi ifade etmektedir. Belli bir amaca yönelik bir davranı ı belirtmektedir. Üçüncü ö e ise bireyin içindeki güçleri yo unla tıran bireysel enerjilerin yönünü peki tiren çevresel güçleri ifade etmektedir (Aydın, 2000: 82). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel bir tanım yapmak gerekirse güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca do ru devamlı bir ekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı ekinde ifade edilebilir.

1.2. Güdülenme Süreci

Güdülenme sürecinin temel hareket noktası, tatmin edilmemi fiziksel veya psikolojik ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar gerilime neden olmakta ve güdülenme sürecinin ba lamasına yol açmaktadır. Sürecin tamamlanması ise, ihtiyaçların giderilmesi sonucu gerilimin azalması ile olmaktadır (Elbir, 2006: 7).

Bireylerin duydu u ihtiyaçlar, süreklilik gösterdi i için güdülenme süreci durgun bir özellik de il aksine dinamik bir özellik gösterir (Elbir, 2006: 9). ekil 1.1'de belirtildi i gibi güdülenme sürecinde dört önemli a amadan söz edilebilir. Bunlar;

ihtiyaç (gereksinme), uyarılma, davranı , doyum (ihtiyaçların tatmini)dur. A a ıda güdülenme süreçlerinin basamakları açıklanmı tır.



ekil 1.1. Güdülenme Süreci

Kaynak: Can, 1997: 18.

a) İhtiyaç: Güdülenme bireylerde belirli eylemlere karşı duyulan ihtiyaçlarla başlar. Bir başka deyişle güdülenmenin kaynağını ihtiyaçlar oluşturur. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 122). İhtiyaçların bir özelliği de amaçlılığı da kapsamıdır (Baran, 1991: 146). İhtiyaçların doyurulması halinde önemlerini ve güdüleme güçlerini yitirdiklerini, diğer ihtiyaçların varlıklarını hissettirdiklerini ve güdüleyici duruma geçtiklerini gösteren yeterli sayıda ara tırma vardır. İhtiyaçların karşılanması, onun güdüleyici gücünün azalmasına yol açar. İhtiyaçların çoğunluğunu karşılandığında insanlar en azından geçici olarak, söz konusu ihtiyacı karşılama eylemlerini durdururlar. Fakat özgerçekleştirim ihtiyacı bunun dışında değildir (Aydın, 2005: 24).

b) Uyarılma: Bireyde itici bir gücün oluşması için uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç fiziksel ve ruhsal isteklenmedir (Akat, Budak ve Budak, 1997: 212). Bir kişinin ihtiyaçlarının giderilmesi için belirli bir davranışta bulunması, davranışta bulunması için de uyarılması zorunludur (Elbir, 2006: 8).

c) Davranı : Davranı organizmada yer alan, organizma tarafından yapılan her türlü faaliyettir. Davranının belirli bir ihtiyaçtan kaynaklandığı, organizmayı harekete geçiren güce dayandığı ve belirli bir hedefe yöneldiği kabul edilmektedir (Kaldırım ve Karahan, 1988). İnsanlar çeşitli olaylar karşısında çeşitli davranışlar gösterirler. Bununla birlikte, farklı insanların benzer durumlara karşı tepkilerinde önemli oranda ortak etkenler vardır. Genel olarak (Kaya, 1991: 112);

- 1) İnsan davranışları mutlaka bir temele dayanır.
- 2) Her davranış bir amaca yöneliktir.
- 3) Her neden, insanda psikolojik bir güdü yaratır.
- 4) Sosyal sistem içinde belirli davranış kalıpları vardır. İnsanların rolleri bu davranış kalıplarıyla belirlenir. İnsan davranışını analiz edebilmek için ki iyi bu davranışa iten sebebi bilmek gerekir. İnsanları davranışa iten sebep onların güdülenmeleridir. İnsanları güdüleyebilmek onların sistemli olarak istenilen davranışı sergilemesini sağlar.

d) Doyum: Güdülemenin son aşaması doyumla biter. Bu aşamada iğören, yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak duruluma geçebilir. Doyum yeterli düzeyde olmadığında, iğören doyumsuzluk oranında dükkırıklı olma u rayabilir. Böyle oldu unda ya yeniden güdülenerek bu amaçlara baştan başlar, ya isteminden vazgeçer ya da kaygı geli tirebilir (Başaran, 1991: 150).

1.3. Güdülenmenin Önemi

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına neden olurlar. Gizli gerilimin bo altılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olabilir. Ancak iç dengesizlikler ve güdüler dışarıdan kolaylıkla gözlenip ölçülemeyebilir. Bunun aksine de iğök özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkabilir. Örneğin çölde susuz kalmı ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizli e dü mü bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye adlandırılan ihtiyacının gücü görülebilir. Kana kana su içerek ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışını susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengeyi temin edildiğini gösterebilir. Bu halde amacın gerçekleştirilmesi ile kişinin içindeki dengesizliğin ya da gerilimin miktarında düme olur ve ki iyi o yöne iten kuvvetin iddeti azalabilir. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ya da davranışların kişilerin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelebilir (Eren, 1984: 389). İnsanların yaptıkları çeşitli davranışların hiçbirisi geliğüznel ve kendiliğinden değildir. Organizmayı davranışa sevk eden bir sebep ya da sebepler vardır. Güdüler

organizmayı çeşitli davranışlara, sevk eder. Gdüler bütün davranışlara hakimdir. Gdüleri meydana getiren şartlar tatmin olmadan herhangi bir problemin çözümü ve öğrenme gerçekleşmez (Arı, Üre ve Yılmaz, 1998: 122).

Diğer canlılara bakarak insan, daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları için de güdülenir. Bir hayvanın güdülenmesi bilinçli olmaktan çok içgüdüselidir. İnsanın kendi amaçları için güdülenmesi doğaldır ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetim, çalışanları örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır (Bakan, 1991: 145). İnsanlar en çok ilgilerini çektiğini inandıkları işleri yapmaya güdülenirler. Bu durum olumsuz davranışlara yol açabileceği gibi, parlak başarılarla da sonuçlanabilir. Yönetici olarak hedef, çalışanların kendi mutluluklarını kurumunkiyle bağdaştırmalarına yardımcı olmaktır. Bu gerçekleri içinde, çalışanlar doğal olarak daha çok çalışmaya güdüleneceklerdir. Çünkü bunu yapmak kendilerini de ilgilendirecektir (Bruce ve Pepitone, 1999: 1, 2).

Gdüleme çalışmalarının temel amacı insan davranışlarını yönlendirme ve iyileştirmedir. Bireyin belirli bir durumdaki davranışının yarattığı etki, karılıklı olarak gösterilen tepkilerinde benzer durumlardaki davranışını etkileyecektir. Bireyin gösterdiği bir davranışın benetlenmesi, takdir edilmesi, terfi veya ikramiyeye esas olma turması bireyi olumlu yönde etkiler (Taymaz, 1997: 104). Kısacası güdülenme bir işe başlamanın ve sonuna kadar götürebilmenin anahtarıdır. Teknik olarak enerjiyi belli bir amaç üzerine, belli bir yönde harcamaktır (Doğan, 2005: 117).

Örgüt yönetimi, hem kişisel hem de örgütsel amaçlara ulaşmak için çalışanların ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya çalışır (Kaplan, 2007: 2). Çünkü güdülenmesi sağlanmayan çalışanlar kurumlarının hayatta kalmasına yardımcı olabilirler, daha üretken olabilirler. Bu nedenle etkili yöneticiler, çalışanları yerine getirdikleri görevlerde neyin güdülediğini anlamalıdır. Ancak yöneticinin yerine getirdiği tüm seviyeler içinde çalışanları güdülemek, tartışmasız en karmaşık olanlar arasındadır. Bunun sebebi de çalışanları neyin güdülediğinin sürekli değişmesi gerçeği olabilir (Lindner, 1998).

İnsanları bir işe güdülemek isteyen yönetici, onların yaptıkları işlerin amaçlarını ve nedenlerini ortaya çıkarmalıdır. Çünkü insanlar gerçekte yöneticinin nedenleri ve amaçları için güdülenmezler. İşçiler, kendilerine ‘bunun bana yararı ne olacak?’ sorusunu sorarlar. İşçileri güdülerini bulmak ve sonrada onların bu güdülerini kurumun amaç ve aktiviteleriyle bağdaştırmalarına yardımcı olmak yöneticinin sorumluluğundadır. Çünkü bu durum, işçilerin meslekteki başarılarına olumlu yönde etki eder (Bruce ve Pepitone, 1999: 7). Kısacası güdüleme beraberinde başarıyı tetikleme, girişimcilik ve iyimserlik getireceği için önemlidir (Rahim ve Minors, 2003: 152).

1.4. GÜDÜ TÜRLERİ

Bireyin pek çok güdüsünün olduğu varsayılmaktadır. Bu güdüler, bireyin geçmişi ya antıları ile biçimlenerek bir doku, bir örüntü oluşturmaktadır. Bireyin ya antıları ile oluşturduğu bu güdüselsel örüntüsü tüm davranışlarının hem kaynağı hem de sürdürücüsüdür, yöneticisidir (Bakan, 1991: 145). Güdüler içsel ve dışsal güdüler olmak üzere ikiye ayrılır.

İçsel güdüler; insanları başarıya götüren yolun giriş noktasıdır. Özgüven, inisiyatif kullanma, iletişim yeteneği, kendini ifade etme, gelişime ve değişime açık olma, kendini ve yeteneklerini tanıma ve geliştirme gibi nitelikler içsel güdüler ile doğrudan ilgili kavramlardır (Çiçek, 2005: 68). İçsel güdüler, bir kimsenin dışsal ödül olmadığı halde belli bir etkileşimle meşgul olmasını ve etkinliğe katılmasını, sadece bu etkinlikten dolayı mutluluk duymasını ve doyum sağlamasını ifade etmektedir. Bir öğrencinin sadece ilginç bulduğu için derse gitmesi ya da belirli konularda daha fazla bilgi edinmesi olmasından dolayı doyum sağlaması içsel güdülere örnek gösterilebilir.

İçsel güdülerin aksine *dışsal güdüler*, bir amaç için araç olduğu için dolayı çok çeşitli davranışları içermektedir (Vallerant, Pelletier, Blais, Briere, Senecal, Vallieres, 1992: 1005). İnsan makine gibi çalışmaz. Sosyal bir varlık olduğu için ya adıkları insanı etkiler. Başka bir deyişle insanların güdülenmesi, dışsal

unsurlardan etkilenir. Genellikle dışsal unsurlar güdüleyici güçler olarak tanımlanır ama bu, tamamen doğru değildir. Gdülenmede dışsal unsurlar hangi rolü üstlenirlerse üstlenirler, daima insanların içsel ilgilerine bağlıdır. Yani dışsal unsurlar içsel ilgiler içinde dünülmelidir. Kısacası içsel güdüler ile dışsal uyarıcılar arasında bağlantı kurulmalıdır. Bu bağlantı olmaksızın, ödül almak uzun vadede yüksek performansı güdüleyemez. Bunun yerine insanlar ödülü alıncaya dek çalışırlar ve ödülü alınca çalışmayı bırakabilirler (Bruce ve Pepitone, 1999: 2, 3). Yapılan araştırmalarda bir i yerinde genelde içsel güdülerin, dışsal güdülerden daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Asproni, 2004: 2). İçsel ve dışsal güdülerin yanı sıra güdüler kökenlerine göre de üç gruba ayrılır:

a) Biyolojik Kökenli Güdüler (Fizyolojik Güdüler): Bu güdüler, organizmanın fizyolojik ihtiyaçlarından belirli sınırlar içerisinde “iç ortam”daki dengeyi muhafaza eden süreçlerden türer. Bu süreçlere homeostaz denir. Biyolojik kökenli güdülerin temel özellikleri ve kesin kriterleri arasında ilk ortaya çıktıklarında öğrenilmemi olma ve en azından tür içinde evrensel olma özellikleri vardır. Her canlı gibi insan da normal olarak yaşamını devam ettirmek ve gerekli faaliyetleri yapabilmek için yemek, içmek, sıcaktan-soğuktan korunmak, barınmak, dinlenmek ve uyumak zorundadır. İşte bu ve bunun gibi ihtiyaçlar insan fizyolojisi ile ilgili olduğu için ‘fizyolojik ihtiyaçlar’ olarak isimlendirilir (Eren, 2004: 498). Bu ihtiyaçlar yaşamın temel temeli olduğu için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklılığından kaynaklanmaktadır (Kaplan, 2007: 6).

b) Sosyal Kökenli Güdüler: Bu güdüler, bireyin sosyal bir çevrede gelişimi sırasında edindiği güdülerdir. Sosyal kökenli güdüler kişilerarası ilişkiler, grup ilişkileri, yerleşik sosyal değerler, normlar ve kurumlarla ilişkili olarak oluşurlar (Eren, 1996: 371). Sosyal kökenli güdüler, doğrudan ya da dolaylı olarak diğer insanları ilgilendiren güdülerdir. Bu güdüler sonradan öğrenme yoluyla kazanılmıştır. Sadece insan türüne özgü olan bu güdüler, onun birçok özel davranışının nedenini oluşturur. Örneğin toplumun arzuladığı davranışlar, kişinin hedeflediği davranış şekilleri için güdüleyici rol oynar. Bu güdüler sosyal kaynaklıdır

ve toplum hayatı içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen iç dinamikleri etkileyen güçlerdir. Örneğin bir gruba üye olmak, başarılamak, yükselmek, statü sahibi olmak, beğenilmek, sayılmak, dostluklar kurmak, başkasına yardım etmek gibi duygu ve düşünceler ki iyi harekete geçiren sosyal içerikli güdülerdir (Silah, 2000: 52).

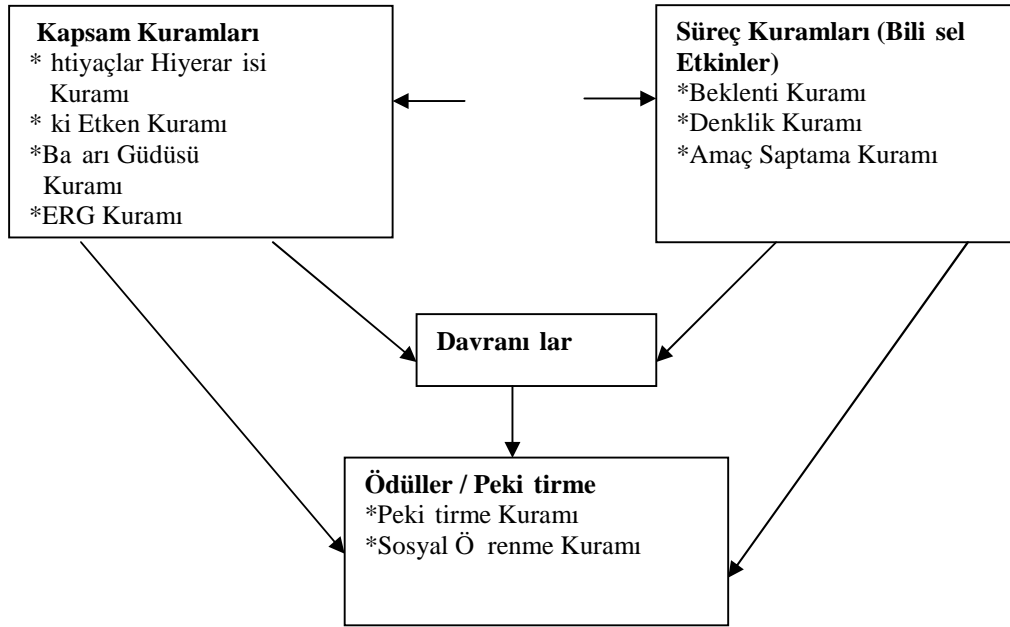
c) Psikolojik Kökenli Güdüler: Sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli güdüler de vardır. Bu güdüler düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Örneğin bir işi başarılamak düşünsel, bir eğilim ya da bir kişiyi ilgi duyma duygusal bir ihtiyaçlardan kaynaklanır. Psikolojik güdüler bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazanılan güdüleridir. Bu güdülerin yapısı bireyin davranış ve ilişkiler modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik ihtiyaçlardan kaynaklanan güdülerin akıncıyı izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik güdülerin analizini yapmak fizyolojik ve sosyal güdülerden daha zordur. Olaylara, kişilere ve ilişkilere göre değişken nitelik taşırlar. Psikolojik güdülerini genel kalıplar içinde tanımlamak ve özellikle bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ile bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Bazen bireyler arasında değil bizzat bireyin kendi davranışlarında bile zaman içinde değişim görülebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 122).

1.5. Güdüleme Kuramları

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kişiler, yeteneklerini ortaya koyarak işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarımları için güdülenmelidirler (Doğan, 1995: 242).

İş gören güdülenmesini etkileyen unsurları anlamak karmaşık bir süreçtir. Kurum içinde ve dışında çeşitli sosyal ilişkiler paylaşıldığı için iş gören güdülenmesi ortak duyguları, düşünceleri ve her bireyin geçmiş tecrübelerini içerir (Al-Alawi, 2005: 224). Hawthorne deneylerinden sonra, güdülemeyi nitelenebilir kılan bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bunların her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır ve hiçbirisi tek başına her durumda uygulanabilecek yeterlikte değildir (Asproni, 2004: 1). Ancak farklı durumlarda farklı kuramlar uygulanabilir.

Kuramlardan bazıları ki ilerin ihtiyaclarına yani insanın içinde olan faktörlere a ırlık verirken, bazıları da te viklere, insanın dı nda olan, ona dı ardan tesir eden etkilere a ırlık vermi lerdir (Silah, 2000: 54). ekil 1.2’de belirtildi i gibi literatürde iç faktörlere a ırlık veren kuramlar “Kapsam Kuramları”, dı faktörlere a ırlık verenler de “Süreç Kuramları” olarak incelenmektedir. Kapsam ve süreç kuramlarının her ikisi de davranı lara yön verir. görenin sergiledi i olumlu davranı lar sonucunda verilen ödüllerle peki tirme gerçekte ir.



ekil 1.2. Güdülenme Kuramına İlişkin Basitleştirilmiş Bir Model

Kaynak: Bartol ve Martin, 1991: 29, alıntılayan Çetinkanat, 2000: 11.

1.5.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, insanın doyuracağı güdülerini ya da ihtiyaçlarını odak olarak alırlar. Bu kuramlarda insanın ulaşmak için güdülendiği hedef önemlidir. Bir başarıyla insan bir amaca ulaşmak ya da güdüsünü doyumak için davranı larda bulunur. Kapsam kuramlarında yanıt aranan soru, insanın “ne için” davranı lara geçtiğidir (Baran, 1991: 151). Bu kuramlar güdülerin davranı lar üzerindeki etkileri ve ilişkileri hakkında yeterli bilgi vermeyebilirler (Eren, 1984: 430). Bu kuramların dayandığı hipotez, yöneticileri görenleri belirli şekillerde davranı lara zorlayan faktörleri anlayabilirlerse, bu faktörlere hitap etmekle, onları kontrol altında tutmak

suretiyle çalı anları daha iyi yönetebilecek ve onları örgüt amaçları do rultusuna sevk edebileceklerdir (Silah, 2000: 54). Kapsam kuramları; Maslow'un ihtiya lar Hiyerar isi Kuramı, Herzberg'in ki Etmen Kuramı, Mc Clelland'ın Ba arı G üdüsü Kuramı ve Alderfer'in ERG Kuramı'dır.

1.5.1.1. Maslow'un ihtiya lar Hiyerar isi Kuramı

G üdüleme konusunda yaptı ı ara tırmalarla ün kazanan A.H. Maslow, insan davranı larını yönlendiren en önemli etkenin ihtiya lar oldu unu savunarak g üdüleme olgusunu açıklamaya çalı mı tır (Sabuncuo lu ve Tüz, 2001: 137). Maslow'a göre bütün insan ihtiya ları a a ıdan yukarıya do ru be li kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademelendirme u ekildedir:

Fizyolojik ihtiya lar: ihtiya lar basama ının en alt düzeyinde yer alan yeme, içme, uyuma, giyinme gibi en önemli ihtiya lardır. Fizyolojik ihtiya ların örgütte en önce doyurulması gerekir. Bu ihtiya ların doyumu çalı anların istekli ve verimli çalı malarının ön ko uludur. Bu ihtiya lar giderilince önemini kaybeder. Ba ka bir deyi le, doyurulmu temel ihtiya lar artık ihtiyaç olmaktan çıkarlar ve yeni istekler ba lar (Kaya, 1991: 114). E itim örgütlerinde ö retmenlerin fizyolojik ihtiya ları açısından bakılınca, ücretlerin bu ihtiya lar içinde yer almakta oldu u söylenebilir (Öztay, 2006: 58).

Güvenlik ihtiya ları: Fizyolojik ihtiya lar gibi sürekli de ildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Aynı zamanda, e er bu ihtiya lar fazlaca garanti altına alınırsa ki iler için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir i yerinde çalı sa da çalı masa da her durumda ücretini alaca ı duygusu uyandırılırsa, rasyonel i yapma ve yaptırma olanakları yitirilm i olacaktır (Eren, 2004: 501). Güvenlik ihtiya larına okullarda ö retmenler açısından bakıldı ında, can güvenli inin sa lanması birincil güvenlik ihtiyacıdır. Bunun yanı sıra sa lık hizmetleri de önemli güvenlik ihtiya ları arasında yer alır. Yani ö retmenler, sa lıkla ilgili ya ayaca ı bir sorunda güvende olaca ını hissetmek ister. Hasta oldu unda tedavi görebilece ini bilmek ve ya lılıktaki güvencede olabilece i bir sosyal güvenli inin oldu unu bilmek ister. Bu artların sa lanmaması durumunda kendini güvende hissetmeyen ö retmenin g üdülenmesi de

dü ebilir (Öztay, 2006: 59). E itim kurumları ile ilgili di er bir güvenlik ihtiyacı da i güvenli idir. Milli E itim Bakanlı ında ücretli ö retmen olarak çalı an ö retmenlerin büyük endi eleri vardır. Bu endi eleri ta ryan ö retmenlerin i lerine güdülenmelerini sa lamak okul müdürleri için oldukça zor olabilmektedir.

Ait Olma, Sevgi htiyaçları: Bireyin ba kaları tarafından sevilme, sevme, arkada edinme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlarıdır (Akat vd., 1997: 214). E itim örgütleri ve ö retmenler açısından bakıldı ında kar ımıza kurum kültürü çıkmaktadır. Ö retmen, kendini o kurumun kültürüne ait hissetmek ister. Kendini okulda kabul edilmi görmek, dostlarının oldu unu bilmek ister (Öztay, 2006: 60). Çalı tı ı okul ortamında ait olma, sevilme, arkada edinme gibi ihtiyaçlarını kar ılayamayan ö retmen, gününün büyük bölümünü geçirdi i okulda mutsuz olabilir, güdülenmesi dü ebilir ve dolayısıyla okulun amaçlarına da gerekti ince hizmet etmeyebilir.

De er htiyaçları: Bu basama a ula an ki i, bir yandan kendisine güven ve saygı duyarken, di er yandan ba kalarının be eni ve saygısını arar (Akat vd., 1997: 214). Maslow'a göre saygı ihtiyacının doyurulması; insanı kendine güven, de er, yetenek, gerekli ve yararlı olma duygularına götürmektedir. Bu ihtiyaçların engellenmesi ise çalı anda yetersizlik, çaresizlik duygusunun geli mesine yol açmaktadır (Blanchflower ve Oswald, 1999). Ö retmenler açısından olaya bakıldı ında, di er ö retmenler, okul müdürü ve veliler tarafından ba arıları kabul edilen ö retmenlerin güdülenmi lik düzeylerinin yüksek oldu u söylenebilir.

Kendini Gerçekle tirme htiyac: htiyaçlar dizisinin sonuncusudur. Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahip olabilir. Ayrıca bu alanlarda ara tırma, ö renme ve bilinmeyen bazı eyleri ke fetme giri imlerinde bulunabilir. Bireysel hobilerin ve tutkuların gerçekle tirilmesi, bazı yeni bulu ve yaratma çabalarında bulunulması ki iyi sadece örgüt içinde de il, ulusal ve uluslararası alanlarda da tanınan biri yapabilir (Eren, 2004: 502). Örne in, okul müdürü tarafından ö retmenlerden yüksek lisans yapmak isteyenlere fırsat tanınması,

ö retmenlerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayacaklarından güdülenmelerini de artırabilir. Maslow'un bu kademelendirmesi ekil 1.3'te gösterilmiştir.

<p>Fizyolojik ihtiyaçları: Yaşamın temel ihtiyaçlarına olan istek. (Ücret, yan ödeme, iyi çalışma ortamı)</p>	<p>Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikelere ve güvenli olmayan iş koşullarına karşı korunma isteği. (Güvenli iş, sigorta-emeklilik programları, sağlık ve güvenlik önlemleri)</p>	<p>Ait Olma Sevgi ihtiyaçları: Grup içinde istenme ve sevilme isteği. (Yiğerci arkadaşları, gözetmenler, müzikerler, sosyal tesis ve faaliyetler, tatil, dinlenme)</p>	<p>Değer ihtiyaçları: Statü, tanınma, başarı ve güven isteği. (Önemli projeler, görevin adı ve sorumluluğu, tanınma, övülme, yükselme, statüye uygun ücret)</p>	<p>Kendini Gerçekleştirme ihtiyaçları: Tüm potansiyeller; kendini geliştirme ve kişinin ulaşabileceği doruk noktası. (Özel projeler, yaratıcılığı ve yenilikçiliği gerektiren fırsatlar, kişisel gelişme olanakları)</p>
--	--	--	---	--

ekil 1.3. Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Doğan, 1995: 247; Ololube, 2005: 5.

Örgütteki her insan, kendini gerçekle tirme düzeyine çıkamaz. Kimi i gören birinci basamakta kalırken, kimileri ise ikinci, üçüncü ve dördüncü basama a çıkabilirler. Bir basamaktaki ihtiyaçları duyan i görenler arasında büyük bireysel ayrılık vardır. Bir basamakta bulunan bir i gören, aynı basamakta bulunan ba ka bir i görenden, doyurdu u ihtiyaçların sayısı ve düzeyi bakımından ayrılık göstermektedir (Ba aran, 1991: 153).

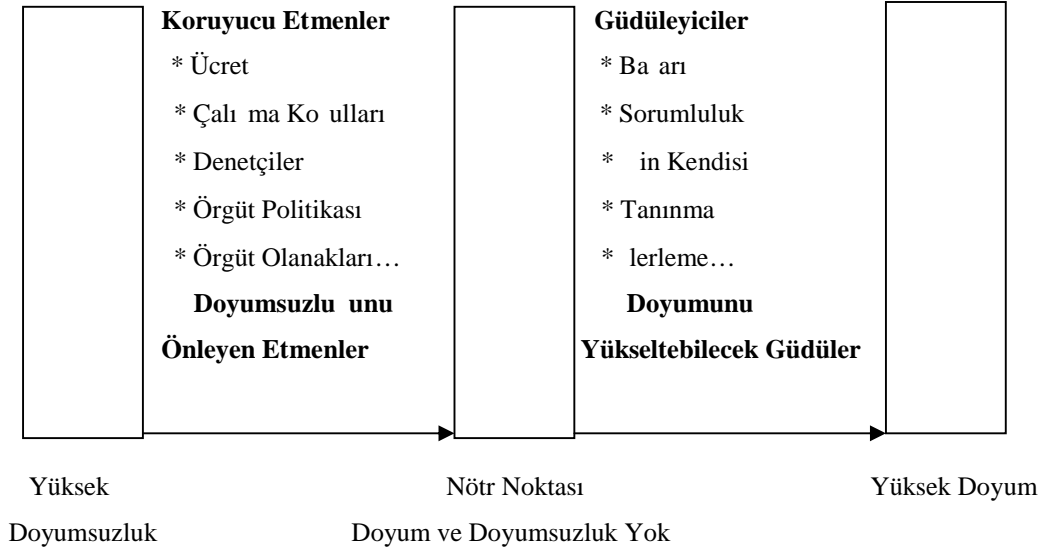
Maslow'un savundu u ihtiyaçlar zinciri ile ilgili olarak alt basamakta yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basama a geçilse bile, altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktı nda bütün dikkatler hemen bu alt ihtiyacı yeniden kar ılamaya yönelir. Örne in, sosyal doyum sa lamak ve çevrenin saygısını kazanmak amacıyla tiyatroya giden seyirciler bir yangın çıkması halinde kendilerini kurtarma çabasına dü erler ve bu arada dost ve ailelerinin güvenini bile hiçe sayabilirler (Sabuncuo lu ve Tüz, 2001: 122).

Okul müdürleri, ö retmenleri okulların amaçları do rultusunda etkili bir ekilde çalı maya yönlendirebilmesi için onların davranı larının altında yatan ihtiyaçları tanımak zorundadır. Bunun için, ö retmenlerin ihtiyaçlarının belli bir önceli e göre sıralandı nı bilmelidirler. Okul müdürleri, ö retmenlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kar ılanmadan daha üst düzeydeki ihtiyaçlarının kar ılanmayaca mın farkında olmalıdırlar (Sarpkaya, 2002: 98).

1.5.1.2. Herzberg'in ki Etmen Kuramı

Herzberg'in yapmı oldu u çalı mada, bireylerin de er sistemleri içinde hangi çalı ma ko ullarını arzu edilmez buldu u saptanılmak istenmi tir (Sabuncuo lu ve Tüz, 2001: 142). Herzberg çalı malarını 200 mühendis ve muhasebeciden olu an grup üzerinde yapmı ve “ ki Etmen” kuramını geli tirerek alana yeni bir bakı açısı getirmi tir. Bir i i kapsayan dı sal ödüller ile i in kendisinin içsel ödüllerini birbirinden ayırmı ve içsel ödüllerin daha tatmin edici ve güdüleyici oldu unu savunmu tur (Ellis, 1984).

ekil 1.4'te belirtildi i gibi i g6renleri daha etkin g6d6leyebilmek için, g6d6leyicileri (içsel etmenler) harekete geçirmeli ancak koruyucu (dı sal) etmenler de devreden çıkarılmamalıdır (Akat vd., 1997: 214).



ekil 1.4. Herzberg'in İki Faktör Kuramı

Kaynak: Bartol ve Martin 1991: 452, alıntılayan Çetinkanat, 2000: 19.

Herzberg yaptığı ı ara tırma sonuçlarına göre hijyenik etmenleri (dı sal fakt6rler ya da sa lık etmenleri); teknik bilgi, amir ile be eri ili kiler, i ortamının fiziksel ko ulları, ücret ve maa düzeyi, aynı seviyedeki i arkada ları ile ili kiler, ki isel ya am ve istihdam güvenli i ekinde sıralamaktadır. Ayrıca Herzberg, hijyenik etmenlerin her örgütte bulunması gerekti ini savunmaktadır (Ba aran, 1991: 154). Hijyenik etmenleri yöneticiler, ço u kez g6d6leyici olarak görürler ama gerçek böyle olmayıp, yalnız yokluklarının do yumsuzluk do urma riski vardır (Can, 1985: 48). Kurama göre, hijyen etmenlerinin tek ba na varlı ı i g6renleri g6d6lemeyebilir ve tatmin etmeyebilir (Gawel, 1997: 226).

Öte yandan Herzberg ve arkada ları i göreni özendiren, örgüte daha çok ba layıp doyum sa layan fakt6rleri (içsel fakt6rler); ba arı, tanınma, i in kendisi, sorumluluk ve i te ilerleme ekinde sıralamaktadır. Bu içsel g6d6leme unsurları, i performansında uzun vadeli pozitif etkilerle bütünle mi lerdir (Gawel, 1997: 226).

Görüldü ü gibi güdüleyici etmenlerin tümü i e yöneliktir. Di er bir deyi le, do rudan do ruya i in içeri i, ki inin bu i teki ba arı derecesi, sorumlulukları ve bu i ten sa layaca ı tanınma ve geli me ile ilgilidir (Can, 1985: 49).

Bu kurama göre, i doyumunu ya da i doyumsuzlu u yaratan etmenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir (Herzberg, 1959, alıntılanan Aydın, 2000: 93). Okulda ö retmenlerin ba arılarını artırmak isteyen okul müdürü, okul ortamına ili kin hijyen etmenlerini ve ö retmenlere ili kin güdüleyici etmenleri bilmek zorundadır. Okul müdürü, okulunda tüm hijyen etmenlerini yerine getirdi i halde, ö retmenlerin yeterince güdülenmediklerini görebilir. Hatta ö retmenlerde ba arı için belli bir standardın üstünde çaba gösterme konusunda genel bir durgunlu un oldu unu gözlemleyebilir. Çift etmen kuramına göre bunun nedeni açıktır. Hijyen etmenlerinde yer alan gereksinimlerin kar ılanması, doyumsuzlu u önledi i halde, yüksek bir doyumuna yol açmaz. Bu durumda okul müdürü, güdüleyici etmenleri u yollarla gerçekle tirebilir: Müdür ö retmenlerin özel günlerini (evlenme, do um, ya günü, terfi günü vb.) dikkate alarak düzenleyece i etkinliklerle birbirleriyle olan ili kilerini geli tirebilir ve onların birbirlerini tanımalarını sa layabilir. Yine ö retmenlerin, uzmanlık alanlarıyla ilgili olarak kendilerini kanıtlama, tanıtma olanakları sa lanabilir (Sarpkaya, 2002: 100).

1.5.1.3. Mc Clelland'ın Ba arı Güdüsü Kuramı

Mc Clelland adlı dü ünür, insan ihtiyaçlarını üç grup altında toplamı tır. Bunlar; ba arı, ba lılık ve güçlülük ihtiyaçlarıdır. Bu ihtiyaçların daha çok sosyo-psikolojik türden oldu u kadar, toplumsal açıdan da önem ta ıdı ı vurgulanmaktadır (Eren, 1984: 419). Bunlar a a ıda açıklanmı tır:

a) Ba arı Güdüsü: Mc Clelland'a göre ba arı güdüsü kuramı, ba armaya çok güçlü istek duyan insanların güdülenmesini karakterize eder. Bu teoriye göre, ba arı güdülü insanlar u özelliklere sahiptirler (Asproni, 2004: 3):

- 1) Zor ama ba arılabilir amaçları severler.
- 2) Risk almayı severler.
- 3) Ba arılarının kar ılı ında ödül almaktan ziyade, ki isel ba arıları ile

ilgilidirler.

4) Meslekleriyle ilgili somut dönüt alma ihtiyacı duyarlar.

b) Ba lılık G üdüsü: Ba lılık güdüsünün hakim oldu u ki iler, zamanlarının önemli bir kısmını ailesi ve arkada larını dü ünlemekle geçirir. Bu ki iler, kendilerini çevreleyecek ki ileri seçerler, ki ilerarası ili ki kurma ve geli tirmeye önem verirler. Bu güdü ba ka insanlarla ili ki kurma, gruba girme ve sosyal ili kileri geli tirmeyi ifade eder (Silah, 2000: 59). Bu ihtiyaca güdülenmi bireyler, tek ba larına çalı maktansa di er bireylerle çalı mayı ye lerler. Yöneticiler bu ihtiyaca güdülenmi bireyleri daha üretici hale getirebilmek için i birli i, destekleyici i ortamı ve verimlili e ba lı olumlu geri bildirimde bulunacakları bir ortam yaratabilirler (Çetinkanat, 2000: 22). Okullarda, ö retmenler derse girme durumunda olduklarından dolayı her an çalı ma arkada ları ile birlikte olmayabilir. Ancak ders aralarında ya da di er bo zamanlarında ileti im kurabilecek i ki ilerle çalı mak onları daha mutlu edebilir. Ö rencilerle ilgili ya anan iyi ya da kötü olayların payla ılması, ders anlatımıyla ilgili teknik ve yöntemlerin payla ılması gibi sosyal etkile imlerin olması ve arkada lık ili kileri güdülenmenin yanı sıra bu ö retmenlerin okullarına ba lılıklarını artırabilir (Öztay, 2006: 64).

c) Güç (Erk) G üdüsü: Güç güdüsü güçlü olan birey, otorite kaynaklarını geni letme, di er insanları etki altında tutma ve gücünü koruma türünde davranı lar gösterir (Akat vd., 1997: 217). Güç güdüsü kontrolü elinde bulundurma dürtüsüdür. Güç güdüsüne sahip olan ki iler kendilerine ula ılması zor ve çalı ma gerektiren anlamlı amaçlar seçerek bunları geli tirmek için gerekli bilgi ve yetene i elde edecek ve bunları kullanacak davranı lar gösterirler. Di er insanlara oranla daha fazla risk yüklenirler. Fakat bu gücü yıkıcı olarak da kullanabilirler (Silah, 2000: 59).

htiyaçların her ö retmende ne kadar yo unlukta oldu unu bilmek, okul müdürüne her bir i e uygun ö retmeni görevlendirmede yardımcı olur. Ba arı ihtiyacı yüksek olanlara önemli projeler verilebilir. Yüksek performans ve kalite gerektiren i lere güç kazanma ihtiyacı yüksek ki iler görevlendirilebilir. li ki kurma

ihtiyacı yüksek olanlara ise yaptıkları i sonucunda yapıcı, yüreklendirici sözler söylenebilir (Özdemir, 2006: 84).

1.5.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı

C. Alderfer tarafından geliştirilen ERG Kuramına göre, üç temel ihtiyaçtan söz edilmistir. Bunlar; var olma ihtiyaçları, ilikisel ihtiyaçlar, gelişme ve büyüme ihtiyaçlarıdır (Çetinkanat, 2000: 16).

1) *Var Olma ihtiyaçları:* insanın fiziksel olarak hayatta kalması ve neslini devam ettirmesi, bunun için her türlü tehlikeden uzak durup güvencede olmasıdır. Yiyecek, su ve fiziksel korunma ihtiyaçları bu gruba girebilir (Eren, 2004: 507).

2) *İlikisel ihtiyaçlar:* insanın başka insanlarla hem çalışma ortamında ve hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurmasına ve devam ettirmesine ilikindir. Saygı, tanınma, ait olma ihtiyaçları bu gruba girebilir (Eren, 2004: 507).

3) *Gelişme ve Büyüme ihtiyaçları:* insanın beceri potansiyelini geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilikindir. Takdir görme, çevresindekileri etkileme bu gruba girebilir. (Eren, 2004: 507)

Maslow'da olduğu gibi Alderfer'da da ihtiyaçlar hiyerarşisi vardır. Bir alt grup ihtiyaç tatmin olmadan üst grup ihtiyaca geçilemez. Ayrıca ERG modelinde hayal kırıklığına uğrama ve geriye çekilme ilkesi vardır. Yani üst kademedeki bir ihtiyacın tatmininde görülen başarısızlık tatmin edilmiş bulunan alt kademedeki bir ihtiyacı tetikleyerek bireyi aşağı düzey ihtiyaçların tatminsizliğine götürür (Eren, 2004: 507). ERG kuramının Maslow kuramından ayrılan önemli kısımları vardır. Alderfer aynı zamanda birden fazla ihtiyacın etkin olabileceğini görüşünü savunur. Bunun yanında diğer bir ayrıcalık da, Maslow bu ihtiyaçların her insanda bulunduğunu varsaymaktadır. ERG kuramı ise çevresel durumlara göre ihtiyaçların değişebileceğini ilkesine dayanmaktadır (Çetinkanat, 2000: 17). Ayrıca Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nda beş grup varken ERG Kuramı'nda üç grup vardır. Alderfer'a göre, "ilikisel ihtiyaçlar" ne kadar az tatmin edilirse "var olma ihtiyaçları" o kadar

önem kazanır. “Geli me ve büyüme” ihtiyaçları ne kadar az tatmin edilirse “ili kisel ihtiyaçlar” o kadar önem kazanır (Kırç, 2007: 63). Yani üst gruptaki ihtiyaçlar kar ılanmadıkça alt gruptaki gereksinimlerin önemi artar.

1.5.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, güdülenmenin oluşumunu ve bu oluşumun amaçlarını kapsayan kuramlardır. Bu kuramlar ihtiyaçların doğulandan doyumuna kadar gözlenebilen güdülenme sürecinin niteliğini tanıtmaya çalışır. (Başaran, 1982: 134) Ayrıca süreç kuramları kişisel farklılıkların güdülenmedeki önemini ele alır. Bunlara göre farklı kişilerde iki görüş ve değer yargılarına sahiptir, ama hepsinde davranış hareketine geçiren güdülenme süreci aynıdır (Eren, 1984: 430). Belirli bir davranış gösteren bireyin, bu davranışın tekrarlaması ya da tekrarlamaması için “ne yapılmalıdır” sorusu süreç kuramlarının en önemli ve temel sorunudur. İhtiyaçlar ki iyi davranışa yönlüten davranışlardan yalnızca biridir. Bu kuramlara göre, pek çok dışsal faktör de ki iyi davranışa yönlendir ve güdülenmesi üzerinde önemli rol oynar (Silah, 2000: 60). Süreç kuramları; Davranışın artlandırması Kuramı, Vroom’un Beklenti Kuramı, Lawler – Porter’ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams’ın Etkilik Kuramı ve Locke’un Amaç Kuramı’dır.

1.5.2.1. Davranışın Artlandırması Kuramı

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin, psikolojiden aldığı en önemli kavramlardan birisi artlandırma kavramıdır. Artlandırma kavramının birisi klasik artlandırma diğeri ise sonuçsal artlandırmadır. Klasik artlandırma Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir artlandırma türüdür. Güdüleme kuramı olarak ele alınan artlandırma türü ise sonuçsal (edimsel) artlandırmadır. Bu türün ana fikri, davranışların, karışık sonuçlar tarafından artlandırıldığı varsayımdır. Bu artlandırma esas itibarıyla R.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir (Kaplan, 2007: 42).

Artlandırma kuramının ana fikri; birey herhangi bir şekilde davranışta bulunur, sonuca göre ki aynı davranış ya da tekrar gösterir ya da aynı davranış bir daha tekrarlamaz. Kişilerin davranışlarını yorumlama konusu E. L. Thorndike tarafından

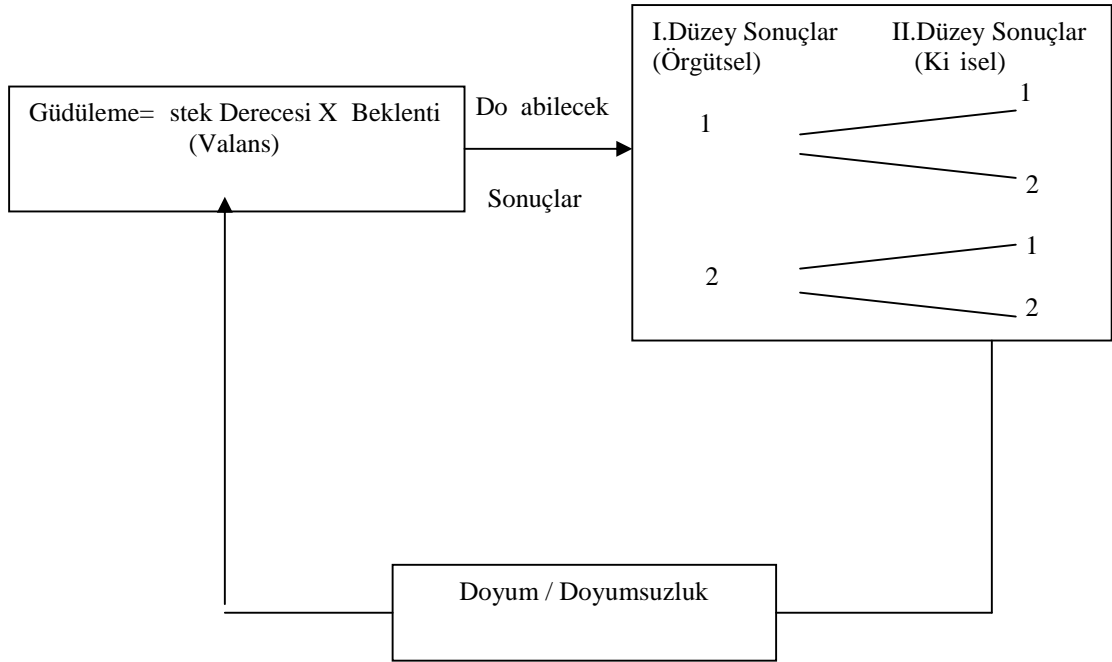
geli tirilen “Etki Kanunu” (Law of Effect) ile ilgilidir. Etki kanununa göre ki i ho landı ı davranı ları tekrarlar, fakat acı veren davranı lardan kaçınır. Bu kavramın bir güdüleme aracı olarak kullanılması u ekilde olmaktadır: görenlerin davranı ı örgüt açısından arzu edilen bir davranı ise yönetici bu davranı ı, personelin tekrar göstermesini isteyecek ve bunun için o davranı ı ödüllendirerek, peki tirecek ve devamlılık kazanmasını sa layabilecektir. görenin davranı ı arzu edilmeyen bir davranı ise, yönetici bu davranı ın tekrarlanmasını istemeyecektir. Bunun için davranı ı peki tirmeyecek ve davranı ın tekrarlanma ihtimalini azaltabilecektir. (Silah, 2000: 61).

Bu kuramı uygulamak isteyen bir okul müdürü okulun amaçlarını açık olarak ö retmenlere duyurmalıdır. Ba arılı çalı malar sonrasında ödül sistemini zaman yitirmeden kullanmalıdır.

1.5.2.2. Vroom’un Beklenti Kuramı

Beklenti kuramına göre edim-ödül ili kisi çembersel bir i leyi gösterir. Ödül beklentisi, sıkı çalı ma yoluyla edimi artırır, artan edim örgütsel ödüllere götürür, ödüller sıkı çalı ma çabasını artırır. Edimin amacı ho nutlu u artırmak, ho nutsuzlu u azaltmaktır. Birey edimin ödüllendirilece ini bilir ve ödülleri de erli bulursa çalı maya güdülenir, daha yüksek ödüllere ula mak için de edimini artırabilir (Ba ar, 2000: 46).

ekil 1.5’te belirtildi i gibi bu kurama göre bir ki inin belirli bir i için gayret sarf etmesi iki faktöre ba lıdır. Bu faktörler, istek derecesi (valans) ve bekleyi tir. Beklenti kuramına göre belirli bir ödül, farklı ki iler tarafından farklı ekillerde arzulanır. Bazıları ödülü son derece arzularken, bazıları da bu ödüle hiç de er vermezler. Hatta bazıları için böyle bir ödül elde etmek için gayret sarf etmeye de mez. görenlerin ve örgütün amaçları birbiriyle uyum gösterirse i gören doyuma ula ır. Bunun sonucunda da i gören güdülenir.



ekil 1.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Kaynak: Akat vd., 1997: 216.

İstek derecesi (valans) -1 ile +1 arasında değişen bir değerdir. Sonuçta yüksek istek derecesi kişinin daha fazla gayret sarfetmesine neden olacaktır. (Silah, 2000: 62) Eğer birey; bir amaca ulaşmak istiyorsa istek derecesi (+), bu amaca ulaşmak istemiyorsa istek derecesi (-), bu amaca karşı kayıtsız ise istek derecesi (0) nötrdür (Akat vd., 1997: 216).

Beklenti kavramı, kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Bu olasılık belirli bir davranışın belirli bir ödülle ödüllendirileceği ihtimalidir. Eğer kişi gayret karşısında ödül geleceğine inanırsa, daha fazla gayret gösterir, dolayısıyla beklenti 0 ile +1 arasında değişen bir değerle ifade edilebilir (Silah, 2000: 62). Eğer birey; belirli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti (1), ne şekilde davranırsa davranışın, istediği sonuca ulaşmayacağına inanıyorsa beklenti (0) sıfırdır (Akat vd., 1997: 216).

Eren (2004: 533)'e göre, bu kuram örgütsel davranışların nedeni hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir: Birinci

varsayımına göre, bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir. Bireyin kişisel özellikleri ve çevresel koşullar, yalnız başına davranış üzerinde etkili değildir. Nasıl çeşitli insanlar aynı çevrede farklı davranışlar gösterebiliyorsa, aynı insan farklı çevrelerde de farklı davranışlarda bulunabilmektedir. İkinci varsayımına göre, her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır. Üçüncü varsayımına göre, insanların arzuladıkları ödüllere ulaşacak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Kısacası Vroom'un Beklenti Kuramı, amacın başarılmasında bir ödülün algılanan değeridir. Kişisi, ödülün büyük olduğunu algılayorsa, daha fazla çaba gösterebilir ama ödülün küçük olduğunu düşünürse, en az çabayı sarf edebilir. Görenin hoşuna gitmeyen bir ödül varsa, bu durumu görenin güdülenmesini olumsuz yönde etkileyebilir (Zillmann, 2000). Okul müdürleri öğretmenlerin kişisel özelliklerini iyi tanıyıp, yapılacak çalışmalarda ödülleri öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre vermelidirler. Böylece öğretmenler, kendilerince büyük ödülleri almak için daha çok çaba harcayabilirler.

1.5.2.3. Lawler – Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Kuramı

Lawler ve Porter isimli düşünürler Vroom'un Beklenti Kuramına, bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak katkılarda bulunmuşlardır. Bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer bir ifadeyle birey kendisine verilen ödülleri beklentisiyle mukayese etmekte ve beklentisine uygun olmayan bir değerlendirilmeye maruz kaldığında zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlerde iş görenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler. Bu kuramda yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için iş görenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde verilen ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2004: 542).

Yönetimsel güdüleme sorununa açıklık getirmeyi amaçlayan bu kuram, ödüllerin doyumuna neden oldu u ve bazen performansın ödül üretti i sayılısına dayanmaktadır. Lawler ve Porter'a göre, ki inin yüksek gayret göstermesi her zaman otomatik olarak yüksek performans ile sonuçlanmaz. Araya iki de i ken girmektedir. Bunlardan birincisi, ki inin gerekli bilgi ve yetene e sahip olmasıdır. kincisi ise, ki inin kendisi için aldığı rol ile ilgilidir. E er ki i gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, ne kadar gayret sarf ederse etsin ba arı gösteremeyecektir (Silah, 2000: 63). Kısacası bu kuram, doyumla performans arasındaki ili kiyi ve ödül de i kenini vurgulayan bir yakla ım olarak nitelendirilebilir (Aydın, 2000: 97). Bu kuram, istek ve çabanın her zaman beklenen ba arıyı sa lamayaca ını, bilgi ve yeteneklerin bireyler için ne kadar önemli oldu unu da ortaya koymaktadır (Elbir, 2006: 16). Okul müdürü ö retmenlere yetenekleri dahilinde görevler vererek onların güdülenmelerini artırabilir.

1.5.2.4. Adams'ın E itlik Kuramı

Kuram ilk olarak S. Adams (1963-1965) tarafından geli tirilmi tir. E itlik herhangi bir ödül sisteminde adalet ve dürüstlük ile sa lanmalıdır. Bir i görenin yaptığı i miktarı ve aldığı ödüller ile aynı seviyedeki di er i görenin aldığı ödüllerin birbiriyle kıyaslanması e itlik için temel te kil eder. Algılanan e itlik ya da adalet söz konusu ise birey tatmin olabilir ve göstermekte oldu u çabayı devam ettirebilir. Aksi takdirde ki i, kıyaslamada e itsizlik ya da adaletsizlik sezerse, adalet ve gerçekçilik hisleri çatı ma içine dü tü ü için mutsuz olur ya da hayal kırıklı ına u rayabilir. Ba ka bir deyi le, aynı seviyedeki bir ki inin gösterdi i çaba ile aldığı ödüllerin kendisinininkiyle kıyaslandı ında adaletsizlik e ilimi varsa, e itsizlik ki inin algıladı ı ya da hissetti i haksızlık olarak dü ünülebilir (Sekaran, 2004: 9). Birey kar ıla tırma sonucunda e itlik görürse, kuram bireyin i i ve performansı için çaba sarf etmeye devam edece ini varsayar. Bu kar ıla tırmada e itsizlik varsa, burada haksızlık vardır. Adams'a göre, dengesizlik bireylerin kar ıla tırma yapmasına neden olmakta, bu da i için gösterecekleri çabaya yansımaktadır. E itlik kuramında bireyin ba kaları ile ilgilenmesi psikolojik bir durumdur (Çetinkanat, 2000: 27). Bu kar ıla tırma ekil 1.6'daki gibidir:

Kendi Girdileri		Di erlerinin Girdileri
_____	=	_____
Kendi Çıktıları		Di erlerinin Çıktıları

ekil 1.6. Adams'ın E itlik Kuramı

Kaynak: Sekaran, 2004: 10.

E itsizlik, iki farklı senaryo altında bulunabilir. Birinci senaryo benzer statüdeki di er bir ki iyle kıyaslandı nda, bireyin kendini dezavantajlı olarak hissetti i durumla ilgilidir. Harcanan eme e ait aldığı ödülün daha az olarak algılanmasıdır. İkinci senaryo da ise, kıyaslandı nda harcanan emek için birey, di er ki iden daha fazla ödüllendirildi inde pozitif e itsizlik söz konusudur (Sekaran, 2004: 10).

Bu kurama göre, önemli olan sadece herhangi bir ödülün elde edilmesi de ildir. Ödülün tatmine yol açması için, hem i görenlerin beklentisini kar ılaması, hem de adil olarak da ıtılması gerekmektedir (Elbir, 2006: 20). Okul müdürü maa la ödüllendirme teklifi sunarken, ö retmenlerden daha ba arısız olanı önerirse bu durum ba arılı ö retmenlerin olumsuz güdülenmesine ve ba arılarının dü mesine neden olabilir.

1.5.2.5. Locke'un Amaç Kuramı

Amaç kuramı, örgütlerin ba arılarının belirleyicisi olarak i görenlerin ki isel amaçlarının büyük önem ta ıdı na dikkat çekmektedir. Bu nedenle i yerinde örgütsel amaçları gerçekle tirmeye yönelik davranı lar ve tepkiler ki ilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine ba lı olmaktadır. Bu kuram, her bireyin bilinçli amaç seçti i ve bu amaçların açık ve seçik biçimde olu tu u varsayımına dayanır. Gerçekte birey her zaman amaçlı hareket etmedi i gibi, amaç belirlemede ve amaçlı hareketlerinde her zaman rasyonel davranmayabilir (Eren, 1998: 439, 440). in amaçlarının saptanması, i görenin güdülenmesi ve edimi

üzerinde etkili olabilir. Locke, i görenlerin kendileri için amaç belirlediklerini kabul etmektedir. Kendilerine direktif olarak verilsin ya da verilmesin, i görenler kendileri için amaçlar belirlemektedir. Bu durum, yönetimin amaçlarının gerçekte tirilebilmesi için, yöneticinin astlar için bir amaç saptamada etkin rol oynamasının önemini göstermektedir. Amaçlarla yönetim programı, amaç belirlemede ast-üst katılımını sa lamaktadır (Aydın, 2000: 100).

Amaç Kuramı, çe itli yönetim uygulamaları ve özellikle amaçlara göre yönetim anlayı nda yer almaktadır. Yönetim alanında önemli olan bu konu, örgütün amaçları ile ki inin belirledi i amaçlar arasındaki uygunluktur. Yöneticinin hedefi, amaç belirlemede astların da katkısını alarak bu uygunlu u sa lamaktır (Silah, 2000: 65). Bu kurama göre, i görenlerin güdülenmesini artırmak için onların amaçlarını yönetimle birlikte saptayan ve performanslarının nasıl de erlendirilece ini önceden kendilerine bildiren bir yönetim sistemi geli tirilmelidir. Bu yönetim biçiminin en tipik özelli i, astların amaçlarının alı ılageldi i gibi sadece üstler tarafından de il, iki tarafın katılımıyla birlikte saptanması ve alınacak sonuçların ne olması gerekti inin yine uzla ma yoluyla belirlenmesidir (Do an, 1995: 249).

Ula ılması zor amaçlar, genel amaçlardan daha yüksek düzeyde sonuç sa layabilir. Amaçların belirlenmesi, içsel bir dürtü görevi görmektedir. Yetenek ve amaçların kabulü gibi faktörler sabit tutuldu unda amaçlar ne denli zor olursa olsun performansın o denli yüksek olaca ı söylenebilir. Ula ılması kolay amaçlar daha fazla tercih edilebilirler. Ancak ula ılması zor amaçlar için bireyler daha fazla çaba gösterebilirler. Amaç belirleme konusundaki çalı malar, belirlenmi ve mücadele isteyen amaçların güdüleyici bir güç oldu unu göstermektedir. Zor amaçlar kabul edildi inde daha yüksek bir performansa sebep olmaktadır (Duman, 2005: 30).

Okullarda ö retmenlerin amaçları ile okulun amaçlarının uyum sa laması gerekmektedir. Bu yolla hem okul daha verimli ve etkin bir hale gelir hem de ö retmenlerin güdülenme düzeyleri artabilir. Bu bakımdan okulun amaçları belirlenirken ö retmenlerin görü ü de önemsenmelidir. Çünkü ö retmenler okulun amaçlarını belirlerken kendi beklentilerini de, okulun amaçlarıyla bütünle tirebilirler.

1.6. Güdülemenin Di er Bazı Benzer Kavramlarla li kisi

letmelerde verimlilik ve etkinlik artırma teknikleri ile örgütsel davranı konuları arasında anlamlı ve önemli ili kiler bulunmaktadır. Konu zerine yapılan çalı malar güdülemenin, i doyumunu ve örgüt kültürü gibi kavramlarla yakından ili kili oldu unu göstermektedir (Kırçı, 2007: 73).

1.6.1. Doyumu ve Gdleme

doyumunu, sosyal bilim ara tırmacılarını oldukça etkilemi tir. 1970’li yılların ba larına kadar bu ba lık altında çok sayıda makale yayınlanmı tir. doyumunu bir tutum olarak, davranı içeren gdlemeden farklı olmasına kar ın, literatürde ilk kez i doyumunun teorik temelleri, Maslow’un 1954’te ‘nsan htiyaçları Hiyerar isi Kuramı’ ve Herzberg’in 1959’da ‘ift Faktör Kuramı’ ile olu mu tur (Yüksel, 2005: 294; Ardıç ve Ba , 2001: 3). doyumunu, i in kapsamı ve i ortamına kar ı bireyin olumlu tutumlarının tümüdür. görenlerin örgütlerinden duydukları ho nutluk ya da ho nutsuzluktur. doyumunu i in özellikleriyle, i görenin istekleri birbirine uydu u zaman gerçekle ir. doyumuna ba lı olarak güdüleme, personelin i inden gerçek anlamda elde etti i ödüller ile bekledi i ödüller arasındaki uyum mevcut ise gerçekle ir (zdemir, 2006: 70).

görenin i doyumunun sa lanması, a ımızda artık örgütün ürün üretmek gibi amaçlarından sayılmaktadır. Bir örgütün yöneticileri, bir yandan örgütün amacı olan ürünün ya da ürünlerin niceli ini ve niteli ini yükseltmeye çalı rken, di er yandan i görenlerin i doyumlarını yükseltmeye çalı makla yükümlüdür (Ba aran, 1991: 198). görenler, mesleklerinde i doyumunu elde edemezlerse, i görenlerin güdülenmesi d er, i e devamsızlık ve gecikmeler artar (Zillmann, 2000).

doyumunu ve güdülenme kavramlarının temelinde ihtiyaçların kar ılanması bulundu undan bu iki kavram birbirine son derece yakındır. Ancak güdülenme, hedeflenen amaca ula mak için yapılan davranı larla ilgili iken; i doyumunu, hedeflenen amaca ula mak için yapılan davranı lardan kaynaklanan bir tutumdur. Güdülenme ile i doyumunu arasındaki ili kinin, kar ılıklı bir etkile im biçimini oldu unu söylemek mümkündür. görenler, i lerinden ve i yerlerinden beklentilerini

elde ettikleri ölçüde doyum sağlarlar. Doyumuna ulaşmayı bir iş görenin, güdülenmesi için gerekli ortam hazırlanması demektir. Bununla birlikte yapılan araştırmalar, iş doyumunun güdülenme için gerekli olduğunu ancak her zaman yeterli olmadığını, örgütlerin çalışanları güdüleyebilmek için diğer güdüleyici faktörleri de göz önünde bulundurması gerektiğini ortaya koymaktadır (Yıldırım, 2006: 46). Güdülenme-i doyum ilişkisine bakıldığında zaman, doyum olayı bazı hallerde güdülenmeyi sona erdirirken, bazı hallerde ise daha da artırıcı etki yaptığını görülmektedir. Öyle ki, fiziksel olaylar söz konusu olduğunda, doyum gerçekleştiğinde güdülenme ortadan kaybolmaktadır. Örnek olarak, susuz bir insanın susuzluğunu gidermesi ile su bulma güdüsünün kaybolması verilebilir. Bunun yanında, yeni bir olayın keşfi ya da kazanılan başarıların yarattığı doyum bireyi daha da ileri düzeydeki doyumlara, başarıya doğru güdüleyebilecektir. Örneğin orta kademedeki bir yönetici olma yolunda güdülenen bir alt kademe yöneticisi, bu mevkiye geldiğinde başarıyla, bir üst kademeye ulaşmak yolunda daha da fazla güdülenebilir (Kırçıl, 2007: 74).

Okullarda öğrencilerle birebir ilişkide bulunan öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin yüksek olması, öğrencilerle daha olumlu ilişkiler kurmalarını sağlayacak ve öğretmenlerin güdülenmelerini olumlu yönde etkileyebilir. Yaptıkları işte güdülenmeleri yüksek olan öğretmenler, öğrencilerinin de güdülenmelerini ve başarılarını arttıracak önlemler almakta gecikmeyeceklerdir. Eğitim örgütlerinin genel amaçları içinde buldukları toplumla uyumlu, toplumu her yönden ileriye götürecek bireyler yetiştirmek vardır. Bu amaca en etkin bir biçimde ulaşmak ancak öğretmenlerin iş doyumlarının ve güdülenmelerinin yüksek düzeyde tutulmasıyla gerçekleşebilir. Güdülenmesi ve iş doyum düzeyi yüksek olan bir öğretmen, sınıfında bulunan öğrencilerin de güdülenmelerini yüksek tutmaya çalışacaktır. Bu bakımdan, öğretmenlerin iş doyum düzeylerinin okul müdürleri tarafından tespit edilmesi ve yöneticilerin öğretmenlerin iş doyumlarını düzenleyen faktörleri düzeltmeye yönelik önlemler almaları önem taşımaktadır (Genç, 2006: 1).

1.6.2. Örgüt Kültürü ve Güdüleme

Örgütsel kültür, bir grup içindeki ya am tecrübesine ve ki inin, ortak bir proje çatısı altında uzun bir süre grupla bütünle mesiyle do an duyguya i aret eder. Örgütsel kültüre olan ilgi, yüksek seviyedeki performanslarını devam ettirmek isteyen irketlerin bulundu u Japonya'dan do mu tur. Teorik olarak örgütsel kültür, performans ve güdülenme arasındaki ili ki u ekilde kavramla tırılır: Kültür, örgütün tüm üyelerince payla ılan ortak bir vizyon için güçlü ba lar yaratırsa ve amaçlar yönünde daha güçlü bir destek ortaya çıkarırsa, ancak o zaman yüksek düzeyde güdülenme ve performans beklenebilir (Deblois ve Corriveau, 1994: 2, 3). Örgütsel kültür, ilk olarak 1979'da örgütsel ilgi birimi olarak tanımlanmı tır. Yine de evrensel olarak kabul edilmi tek bir tanım olmamasına ra men örgütsel kültür kavramı genellikle sorunları, uygulamaları ve hedefleri hakkında belirli bir grup ya da örgüt tarafından sahip olunan ortak anlamlar ve anlayı lara i aret eder. Örgüt üyelerinin etkile im biçimleri, dili, günlük sohbet konuları ve çalı ma adetleri örgütsel kültürün ö elerini yansıtır. Örgütsel kültür, örgüt üyelerine olayları yorumlamada ve i ya amlarına anlam vermede yardımcı olan anlayı biçimi sa layarak yapının devam eden bir sürecidir (James, 2006).

Belirli bir yönde okul kültürünü ilerletmek ve geli tirmek okul müdürlerinin rolüdür (Deblois ve Corriveau, 1994: 3). Okul müdürü bu rolünü yerine getirebilmesi için öncelikle kültürü olu turan faktörler konusunda yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Daha sonra da bulundu u okulu bu kültürel faktörler bakımından analiz ederek, do ru bir biçimde tanımlayabilmelidir. Bunlar olmadan okulun amaçlarına katkıda bulunacak bir örgüt kültürü geli tirmek olanaklı de ildir (Gümü eli, 2006: 8). Okul kültürünün asıl özellikleri olan akademik ba arı ve ö renme-ö retmede güdülenmeyi sa lamakla ilgilenen okul müdürü öncelikle ö rencileri, ö retmenleri ve velileri okulun amaçlarının arzu edilen, ba arılabilir ve devam ettirilebilir oldu u konusunda ikna etmelidir (Renchler, 1992: 5).

1.7. Gdleme Araçları

Her rgttn ba arısı, yöneticinin ba arısı ile do ru orantılıdır. Yöneticinin ba arısı ise, i görenlerin retkenli i, verimlili i, teknolojik seviyenin yeterlili i, çalı ma ortamının huzurlu olması ve i ya am kalitesi ile do ru orantılıdır. görenlerin ba arısı da onların yönetilmelerine, yönlendirilmelerine, gdlenmelerine ve uyum içinde çalı abilmelerine ba lıdır. Ancak insan davranı larının çok karma ık ve anla ılmasının güç olması, insanlar arasında ki isel ve kültürel farklılıkların bulunması güdüleme konusunda genel ilkelerin geli tirilmesini zorla tırmaktadır. Bu ba lamda güdüleme yakla ımlarının uygulanmasına ya da ya ama geçirilmesine yardımcı olabilecek güdüleme araçlarının bilinmesi önem ta ımaktadır (iek, 2005: 31). Çünkü birey, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sundu u araçlar sayesinde tatmin edebilir ve i görme arzusu artabilir. Ki inin amaçlarına ula masına yardımcı olan ve dı çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalı tı ı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu u urda güdülenmesine neden olabilir (enufuk, 2004: 17).

Güdülemede temel amaç, i görenlerin istekli, verimli ve etkili çalı masını sa lamaktır. Bu amacı gerçekle tirmek için, yöneticiler ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve nerileri sunmu lardır. Ancak sunulan ya da uygulanan bu örnek ve önerilerin tam ba arıya ula tı ı söylenemez. Güdülemede kullanılan özendirici araçlar, her yerde ve her zaman aynı etkiyi göstermeyebilirler. Her eyden önce bir ki i için özendirici nitelik ta ıyan bir araç, bir di eri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinli inin ki ilerinin de er yargılarına, evre faktörlerine, sosyal ve e itsel düzeylerine ba lı oldu u söylenebilir. Öte yandan, güdülemede kullanılan özendirici araçların etkinli i toplumsal yapıya da ba lı olabilir (Sabuncuo lu ve Tz, 2001: 146). Ayrıca i gören güdülenmesinde hangi güdüleme aracının kullanılaca ının yanı sıra bunun ne zaman ve ne ölçüde kullanılması gerekti i de oldukça önemlidir. Yerinde ve zamanında kullanılmayan bir aracın i görenin güdülenmesine yeterli katkıyı sa layamayaca ı açıktır (Kırçı, 2007: 84). Bununla birlikte geçerlili i genelde kabul edilen fakat önem sırası de i en özendirici güdüleme araçları sosyo- ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar diye  bölüme ayrılarak incelenebilir.

1.7.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

Yönetim bilimindeki ilk yazarlar, bireyi güdülemede sosyo-ekonomik araçların temel etken oldu na a ırlık vermişlerdir. 18. ve 19. yüzyılın klasik ekonomistlerinden esinlenen bu yazarlar, insanı homo-economicus yani ekonomik araçları ussal olarak izleyen bir canlı olarak görmüşler ve ekonomik davranışın ekonomik tahminler yoluyla belirlendi ini söylemişlerdir (Can, 1985: 37). İnsanlar öncelikle temel ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlayacak parayı kazanmak için çalışırlar. Özellikle sosyo-ekonomik düzeyi düşük işgörenler için en önemli güdüleme kaynağı iş karılığında alınan ücret, güvenlik, ekonomik ödüller ve sosyal kolaylıkların sağlanmasıdır.

1.7.1.1. Ücret

Ücret, en genel anlamıyla işgörenlerin işlerinde sarf ettikleri emeğin (bedensel ya da zihinsel) karşılığı olarak ödenen bedeldir. Ücretin ekonomik ve sosyal yaşamda etkisi büyüktür. Çünkü ücretler, emeğin karşılığında çalışan insanların gelirini ve yaşam düzeyini tayin eden bir unsur olmanın yanı sıra, endüstrinin gelişmesinde etkili olan bir maliyet unsurudur ve gelir dağılımı nedeniyle sosyal adaletin gerçekleştirilmesini gösteren bir ölçüttür (Türkel, 1998: 59). Örgütlerde ücretin nasıl saptanacağı, hangi düzeyde kullanılması gerektiği, bir güdüleme unsuru olarak taşıdığı rol hep tartışma konusu olmuştur (Sabuncuoğlu, 1997: 211).

Ücret, güdülemede özendirici araçlardan en etkilisidir ve güdülenmeye en fazla olumlu katkıda bulunan araçtır. Ücret ana başlığı altında ücret artışı, prim sistemi ve kârâ katılma incelenmektedir. İşgörenler, performansları nedeniyle tek tek ücret artışından faydalanabildikleri gibi, tüm örgüt de ücret artışı ile ödüllendirilebilir.

İşgörenleri aldıkları ücret dışında, işe özendirmek amacıyla ek ücret verilmesi olarak tanımlanan prim sistemi, adil ve işgörenlerin niteliklerine uygun olarak dağıtıldı takdirde, işgörenlerin güdülenmesine olumlu katkıda bulunabilir. Örgütte oluşan kazancın işgörelere adil bir biçimde dağıtılması olan kârâ katılma sistemi ise, işgörelere ekonomik açıdan katkıda bulunacak, işletmenin ortak amaçlarını gerçekleştirilecek ve dolayısıyla işgörenlerin güdülenmesini sağlayacak bir araç olarak karşımıza çıkabilir (Elbir, 2006: 73). Çünkü alınan ücret işgörenlerin var olan yaşam

düzeylerini koruyup sürdürebilmeleri, tasarladıkları boyutta geli tirebilmeleri i ya amında elde edebilecekleri gelirle do ru orantılıdır (Açıklan, 1994: 87). Ayrıca ücret, gelece in güvence altına alınmasını da sa layaca ı için güçlü bir özendiricidir. Öte yandan, i görenleri i e daha fazla ba lamak amacıyla sürekli ücret artı ına alı tırmanın da do ru olup olmadı ı tartı ılabilir. görenin ek çaba göstermesini sa layabilmek için ona her defasında her zaman verilen ücretten daha yüksek ücretin verilmesi gerekebilir.

1.7.1.2. Güvenlik

Dar anlamda i güvenli i, ki inin sahip oldu u i in korunması ya da sürdürülmesidir. Geni anlamda i güvenli i kıdem, maa , emekli aylı ı, haklar vb. kavramlarda azalma olmadan bireyin aynı kurumda çalı tırılması durumudur. Kısacası i güvenli i, i görenlerin geliri ve i istikrarını korumayı amaçlamaktadır (Meltz, 1989: 151–155).

Sürekli maddi unsurun sa ladı ı güvenlik, verimlili in artı ında do rudan etkili de ildir. Fakat güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalı an kimsenin çaba ve eme ini sunma azminin azalaca ı do aldır. Tersine güvenlik duygusu altında çalı an kimseler, enerjik ve gayretli görünebilirler (Eren, 1998: 430). Güvenlik duygusu, çalı anlar için ekonomik garanti olmaktan ötede daha kapsamlı bir duygudur. Güvenlik duygusu belirli bir i çevresine ya da i ko ullarına uymaktan do an kendine güven duygusunu da içermektedir. Bir örgütte bir kimse ne yapaca ını ve ne ölçüde ba arı elde edece ini bilerek çalı ırsa kendine güveni daha da artabilir. görenler, çalı tı ı örgüt tarafından korunup, zor zamanlarında daima kendilerinin desteklenmesini isterler. Ancak güvenlik ihtiyacı fazlaca güvenlik altına alınırca, ki iler için zararlı olabilir (Belilos,1997).

1.7.1.3. Ekonomik Ödüller

görenleri i e özendirmek ve örgüte daha çok ba lamak amacıyla, ba arı gösterenlere ekonomik de er ta ıyan ödüller verilebilir. Bu duruma, bulundu u bölümde önemli bir yenilik ya da bulu öneren i görenlere parasal ödül verilmesi örnek olarak verilebilir. Bu yönde verilecek bir ödül sürekli üretim artı ı, yüksek

kalite, i e devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma kar ılı ı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararla tırılan ekonomik ödülün zaman yitirmeksizin sa lanan ba arıdan hemen sonra i görene ödenmesidir. İkinci nokta ise, sa lanan ba arı veya getirilen öneri ile verilen ödül arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, i görenleri daha etkin çalı maya ve yeni bulu ve öneriler getirmeye özendircektir (Sabuncuo lu ve Tüz, 2001: 154). Ancak ödülün beklenen etkinli in elde edilebilmesi, bu aracın yerinde, zamanında ve dozunda kullanılması artına ba lıdır. Örne in bazı örgütlerde i görene daha öncede verilmekte olan ikramiye ve prim gibi ödemelerin, bu i görenin ba arı veya veriminde hemen hemen hiçbir olumlu etkinlik sa lamayı ı, bu paranın ödüllendirme kurallarına uygun olarak verilmeyi inden do maktadır (Kumkale, 1996: 59).

Parasal ödüllerin, en azından kısa bir süre için, daha iyi bir i performansı sa ladıkları açıktır. Tüm güdüleme araçlarının içinde, para halen önemli bir yere sahiptir. Para, i görenin fikirleri ve ba arılarıyla do rudan ba da tırıldı nda etkili olabilir. Ancak parasal olmayan di er güdüleme araçlarıyla birle tirilmezse paranın güdüleme etkileri kısa vadelidir. Bunun yanında, kurumun tüm çalı anlarına e it bir ekilde uygulanmazsa, parasal güdüler verimi dü üren sonuçlar do urabilir (Cuthie, 2006).

Türkiye E itim Sisteminde okul müdürlerinin ö retmenlerin ücretini belirleme gibi bir yetkileri yoktur. Ancak, ö retmenlerin sicilini de erlendirme ve aylıkla ödüllendirme önerisi sunma gibi konularda okul müdürü ödül gücünü kullanabilir (Çelik, 2003: 4). Ö retmenlere verilen ödüller, onların adalet ve e itlik beklentilerini de kar ılamaya yönelik araçlar olmalıdır. Etkili kullanılabilen bir ödül sistemi, okulun de i im ve geli imine katkı sa layabilece i gibi, ö retmenlerin görevlerini daha fazla güdülenmi olarak yerine getirmelerini sa layabilir (enufuk, 2004: 7).

1.7.1.4. Sosyal Kolaylıklar

Konut, araç, çe itli izinler, giyecek ve yakacak yardımları, çocukların bakım ve ö reniminde de i ik olanaklar i görene sosyal kolaylıklar sa layacak araçlar olarak

kullanılabilir. Bu araçlar i görenin i ine ba lanmasında ve i verimlili inin artı nda etkili olabilir (Kumkale, 1996: 56). Mevcut sosyal kolaylıkların amacı, kapsamı ı personel, uygulama esasları, yetki ve sorumluluklar, bütçelemenin nasıl yapılaca ı gibi unsurların ve standartların belirlenmesidir. Ayrıca bütün i görenlere sa lanacak olan sosyal kolaylıkların duyurulması, i görenlerin güdülenme seviyesini artırabilir (Çiçek, 2003: 38).

1.7.2. Psiko-sosyal Araçlar

gören güdülenmesi için paranın tek güdüleme aracı olarak kullanılmayaca ı yapılan ara tırmalar sonucunda ortaya çıkmı tır. Ekonomik yönden belirli bir noktaya gelen bireyler için yapılan ücret artı ları güdülenmenin yükselmesi için çok önemli bir etken olma özelli i göstermemektedir. görenler bu noktada ba ka birtakım ihtiyaçlarını tatmin etmek isterler. Ekonomik yönden tatmin olmu i görenleri güdülemek için psiko-sosyal araçlar kullanılmaktadır (Kırçı, 2007: 85). Psiko-sosyal araçların ne zaman, hangi ölçüde, ne kadar süre ve nasıl bir ileti im içinde kullanılması gerekti i konusunda ortaya konulmu bir kuram henüz yoktur. Bilinen ve beklenen odur ki, her yönetici, kendi dü ünçe ve yönetim anlayı ma, örgütün artlarına ve i görenlerin psiko-sosyal yapılarına göre, sürekli de i en bu araçlardan yeri ve zamanı geldikçe yeterince yararlanmalıdır (Yi eno lu, 2007: 47).

1.7.2.1. Ba ımsız Çalı ma

Ba ımsız i görenlerin di erlerine kıyasla i lerinde daha mutlu olduklarını uluslararası ara tırmalar göstermi tir. lerinde ba ımsız çalı anlar özgürdürler. lerini ve kendi kendilerini kontrol ederler ve kendi i lerinin patronu gibidirler. te daha mutlu olmanın, daha fazla ba ımsızlık ve otonomi ile do rudan ba lantılı oldu u görülmü tür. nsanlar, kendi i lerinin patronu olmanın ho nutlu unu ararlar, ama ba ımsız çalı manın i i kusursuz yapaca ı dü ünülmemelidir. Aslında, ba ımsız çalı mak zor da olabilir. Çünkü bir yöneticinin i görenleri kontrol etmesinden ziyade, hizmet verdikleri ki iler onları kontrol ederler. Etkili yönü ise, i görenlerin kendi do rularına yatırım yapmalarıdır ve bu da i doyumunda marjinal bir artı sa layabilir (Phillips, 2006). görenlerin büyük ço unlu u benlik duygusunu tatmin

etmek ya da ki isel geli me gücünü artırmak amacıyla ba ımsız çalı ma ve inisiyatif kullanma ihtiyacına önem verirler (Çiçek, 2005: 42).

gören belli bir serbestlik ortamında çalı tı ı ve geli ti i takdirde, kendisinin bir ki i, grubun bir üyesi, elinden bir ey gelen ve grup içinde de eri olan bir i gören oldu unun farkına varır. görenlerde bu türden hislerin geli tirilmesi tamamen yöneticilerin yakla ımına ba lıdır (Ünlüöner, Ertürk ve Olcay, 2007: 11). Öte yandan a rı baskı, her konuda verilen emirler, i lerine karı ılması ve katı, sert yönetim politikaları i görenlerin verimini azaltır ve buldukları i letmelerde çalı ma isteklerini minimuma indirir (Elbir, 2006: 30). Ayrıca Roth, Assor, Kanat ve Kaplan (2007)'ın bu konuda yaptıkları ara tırmaya göre ba ımsız çalı ma ö retmenlerin ki isel ba arı durumları ile do ru orantılı, duygusal tükenmeleriyle ters orantılı oldu u sonucuna ula ılmıştır. Bu nedenle, okullarda ö retmenlere ba ımsız çalı ma olana ı sa lamak için okul müdürleri ö retmenlerin mesleki yeterliliklerini sergileyebilecekleri, gizli güçlerini ortaya çıkarabilecekleri ortamın sa lanması ve geli tirilmesine imkanlar sunmalıdırlar.

1.7.2.2. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki genellikle yönetsel makamlara verilmi bir erk ya da gücün ifadesidir. Buradan hareketle yetki, saptanan amaçlara ula mak için karar verme ve ba kalarına i gördürme hakkıdır (Do an, 1995: 209). Yetki devri ise, bir kimseye geni bir hareket serbestli i ile sorumluluk yüklenilmesidir (Tortop, 1999: 252). Yönetim biliminde ba langıçta emir ve kontrol yer almaktaydı. Yöneticiler önceleri uyum ve itaat istemi lerdir. Kısaca, yöneticiler i görenlere ne yapmaları gerekti ini ve neyi ne zaman yapacaklarını anlatmı lardır. görenlerin dü ünmelerini ve katkı sa lamalarını istememi lerdir. 1980'lerde yetki verme gündeme gelmi tir. görenlerin kurumlardaki kaliteyi geli tirmede katılımcı olmaları te vik edilmi tir (Boone, 2001: 5).

Örgütler büyüdükçe bir yöneticinin kendi ba ına tüm yönetim i levlerini gere i gibi yerine getirmesi zorla ır. Bu durumda di er örgütsel birimlerden destek alınması, di er bir ifadeyle yönetim i levinin ba ka örgütsel birimlerle payla ılması

gerekebilir. Bunların da kendilerinden istenen deste i verebilmeleri ya da görevi yerine getirebilmeleri için görevli oldukları konularda i yaptırma hakkına yani yetkiye sahip olmaları gerekir. te yetki devri, bir yöneticinin ya da örgütsel birimin bir ba ka yöneticiye veya örgütsel birime belirli görevleri yapabilmesi için onları yetkili kılması ya da onlara yetki vermesidir. Yetki devri, devredenin yetkiden vazgeçmesi ya da tamamını sürekli olarak ba kalarına bırakması anlamına gelmez. Yetki devrinde yönetici kendi yetkisinin bir bölümünü daha alt yönetim kademelerine ya da astlara vermekte, temel yetkileri yine üzerinde toplamaktadır (Do an, 1995: 216).

görenlere daha fazla sorumluluk ve karar verme yetkisi vermek, sorumluluk yükledikleri görevlerde kontrollerini arttırır ve o görevleri yerine getirmede onları daha iyi donatır. Öte yandan yetki devri olmazsa bir i için sorumlu tutulmamaktan kaynaklanan duygularla, i görenin çalı ma performansında dü ü görülebilir (Cuthie, 2006). Bununla birlikte yetkinin kullanılmasında oldu u gibi devredilmesinde de dozu çok iyi ayarlamak gerekir. Yetki devredilecek astın bu yetkiyi nasıl kullanaca mını önceden tahmin edebilmek, yani onu tanımak gerekir. Yetki ve sorumluluk devri, güdülemeyi desteklemede yöneticinin kullanabilece i en büyük güdüleme aracı olabilir. Ayrıca personel için en iyi e itim yolu ona sorumluluk yüklemektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen ki iye aynı ölçüde yetki verildi i kabul edilirse, birey karar çerçevesinin geli mesi ve ba ımsızla ması oranında ki ili ine kavu abilir ve bireyin güdülenme düzeyi artabilir (Çiçek, 2005: 40).

Yetki devri, okulun ba arısını geli tiren i levsel rollerin düzenlenmesinde ö retmenlere imkan tanır. Yetkilendirilmi ö retmenler aktiftirler, uzmanlık alanlarını payla ırlar ve yeni becerilerin geli mesinde di er ö retmenleri te vik ederler. Okul müdürleri, ö retmenleri yetkilendiren bir sistem yaratarak süreci kolayla tırabilirler (Thornton ve Mattocks, 1999: 7). Ellis (1984)'e göre, yetki devri ö retmenlerin okulu sahiplenme duygularını güçlendirmekle birlikte, ö retmenler ile okul müdürleri arasındaki uyumu ve güveni geli tirebilir. Bu nedenle yetki devri, genellikle ö retmen güdülenmesinin pozitif bir bile eni olarak kabul edilebilir.

1.7.2.3. E itim ve Kariyer Geli tirme Olanakları

UNESCO, 1970 yılını e itim yılı olarak kabul etti i zaman bu konuda bir de tasarı hazırlamı tır. Tasarının genel ilkeleri unlardır (Tortop, 1999: 236):

- E itim okulla bitmez, bütün ya antı boyu sürer.
- Dünya sürekli bir de i menin içindedir.
- Okullarda ö renilen bilgiler, bir süre sonra yetmemeye ba lar.
- Yeni sorunları çözebilmek, yeni ko ulları anlayabilmek, çevremizdeki geli meleri, evrimleri izleyebilmek için yeni bilgiler gerekir. Gerçekten çe itli e itimlerden geçmi kimsenin bile, geli tirilmeye ihtiyaç duyulan yönleri vardır. Çünkü e itim statik de il, sürekli akı halinde bulunması gereken bir çalı madır.

Bütün örgütler, i görenlerinin ve yöneticilerinin e itimi ve geli imi için geni kaynaklar ayırmakta, örgütün ya amını sürdürmesi için yenilik ve de i imin önemini vurgulamaktadırlar. Örgütler, bireylerin ö renmeye ve geli ime olan istekliliklerinin altını çizen kısa dönemli giri imlerini geli tirmektedirler (Antonacopoulou ve Gabriel, 2001: 435–451). görenlerin e itilmesi, i görenlerin ki isel ve mesleki geli melerini sa lamanın yanı sıra örgütsel etkinli in artırılmasına da katkıda bulunur. E itim faaliyetleri, i görenlerin eski yeteneklerini günün ko ullarına uygun duruma getirebilece i gibi onların yeni bilgiler kazanmalarını ve yeni beceriler geli tirmelerini olanaklı kılar. Son yıllarda teknolojinin hızlı geli mesi, makinele me ve otomasyonun artan kullanımı, e itimin önemini günümüzde daha da artırmaktadır (Do an, 1995: 234). Yöneticinin sorumlulu u sadece nitelikli eleman sa lamak de il, aynı zamanda bu i görenin i ba nda sürekli olarak geli imlerini sa lamak için gereken önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmaktır. Nitelikli bir hizmet, ancak nitelikli i görenlerle olanaklıdır. E itim, örgüt açısından gelece e yönelik en anlamlı yatırımdır. görenlerinin niteli i sürekli olarak geli en bir örgüt, daha nitelikli bir hizmet sunma olana na sahip olacaktır. Bu da örgütün ya ama gücünü artırabilir (Aydın, 2005: 192).

Kariyer ise çalı ma hayatında sıkça kullanılan kavramların ba nda gelmektedir. Genellikle belirli bir meslekte ilerlemek, daha yüksek bir sosyal statüye ula mak olarak tanımlanan kariyer, 1900'lü yılların ikinci çeyre inde yönetim literatürüne

girmesine rağmen örgütler tarafından 1970'lerden itibaren etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır (Kırç, 2007: 4). Birçok kişi örgüte girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. Görenler örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine dayanarak daha yüksek oranlara tırmanmaya girişirler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden örgütün yararlanmasını görmekten mutlulurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 160). Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulabilirler. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edebilirler. İlerleme ve yükselme olanakları tıkanan personelin çalışmaya gayret ve zevkleri azalabilir (Eren, 1998: 440).

Eğitim ve kariyer geliştirme politikası, çoğu örgütlerin güdüleme politikaları ile birlikte yürütülür. Mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, yeni yöntemlerin öğrenilmesi ve kişisel yetenekleri artırma amacıyla gerçekleştirilen eğitim, etkili bir özendirme aracı olabilir (Etilmez, 2007: 15).

Eğitim faaliyetleri öğretmenler arasındaki karılıklı dayanışma ve fikir paylaşımını geliştirip, meslek bilincini artırarak öğretmenlerin güdülenmesini sağlayabilir. (Ellis, 1984) Bu nedenle bazı okulların müdürleri, öğretmenlerin öğretimsel becerilerinin geliştirilmesi doğrultusunda etkili bir rehberlik yapabilirler (Çelik, 2003: 41). Sonuç olarak öğretmenlere mesleki, kültürel, kişisel bilgi ve yeteneklerini geliştirme olanağı tanındıkça güdülenmeleri artabilir. Bu nedenle, okul müdürleri öğretmenlerin eğitimlerini desteklemelidir.

1.7.2.4. Psikolojik Güvence

İnsanların yaptığı işleri yalnız para kazanmak için değildir. Bunun yanında çevresinin kendini kabul etmesi ve bununla tatmin olmasına da yöneliktir. Buna 'sosyal kabul' denir. Bir ofis, bir fabrika, bir laboratuvar, bir okul sosyal bir ünedir. Örgütte üretici bir makine ya da eşya olarak değil, insan olarak muamele edildiğini düşünen kişi, kendini işine daha çok verecek bazıları bir performans gösterebilir. Öte yandan kendilerinin istenmeyen kişiler oldukları düşünülmesine kapılanlar, çevresinden

yeterli ilgi ve takdir göremeyenler, dışarıdaki bir kişi olarak davranmaya başlarlar, güdülenmesi düşer ve verimliliği azalabilir. Bu, örgütlerde çalışanların yalnızca masasına sebep olabilir (Eryılmaz, 1999: 297).

Okullarda öğretmenlerin işlerini etkili olarak yapmaları için kendilerini huzurlu ve güvende hissettikleri bir ortamda çalışmaları gerekir. Bunu sağlamak için okul müdürleri yönetici-öretmen, öğretmen-öretmen ve öğretmen-veli ilişkilerini güçlendirmede önemli sorumluluklara sahiptirler.

1.7.2.5. Sosyal Etkinlikler

Geçmiş zamanın giderek artan önemi, iş dünyasındaki zamanın da önemini ve etkin kullanımının sağlanması gerektiğini ortaya koymuştur. Özellikle endüstriyel yaşamla birlikte otomasyonun getirdiği giderek azalan iş saatleri insanların boş zamanlarının artmasına yol açmıştır. Böylelikle iş dünyasındaki artan bu zaman parçasının değerlendirilmesi sorunu ortaya çıkmıştır. Modern toplumdaki insanlar, iş streslerinden uzaklaşmak için yalnızca dinlenmeye değil, iş dünyasındaki faaliyetlere ve tatminlere de ihtiyaç duyarlar (Süzer, 2000: 132). İş görene, iş dünyasındaki vakitleri değerlendirme, eğlenme ve dinlenmelerini sağlamak amacıyla, örgütler tarafından sosyal üretilen imkanları tanınması; iletişimin artması, grup içi ilişkilerin sağlanması ve takım ruhu oluşturulması bakımından yararlı olabilir. Bu durum aynı zamanda iş görenlerin güdülenmesini sağlayarak örgütün amaçlarına ulaşmasına da olumlu katkılar sağlayabilir.

Sosyal üretilenlerin iki önemli yönü vardır. Bunlardan birisi, iş görenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaklarını sağlamaktır. Diğer önemli yönü ise, sosyal üretilenlere katılan iş görenler arasında barış ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında diğer iş görenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 165).

İnsan sosyal bir varlıktır. Dolayısıyla çalışma hayatında da sosyal üretilenlerin olması gerekir. Öğretmenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla okul

müdürleri, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal u ralara yer verebilirler. Bu u ralar sportif u ralar, geziler, kütüphane günleri, özel günler ve e lençeler olabilir. Böylelikle okul müdürü, öğretmenlerle birlikte düzenlenen okul gezilerinde öğretmenler arası kayna mayı artırarak psikolojik açıdan güdülenmişlik düzeylerinin artmasını sağlayabilir.

1.7.2.6. Takdir ve Yapıcı Ele tiri

Takdir etme, adil ölçüler içinde kullanıldığında çalışanları işe özendirmede son derece etkili bir güdüleme aracıdır. Yapılan işin özellikle yöneticiler tarafından be enilmesi, iş görenlere büyük bir doyum vermektedir. Bu yöntem kimi zaman parasal özendirme araçlarından bile daha etkili olmakta ve iş görenin işi ve örgütü sahiplenmesinde önemli rol oynamaktadır (Yıldırım, 2006: 27). İşinde başarıyla çalışanların yöneticilerce takdir edilmelerinin yanında bu takdirin iş arkadaşlarından, iş sahiplerinden, basından ve daha başka kaynaklardan da gelmesi, iş görenlerin çalışma evk ve isteklerini büyük ölçüde teşvik edebilir. Takdir yerine göre yazılı veya sözlü olarak uygulanır (Kumkale, 1996: 47).

Okul müdürleri bir projeyi, çalışmayı ve etkinliği başarıyla tamamlamış öğretmenleri diğer öğretmenlerin yanında takdir ederse, öğretmenin daha da etkili çalışmasına ve diğer öğretmenlerin de güdülenmesine sebep olur. Ancak eğitim kurumlarında da takdirin adil ve zaman yitirmeden olması önemlidir.

1.7.2.7. De er ve Statü

Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin değerli olduğunu hissetme, kalifiye bir iş gören olarak kabul edilme hemen herkes için derin bir doyum duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme, değerli bulunma ve sosyal statüsünde yükselme gören iş gören daha gayretli bir şekilde çalışabilir (Ergül, 2005: 75). Bu nedenle yöneticiler iş görenlerin ilişkilerine, yaptıkları işlere ve önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermelidirler. Çünkü iş görenler, özellikle yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, be enilme ve değer verilme gereksinimi duyabilirler (Akat vd., 1997: 218).

Ki i hayatını sadece örgütte sürdürmedi ine göre (aile çevresi, kom uları, üye oldu u dernekler...) sosyal statü ve saygı sadece yöneticilerinin ki isel takdirlerine ba lanmaz. Ancak yöneticiler bir kimseyi en yakın arkada ları ya da dostları arasında takdir eder ve onun de erini artıracak eyler söylerse bu davranı lar, o kimsenin sosyal statüsüne büyük katkılar sa layabilir. Statü, bir kimseye toplumda ba kalarının atfettikleri de erlerden olu an bir kavramdır. Ki i böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani, gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun kar ılı nda i arkada larından ya da i dı nda ili kisi bulundu u kimselerden saygı görür (Eren, 1998: 433). Okul müdürleri de birlikte çalı tı ı ö retmenlerin de erli oldu unu kabul eder, veli ve di er çevrelere hissettirebilirse ö retmenlerin güdülenmesi artabilir ve ö retmenler okulun amaçları için çabalarını artırabilirler.

1.7.2.8. Özel Ya ama Saygılı Olma

Yöneticiler ile i görenler arasında ki isel ili kilerin güçlendirilmesi ancak dostluk ve sevgi dü üncelerinin geli tirilmesi ile olur. Aksine ki isel sürtü meler, i görenlerin yöneticilerinin istedi i emirleri yerine getirmelerine engel olabilir.

i görenler duygularının kontrolü altına girebilirler. Yöneticiler i görenlerin i dı ı sorunlarının çözümlenmesinde mümkün oldu u kadar yardımcı olmak ve bunu bir özendirme aracı olarak kullanmakla birlikte, onların özel ya amalarını düzenleyerek bütün gayretlerini örgütte toplamaya kalkı mamalıdırlar (Eren, 1998: 434).

i görenlerin i dı ndaki aile ili kileriyle, sosyal faaliyetleriyle, önemli sorunlarıyla yöneticilerin özel olarak ilgilenmesi, onların örgüte ba lanmasını sa layabilir.

i görenlerin sorunlarını ho görü ile kar ılamak, çözüme kavu turmaya çalı mak, onların her türlü problemleriyle ilgilenmek, onların i birli i ve çalı ma arzusunu güçlendirebilir (Ergül, 2005: 75).

Ö retmen kendi sorunları, i yeri dı ndaki ili kileri, özel zevkleri ile okul müdürünün ne kadar çok ilgilenildi ini dü ünürse kendini de erli görür ve okula ba lılı ı o kadar artabilir. De er verildi ini gören ö retmenin güdülenmesi yükselir ve kendisine gösterilen ilginin kar ılı nı vermek için daha çok çalı abilir.

1.7.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütsel ve yönetmel güdüleme araçları etkin ve sistemli bir şekilde kullanıldığında i görevleri güdüleyebilir. Bu araçları kullanabilen yönetici ço u zaman i görevleri, örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya sevk edebilir. Örgütsel ve yönetmel araçlar; amaç birli i, kararlara katılma, iletişim, performans değerlendirme, i zenginleştirme, rekabet, iyi bir oryantasyon hizmeti, çalışmaya ko ullarının iyileştirilmesi, adaletli ve sürekli disiplin sistemi baskıları altında toplanabilir.

1.7.3.1. Amaç Birli i

İletme yönetiminin en önemli ilevi, örgüt olarak i letme amaçları ile i görevlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır (Sabuncuo lu ve Tüz, 2001: 165). Yöneticilikte etkili olabilmenin anahtarı, amaçları olabildiince verimli bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu amaçla yapılması gereken ilk amaç, açık ve net amaçlar oluşturmaktır. Sonraki amaç ise amaçları başarmak için gerekli tüm kaynakları tahsis etmektir. i görevlerin ilgisini çekmeyen ya da onlar için hiçbir değeri olmayan amaçlar yöneticiyi etkili kılmayacaktır (Mc Crimmon, 2007).

Örgüt amacının odak noktası olarak alınması, örgütün sağlıklı olmasının göstergelerinden birisidir. Amacın odak noktası olarak alınabilmesi için, önce örgüt üyeleri tarafından bilinmesi, anlaşılması ve kabul edilir nitelikte olması gerekir. Örgütün amacı, açık ve üyeler tarafından onaylanır nitelikte olmalıdır. Ancak, amacın açıklığı ve kabul edilir nitelikte olması örgüt sağlıklı için yeterli olmayabilir. Başka bir anlatımla, örgütün amacının açık olması ve kabul edilir nitelikte olması örgüt sağlıklı için zorunludur fakat yeterli değildir. Amaçlar hem var olan kaynaklarla gerçekleştirilmeli, hem de çevresel istemlerle uyumlu niteliklerde olmalıdır (Aydın, 2000: 122). İyileşen örgütlerin yöneticileri, aralıksız ve disiplinli çaba gerektiren amaçları ortaya koymaya yönelirler. Amaçları oluşturmak ve onların başarıyla başarılmadığını ölçmek, yöneticilere örgütün gelişmesini takip etme konusunda yardımcı olur (Thompson ve Strickland, 2003: 9).

Okul yöneticileri, amaç birliğinin sağlanması için açık amaçlar koymalı, ulaşılabilecek doğru sonucu göstermeli ve amaca özetmenle birlikte karar vermelidirler.

Ayrıca oluşturulan amaca ulaşmak için gereken davranışları herkesten önce okul müdürü kendisi uygulamalıdır. Okullarda amaç birliğinin en önemli faydalarının birisi de okula bağlılığı artırmasıdır. Çalıştıran okulun amacını gerçekleştirirken kendi amacının da gerçekleştirildiğini gören öğretmenler, görevlerini yerine getirmek amacıyla daha fazla güdülenebilirler.

1.7.3.2. Kararlara Katılma

Karar verme yönetiminin en önemli süreçlerinden birisidir ve tüm yönetsel eylemlerin kaynağıdır. Çünkü eğitim yönetimi süreçleri ve eğitim seviyelerinin niteliği, karar verme ile yakından ilişkilidir. Bütün süreçler ve seviyeler karar verme ile örtülür, bütünlükten yoksundur. Bu nedenle hangi düzeyde bulunursa bulunsun, yöneticilerin görevlerine ilişkin konularda karar almaları gerekir. Aynı zamanda alınan kararların daha iyi uygulamaya geçmesi, daha başarılı kararlar alınması ve öğretmenleri güdülemesi bakımından karar alma sürecine öğretmenler de katılmalıdır (Giray, 2006: 86).

Karara katılım, doyumsuzluk nedenlerini azaltması, mükemmel bir bilgi alıverişi sistemi kurması, sorumluluk dağılımını artırması sayesinde öğretmenlerin gerçek durumlarına maddi ve psikolojik yönde etki yapabilmektedir (Akat vd., 1997: 219). Ayrıca, hem sahip oldukları bilgileri savunabilmeleri, hem de konu ile ilgili diğer fikirler hakkında bilgi sahibi olabilmelerinden dolayı, öğretmenler örgüte güvenebilmekte ve kendine güven duygusu kazanabilmektedir. Yöneticilerin, öğretmenleri karar verme sürecinin hangi basamağında karara kattıkları önem taşımaktadır. Katılımın öğretmen açısından stratejik önem taşıyabilmesi ve öğretmenin alınacak kararda kendisini tam sorumlu hissedebilmesi için, öğretmenin karar verme sürecinde katıldığı basamağın istediği basamak olması gerekir (Celep, 2000: 117, 118).

Okul müdürleri, öğretmenleri ilgilendiren konularda ve yetenekleri oranında kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine güvenmelidir. Karara katılan öğretmenler alınan kararın uygulanmaya konulmasında daha içten bir çaba göstererek güdülenebilirler.

1.7.3.3. İletişim

İletişim tanımları incelendiğinde, hepsinde ortak olan nokta belli bir etkileşimin varlığıdır. Yani, birden fazla kişi iletişimde bulunurken temel amaç, iletişimde taraf olanlar arasında belli bir anlayışın ve davranışın oluşmasını sağlamaktır. (Budak ve Budak, 1998: 83) Herhangi bir örgütte iletişim yazılı, sözlü, görüntülü ya da bunların karışımı bir yöntemle gerçekleştirilebilir. Bunlar ayrıca kendi içlerinde çeşitli araçlarla desteklenen ve çeşitli amaçlara göre düzenlenen pek çok alt tipe ayrılır. Yönetici iletişimde bulunurken bu araçların amaca en uygununu seçip kullanmakla iletişimin etkililik ve verimlilik derecesini yükseltebilir (Açıkgöz, 1994: 18). Çünkü yöneticiler zamanlarının büyük bir kısmını çeşitli etkinliklerde (toplantılar, yüz-yüze görüşmeler, mektuplar, e-mailler, röportajlar vb.) diğerleriyle iletişim kurarak harcarlar (Baker, 2002: 1).

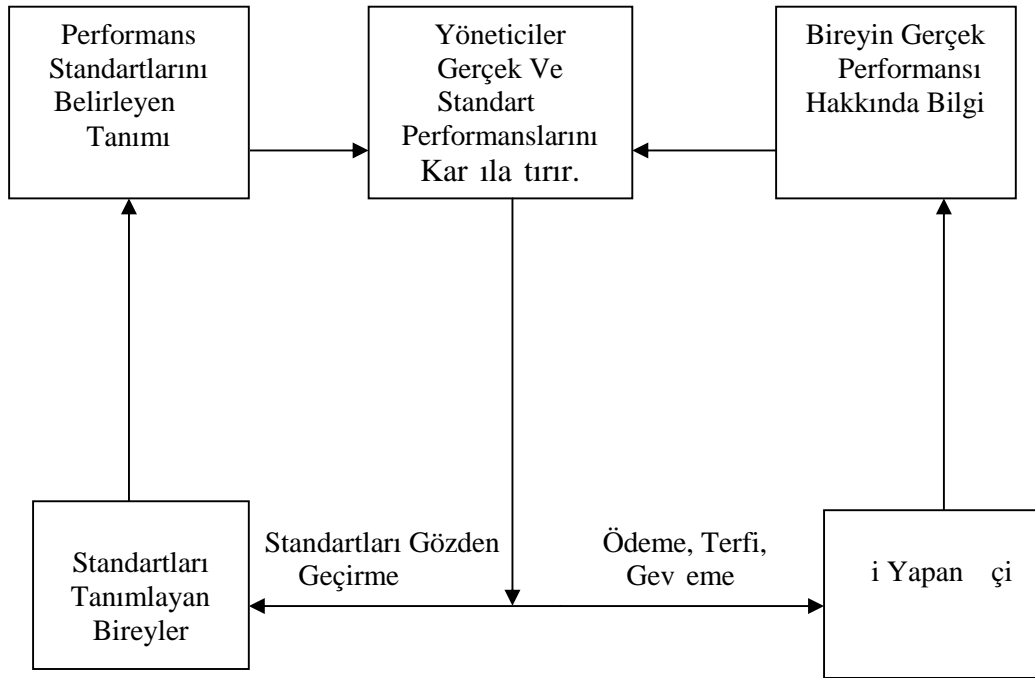
Örgüt için iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, diğerleri için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahip olabilir. Örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, yöneticileri diğerlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler sunabilmek, diğerlerinin de kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artırarak, örgüt amaçlarını benimsemelerini sağlayabilir. İnsan faaliyetlerinde ve yaşamında iletişimin tartışılmaz bir öncelikli ve yeri vardır. İletişim bireyler, kültürler, işletmeler ve toplumlar arasında bir 'anlaşma köprüsü' gibidir. Bu köprü ne kadar sağlam kurulursa iletişim o kadar iyi, ilişkiler de o kadar sağlıklı ve olumlu olabilir (Doğan, 2005: 62).

İletişim, okulların da en gözde yönetsel terimidir. Toplumsal, ekonomik ve politik olayların algılanması, açıklanması ve çözümünde iletişim sıklıkla kullanılmaktadır. İletişim insanın vücudunu saran deri gibidir. İnsan canlılık özelliği gösterdiği sürece eylemlerinin tümünü iletişim kavramı ile açıklamak olasıdır (Açıkalın, 1998: 38). Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için okul müdürü öğretmenler ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanallarını oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir. Böylece, okulda olup bitenden öğretmenlerin haberdar olmasını sağlar, onların görüşlerini belirtmelerine fırsat ve olanak tanır (Aydın, 2005: 162). Bunun yanı sıra

ö retmenlerle etkili ileti im kurabilen okul müdürü, okul çevresindeki hem yararları hem de zararları tanımlayabilmede ku kusuz daha iyidir. Okul müdürüyle birebir konu malarında ö retmenlerin neler söyledikleri, toplantılarda ö retmenlerin hangi meseleleri gündeme getirdikleri ö retmenlerin morallerini yüksek tutmakla ilgilenen okul müdürü için de erli veriler sa layabilir (Protheroe, 2006: 46).

1.7.3.4. Performans De erlendirme

levsel olarak performansın tanımına bakılacak olursa bir i i yapan bireyin, grubun veya örgütün amaçlanan hedeflere yönelik olarak varabildi i, ba ka bir deyi le neyi sa layabildi inin nicel ve nitel olarak tanımıdır. Performans de erlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken ba arılı davranı ları gösterip göstermedi inin saptanması ve gerekiyorsa geli tirmek için yapılan çabaların tümüdür. Performans de erlendirme, çalı anların i lerinde gösterdikleri ba arıyı ve gelecek için potansiyel güçlerini de erlendirmeye yardımcı olur (Türkel, 1998: 48). Performans de erlendirme literatürde çok çe itli isimlerle adlandırılmaktadır. Örne in i gören de erlendirmesi, i gören boylandırması, performans de erlemesi, yetkinli in ölçümü, verimlili in de erlendirilmesi, çalı manın de erlendirilmesi ya da kamu kurulu larında sicil gibi isimler alır. Performans de erlendirme, i görenin sadece i ortamındaki verimlili ini ölçmek için de il, bir bütün olarak bireyin yeteneklerinin i in nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyup uymadı nı ara tıran ya da i ortamındaki ba arısını saptamaya çalı an objektif analizler ve sentezlerdir (Ak it, 2006: 83). Performans de erlendirmenin ba arıyla tamamlanabilmesi için ekil 1.7'de belirtildi i gibi bir süreci takip etmesi gerekmektedir. Bu süreçte yöneticiler ilk olarak de erlendirilecek performans standartlarını belirlemelidirler. Belirlenen standartlar do rultusunda bireyin sergiledi i performans de erlendirilmelidir. Performansı de erlendirilen bireye performansına ili kin geri-dönüt verilmelidir.



ekil 1.7. Performans De erlendirme Süreci

Kaynak: Türkel, 1998: 49.

iyi düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi, gerekli dönüt ile öğretmenlere kendi mesleki gelişimlerini değerlendirmelerine olanak sağlayabilir. Kötu düzenlenmiş bir performans değerlendirme sistemi yöneticilerin öğretmenlerin gözünde düşürerek ve kaygı, güvensizlik ve kırgınlık yaratarak olumsuz sonuçlar doğurabilir. Performans değerlendirmenin temel amacı, öğretmenlere, öğretim performanslarını artırmalarında yardım etmek için bilgi sağlamak olmalıdır. Bunun yanında, iyi bir değerlendirme sistemi, öğretmenlere kişisel ve kurumsal amaçları oluşturmaları için teşvik ederek bireysel değer ve saygınlığı yansıtmalıdır. Aynı zamanda değerlendirme sistemi, hayal gücü ve yaratıcılığın gelişmesine yardım etmeli, iyi yapılmış bir işinin farkına varmalı ve hem kendinin hem de diğer çalışanların kapasitelerini tahmin etmeyi içermelidir (Ellis, 1984).

Öğretmen performans değerlendirmesinin diğer mesleklere göre farklı olmasının önemli bir nedeni öğretmenlikte geriye dönüşün çok zor olmasıdır. Örneğin bir di hekiminin yeterliliği ya da niteliğinin onun devamlı mü terilerinin sayısı ile onaylanır.

Ö retmenlerin ise böyle bir ansları yoktur. Onlar her yıl de i en sayıda yeni ö rencilerle kar ıla ırlar. Ö rencilerin ba arılarındaki katkılarını tespit etmek oldukça zordur. Ö retmenler ö rencilerini daha sonraki yıllarda izleyemedikleri için, kendilerinin ö renciler üzerindeki etkilerini de bilememektedir. Bu durum ö retmenler üzerinde güdülenme eksikli i yaratabilir. te performans de erlendirmenin bir amacı da ö retmenlere performansları hakkında daha sa lıklı dönütler sa layarak bu güdülenme eksikli ini giderebilmektir (Ak it, 2006: 86).

1.7.3.5. Zenginle tirme

Davranı bilimcilerin, özellikle Frederick Herzberg'in önerdi i i zenginle tirme yöntemi, bir i in içeri ini ve sorumluluk düzeyini, o i i yapan çalı anları güdüleyecek biçimde de i tirmek olarak tanımlanabilir. Böylece o i i yapan ki i daha çok ba arı, tanınma, sorumluluk ve ki isel geli me duygusu elde edebilecektir (Do an, 1995: 250). görenlerin güdülenmesi için bir i in, i görene ba arma olana ı vermesi, i görenin kendi kendini tanımasına elveri li olması, i görene sorumluluk yüklemesi, ilerleme, geli me ve yükselme için olanaklar vermesi gerekti i sayılıtlarına dayanmaktadır. Bu yöntem i görenin i inin bu olanakları sa layacak biçimde zenginle tirilerek bütünle tirilmesini içermektedir (Ba aran, 1982: 144).

görenleri ö renmeye ve i te yenilik yapmaya özendirerek zenginle tirilmi meslekler, i görenlerin güdülenmesini artırabilir. Güdülenmi i görenler, kendilerine verilen görevleri daha do ru bir ekilde yerine getirirler ve verimlili i artıracak yenilikleri bulmada daha istekli olurlar. in zenginle tirilmesi, i görenlerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini kar ılayabilir. Aynı zamanda i doyumunu artırarak i görenlerin güdülenmesini artırabilir. Çe itli görevleri te vik ederek i i geni letmek ve i görenlerin birbirlerini denetlemelerini sa lamak i i benimsemede alternatif bir güdüleme yöntemi olabilir (Mohr ve Zoghi, 2006).

1.7.3.6. Rekabet

Rekabet, i in yo unlu unu ve monotonlu unu hissettirmeyecek, dinamizmi ve evki artıracak, çalı mayı ve dolayısıyla verimlili i artıracak bir araç olabilir.

Rekabet, i görenlerin birbirleriyle olan ili kilerinde sıkça görülen bir olaydır. Rekabet insanın do ası gere i var olan bir özelliştir. Rekabet ki inin geli mesinde ço u zaman olumlu etkiler meydana getirmektedir. görenlerin rekabete yönelmesinin temel nedenini saygı görme, tanınma ve kendini geli tirme ihtiyaçları olu turmaktadır. Ne var ki yönetici bu güdüleme aracını kullanırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet olumlu güdülemenin yanı sıra olumsuz güdülemeyi de getirebilir. Rekabetin sonunda kazananlar ihtiyaçlarını kar ılamı , kaybedenler ise gereksinimlerini giderememi olacaklardır (Çiçek, 2005: 41).

Okul ortamında aynı sınıfı okutan ya da aynı bran taki ö retmenlerin ö renci ba arısı, yapılan etkinlikler vb. yönlerden rekabete dü tükleri görülmektedir. Okul müdürü, kendili inden olu an bu rekabetin a ırıya kaçmadan devam etmesini sa lamalıdır.

1.7.3.7. yi Bir Oryantasyon Hizmeti

gören daha i letmeye girdi i ilk günden ba layarak birçok konuda bilgi gereksinmesi duyar. Önce örgütü, sonra i ini ve çevresini tanımak için çaba harcar. e yeni ba layan i görene örgütün tarihçesi, geli mesi, faaliyet alanları, amaçları, ürünleri, örgüt yapısı, i ko ulları, kurallar, yetki ve sorumluluklar, sa lanan olanakların yanı sıra çalı ılacak bölüm hakkında ayrıntılı açıklamalar yapılmalı ve ki inin sorumlu oldu u yönetici ve i arkada ları ile tanı tırılmalıdır. e alı maya çalı an ki iye ilk günlerde sıcak davranılmalı, yardımcı olunmalı, yaptı ı hatalar ho görü ile kar ılanmalıdır (Do an, 1995: 233).

Okullarda oryantasyon bir okula yeni ba layan ö retmenlerin yeni okullarını, okulda bulunan ve kendilerine yabancı olan ki ileri (di er yönetici, ö retmen, hizmetli vb.), kuralları belli bir sistem ve program dahilinde tanımalarına yardımcı olmak amacıyla yönetici tarafından yapılması gereken çalı madır (Bilgili, 2007: 22). Okullarda yapılan iyi bir oryantasyon hizmeti ö retmenin okula olumlu bakmasını, herhangi bir çatı maya girmeden do rudan i ine yönelebilmesini, endi e yerine güven ta ımasını sa layarak güdülenmesini artırabilir.

1.7.3.8. Çalı ma Ko ullarının iyile tirilmesi

Çalı ma ko ullarının iyile tirilmesi, i görenin veya grubun i yerlerindeki sa lık ko ulları, ı ık, hava, kullanılan araçların rahat bir çalı maya imkan verecek duruma getirilmesini ifade eder (Kumkale, 1996: 47). Çalı ma ko ulları i görenin rahatça çalı masını engellerse beklenen verim dü ebilir.

Ö retmenler, zamanlarının büyük bir kısmını okul ortamında geçirmektedirler. Dolayısıyla, okul ortamının fiziksel ko ulları ö retmenler için önemlidir. Okullarda, dersliklerin fiziksel ko ullarının belirlenen standartların altında olması, a ırı kalabalık sınıflar ö retmenlerin stres oranlarını yükseltmekte ve güdülenmelerini olumsuz etkilemektedir (Genç, 2006: 52). Bilgi ça ı ile birlikte toplumların nitelikli insan gücüne olan ihtiyaçları giderek artmaktadır. nsan gücünün niteli i ise ancak nitelikli e itim kurumları ile artırılabilir. Okul yapıları ve donanım yetersizli i e itimin niteli ini olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle ö retim alanlarının yeterlili i ö retimi olumlu yönde etkileyen etkenlerin ön ko ulu olarak görülmektedir. E itim ortamı, ö renme-ö retme etkinlikleri ile e itsel ileti imin ve etkile imin olu tu u çevredir. Bu çevrenin ö retmenin çalı aca ı ekilde donatılması ö retmenin güdülenmesini artırabilir (Ünal, Öztürk ve Gürdal, 2000: 79).

1.7.3.9. Adaletli ve Sürekli Disiplin Sistemi

Disiplin, çalı anların kurum düzenine aykırı davranı larından dolayı kar ıla tıkları yaptırımlardır. Disiplinin amacı gelecekte benzer davranı ların ortaya çıkmasını engellemektir (Tortop, 1999: 403). htiyaçlara cevap verilmesi kadar ikayetlerin de erlendirilmesi de güdülemede belli ba lı bir tatmin kayna ı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, e it muamele ilkelerine sadık kalmayı do urdu u için, i görenlerin görevlerine kar ı evk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olabilir (Eren, 1998: 435). Ancak disiplin kurallarının tam anlamıyla i lerli ini kazanması için cezalandırma yöntemi uygulanmadan önce gerekli uyarılar zamanında yapılmalı, i görenler hangi olumsuz davranı ın kar ılı ında nasıl bir yaptırımla kar ıla aca ını önceden bilmelidir. Cezalandırma, i göreni i

arkadaşlarının önünde küçük düşürmeden yapılmalı ve ilgiliye savunma olanağı tanınmalıdır (Yıldırım, 2006: 38).

Disiplin sisteminin güdümlemeyi artırmak için en önemli özelliği öğretmenlerin tümüne eşit ve adil olarak uygulanmasıdır (Kırçıl, 2007: 93). Örneğin okullarda, okul müdürüne yakın olan öğretmenlerin disiplin sistemine uymadıkları halde herhangi bir ceza ve uyarı almamaları diğer öğretmenlerin okul müdürüne ve okula karşı önyargılı düşüncesine neden olarak güdülenme düzeylerini düşürebilir.

1.8. Öğretmenlerin Güdülenmesi

Öğretmenlik, nitelikli ve seviye bakımından toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmesinde etkisi son derece büyük, önemli bir meslektir. Öğretmen, öğrencilerine ve çevresindeki insanlara kazandıracakı becerilerle kaliteli insan gücü ihtiyacının karşılanmasına, dolayısıyla ülke kalkınmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Yetim ve Göktaş, 2004: 541).

Bireyin kişiliğinin oluşmasında aileden sonra en önemli görev okula düşmektedir. Çocuk içinde yaşadığı toplumun dünya görüşünü, duygusal yönelimlerini, siyasal değerlerini, inançlarını kısacası toplumun kültürünü ailede öğrenmeye başlar. Üç yaşlarında okul öncesi eğitimde ya da altı yaşlarında ilköğretime başlayan çocuk, günün önemli bir kısmını arkadaşları ve öğretmeni ile etkileşim içinde geçirir. Öğretmen çocuğun yanında anne ve babasından sonra en önemli kişi olmaya başlar. Çocuk öğretmen yardımıyla bir yandan çeşitli bilgi ve beceriler kazanırken, öte yandan onun düşüncelerinden, duygusal tepkilerinden, değerlerinden ve alışkanlıklarından etkilenir. Bu noktada öğretmen çocuk için model olma özelliği öne çıkar. Doğru ve nitelikli modellerin çocukların eğitim ve öğretimlerinde kritik bir önemi vardır. Çocuk en çok anne-babasıyla, öğretmenini model olarak alır. Bilerek ya da bilmeyerek öğretmeni gibi davranır (Sözer, 2000: 12). Kısacası okul denilen sosyal sistemin en stratejik parçalarından biri öğretmenlerdir (Bursalıoğlu, 2002: 43). Tezcan (1992)'a göre, öğretmenin rolü, okuldaki ve çevredeki rolü olarak iki grupta incelenir. Okuldaki rolleri; bilgi yayıcılık, disiplinlilik, yargıçlık, sırdalık, ana-babalık, toplumsallaştırma,

metodolojist, önderlik, nasihatçılıktır. Çevresel rolleri; çevre kalkınmasına katılma, önderlik, toplumsal yabancılaşma, çocuk eğitimi uzmanlığı, idealistlik, kültür taşıyıcılığıdır. Öğretmenlerin görevlerini verimli ve istekli olarak yerine getirebilmeleri için okul müdürleri tarafından güdülerinin en üst düzeyde doyurulması gerekmektedir.

Okul reformu üzerine olan alanyazın incelendiğinde öğretme ve öğrenmeyi geliştirmek için uygulanan stratejilerin başısında, okul müdürlerinin önemli bir role sahip oldukları savunulmaktadır. Etkili öğrenme ve öğretme uygulamalarında sahip oldukları bilgi birikimi, okul ve toplum için sağladıkları liderlik ve öğretmenleri güdüleme düzeyleri başarılı okul reformlarını yerine getirmede okul müdürlerine dü en önemli görevlerdir (Leu, 2005: 62). Etkili müdürler, güçlü becerilere sahip kişilerdir. Bugünümüz ortamında bir ekip yönetimi, başarılarına ne yapmaları ve nasıl yapmaları gerektiğinden daha fazlasını gerektirir. Güçlü müdürler güdüleme, değerlendirme, problem ve anlaşmazlıkları çözme ve sıradışı konular üretme becerilerine sahiptirler. Etkili müdürler güçlü güdüleyicilerdir. Ekiplerindeki her bir kişiyi tanımak için zaman ayırırlar ve onları neyin güdülediğini öğrenirler (Mc Crimmon, 2007).

Bir okul müdürü öğretmenleri okulun amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya yönlendirmelidir. Başka bir deyişle, bir okul müdürünün başısı, öğretmenleri okul amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmaya sevk edebilmesine bağlıdır. Kısacası okul müdürünün başarıları ile güdüleme bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Öğretmenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçları ile güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan okul müdürlerinin, örgütsel bütünleşmeyi ve çalışmaya verimini artırma başarıları çok yüksektir. Ancak Zillmann (2000), okul müdürünün öğretmenleri güdülemeden önce kendisinin güdülenmesi gerektiğini belirtmiştir. O halde öğretmenlerin güdülenmesinde, başarıya da başarısızlıklarında etkili olan en önemli faktör okul müdürünün tutum ve davranışları olarak görülmektedir. Okul müdürü bir öğretim lideri olarak öğretmen ve öğrencilerden beklentilerini açıkça ortaya koymalı ve yine öğretmen ve öğrencilerin beklentilerine uygun güdüleme

unsurlarını uygulamalıdır. Okullarda görev yapan öğretmenler de i ik e itim kurumlarından gelmi , yetenekleri, becerileri, ilgileri, dü ünceleri, kültürleri, bran ları, ileti im kurma yöntemleri ve ki ilik özellikleri farklılıklar gösteren bireylerdir. Bu nedenle öğretmenleri ortak amaçlar do rultusunda güdüleme sorumlulu unu üstlenen okul müdürünün de i ik güdüleme yollarını bilerek ki iye ve kar ıla ılan duruma uygun ve etkili olabilecek güdüleme yöntemlerini uygulaması gerekmektedir (Yıldırım, 2006: 80).

Yirmi birinci yüzyılın insanını yeti tirmede önemli bir adım olu turan genel liselerin, öğretmenlere sadece bilgi veren de il, sosyal de erler ve beceriler kazandırma görevleri nedeniyle okul müdürlerine önemli görevler dü mektedir (Ünal, 2000: 93). Çünkü müdürler çalı tıkları okuldaki öğretmenleri güdüleyerek, performanslarını artırıp öğretmenlerden en üst düzeyde verimin alınmasını sa lar. Protheroe (2006: 47)'ya göre, okul müdürleri öğretmenleri güdüleyebilmek ve destek sa layabilmek için, öğretmenlere öncelikle kendileri için çalı tıklarını göstermeli, ekstra görevler ve kırtasiye i leri gibi stres yaratan etmenleri en aza indirmeli ve öğretmenlerin ba arılı olmak için gereksinim duydukları kaynakları temin etmelidirler. Bunların yanı sıra öğretmenlerin mesleki açıdan istedikleri seviyeye ula abilmesi için arzuladıkları çalı ma artlarının sa lanması gerekir. Bunlar, sınıf içi disiplini sa layacak ölçüde sorumluluk ve yetki almak, ders araç ve gereçlerinin yeterli ve dersi destekleyici ölçüde olması gibi e itim öğretmen kalitesini artırıcı ko ullardır. Ayrıca, e itim örgütlerinde kurum içinde verimi yükseltecek en önemli adım, planlar yapılırken, hedefler belirlenirken ve bazı kararlar alınırken yalnızca yönetimin de il öğretmenlerin de katılımları sa lanmakla atılabilir. Verilen i in hızı, görev da ılımı, yapılacak i le ilgili gerekli çalı ma ko ulları gibi i yeri kuralları konusunda öğretmenlerin fikrinin alınması ve kararlara katılımlarının sa lanmasıyla, i lerin uygulanması ve denetlenmesi de kolayla ır. Güdülenmesi yüksek olan öğretmenin de çalı malarında pek fazla dı ardan denetlenmeye ihtiyacı olmayacaktır (Öztay, 2006: 66). Öğretmenler okuldaki temel uygulayıcılar olarak öğrendikleri bilgi ve becerilerini daha kolay uygulayabilecekleri ortamlarda çalı mak, böylece kendilerini gösterme, takdir edilme, kendinin önemli oldu unu ortaya koyma gibi

güdülerini doyurma ihtiyacı içindedirler. Bu nedenle okul yöneticileri uygun ortamlar sağlayarak öğretmenlerin güdülenmesini artırmalıdır (Ünal, 2000: 93).

Okul ortamında güdülenme etkenleri ve sistemini sık sık değiştirmek doğrudur. Diğer yandan iyi ve sürekli bir güdüleme sistemi, okulun yeni atılımlar yapmasını kolaylaştırır. Çünkü güdülenme öğretmenlerin köklerinden biridir. Bireyler gibi örgütlerin de öğrenme güçleri vardır ve bu güç güdüleme yoluyla artırılabilir (Bakan, 1991: 141).

1.9. Konuyla İlgili Çalışmalar

Konuyla ilgili literatür incelendiğinde güdüleme ile ilgili yurt içi ve yurtdışında bir çok araştırmaların yapıldığı görülmüştür. Ancak öğretmenlerin güdülenmesi ile ilgili araştırmaların sayısı giderek artsa da oldukça sınırlı olduğu görülmüştür. Bu araştırmaların konusuyla yakın ilgisi görülen araştırmalardan bazılarının özetleri aşağıda verilmiştir.

1.9.1. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalar

Yiğenoğlu (2007) yaptığı araştırmada, ortaöğretim okulu öğretmenlerinin nelerin güdüleyeceğini tespit etmek ve özellikle içsel ve dışsal faktörler bakımından bu güdüleyici etmenleri sınıflandırmayı amaçlamıştır. Araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmada Çankaya ilçesindeki ortaöğretim okullarından Beşiktaş Anadolu Lisesinde görev alan 100 ortaöğretim öğretmeni ile yapılmıştır. Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin güdülendikleri temel unsurlar; ücret, kendini geliştirme ve gerçekleştirme ile ilgili güvenlidir. Yani öğretmenleri güdüleyen etmenler daha çok dışsal etmenlerdir. Psikolojik koşullar; yöneticiyle, öğrenciyle, veliyle olan ilişkiler öğretmen için ücretten sonra gelmektedir. Fiziki koşullar, araç ve gereçlerin yeterli olması öğretmen için çok önemli bir güdüleme aracı olarak görülmemiştir.

Kırıcı (2007), hazırladığı yüksek lisans tezinde günümüz insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri olan kariyer geliştirme ve öğrenme güdülenmesi üzerine olan etkisini incelemiştir. Bu maksatla oluşturulan model

çerçevesinde, öncelikle kariyer planlama ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin kariyer geli tirmeyi nasıl etkiledi i ara tırılmı , kariyer geli iminin bireylerin i doyumunu ve güdülenmeleri üzerine olan etkisi incelenmi tir. Ara tırma kapsamında Çorum bölgesinde faaliyet gösteren ve 30'dan fazla i gören çalı tıran bazı i letmelerde görev yapan 117 yöneticiye hazırlanan anket formu vasıtasıyla sorular sorulmu tur. Alınan cevapların analizi sonucunda kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geli tirme, i doyumunu ve güdülenme arasında anlamlı düzeyde ili ki tespit edilmi tir.

Kaplan (2007)'ın hazırladı ı “Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının gören Performansına Etkisi” adlı ara tırmanın amacı, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklı ı Batman Bölge Müdürlü ünde faaliyette bulunan i görenlerin güdülenmesini tespit etmektir. Ara tırma göre yöneticiler i görenlerin performansını artırmada çe itli güdüleme araçlarını kullanmaktadırlar. Güdülenme araçlarını kullanmayan yöneticilerin i görenlerinde belirgin bir verimlilik ve etkinlik kaybı söz konusu oldu u ancak ça da yönetim anlayı nı benimsemi ve i gören performansının artırılmasına yönelik çabası bulunan yönetici ve yönetim anlayı nın olumlu sonuçlar aldı ı tespit edilmi tir. Yapılan bu ara tırmada i görenlerin performansının artırılmasında en etkili ve geçerli güdüleme aracının; kira, yakacak, aile ve giyim yardımı, ücret artırımı ve ba arılı personele ekstra ödemelerin yapılması gerekti i tespit edilmi tir.

Yıldırım (2006), hazırladı ı yüksek lisans tezinde resmi ilkö retim okullarında görev yapan ö retmelerin güdülenme ve i doyum düzeyinin belirlenmesi, bu faktörlerin ö retmenler için ne kadar önemli oldu unun ve ne derece kullanıldıklarının ortaya konulması, bu faktörler için güdülenme - doyum ili kisinin de erlendirilmesi amaçlamı tır. Bu amaçla, güdülemede özendirici araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetsel faktörler olmak üzere üç ba lık altında toplamı tır. Bu faktörlerin ve bu faktörler altında yer alan maddelerin ö retmenleri ne kadar güdüledi i ve beklentilerinin ne derece kar ılandı nı ara tırımı tır. Ara tırmanın örneklemini, stanbul ili Ümraniye ilçesinde Milli E itim Bakanlı ına ba lı 5 resmi ilkö retim okulunda görev yapan 150 sınıf ve bran ö retmeni olu turmu tur. Ara tırmanın bulgularına göre, ö retmenleri i lerine en çok

güdüleyen faktörlerin psiko–sosyal faktörler oldu u ortaya çıkmı tır. kinci sırada ekonomik, üçüncü sırada ise örgütsel–yönetmel faktörler yer almı tır.

nsan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayanlar arasındaki kurum kültürünün tespiti ve ö retmenlerin güdülenmeleri arasında bir ili kinin olup olmadı mını ara tıran Öztay (2006), ara tırmasında tarama yöntemini kullanmı tır. Öztay, öncelikle okul yöneticilerine uyguladı ı anket ile kurumda insan kaynakları uygulamalarının kullanılıp kullanılmadı mını tespit etmi tir. Ara tırmanın sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayan okullar arasında kurum kültürü olu turma ba arısı açısından anlamlı bir fark bulunmu tur. nsan kaynakları yönetimi ile olu turulmu bir kurum kültürünün bulunması, okullarda ödül ve cezaların yapıcı etkisini ortaya çıkarmı ve ödüllendirilece ini bilen ö retmenlerin güdülenmelerinin yüksek oldu u tespit edilmi tir. Ayrıca ara tırmada vizyon ve misyon belirleyen okulların ö retmenlerinin güdülenmelerinin de yüksek oldu u tespit edilmi tir.

Kurt (2005) ara tırmasında, Herzberg'in iki Faktörlü Güdüleme Teorisini, ö retmenlerin güdülenmesi açısından incelemi , ö retmenlerin güdülenmelerine ili kin çıkarsamalara ve bazı önermelere yer vermi tir. Herzberg'in iki faktörlü güdüleme teorisi, ö retmenlerin güdülenmesini açıklamakta yetersiz kalmakla birlikte, ö retmenlerin güdülenmesi konusunda bilinçli etkinliklerde bulunulmasına katkı sa layaca ı açıklanmı tır. Çalı mada ö retmenlerin güdülenmesi için onlara para gibi hijyen faktörlerden öte gerçek güdüleyicilerin sunulması gerekti i belirtilmi tir. Bunun gerçekte tirilebilmesi için ö retmenlere mesleki ilerleme, ba arılarının fark edilmesi ve ödüllendirilme, e itim sisteminin ve okullarının vizyonunu bilme ve ona inanma ile sürekli hizmet içi e itim alma gibi olanakların sunulmasının gerekli oldu u savunulmu tur.

Çiçek (2005) “Örgütlerde Motivasyon ve Ya am Kalitesi” adlı doktora tezinde, bir kamu kurulu unda yönetici olarak görev yapan lider personele uygulanan güdüleme ve i ya am kalitesini de erlendirme anketinden elde edilen sonuçları de erlendirmi tir. Anket sonuçlarına göre, örgütte yöneticinin ücret ve performans

de erlendirme sistemi kurmasının, yetki ve inisiyatif kullanmasının, i görenleri kararlara katmasının, örgütte ba arı ve güdülenmeyi artıraca ı tespit edilmi tir.

Altay (2005), ara tırmasında mobilya sektöründe çalı acak olan Teknik E itim Fakültesi ve Endüstri Meslek Lisesi ö rencilerinin farklı güdüleme araçları ile ne kadar güdülendiklerini belirlemeyi amaçlamı tır. Endüstri Meslek Lisesi ve Teknik E itim Fakültesi ö rencilerine yönelik bir anket düzenlenmi , ö rencilerin mevcut güdülenme düzeylerini doyum ve önem seviyeleri açısından belirlenmeye çalı ılmı tır. Ara tırmanın sonucunda, endüstri meslek lisesi ve teknik e itim fakültesinin yeterli donanıma sahip olmadığı , uygulamaların yetersiz olduğu ve ö rencilerin güdülenmesinin artırılabilmesi için sunulan önerilerin uygulanmasının mevcut e itim sisteminde zor olduğu saptanmı tır.

enufuk (2004), Milli E itim Örgütünde uygulanmakta olan resmi ödül türlerini ve uygulanabilecek nitelikteki, di er özendiricilerin ö retmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla betimsel nitelikte bir ara tırma yapmı tır. Bolu ili merkez ilçesindeki resmi ortaö retim kurumlarında görev yapan yönetici ve ö retmenlerin tamamına ula maya çalı mı tır. Ara tırmanın bulgulara göre;

- Mevcut ödül türlerinden manevi boyutlu ödüller olan; te ekkür, takdir ve hizmet eref belgesi ö retmenler tarafından orta düzeyde güdüleyici, maddi boyutlu olan derece ilerlemesi, aylıkla ödüllendirme ve altı yıl olumlu sicil notu sonucu derece ilerlemesi ö retmenler tarafından oldukça güdüleyici bulunmaktadır.
- Ö retmenler di er özendirici türlerini yönetmelikler çerçevesinde verilen resmi ödül türlerinden daha fazla güdüleyici bulmaktadırlar.
- Ödül alıp-almama de i kenine göre ödül alan ö retmenler resmi ödül türlerini ve di er özendirici türlerini ödül almayan ö retmenlere göre daha güdüleyici bulmaktadırlar.

Ara tırmanın sonucunda yönetmelikler çerçevesinde verilmekte olan resmi ödül türlerinin ö retmenlerin çaba ve performansları sonucu olu an beklentilerini kar ılayabilme anlamında yeterince etkili olmadığı ı ortaya çıkmı tır.

Öztürk ve Dündar (2003), kamu çalışanlarını güdüleyen faktörleri ve bunun kurumdaki görevdeki kişi ile ilgisini saptamak amacıyla yaptıkları araştırmada, betimleme-survey yöntemini kullanarak Milli Eğitim, Sağlık ve Adalet Bakanlıkları merkez örgütü çalışanlarından veriler elde etmişlerdir. Kamu çalışanlarında, yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla daha çok güdüleme sağladığı, iş görenlerde ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok güdülediği tespit edilmiştir. Kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesini kendilerinde bir doyum duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu güdüleme sağladıklarını belirtmişlerdir. Yine kamu çalışanları kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan kamu çalışanları yaptıkları iş ortamında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasının yüksek bir güdüleme sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. Ayrıca çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğinin işe karşı güdülenmelerini sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Sarpkaya (2002)'nin yaptığı "Yöneticilerin Öğretmenlerin Güdülenmesinde İçerik Kuramlarından Yararlanması" adlı araştırmanın amacı, okullarda öğretmenlerin güdülenmesinde içerik kuramlarından nasıl yararlanılabileceklerini örnek olaya dayalı olarak açıklamaktır. Araştırma Manisa'da bir lisede gerçekleştirilmiş ve örnek olay yöntemi kullanılmıştır. Verilerin toplanmasında gözlem tekniğinin katılan gözlemci çeşidi kullanılmıştır. Gözlemlerle elde edilen verilere dayalı olarak örnek olayın öyküsü içerik kuramlarından Gereksinimler Sıradizini ve Çift Etmen Kuramı göz önüne alınarak çözümlenmiştir. Araştırmanın temel bulguları şöyledir: Araştırma yapılan okuldaki yöneticinin, öğretmenlerin güdülenmesi konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Öğretmenlerin barınma, güvenlik gibi temel ihtiyaçları ile arkadaşlarıyla ilişkiler, tanınma, sevilme gibi daha üst düzeydeki ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığı anlaşılmıştır.

Ünal (2000) yaptığı araştırmada, ilköğretim okullarındaki öğretmenleri işe güdülemede yöneticilerin uyguladıkları yolların değerlendirilmesini yapmıştır.

Ara tırma, stanbul il merkezinde bulunan ilkö retim okullarının birinci kademesinde görevli bulunan 186 okul yöneticisi ve ö retmen üzerinde uygulanmı tır. Ara tırmada okul müdürlerinin ö retmenleri i e güdülemede ba vurdukları yollara ili kin u sonuçlara ula ılmı tır: Okul müdürlerinin en fazla kullandı ı güdüleme yolunun, yapılması gerekenlerin çalı anlara mantıklı bir ekilde açıklanması olarak tespit edilmi tir. Çalı anlarla dostluk kurmak ve i in yapılmasında diretici olmak yollarının okul müdürlerince oldukça çok kullanıldı ı tespit edilmi tir. Ara tırmada okul müdürlerinin yasal yollara ba vuraca ını söyleyerek ö retmenleri güdüleme yolunu en az tercih ettikleri ve özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç i lemedi i tespit edilmi tir.

1.9.2. Yurt Dı nda Yapılan Çalı malar

Monyatsi (2006) ara tırmasında, ortaö retim kurumlarında uygulanan de erlendirme sisteminin ö retmenleri güdülemedeki etkilili ini ölçmeyi amaçlamı tır. Ara tırmanın verilerini elde etmek amacıyla uygulanan anket, Bostwana'nın Güney Bölgesinde çalı an 607 ö retmene uygulanmı tır. Ara tırmanın sonucunda, ortaö retim kurumlarında uygulanmakta olan de erlendirme sisteminin do ru biçimde kullanıldı ı takdirde ö retmenleri güdüleyebilece i tespit edilmi tir. Ayrıca güdülenen ö retmenlerin okulun amaçları için çabalarını artıracakları ortaya çıkmı tır.

Kelley, Heneman ve Milanowski (2002) tarafından hazırlanan ara tırmanın amacı ödül sistemleri ile ö retmen güdülenmesi arasındaki ili kiyi tespit etmektir. Ara tırmanın verileri, 1995-1998 yılları arasında Kentucky ve Charlotte-Mecklenburg okul bölgelerinde çalı an ö retmenlerden anket ve görü me yoluyla elde edilmi tir. Ara tırmanın sonucunda, ö retmenlerin güdüleme sistemlerine duyarlı oldukları (olumlu ya da olumsuz etkilendikleri) tespit edilmi tir. Ara tırmada ö retmenlerin ba arıyla tamamladıkları görevler sonucunda ödül almalarının, onları olumlu güdüleyece i sonucuna ula ılmı tır. Ancak ödül sistemlerinde yer alan bazı unsurların ö retmenlerde strese yol açtı ı ortaya çıkmı tır. Bu nedenle ara tırmada ödül programları tasarlanırken gerçekçi hedeflerin konulması gerekti i önerilmektedir.

Lindner (1998) “*Öğretmenlerin Güdülenmesini Anlama*” adlı ara tırmasında, i öğretmenlerin güdülenmesinde bazı unsurların (i güvenli i, i in ilginçli i, iyi ücret, ödül sistemleri, iyi çalı ma ko ulları, kurumda terfi, ki isel problemlere yardım, i öğretmenlere sadakat, iyi düzenlenmi disiplin sistemleri, yapılan i in be enilmesi) önem derecesini belirlemeyi amaçlamı tır. Ara tırmada kullanılan anket, Piketon Ara tırma ve Geli tirme Merkezi çalı anlarından 25 ki iye uygulanmı tır. Anket sonuçlarına göre; i in ilginçli i ve iyi ücret i öğretmen güdülenmesinde en önemli unsurlar olarak ortaya çıkmı tır. Bunun yanında, i öğretmenlerin ya ı ilerledikçe yapılan i in ilginçli inin daha güdüleyici bir unsur oldu u tespit edilmi tir. Ayrıca ara tırmada, uygun biçimde düzenlenmi ödül sistemlerinin zamanında yerine getirilmedi i takdirde, i öğretmenleri güdülemesinin zor olaca ı sonucuna ula ılmı tır. Anket sonuçlarına göre i in be enilmesi i öğretmenleri güdüleyen ikinci önemli unsur olarak tespit edilmi tir.

Mittal (1995)’ın “*Öğretmen Güdülenmesi*” adlı ara tırmasının amacı; öğretmenlerin okulda güdülenme kalitesi ve bunun etkilerini ortaya koymaktır. Ara tırmada daha önce yapılmı bilimsel incelemeler sunulmu tur. Ara tırmaya göre; öğretmen, e itim sistemi içinde çok önemli bir konuma sahiptir ve toplumun sosyo-kültürel dönü ümünde kritik rol oynar. Son teknolojik ilerlemeler ı ı nda e itimin gelişmesi büyük ölçüde öğretmenlerin kalitesi, yetene i ve onların güdülenmesine ba lıdır. Ara tırmada öğretmenlerin güdülenme unsurlarının, okullarda verilen e itimin kalitesinde göz önünde bulundurulmasına ra men, bu anlamlı boyut üzerinde çok az bir çaba sarf edildi i tespit edilmi tir. Ayrıca öğretmenlerin çalı ma hayatında güdülenmesinin, onların ki ili i, i doyumunu ve örgütsel iklim ile ili kili oldu u sonucuna ula ılmı tır.

Gallmeier (1992), Chicago Devlet Üniversitesi’nden mezun olan 30–40 öğrenci ile birlikte yaptı ı ara tırmada, öğretmen güdülenmesinde okul müdürlerinin liderlik stillerinin etkisini ölçmeyi amaçlamı tır. Ara tırmada Amerika Öğretmen Federasyonu tarafından geliştirilen ‘Öğretmen Moral Anketi’ kullanılmı tır. Ara tırmanın sonucunda demokratik yöneticilerle çalı an öğretmenlerin güdülenme

seviyelerinin, diktatör yöneticilerle çalışın öğretmenlerden yüksek olmadığını tespit edilmiştir. Ancak araştırmacı farklı bir ölçme aracı kullanılarak bu alanda daha çok çalışılması gerektiğini belirtmiştir.

Ofoegbu (1985) yaptığı araştırmada, okul gelişimi ve sınıf etkililiği için öğretmen güdülenmesini önemini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmada kullanılan veriler, araştırmacı tarafından düzenlenen anket aracı kullanılarak toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmen güdülenmesinin başarısı için öğretmenlerin eğitim sürecine katılmaya istekli olmaları gerektiğini tespit edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda öğretmen güdülenmesinin sınıf etkililiği ve okul gelişiminde çok önemli bir unsur olduğu ortaya çıkmıştır.

Patton ve Miskel (1975)'in yaptığı araştırmada, okullarda bürokrasinin derecesi ile öğretmenlerin güdülenmeleri arasındaki ilişkiyi hangi modelin (Argyris Modeli ve Getzels- Guba Modeli) daha iyi açıkladığının ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Argyris (1973)'in savunduğu modelde bürokrasinin iş gören güdülenmesinde olumsuz etkisi olduğu vurgulanmıştır. Getzels ve Guba (1957)'nin savunduğu modelde ise örgütsel beklentilerin ve bireysel ihtiyaçların birbirinden ayrı olduğu yani bürokrasi ile güdülenme arasında ilişki olmadığını açıklanmıştır. Araştırmada kullanılan anket verileri, 9 okul bölgesinden toplam 297 öğretmeninden toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda öğretmen algılarına göre, içsel ve dışsal güdülenme unsurları ile bürokrasi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını ortaya çıkmıştır.

Konuyla ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, güdülenmenin her örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de önemli bir yere sahip olduğu görülmüştür. Son yıllarda her düzeydeki okulun başarısı, o okuldaki öğretmenlerin ilgi, yetenek ve güdülenmeleriyle yakından ilgili olmaya başlamıştır. Bu nedenle okul müdürleri öğretmenlerden en iyilerde faydalanmak amacıyla çeşitli güdülenme stratejilerini kullanmaktadırlar. Bu araştırmada genel lise müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyini belirlemek amaçlanmaktadır.

K NC BÖLÜM

ARA TIRMA YÖNTEM -TEKN KLER VE VER KAYNAKLARI

Ara tırmanın bu bölümünde, ara tırma yöntemi ile ilgili bilgilere yer verilmektedir. Bu kapsamda, ara tırmanın yöntemi, çalı ma grubu, verilerin toplanması ve i lenmesine ili kin bilgiler yer almaktadır.

2.1. Ara tırmanın Yöntemi

Ö retmen görü lerine göre genel lise müdürlerinin, ö retmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyini tespit etmeye yönelik olan bu ara tırma, betimsel bir çalı madır. Betimsel ara tırma, olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çe itli alanların “ne” oldu unu betimlemeye, açıklamaya çalı ır (Kaptan, 1991: 59). Betimsel ara tırma; anlamları, teorileri, modelleri, paradigmaları ya da bilgi alanlarını ortaya çıkarmak, üretmek, ele tiri yapmak veya birle tirmek amacıyla mevcut bilgilerin temelinde görü açısı ya da görü açılarının sistematik uygulamasıdır. Betimsel ara tırma, uygulaması yapılan gerekli bilginin yanında, konuyla ilgili görü açısı ya da görü açılarını ilgili yazınsal yapıtların bilgisi temeline dayandırarak ele tirel yansımayla gerçekleştirilir (Ferrer, 2004: 2).

Ara tırmada genel lise müdürlerinin güdüleme stratejilerini kullanma düzeyinin, genel lise ö retmenlerinin görü lerinin bazı ki isel de i kenlere (cinsiyet, ya , kıdem, bran , ö renim durumu) ba lı olarak de i iklik gösterip göstermedi ini saptamak üzere, ara tırmacı tarafından geli tirilen ölçek uygulanmı tır. Ara tırmanın de i kenleri, genel lise müdürlerinin ö retmenleri güdülemek için kullandıkları stratejilere dair ö retmen görü leridir.

2.2. Çalı ma Grubu

Ara tırmanın çalı ma grubunu, 2007- 2008 e itim ö retim yılında Burdur ili ve ilçelerindeki resmi genel liselerde görev yapan ö retmenler olu turmaktadır. Burdur

ili ve ilçelerindeki genel liselerde toplam 456 ö retmen görev yapmaktadır. Çalışma grubuna dahil il ve ilçelerdeki genel lise ö retmen sayıları Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1. Araştırmanın Çalışma Grubunu Oluşturan İl ve İlçelerdeki Ö retmen Dağılımı

İl/ İlçe	Toplam Ö retmen Sayısı
Aksun	9
Altınyayla	8
Bucak	124
Çavdır	12
Çeltikçi	9
Gölkhisar	42
Karamanlı	10
Kemer	2
Merkez	226
Tefenni	14
Toplam	456

2.2.1. Çalışma Grubunu Oluşturan Ö retmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı

Çalışma grubunu oluşturan 339 ö retmenin cinsiyet, yaş, bran, kıdem ve öğrenim durumu niteliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 2.2.’de verilmiştir. Tablo 2.2’deki frekans ve yüzde değerleri incelendiğinde; araştırma kapsamındaki toplam 339 ö retmenin % 36’sı (N=122) kadın, %64’ü ise (N=217) erkektir. Ö retmenlerin yaş gruplarına göre dağılımına bakıldığında, %29,2’sinin (N=99) 20-29 yaş grubunda, %42,8’inin (N=145) 30-39 yaş grubunda ve %28’inin (N=95) ise 40 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmüştür. Ayrıca; ö retmenlerin %28’inin (N=106) sosyal bilimler branşı (Tarih, Coğrafya, Felsefe Grubu, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık), % 29,4’ünün (N=112) sayısal bilimler branşı (Matematik, Fizik, Kimya, Biyoloji), %34,2’sinin (N=96) dil bilimleri branşı (İngilizce, Türk Dili ve Edebiyatı) ve %8,4’ünün (N=25) diğer branşlar (Beden

E itimi, Bilgisayar) ö retmeni oldu u tespit edilmi tir. Ö retmenlerin kıdemleri incelendi inde % 39,5'inin (N=134) 1-9 yıl, %38,6'sının (N=131), 10-19 yıl, %21,8'inin (N=74) 20 yıl ve üzeri kıdeme sahip oldu u tespit edilmi tir. Son olarak ö retmenlerin ö renim durumlarına bakıldı ında %6,8'inin (N=23) lisans öncesi, %85,5'inin (N=290) lisans ve %7,7'sinin (N=26) lisansüstü e itim aldıkları tespit edilmi tir.

Tablo 2.2. Örnekleme Olu turan Ö retmenlerin Ki sel Özelliklerine Göre Da ılımı

Bireysel Özellikler		Ö retmen Sayısı	%
Cinsiyet	Kadın	122	36,0
	Erkek	217	64,0
	Toplam	339	100
Ya	20 – 29 Ya Arası	99	29,2
	30 – 39 Ya Arası	145	42,8
	40 ve Üzeri	95	28,0
	Toplam	339	100
Bran	Sosyal Bilimler	106	28
	Sayısal bilimler	112	29,4
	Dil Bilimleri	96	34,2
	Di er	25	8,4
	Toplam	339	100
Kıdem	1-9 Yıl	134	39,5
	10-19 Yıl	131	38,6
	20 ve Üzeri	74	21,8
	Toplam	339	100
Ö renim Durumu	Lisans Öncesi	23	6,8
	Lisans	290	85,5
	Lisansüstü	26	7,7
	Toplam	339	100

2.3. Veri Toplama Aracı

Ara tırmanın kuramsal çerçevesini olu turmak için, konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar (kitaplar, dergiler, internet kaynakları) taranarak, içerik yönünden yakın bulunan ara tırmalar ve bunların veri toplama araçları incelenmi tir.

Çalı ma grubuna giren okullardaki okul müdürlerinin ö retmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyini ölçmek amacıyla ara tırmacı tarafından “Güdüleme Stratejileri Ölçe i” (GSÖ) geli tirilmi tir. Veri toplama aracı olu turulurken, yerli ve yabancı literatür incelenmi yakla ık 52 maddelik anket tasla ı olu turulmu tur. Taslak anket, ki isel bilgiler ve güdüleme stratejileri ile ilgili maddeleri içeren iki bölümden olu mu tur.

Anket tasla mın birinci bölümünde, ö retmenlerin ki isel özellikleri ile okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme stratejilerini algılamaları arasındaki ili kiyi tespit etmeyi amaçlayan ki isel bilgiler bulunmaktadır. kinci bölümdeki anket maddeleri be boyutta hazırlanmı tir. Anket tasla ındaki madde sayısı, birbirine paralellik gösteren ve belirtilen boyutlarla ili ki göstermeyenler ara tırmacı ve tez danı manı tarafından elenerek 34 maddeye indirilmi tir. Hazırlanan taslak anket, 17 ö retmenle birlikte incelenmi tir. Ayrıca, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi’nde çalı an 12 alan uzmanın görü lerine sunulmu tur. Alınan görü ler do rultusunda bazı de i kliklerin yapılması uygun görülmü tür. Görü ler do rultusunda taslak anket, 31 maddeye indirilerek ön uygulama yapmak üzere hazırlanmı tir. Veri toplama aracının güdüleme stratejileri bölümünde Be li Likert Tekni i kullanılmı tir. Ölçe i olu turan maddeler Hiç (1), Çok Nadir (2), Ara Sıra (3), Çok Sık (4), Her Zaman (5) ekinde puanlanmı tir.

Ön uygulama çalı ma evreni dı ında yer alan Denizli il merkezindeki iki genel lisede çalı an 40 ö retmene uygulanmı tir. Ön uygulamadan elde edilen veriler SPSS 10.0 paket programıyla analiz edilmi tir. Ön uygulama anketinin geçerlilikleri Faktör Analizi, güvenilirlikleri ise Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı ile sınınmı tir. Ön uygulama anketinin ikinci bölümünün geçerli ini ölçmek için yapılan Faktör Analizi sonuçları Tablo 2.3’te verilmi tir.

Tablo 2.3. Veri Toplama Aracından Elde Edilen Verilerin Faktör Analizi Sonuçları

Madde No	Maddeler	Faktör Yükü De eri
1	Okul müdürümüz ö retmenleri mesleki geli imleri için te vik eder.	,86
2	Okul müdürümüz ö retmenlerin hizmet içi e itim programlarına katılması için çaba harcar.	,76
3	Okul müdürümüz ö retmenlerin bilimsel çalı malarına destek verir.	,81
4	Okul müdürümüz kurumumuzdaki yeniliklerle ilgili bilgi bildirir.	,93
5	Okul müdürümüz e itim ve ö retimdeki geli melerden ö retmenleri haberdar eder.	,85
6	Okul müdürümüz ö retmenlerin teknolojiyi kullanmaları için çaba sarf eder.	,81
7	Okul müdürümüz de i ik kaynaklardan e itim-ö retimle ilgili yeni geli meleri ara tırmaları için ö retmenleri etkiler.	,87
8	Okul müdürümüz ö retmenlerin geli imi için okul bünyesinde kurs, konferans, seminer vb. etkinlikler düzenler.	,73
9	Okul müdürümüz ö retmenlerle sık sık ileti imde bulunur.	,87
10	Okul müdürümüz ileti im kurarken ö retmenleri dikkatle dinler.	,81
11	Okul müdürümüz yazılı (duyuru, rapor vb.) ileti im araçlarını etkili kullanır.	,83
12	Okul müdürümüz ö retmenlerin birbirleriyle iyi ileti im kurması için çaba harcar.	,91
13	Okul müdürümüz gerekti i zaman informal (resmi olmayan) ileti im kanallarını kullanır.	,42
14	Okul müdürümüz duyuruların tüm ö retmenlere ula masını sa lar.	,85
15	Okul müdürümüz ö retmenlerin çalı malarını objektif olarak denetler.	,86
16	Okul müdürümüz yapılan denetimler çerçevesinde eksikliklerin giderilmesi için ö retmenlere danı manlık yapar.	,84
17	Okul müdürümüz denetimlerde yapıcı davranır.	,93
18	Okul müdürümüz denetim sonrasında ba arılı ö retmenleri ödüllendirir.	,71
19	Okul müdürümüz ö retmenleri denetlerken onların yeteneklerini dikkate alır.	,89
20	Okul müdürümüz okulun amaçlarına hizmet edecek kararları ö retmenlere açıklar.	,89
21	Okul müdürümüz ö retmenleri okulun amaçlarının gerçekleştirilmesi için karar sürecine katar.	,89
22	Okul müdürümüz e itim-ö retimle ilgili beklentilerini ve bu do rultuda alınacak kararları ö retmenlerle payla ır.	,86
23	Okul müdürümüz problemlerin çözümünde alınacak kararları ö retmenlere açıkça tanımlar.	,81
24	Okul müdürümüz uygulanan kararların sonuçlarını ö retmenlere net olarak ifade eder.	,93
25	Okul müdürümüz ortakla a alınan kararların uygulanmasında ö retmenlere örnek olur.	,91
26	Okul müdürümüz ö retmenlerin ba arılı çalı malarını ödüllendirmeye özen gösterir.	,82
27	Okul müdürümüz ba arılı ö retmenleri tüm personel önünde över.	,81
28	Okul müdürümüz ba arılı ö retmenleri yazılı olarak ödüllendirir.	,71
29	Okul müdürümüz ö retmenleri ödüllendirirken objektif davranır.	,78
30	Okul müdürümüz ba arılı çalı maları sonrasında ö retmenlere ödülleri zaman yitirmeden verir.	,70
31	Okul müdürümüz ba arılı çalı maların nasıl ödüllendirilece i konusunda ö retmenlere ön bilgi verir.	,71

Analiz sonucunda ölçeğin tek boyutta olduğu, ancak 13. maddenin, faktör yük de erinin .42 olduğu saptanmıştır. Bu nedenle bu madde ölçekten çıkarılarak madde sayısı 30'a indirilmiştir. Geçerlik analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de erinin .85 olduğu bulunmuştur. Barlett Testi sonucu anlamlı çıkmıştır. Bu da ölçekten elde edilen verilerin Faktör Analiziyle uygunluğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre Güdüleme Stratejileri Ölçeğinin (GSÖ) geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın uygulanması için Burdur 1 Milli Eğitim Müdürlüğünden EK-1'de belirtilen onayla EK-2'de verilen ölçek uygulanmıştır. Ölçek 456 öğretmenlere bir kısmı bizzat araştırmacı tarafından bir kısmı da Burdur 1 Milli Eğitim Müdürlüğü aracılığıyla uygulanmıştır. Ancak 355 tane veri toplama aracı geri dönmüştür. Bunlardan 16 tanesi (eksik veya boş gönderilmesi nedeniyle) değerlendirilmediği ve toplam 339 tane ölçek analize tabi tutulmuştur. Veri toplama araçlarının doldurulma oranı %74,3'tür.

2.5. Verilerin Analizi

Uygulanan ölçek sonucunda toplanan verilerin çözümlenmesi elektronik ortamda SPSS 10.0 (Statistical Packet Program for Social Sciences) paket programıyla yapılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kişisel özellikleri ile ilgili genel bir görüş elde etmek için kişisel bilgilere ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. kişisel gruplu de ikenler (cinsiyet) bakımından öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için t-testi uygulanmıştır. Üç veya daha fazla gruplu de ikenler (yaş, branş, kıdem, öğrenim durumu) bakımından öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek için ise, varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Bulguları yorumlamada kullanılacak puan aralıkları Tablo 2.4'te belirtilmiştir.

Bulguların yorumlanmasında de ikenler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi olarak, yaygın biçimde kabul edilmekte olan .05 düzeyi belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle de ikenler arasında .05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir bağlantının ya da

farkın olup olmadığını ara tırılmı tır. Bu de i kenler arasındaki ili kiye ait yorumlar ise de i kenlerin tanımlanan sayısal kar ılıkları dikkate alınarak yapılmı tır.

Tablo 2.4. Likert Tipi Ölçek için Puan Aralıkları

Katılma Derecesi	Puan Aralıkları
Hiç	1,00-1,79
Çok Nadir	1,80-2,59
Ara Sıra	2,60-3,39
Çok Sık	3,40-4,19
Her Zaman	4,20-5,00

Kaynak: Kalaycı, 2005: 405.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARA TIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRME

Ara tırmanın bu bölümünde, Güdüleme Stratejileri Ölçeği (GSÖ) aracılığıyla ara tırmanmaya katılan genel lise öğretmenlerinden toplanan verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular; cinsiyet, yaş, branş, kıdem ve öğrenim durumuna göre belirlenen bağımsız değişkenlere göre uygun istatistiksel yöntemler aracılığıyla çözümlenmiş ve yorumlanmıştır.

Öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre aritmetik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 3.1’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde öğretmenlerin görüşlerine göre genel lise müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyine ilişkin 30 maddenin genel ortalaması $\bar{X} = 3,77$ ile “çok sık” düzeyindedir. Bu sonuç genel lise müdürlerinin, güdüleme stratejileri çok sık kullandıklarını gösterebilir.

Ölçek maddelerine öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre ilk üç sırada yer alan maddeler aşağıda verilmiştir. Ölçekte yer alan “Okul müdürümüz duyuruların tüm öğretmenlere ulaşmasını sağlar.” maddesinin $\bar{X} = 4,32$ ile “her zaman” düzeyinde (ilk sırada-madde: 13) olduğu görülmüştür. Okul müdürlerinin duyuruları tüm öğretmenlere ulaşmasının nedeni, duyuruların ulaşmasından kendilerinin sorumlu tutulmaları olduğu düşünülebilir.

“Okul müdürümüz iletişim kurarken öğretmenleri dikkatle dinler.” maddesine ise öğretmenler $\bar{X} = 4,14$ ile “çok sık” düzeyinde (ikinci sırada-madde: 10) yanıt vermişlerdir. Etkili iletişim becerilerinin en önemli özelliklerinden birisi, başkalarının söylemek istediklerini dinlemektir. Çünkü insanlar, söyleyeceklerinin önemli ve değerli olduğuna inanırlar ve dinlenilmek isterler (İmrek, 2005: 81). Dinlemek yöneticilerin kullandığı bir iletişim biçimidir. Ortalama olarak etkili bir iletişimde zamanın yarısı dinleyerek geçer. Karşı tarafın söylediği sözler iyi dinlenmezse yanlış anlamalar, çatışmalar ve iletişimsizlik ortaya çıkar. Bunun

Tablo 3.1. Genel Lise Müdürlerinin Ö retmenleri Güdöleme Stratejileri ile İlgili Sonuçlar (N= 339)

Madde No	MADDELER	\bar{x}	S
1	Okul müdürümüz ö retmenleri mesleki geli imleri için te vik eder.	3,68	1,21
2	Okul müdürümüz ö retmenlerin hizmet içi e itim programlarına katılması için çaba harcar.	3,65	1,17
3	Okul müdürümüz ö retmenlerin bilimsel çalı malarına destek verir.	3,86	1,16
4	Okul müdürümüz kurumumuzdaki yeniliklerle ilgili bizi bilgilendirir.	4,05	1,12
5	Okul müdürümüz e itim ve ö retimdeki geli melerden ö retmenleri haberdar eder.	4,06	1,08
6	Okul müdürümüz ö retmenlerin teknolojiyi kullanmaları için çaba sarf eder.	3,88	1,19
7	Okul müdürümüz de i ik kaynaklardan e itim-ö retimle ilgili yeni geli meleri ara tırmaları için ö retmenleri etkiler.	3,57	1,23
8	Okul müdürümüz ö retmenlerin geli imi için okul bünyesinde kurs, konferans, seminer vb. etkinlikler düzenler.	3,06	1,34
9	Okul müdürümüz ö retmenlerle sık sık ileti imde bulunur.	4,06	1,13
10	Okul müdürümüz ileti im kurarken ö retmenleri dikkatle dinler.	4,14	1,05
11	Okul müdürümüz yazılı (duyuru, rapor vb.) ileti im araçlarını etkili kullanır.	4,04	1,06
12	Okul müdürümüz ö retmenlerin birbirleriyle iyi ileti im kurması için çaba harcar.	3,95	1,70
13	Okul müdürümüz duyuruların tüm ö retmenlere ula masını sa lar.	4,32	0,97
14	Okul müdürümüz ö retmenlerin çalı malarını objektif olarak denetler.	3,98	1,24
15	Okul müdürümüz yapılan denetimler çerçevesinde eksikliklerin giderilmesi için ö retmenlere danı manlık yapar.	3,90	2,06
16	Okul müdürümüz denetimlerde yapıcı davranır.	4,05	1,16
17	Okul müdürümüz denetim sonrasında ba arılı ö retmenleri ödüllendirir.	3,21	1,46
18	Okul müdürümüz ö retmenleri denetlerken onların yeteneklerini dikkate alır.	3,94	3,31
19	Okul müdürümüz okulun amaçlarına hizmet edecek kararları ö retmenlere açıklar.	4,06	1,16
20	Okul müdürümüz ö retmenleri okulun amaçlarının gerçekle mesi için karar sürecine katar.	3,93	1,23
21	Okul müdürümüz e itim-ö retimle ilgili beklentilerini ve bu do rultuda alınacak kararları ö retmenlerle payla ır.	4,07	1,19
22	Okul müdürümüz problemlerin çözümünde alınacak kararları ö retmenlere açıkça tanımlar.	3,91	1,15
23	Okul müdürümüz uygulanan kararların sonuçlarını ö retmenlere net olarak ifade eder.	3,96	1,16
24	Okul müdürümüz ortakla a alınan kararların uygulanmasında ö retmenlere örnek olur.	4,09	2,86
25	Okul müdürümüz ö retmenlerin ba arılı çalı malarını ödüllendirmeye özen gösterir.	3,34	1,38
26	Okul müdürümüz ba arılı ö retmenleri tüm personel önünde över.	3,43	1,40
27	Okul müdürümüz ba arılı ö retmenleri yazılı olarak ödüllendirir.	2,81	1,49
28	Okul müdürümüz ö retmenleri ödüllendirirken objektif davranır.	3,60	1,44
29	Okul müdürümüz ba arılı çalı maları sonrasında ö retmenlere ödülleri zaman yitirmeden verir.	3,22	1,42
30	Okul müdürümüz ba arılı çalı maların nasıl ödüllendirilece i konusunda ö retmenlere ön bilgi verir.	3,12	1,55

sonucunda da üretim dü er, hizmet kalitesizle ir ve örgütün dı a dönük saygınlı ı zedelenebilir (Açıkgöz, 1994: 39). Ayrıca ileti im kurarken yöneticilerin i görenleri dinlemesi, i görenlerde kendilerine de er verildi i inancını güçlendirerek, i görenlerin kendilerine olan güven ve saygılarını olumlu etkileyebilir (Çiçek, 2005: 63). Yönetici i görenleri dinlemedi i takdirde i görenin konu üzerindeki dü üncelerini bilemez ve onun fikirlerinden yararlanamayabilir (Dalbadano lu, 2006: 105). Bu nedenle okul müdürleri, öncelikle duyma ve dinleme arasındaki farkı anlamalıdır. Duyma sadece fizyolojik bir süreç iken, dinleme yorumlama gerektiren bir süreçtir (Schnell, 1995). Ünal (2000) tarafından yapılan “ İkö retim Okulları Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sa lama Etkinlikleri” adlı ara tırmada ö retmenler benzer ekildeki “okul müdürümüz ö retmenlerle iyi ileti im kurar” maddeye ö retmenler $\bar{X} = 4,33$ ile “her zaman” düzeyinde cevap vermi lerdir. Elde edilen veriler bu ara tırmayı destekler niteliktedir. Elbir (2006: 76)’e göre örgüt içerisinde ileti im sistemlerinin etkin olması, i görenlerin yöneticilere ula abilmesi, sorun ve beklentilerini aktarabilmesi olumlu güdülenebilmeleri açısından oldukça önemlidir.

“Okul müdürümüz ortakla a alınan kararların uygulanmasında ö retmenlere örnek olur.” ekindeki maddeye ö retmenler $\bar{X} = 4,09$ ortalama ile “çok sık” düzeyinde (üçüncü sırada-madde: 24) yanıt vermi lerdir. Bu sonuç, genel lise müdürlerinin alınan kararlar sonucunda uygulamanın ba laması ve devam etmesi için öncelikle okul müdürlerin uygulamaya geçmeleri gerekti inin önemini kavradıklarını gösterebilir. Okul müdürlerinin bir lider olarak, liderli in do al bir gereklili i olan önde gitme davranı nı sergiledikleri ve ortakla a alınan kararları önce kendilerinin uyguladıkları söylenebilir.

Ölçek maddelerine ö retmenlerin verdikleri yanıtlara göre son üç sırada yer alan maddeler a a ıda verilmi tir. “Okul müdürümüz ba arılı ö retmenleri yazılı olarak ödüllendirir.” ekindeki maddeye ö retmenler $\bar{X} = 2,81$ ile “ara sıra” (son sırada-madde: 27) düzeyinde yanıt vermi lerdir. Türkiye E itim Sistemi’nde okul müdürlerinin verdikleri yazılı ödüllerin maddi olarak bir de eri bulunmamaktadır. Ancak okul müdürleri ba arılı ö retmenlere maddi de eri olmasa da yazılı olarak

ödülleri vererek güdülenmelerini sağlayabilir. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin öğretmenler için, 2302 Sayılı Tebliğler Dergisi'ne (1989) göre aylıkla ödüllendirme teklifi sunma ve 2506 Sayılı Tebliğler Dergisi'ne (1999) göre takdir ve teşekkür belgesi teklifi sunma yetkileri bulunmaktadır.

“Okul müdürümüz başarıları çalışanların nasıl ödüllendirileceği konusunda öğretmenlere ön bilgi verir.” ekindeki maddeye öğretmenler $\bar{X} = 3,12$ ile “ara sıra” düzeyinde (sondan ikinci sırada-madde: 30) yanıt vermişlerdir. Oysa güdülemede, örgütte kullanılan ödül yöntemleri hakkında bilgi vermek, açık, adil ve uygulanabilir bir ödül sistemi kurmak çok etkili olabilir (Çiçek, 2005: 11).

“Okul müdürümüz denetim sonrasında başarıları öğretmenleri ödüllendirir” ekindeki maddeye öğretmenler $\bar{X} = 3,21$ ile “ara sıra” (sondan üçüncü sırada-madde: 17) düzeyinde yanıt vermişlerdir. Bu sonuçlardan genel lise müdürlerinin, öğretmenlerin ödüllendirilmesi konusunda yeterince önem vermediği sonucuna ulaşılabılır. Bunun nedeni ödül almayan öğretmenlerin, ödüllendirilmemiş öğretmenlere ve okul müdürüne karşı tavır almasını önlemek olduğu düşünülebilir. Oysa ödüllendirilerek güdülenmiş, üretken, istekli öğretmenler daha verimli çalışabilirler. Bu durum öğretmenlerde, öğrencilere ve çevreye olumlu yönde etki olarak ortaya çıkabilir. Can (2004) yaptığı araştırmada öğretmenlerin sözle de olsa ödüllendirilme beklentisi içinde olduklarını açıklamıştır. Ödül sistemleri, öğretmenlerin çabalarını ve başarıları resmileştirir. Bu davranışların herkesçe açık bir şekilde tanınmasını sağlar. Ancak ödül sistemlerinin iyi bir güdüleme gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlerin de beklentileriyle uyum sağlaması gerekmektedir (Munn ve Mellor, 2000). Balcı (1990)'ya göre güdülemede özendirici işlevi bulunan ödüller, öğretmenleri verimli ve başarıya yönelik çalışmaya yönelten en etkili özendirme araçlarından ve bilimsel veriler ışığında düzenlenebilirse, öğretmenlerin güdülenmelerini sağlayabilirler. Güdülenmiş öğretmenler daha istekli çalışırlar. Yeterince güdülenmiş öğretmenin de geleceğin kaliteli iş gücünü yetiştirmediği unutulmamalıdır. Ancak Bakan (1982: 146)'a göre ödül, önceden belirli kurallara göre adil ölçülerle verilmelidir. Ödül armağanıdır ve değerlidir. Bu niteliklere dönütünde ödülün etkisi ortadan kalkabilir.

3.1. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Cinsiyetine Ait Bulgular

Ara tırmanın problemini daha ayrıntılı olarak ifade etmek amacıyla kullanılan “Genel lise müdürlerinin, uyguladıkları güdüleme stratejilerini algılamada ö retmenlerin cinsiyetine göre, anlamlı bir fark var mıdır?” ekindeki soruya ili kin t-testi sonuçları Tablo 3.2’de verilmi tir.

Tablo 3.2. Genel Lise Müdürlerinin, Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Cinsiyet De i kenine Göre T-Testi Sonuçları

Cinsiyet	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Kadın	122	3,67	3.27	573	1,49	0.304
Erkek	217	3,81	3.33			

Tablo 3.2. incelendi inde ö retmenlerin güdüleme stratejilerini algılamada cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık yoktur [$t_{(573)} = 1,49$, $p>.05$]. Grupların ortalamaları incelendi inde, istatistiksel olarak anlamlı olmamakla birlikte erkek ö retmenlerin ortalamalarının ($\bar{X} = 3,81$), kadın ö retmenlerin ortalamalarından yüksek oldu u ($\bar{X} = 3,67$) görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, Türkiye’de okul müdürlerinin büyük ço unlu unun erkek oldu u dü ünüldü ünde erkek ö retmenlerle daha samimi ileti im kurdukları sonucuna ula ılabilir. Okul müdürleri, bayan ö retmenlerle daha resmi ileti im kurdukları için bayan ö retmenlerin erkek ö retmenlere göre daha az güdülendikleri söylenebilir.

Ünal (2000) tarafından yapılan ara tırmada, ilkö retim okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme stratejilerini algılamada ö retmenlerin cinsiyet de i kenine göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamı tir. Yine Duman (2005) tarafından yapılan “Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin GÜdüleme Rollerini” adlı ara tırmada, müdürlerin kullandıkları güdüleme stratejilerini algılamada personelin cinsiyet de i kenine göre .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamı tir. Ara tırma bu yönüyle Ünal (2000) ve Duman (2005) tarafından yapılan ara tırmalarla paralellik göstermektedir. Buna ra men Yıldırım (2006)’ın yaptı ı “Resmi İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmenlerin Motivasyon ve

Tatminlerini Etkileyen Faktörler” adlı çalı mada, ö retmenlerin cinsiyet de i kenine göre ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel faktörlerin gerçekte tirilme düzeyleri arasında istatistiksel açıdan .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmu tur. Ara tırmaya göre, erkek ö retmenlerin sözü edilen faktörlere göre beklentilerinin bayan ö retmenlere göre daha fazla kar ılandı ı sonucuna ula ılmı tır. Yi eno lu “Orta Ö retim Okulu Ö retmenlerinin Algılarına Göre Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmi liklerini Sa layan Etmenler” adlı ara tırmasında ö retmenlerin güdülenmesini artıran faktörleri; mesleki, psikolojik ve fiziksel ko ullar olarak sınıflandırmı tır. Bayan ö retmenleri en çok güdüleyen faktörün ekonomik ko ullar, en az güdüleyen faktörün ise fiziksel ko ullar oldu unu tespit etmi tir. Erkek ö retmenleri en çok güdüleyen faktörün ekonomik ko ullar, en az güdüleyen faktörün ise psikolojik ko ullar oldu unu tespit etmi tir. Ara tırmada cinsiyet de i kenine anlamlı bir farklılık bulunmu tur. Ara tırma, bu yönüyle Yıldırım (2006) ve Yi eno lu (2007) tarafından yapılan ara tırmalarla paralellik göstermemektedir.

3.2. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Ya ına Ait Bulgular

Ara tırmanın problemini daha ayrıntılı olarak ifade etmek amacıyla kullanılan “Genel lise müdürlerinin, uyguladıkları güdüleme stratejilerini algılamada ö retmenlerin ya ına göre, anlamlı bir fark var mıdır?” ekindeki soruya ili kin verilerin aritmetik ortalamaları saptanmı ve tek yönlü varyans analizi yapılmı tır. Elde edilen veriler Tablo 3.3. ve Tablo 3.4’te verilmi tir.

Tablo 3.3. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Ya De i kenine Göre Sonuçlar

YA					
20-29 Ya (N= 99)		30-39 Ya (N= 145)		40 Ya ve Üzeri (N= 95)	
\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
3,56	0,93	3,85	0,98	3,85	0,95

Ö retmenlerin ya da de i kenine ili kin aritmetik ortalama sonuçları incelendi inde genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri algılamada 20-29 ya grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,56$), 30-39 ya grubunda ve 40 ve üzeri ya grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarına göre ($\bar{X}=3,85$) düşük oldu u görülmektedir. Ö retmenlerin sorulara verdikleri yanıtların genel ortalamalarına bakıldı ında ya arttıkça ortalamaların yükseldi i görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle 20-29 ya grubundaki ö retmenlerin tecrübeleri daha az oldu undan dolayı okul müdürlerinden beklentilerinin yüksek oldu u söylenebilir. Çalışma grubundaki bütün ya gruplarının genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri ile ilgili algıları “çok sık” düzeyindedir.

Tablo 3.4. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdöleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Ya De i kenine Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	5281,473	2	2640,737	3,202	0,42
Grup içi	277146,9	336	824,842		
Toplam	282428,3	338			

Tablo 3.4'ten anlaşı laca ı üzere ö retmenlerin ya da de i kenine göre genel lise müdürlerinin güdüleme stratejilerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadı ını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık [$F_{(2-336)} = 3,202, p>.05$] bulunamamı tır.

Duman (2005) ara tırmasında müdürlerin kullandıkları stratejileri; ileti im, geli imi destekleme, imkanları kullanma, ortak karar verme, denetim, ödüllendirme, cezalandırma ve örnek olma boyutlarında incelemi tir. 20-29 ya , 30-39 ya ve 40 ve üzeri ya grupları üzerinde yaptı ı ara tırmada, istatistiksel olarak anlamlı farklılı ı

20-29 ya grubunun ortak karar verme ve denetim boyutlarında bulmu tur. Aynı ara tırmada di er boyutlarda (ileti im, geli imi destekleme, imkanları kullanma, ödüllendirme, cezalandırma, örnek olma) ya a göre anlamlı bir farklılık bulunamamı tır. Ara tırma, Duman (2005)'ın ara tırması ile ileti im, geli imi destekleme, imkanları kullanma, ödüllendirme, cezalandırma ve örnek olma boyutlarında paralellik göstermektedir.

3.3. Genel Lise Müdürlerinin, Uyguladıkları Güdöleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Bran na Ait Bulgular

Ara tırmanın problemini daha ayrıntılı olarak ifade etmek amacıyla kullanılan "Genel lise müdürlerinin, uyguladıkları güdüleme stratejilerini algılamada ö retmenlerin bran na göre, anlamlı bir fark var mıdır?" ekindeki soruya ili kin verilerin aritmetik ortalamaları saptanmı ve tek yönlü varyans analizi yapılmı tır. Elde edilen veriler Tablo 3.5. ve Tablo 3.6'da verilmi tır.

Tablo 3.5. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdöleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Bran De i kenine Göre Sonuqlar

BRAN							
Sözel Bilimler (N=106)		Sayısal Bilimler (N=112)		Dil Bilimleri (N=96)		Di er Bilimler (N=25)	
\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
3,65	0,99	3,77	0,91	3,84	0,95	3,67	1,00

Ö retmenlerin bran de i kenine ili kin aritmetik ortalama sonuqları incelendi inde genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri algılamada dil bilimleri grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,84$) en yüksek oldu u görölmektedir. Sayısal bilimler grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,77$) ikinci sırada, di er bilimler grubunda yer alan ö retmenlerin ($\bar{X}=3,67$) üçüncü sırada oldu u görölmektedir. Sözel bilimler grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,65$) ise en dü ük oldu u görölmektedir. Bunun nedeninin, sözel grup derslerine ö renciler ve velileri

tarafından yeterince değerlendirilmemesi ve bu durumun okul müdürlerine yansımaları olabileceği düşünülmüştür. Örneklemdaki bütün branş gruplarının genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri algıları “çok sık” düzeyindedir.

Tablo 3.6. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	1770,360	3	2590,120	0,701	0,55
Grup içi	282175,4	335	824,315		
Toplam	283945,7	338			

Tablo 3.6’den anlaşıldığı üzere öğretmenlerin branş değişkenine göre genel lise müdürlerinin güdüleme stratejilerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık [$F_{(3-335)} = 0,701, p > .05$] bulunamamıştır.

3.4. Genel Lise Müdürlerinin, Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Öğretmenlerin Kıdemine Ait Bulgular

Araştırmanın problemini daha ayrıntılı olarak ifade etmek amacıyla kullanılan “Genel lise müdürlerinin, uyguladıkları güdüleme stratejilerini algılamada öğretmenlerin kıdemine göre, anlamlı bir fark var mıdır?” ekleindeki soruya ilişkin verilerin aritmetik ortalamaları saptanmış ve tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler Tablo 3.7. ve Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.7. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Kıdem De i kenine Göre Sonuçlar

KIDEM					
1-9 Yıl (N=134)		10-19 Yıl (N=131)		20 Yıl ve Üzeri (N=74)	
\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
3,65	0,95	3,83	1,00	3,78	0,92

Ö retmenlerin kıdem de i kenine ili kin aritmetik ortalama sonuçları incelendi inde genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri algılamada 10-19 yıl grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,83$) en yüksek, 20 Yıl ve Üzeri grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ($\bar{X}=3,78$) ikinci sırada oldu u görülmektedir. Ayrıca 1-9 yıl grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ise en dü ük ($\bar{X}=3,65$) oldu u görülmektedir. Örneklemdaki bütün kıdem gruplarının genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri algıları “çok sık” düzeyindedir.

Tablo 3.8. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Kıdem De i kenine Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	2194,236	2	1097,118	1,308	0,27
Grup içi	281751,5	336	838,546		
Toplam	283945,7	338			

Ö retmenlerin kıdem de i kenine göre genel lise müdürlerinin güdüleme stratejilerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık [$F_{(2-336)} =$

1,308, $p > .05$] bulunamamı tır. Aynı ekilde Ünal (2000)'ın yaptı ı ara tırmada, okul müdürlerinin güdüleme etkinliklerini algılamada kıdem de i kenine göre ö retmenlerin görü lerinde .05 düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunamamı tır. Genel lise müdürlerinin, uyguladıkları güdüleme stratejilerini algılamada ö retmenlerin kıdem de i kenine ili kin sonuçlar Ünal (2000)'ın yaptı ı çalı ma ile paralellik göstermektedir.

3.5. Genel Lise Müdürlerinin, Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Ö renim Durumuna Ait Bulgular

Ara tırmanın problemini daha ayrıntılı olarak ifade etmek amacıyla kullanılan “Genel lise müdürlerinin, uyguladıkları güdüleme stratejilerini algılamada ö retmenlerin ö renim durumuna göre, anlamlı bir fark var mıdır?” ekindeki soruya ili kin verilerin aritmetik ortalamaları saptanmı ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmı tır. Elde edilen veriler Tablo 3.9. ve Tablo 3.10'da verilmi tır.

Tablo 3.9. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları Güdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Ö renim Durumu De i kenine Göre Sonuçlar

Ö REN M DURUMU					
Lisans Öncesi (N= 23)		Lisans (N= 290)		Lisans Üstü (N= 26)	
\bar{X}	S	\bar{X}	S	\bar{X}	S
3,58	1,06	3,79	0,94	3,44	1,00

Ö retmenlerin ö renim durumu de i kenine ili kin aritmetik ortalama sonuçları incelendi inde genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri algılamada lisans grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının en yüksek ($\bar{X} = 3,79$), lisansüstü grubunda yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ise en dü ük ($\bar{X} = 3,44$) oldu u görülmektedir. Bu durum lisansüstü e itim alan ö retmenlerin beklentilerinin yüksek olmasına ba lanabilir. Lisans öncesi grupta yer alan ö retmenlerin ortalamalarının ise ikinci sırada ($\bar{X} = 3,58$) oldu u görülmektedir. Örneklemdaki bütün ö renim

durumu gruplarının genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri algıları “çok sık” düzeyindedir.

Tablo 3.10. Genel Lise Müdürlerinin Uyguladıkları GÜdüleme Stratejilerini Algılamada Ö retmenlerin Ö renim Durumu De i kenine Göre ANOVA Sonuçları

Varyansın Kayna ı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar Arası	3285,217	2	1642,608	1,96	0,14
Grup içi	280660,5	336	835,299		
Toplam	283945,7	338			

Tablo 3.10’den anlaşıldığı üzere ö retmenlerin ö renim durumu de i kenine göre genel lise müdürlerinin güdüleme stratejilerini kullanma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA Analizi sonuçlarına göre anlamlı bir farklılık [$F_{(2-336)} = 1,96, p > .05$] bulunamamıştır. Ancak Yıldırım (2006) araştırmasında; psiko-soyal, ekonomik, örgütsel ve yönetsel faktörlerin gerçekleştirilme düzeyinin ö retmenlerin ö renim durumu de i kenine göre anlamlı farklılıklar gösterdini bulmuştur. Araştırmaya göre her üç grup ö retmenin (lisans öncesi, lisans ve lisansüstü) beklentilerinin en fazla kar ılındığı alanın psiko-sosyal faktörler olduğu belirlenmiştir. Ancak lisans öncesi mezunu ö retmenlerin ikinci sırada örgütsel ve yönetsel faktörler, üçüncü sırada ekonomik faktörler yönünden beklentilerinin kar ılınmasına rağmen; lisans ve lisansüstü mezunu ö retmenler için ikinci sırada ekonomik faktörler, üçüncü sırada örgütsel ve yönetsel faktörler yönünden beklentilerinin kar ılındığı sonucuna ula ılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, ara tırmanın sonuçları ve öneriler yer almaktadır.

4.1. Sonuçlar

Bu ara tırma, genel lise müdürlerinin ö retmenleri güdüleme stratejilerini ne düzeyde kullandıklarını ö retmenlerin algılarına göre belirlemektedir. Bu amaçla, Burdur ilinde görev yapmakta olan genel lise ö retmenlerine Güdüleme Stratejileri Ölçe i (GSÖ) uygulanmıştır. Uygulama sonucunda aşağıdaki sonuçlara varılmıştır.

Ö retmenlerin görüşlerine göre genel lise müdürlerinin ö retmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyine ilişkin 30 maddenin genel ortalamasına göre genel lise müdürlerinin, güdüleme stratejilerini çok sık düzeyinde kullandıkları söylenebilir.

Genel lise müdürlerinin ö retmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyini tespit etmek amacıyla çalışmaya grubuna yöneltilen 30 maddelik ölçek soruları arasında verilen yanıtlar göreceli önem sırasına göre sıralandığında ilk üç madde “Okul müdürümüz duyuruların tüm ö retmenlere ulaşmasını sağlar”, “Okul müdürümüz iletişim kurarken ö retmenleri dikkatle dinler”, “Okul müdürümüz ortaklaştırılan kararların uygulanmasında ö retmenlere örnek olur” şeklinde sıralanmıştır. Buna karşılık son üç maddenin ise, “Okul müdürümüz başarılı ö retmenleri yazılı olarak ödüllendirir”, “Okul müdürümüz başarılı çalışmaların nasıl ödüllendirileceği konusunda ö retmenlere ön bilgi verir”, “Okul müdürümüz denetim sonrasında başarılı ö retmenleri ödüllendirir” şeklinde sıralandıkları ortaya çıkmıştır.

Genel lise müdürlerinin ö retmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyini algılamada ö retmenlerin cinsiyet, yaş, branş, kıdem ve öğrenim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.2. Öneriler

Öneriler, çalı ma sonucunda elde edilen sonuçlardan yararlanılarak, okullarda iyile tirme çabalarına katkıda bulunması ve bundan sonra yapılacak ara tırmalara ı ık tutması amacıyla hazırlanmı tır.

4.2.1. Yöneticilere Yönelik Öneriler

- 1- Okul müdürlerinin ö retmenleri etkili bir ekilde güdüleyebilmeleri için iyi bir yönetim ve güdüleme bilgisine sahip olmaları gerekir. Bu nedenle, okul müdürlerinin bu konudaki hizmet içi e itim kurslarına ve seminerlere katılmaları yararlı olabilir.
- 2- Her ö retmeni güdüleyen faktörlerin ve her ö retmenin beklentilerinin farklı oldu u gerçe inden hareketle okul müdürleri, ö retmenlerin ihtiyaç ve beklentilerini ayrı ayrı tespit ederek ö retmenleri güdüleyecek okul ortamı sa lamaları önerilebilir.
- 3- Okul müdürlerinin ö retmenleri güdülenme düzeylerini artırabilmek için ödül sistemlerinden yararlanmaları önerilebilir.
- 4- Okul müdürlerinin ö retmenleri güdüleme konusuna gereken önemi vermelerini sa layacak yasal düzenlemeler yapılması önerilebilir.
- 5- Ö retmenlerin mesleki geli imlerini sa layacak e itim olanakları sunulması, terfi ve yükselme olanaklarının sa lanması güdülenmelerinin artması açısından yararlı olabilir.

4.2.3. Ara tırmacılara Yönelik Öneriler

- 1- Ara tırma genel liseler üzerinde yapıldı ı için lise müdürlerinin kullandıkları güdüleme stratejileri ile ilgili genel bir yargıya varmak mümkün de ildir. Bu nedenle konuyla ilgili ba ka bir çalı manın meslek liseleri üzerinde yapılması ve sonuçların kar ıla tırılması yararlı olabilir.
- 2- Ö retmenlerin güdülenmesini etkileyen birçok faktör vardır. Bu nedenle yapılacak ara tırmalarda öncelikle ö retmenleri güdüleyen bu faktörlerin belirlenmesi yararlı olabilir.
- 3- Ara tırma bulguları ö retmenlerin görü leri ile sınırlı oldu undan yeni ara tırmalarda okul müdürlerinin görü lerinden yararlanılması ve kar ıla tırma yapılması okul müdürlerinin güdüleme davranı ları ile ilgili daha net bulgular elde edilmesine katkı sa layabilir.

4- Nicel olarak yapılan bu ara tırma, nitel ara tırma tekniklerine dayanılarak yapılan ara tırma sonuçları ile kar ıla tırılabilir.

5- Okul müdürlerinin yöneticilik stilleri ile kullandıkları güdüleme stratejilerini kar ıla tıran ara tırmaların yapılması yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- AÇIKALIN, A., **Ça da Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1994.
- _____, **Okul Yöneticiliği**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 1998.
- AÇIKGÖZ, K., **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**, Kanyılmaz Matbaası, İzmir, 1994.
- AKAT, İ., G. BUDAK ve G., BUDAK, **İletişim Yönetimi** (2. basım), Beta Yayıncılık, İzmir, 1997.
- ARI, R., Ö. ÜRE ve H. YILMAZ, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi**, Mikro Basın Yayın Dağıtım, Konya, 1998.
- AYDIN, İ., **Öğretimde Denetim**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2005.
- AYDIN, M., **Ça da Eğitim Denetimi** (4. basım), Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 2000.
- BALCI, A. ve İ. AYDIN, **Eğitim Yönetimi** (2. basım), Milli Eğitim Basımevi, İstanbul, 2003.
- BAĞARAN, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1982.
- _____, **Örgütsel Davranışın Üretim Gücü**, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, 1991.
- BAĞAR, H., **Eğitim Denetçisi** (5. basım), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2000.
- BUDAK, G., ve G., BUDAK, **Halkla İlişkiler**, Beta Yayıncılık, İzmir, 1998.
- BURSALIOĞLU, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** (12. basım), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- BOONE, M. E., **Managing Interactively**, R.R. Donnelley & Sons Company, New York, 2001.
- BRUCE, A., ve J. S. PEPITONE, **Motivating Employees**, McGraw-Hill, New York, 1999.
- CAN, H., **Bağrı Güdüsü ve Yönetimsel Bağrı**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1985.

- _____, **Ba arı Güdüsü ve Yönetmel Ba arı**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara, 1997.
- CELEP, C., **E itimde rgtsel Adanma ve  retmenler**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.
- EL K, V., **E itimsel Liderlik** (3. basım), Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2003.
- ET NKANAT, C., **rgtlerde Güdülenme ve Doyumu**, Anı Yayıncılık, Ankara, 2000
- DO AN, M., **letme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, zmir, 1995.
- DO AN, S., **alı an li kileri Yönetimi ERM**, Kare Yayınları, stanbul, 2005.
- EREN, E., **Yönetim Psikolojisi**, letme ktisadi Enstitüsü 30. Yıl Yayınları, stanbul, 1984.
- _____, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayıncılık, stanbul, 1998.
- _____, **rgtsel Davranı Ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayıncılık, stanbul, 2004.
- ERYILMAZ, B., **Kamu Yönetimi**, Erkan Matbaacılık, stanbul, 1999.
- GRSEL, M., **Okul Yönetimi**, Mikro Yayınları, Konya, 1997.
- KALAYCI, ., **SPSS Uygulamalı ok De i kenli statistik Teknikleri**”, Asil Yayın Da ıtım, Isparta, 2005.
- KAPTAN, S., **Bilimsel Ara tırma ve statistik Teknikleri**, Teknık Web Ofset Tesisleri, Ankara, 1991.
- KAYA, Y. K., **E itim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama** (4. basım), Set Ofset Matbaacılık, Ankara, 1991.
- KUMKALE, T. T., **Türklerde Motivasyon**, Harp Akademileri Basım Evi, stanbul, 1996.
- MITTAL, J. P., **Teachers' Motivation to Work**, Mittal Publications, New Delhi, 1995.
- MOHR, R. D. ve C. ZOGHI, **Is Job Enrichment Really Enriching**, Bureau of Labor Statistics, Washington, 2006.
- SABUNCUO LU, Z. ve M.,TZ., **rgtsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.
- SABUNCUO LU, Z., **Personel Yönetimi Politika ve Yönetmel Teknikler**, Furkan Ofset, Bursa, 1997.

SEKARAN, U., **Organisational Behaviour**, The McGraw-Hill, Delhi, 2004.

S LAH, M., **Sosyal Psikoloji – Davranı Bilimleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

SÖZER, E., **Ö retmenlik Mesle ine Giri** , Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eski ehir, 2000.

ER F, M., **Sosyal Psikolojiye Giri** , Sosyal Yayınları, stanbul, 1996.

M EK, Y., Okul Müdürlerinin İletim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eski ehir, 2005.

TAYMAZ, A. H., **E ğitim Sisteminde Tefti , Kavramlar İlkeler Yöntemler** (4. basım), TAKAV Tapu ve Kadastro Matbaası, Ankara, 1997.

TEZCAN, M., **E ğitim Sosyolojisi**, Zirve Ofset, Ankara, 1992.

THOMPSON, A. A. ve A. J. STRICKLAND, **Strategic Management Concepts And Cases**, Wont Hoffmann Pres Inc, New York, 2003.

TORTOP, N., **Personel Yönetimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.

TÜRKEL, A., **İletme Yöneticileri için Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları**, Türkmen Kitabevi, stanbul, 1998.

Makaleler

AL-ALAWI, A. I., “Motivating Factors on Information Technology Employees in Bahrain Hotel Industry”, **Issues in Information Systems**, Vol. 6, No. 2, s. 224–230, 2005.

AK T, F., “Performans De ğerlendirmeye İlişkin Ö retmen Görüşleri”, **Sosyal Bilimler Ara tırmaları Dergisi**, S. 2, s. 76-101, 2006.

ANTONACOPOULOU, E. P. ve Y., GABRIEL, “Emotion, Learning And Organizational Change: Towards An Integration Of Psychoanalytic And Other Perspectives”, **Journal Of Organizational Change Management**, Vol. 14, No. 5, s. 435-451, 2001.

ASPRONI, G., “Motivation, Teamwork, And Agile Development”, **Agile Times**, Vol. 4, February, 2004.

DEBLOIS, C. ve L., CORRIVEAU., “Organizational Culture of Secondary Schools and Students Academic Progress”, **Crires Bulletin**, Université Laval, Vol. 1, No. 2, April 1994.

- ERDEM, A. R., “E ğitim Sistemini Geli tirme Planı”, **Pamukkale Üniversitesi Dergisi**, S. 8, s. 150 – 158, 2000.
- ERGÜL, H. F., “Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 8, S. 14, s. 67 – 79, 2005.
- FERRER, J. N., “Theoretical Research”, **Spirituality Higher Education**, Vol. 2, 2005.
- GÜMÜ EL , A. ., “Okul Kültürü ve Liderlik”, **Artı E ğitim Dergisi**, S. 14, s. 8, 2006.
- KELLEY, C., H., HENEMAN ve A., MILANOWSKI, “Teacher Motivation And School Based Performance Awards”, **Educational Administration Quarterly**, Vol. 38, No. 3, s.372-401, 2002.
- KURT, T., “Herzberg’ in Çift Faktörlü Güdöleme Kuramının Ö retmenlerin Motivasyonu Açısından Çözömlenmesi”, **Gazi E ğitim Faköltesi Dergisi**, C. 25, S. 1, s. 285-299, 2005.
- LEU, E., “Recruiting, Retaining and Retraining Secondary School Teachers and Principals in Sub-Saharan Africa”, **Human Development Department Africa Region The World Bank**, 2005.
- LINDNER, J.R., “Understanding Employee Motivation”, **Journal of Extension**, Vol. 36, No 3, 1998.
- MELTZ, N.M., "Job security in Canada", **Industrial Relations**, Vol. 44, No.1, s.149-160,1989.
- OFOEGBU, F. I., “Teacher Motivation: A Factor for Classroom Effectiveness and School Improvement in Nigeria”, **College Student Journal**, Vol. 38, No. 1, s. 81, 2004.
- OLOLUBE, N. P., “Teachers Job Satisfaction and Motivation for School Effectiveness: An Assessment”, **Essays In Education**, Vol. 18, 2006.
- ÖZTÖRK, Z. ve H. DÖNDAR, “Örgötsel Motivasyon ve Kamu Çalı anlarını Motive Eden Faktörler”, **Cumhuriyet Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Dergisi**, C. 4, S. 2, s. 57-67, 2003.
- RAH M, M. A. ve P., M NORS, “Effects of Emotional ntelligence on Concern for Quality and Problem Solving”, **Managerial Auditing Journal**, Vol. 12, No 2, s 150–155, 2003.

- RENCHLER, R. S., “Student Motivation, School Culture, and Academic Achievement: What School Leaders Can Do”, **Trends and Issues**, No. 7, s. 2–15, February, 1992.
- ROTH, G., A., ASSOR, Y., KANAT, H., KAPLAN, “Autonomous Motivation for Teaching: How Self-Determined Teaching May Lead to Self-Determined Learning”, **Journal of Educational Psychology**, Vol.99, No.4, s.761–774, 2007.
- SARPKAYA, R., “Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülemesinde Çerik Kuramlarından Yararlanması ve Bir Örnek Olay”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 11, s. 95–131, 2002.
- SÜZER, M., “Üniversite Öğrencilerinin Bo Zamanlarını Değerlendirme Alışkanlıkları”, **Pamukkale Üniversitesi Dergisi**, S. 8, s. 132–140, 2000.
- AH N, A., “Yönetim Kuramları ve Motivasyonlu Kişi” **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, S. 11, s. 523-547, 2004.
- TEYFUR, M., “İkinci Sınıf Okulları ve Yönetici Yetiştirme Sorunu”, **Pamukkale Üniversitesi Dergisi**, S. 7, s. 164–166, 2000.
- THORNTON B., C. MATTOCKS, “Empowerment of Teachers Fosters School Improvement”, **53. Annual Summer Conference**, Idaho, 1999.
- ÜNAL, S., “İkinci Sınıf Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri”, **Pamukkale Üniversitesi Dergisi**, S. 7, s.88–94, 2000.
- ÜNAL, S., M. ÖZTÜRK VE A. GÜRDAL, “İkinci Sınıf Okullarının Bina Standartlarına Uygunluğu”, **Pamukkale Üniversitesi Dergisi**, S. 8, s.79–84, 2000.
- ÜNLÜÖNEN, K., M. ERTÜRK, ve A.OLCAY, “Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Araçlar ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerinde Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, C. 6, S. 3, s. 19, 2007.
- VALLERAND, L. G., L. PELLETIER, M. R. BLAIS, N. M. BRIERE, C. SENEAL, C ve E. F. VALLIERES, “The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education”, **Educational and Psychological Measurement**, Vol. 52, No. 4, s. 1003–1017, 1992.
- YET M, A.A., Z. GÖKTAŞ, “Öğretmenin Mesleki Ve Kişisel Nitelikleri” **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt No12, S. 2, s. 541–550, 2004.
- YÜKSEL, . “İletişimin Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, **Doğru Üniversitesi Dergisi**, C. 6, S. 2, s.291–306, 2005.

Diğer

Raporlar

GALLMEIER, K., “The Effectiveness of Principal Leadership Style on Teacher Motivation”, **Reports - Research, Information Analysis**, 12.12.1992.

PATTON, M. S. ve MISKEL, C., “Public-School Districts’ Bureaucracy Level and Teachers’ Work Motivation Attitudes”, **American Research Association**, Washington, 31.03.-04. 04.1975.

PROTHEROE, N., “Maintaining High Teacher Morale”, **Principal – A Healthy Child –Research Report**, Vol. 85, No. 3, s. 46–49, 2006.

ARDIÇ, K. ve BAĞCI, T., “Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması”, **9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, s. 15-27, 2001.

Tezler

ALTAY, A., **Mobilya Sektöründe Çalışacak Teknik Elemanların Mevcut Performanslarının Farklı Motivasyon Yöntemleri ile Artırılması**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2005.

BALGÖR, F., **İkinci Sınıf Birinci Sınıf Yeni Başlayan Öğrencilere Uygulanan Eğitim –Öğretime Hazırlık Çalışmalarının Öğrenci, Öğretmen Veli Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2007.

ÇİÇEK, D., **Örgütlerde Motivasyon ve Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005.

DALBADANOĞLU, M., **Okul Yöneticilerinin İletişim Davranışlarının Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

DUMAN, Ö., **Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin Güdüleme Rollerini**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ, 2005.

- E LMEZ, K. E., **Sosyo – Ekonomik ve Demografik Özelliklerin Örgütlerde Ya anan Psikolojik Sorun ve ikayetler Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- ELB R, Ö., **Motivasyon Araçlarının Tatmin Düzeyine Etkileri**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.
- GENÇ, M., **Özel Okul ve Devlet Okulu Ö retmenlerinin Doyum Düzeylerinin Kar ıla tırılması**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul, 2006.
- G RAY, N., **Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/ Problem Çözme Yeterlili i**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul, 2006.
- KAPLAN, M., **Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının gören Performansına Etkisi**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- KIRÇI, Z., **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geli tirme ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2007.
- ÖZDEM R, F., **Örgütsel klimin Tatmin Düzeyine Etkisi**, Yayınlanmamı Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006.
- ÖZTAY, F. E., **E itim Örgütlerinde nsan Kaynakları Yönetimi le Olu turulmu Kurum Kültürünün Ö retmen Motivasyonuna Etkisi**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul, 2006.
- ENUFUK, Y., **Resmi Ödüllerle Di er Özendiricilerin Ö retmenleri Güdülemesine li kin Yönetici ve Ö retmen Görü leri**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Abant zzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2004.
- Y ENO LU, E., **Orta Ö retim Okulu Ö retmenlerinin Algılarına Göre Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmi liklerini Sa layan Etmenler**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2007.
- YILDIRIM, D. ., **Resmi İkö retim Okullarında Görev Yapan Ö retmenlerin Motivasyon Ve Tatmin Düzeylerini Etkileyen Faktörler**, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, stanbul, 2006.

nternet Kaynakları

- BALCI, E.1990, **E itim Yönetiminde Güdülenmenin Do ası ve nsan Gereksinimleri**, 1990.
<<http://66.102.9.104/search?q=cache:OpaUzXa6jcwJ:193.140.216.63>>, (13,05,2008).
- BAKER, K. A., **Organizational Communication**, 2002.
<<http://www.wren-network.net/resources/benchmark/13-pdf>>, (12.11.2007).
- BELILOS, C, “Understanding Employee Drives and Motivations-The First Step Towards Motivation at Work.”, **CHIC Hospitality Consulting Services**, 1997. <<http://easytraining.com/motivation.htm>>, (17.09.2007).
- BLANCHFLOWER, D. ve A. OSWALD, “Well-being Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction.”, **Paper Presented at Cornell University Conference**, May, 1999.
<<http://www.dartmouth.edu/blncflr/papers/JobSat.pdf>>, (02.01.2008).
- CAN, N., “ İkö retim Ö retmenlerinin Denetimi ve Sorunları”, Milli E itim Dergisi S. 161, 2004. <<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/can.htm>>, (14.05.2008).
- CUTHIE, R. C., Employee Motivation, 2006.
<<http://www.referenceforbusiness.com>>, (22.01.2008).
- ELLIS, T. I., “Motivating Teachers for Excellence”, **ERIC Clearinghouse on Educational Management: ERIC Digest**, No. 6. ERIC Document Reproduction Service, No: ED259449, 1984. < <http://www.eric.ed.gov>>, (17.12.2007).
- GAWEL, J. E., “Practical Assesment Research & Evaluation”, 1997.
<<http://www.eric.ed.gov>>, (15.12.2007).
- JAMES, T., “**Sustaining Employee Motivation**”, 2006.
<<http://www.articlestree.com/career/sustaining-employee-motivation>>, (18.02.2008).
-
- KALDIRIMCI, N., ve A., KARAHAN, “Ergonomik Çalı malarda Örgütsel Davranı Bilgisinin Rolü ve Önemi”, **1. Ergonomi Kongresi**, stanbul, 1988.
<www.yonetimbilimi.org/sonuc.php?arama=%F6rg%FCt>, (09.05.2008).
- MC CRIMMON, M., **How to be an Effective Manager**, 2007.
<<http://businessmanagement.suite101.com/blog.cfm/howtobeaneffectivema>>, (25.01.2008).

Milli Eğitim Bakanlığı Personelinin Aylıkla Ödüllendirilmesi Hakkında Yönerge,
2302 Sayılı Tebliğler Dergisi, 1989.

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/2302_0.html>, (19.05.2005).

Milli Eğitim Bakanlığı Personeline Takdir ve Teşekkür Belgesi Verilmesine İlişkin
Yönerge, **2506 Sayılı Tebliğler Dergisi**, 1999.

<<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/67.html>>, (19.05.2005).

MONYATSI, P. P., “Motivating the Motivators with Developmental Teacher
Appraisal”, **Journal of Social Sciences**, Vol. 13, No. 2, s.101-107, 2006.

<<http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-13-0-000-000-2006-Web/JSS-132-000-000-2006-Abst-Text/JSS-13-2-101-107-2006-364-Monyatsi-P-P/JSS-13-2-101107-2006-364-Monyatsi-P-P-Text.pdf>>,
(09.05.2008).

MUNN, P. VE A., MELLOR, “Praise and Reward Systems”, 2000.

<<http://www.antibullying.net/praiserewardinfo3.htm>>, (20.05.2008).

PHILLIPS, K., **Self-Employed Are Coming Up Smiling**, 2006.

<<http://www.contractworld.com.au/reloaded/ica-icact.php>>, (.21.01.2008).

ÖREN, B., B., ERDEM ve M., KAPLAN, **Örgütsel Kültürün Etkisi**, 2005.

<http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>, (11.05.2008).

SCHNELL, J., “Effective Listening: More Than Just Hearing”, 1995.

<<http://eric.ed.gov/ERIC=ED379691>>, (21.05.2008).

WHITE, B., **Six Important Managerial Skills for Successful Leadership**, 2005.

<http://www.articlealley.com/article_9564_15.html>, (22.02.2008).

ZILLMANN, M., **Motivation**, (2000).

<<http://academic.emporia.edu/smithwil/00fallmg443/eja/zillman.html>>,
(03.02.2008).

EKLER

EK-1: ANKET UYGULAMA OLURU

T.C.
BURDUR VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.15.00.05.510/ 2350
Konu : Anket uygulaması

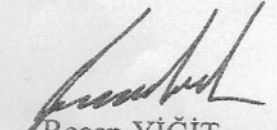
.../02/2008

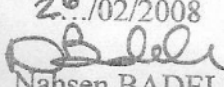
27 SUBAT 2008**VALİLİK MAKAMINA**

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fadime GÜDÜCÜ "Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejilerini Kullanma Düzeyi Ölçeği" konulu anket örneğini dahilindeki genel liselerde uygulamak istemesi ile ilgili Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 29.01.2008 tarih ve 382 sayılı yazıları örneği ve ekleri ilişikte sunulmuştur.

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Fadime GÜDÜCÜ "Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejilerini Kullanma Düzeyi Ölçeği" konulu anket örneğini ilimiz dahilindeki genel liselerde uygulaması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Recep YİĞİT
Millî Eğitim Müdürü

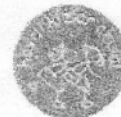
OLUR
26/02/2008

Nahsen BADELİ
Vali a.
Vali Yardımcısı



Burdur Valiliği İl Millî Eğitim Müdürlüğü
Bahçelievler Mh.Şeker Cad. 15100 BURDUR
Telefon : (0248) 233 11 19-120
Faks : (0248) 233 13 43
Ayrıntılı bilgi:M.KUYUMCU MD.YRD.



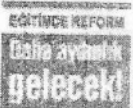
www.egitimdestek.meb.gov.tr



www.haydikizlarokula.org



www.bilgisayarilegitedestek.org



EĞİTİMDE REFORM
Baha aydınlık
gelecek!

EK-2: GENEL LİSE MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEME STRATEJİLERİNİ KULLANMA DÜZEYİ ÖLÇEĞİ

Sayın Meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı; genel liselerde okul müdürlerinin sizleri güdülemek amacıyla yaptıkları etkinliklere ilişkin görüşlerinizi almaktır. Araştırmanın amacına ulaşması; sizin tarafsız, objektif ve içten yanıtlarınıza bağlıdır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgiler, ikinci bölüm de yöneticilerin öğretmenleri güdülemede kullandıkları stratejilere ilişkin maddeler yer almaktadır. Toplanan bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacağından ankete isim yazmanıza gerek yoktur.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

fadimegencer0702@hotmail.com

Fadime GÜDÜCÜ

Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi

EYD Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki kişisel özelliklerden size uygun olanı işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

2. Yaşınız

a) () 20-29 b) () 30-39 c) () 40 ve üzeri

3. Branşınız (Lütfen yazınız.)

.....

4. Meslekteki Kıdeminiz (Lütfen yazınız.)

.....

5. Öğrenim Durumunuz

a) Lisans Öncesi (2 yıllık yüksek okul ve 3 yıllık eğitim enstitüsü)

b) Lisans.....

c) Lisansüstü.....



BÖLÜM II

Açıklama: Aşağıda genel lise müdürlerinin öğretmenleri güdülemede kullandıkları stratejileri belirten ifadeler yer almaktadır. Sizin okul müdürünüzün bu stratejileri ne sıklıkta kullandığını belirten ifadelerin karşısına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen ifadelerin tümünü işaretleyiniz!

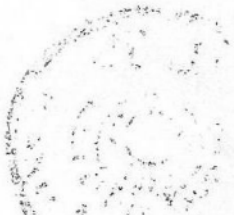
		Hiç	Çok Nadir	Ara sıra	Çok Sık	Her Zaman
1.	Okul müdürümüz öğretmenleri mesleki gelişimleri için teşvik eder.					
2.	Okul müdürümüz öğretmenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılması için çaba harcar.					
3.	Okul müdürümüz öğretmenlerin bilimsel çalışmalarına destek verir.					
4.	Okul müdürümüz kurumumuzdaki yeniliklerle ilgili bizi bilgilendirir.					
5.	Okul müdürümüz eğitim ve öğretimdeki gelişmelerden öğretmenleri haberdar eder.					
6.	Okul müdürümüz öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları için çaba sarf eder.					
7.	Okul müdürümüz değişik kaynaklardan eğitim-öğretimle ilgili yeni gelişmeleri araştırmaları için öğretmenleri etkiler.					
8.	Okul müdürümüz öğretmenlerin gelişimi için okul bünyesinde kurs, konferans, seminer vb. etkinlikler düzenler.					



		Hiç	Çok Nadir	Ara sıra	Çok Sık	Her Zaman
9.	Okul müdürümüz öğretmenlerle sık sık iletişimde bulunur.					
10.	Okul müdürümüz iletişim kurarken öğretmenleri dikkatle dinler.					
11.	Okul müdürümüz yazılı(duyuru, rapor vb.) iletişim araçlarını etkili kullanır.					
12.	Okul müdürümüz öğretmenlerin birbirleriyle iyi iletişim kurması için çaba harcar.					
13.	Okul müdürümüz duyuruların tüm öğretmenlere ulaşmasını sağlar.					
14.	Okul müdürümüz öğretmenlerin çalışmalarını objektif olarak denetler.					
15.	Okul müdürümüz yapılan denetimler çerçevesinde eksikliklerin giderilmesi için öğretmenlere danışmanlık yapar.					
16.	Okul müdürümüz denetimlerde yapıcı davranır.					
17.	Okul müdürümüz denetim sonrasında başarılı öğretmenleri ödüllendirir.					
18.	Okul müdürümüz öğretmenleri denetlerken onların yeteneklerini dikkate alır.					
19.	Okul müdürümüz okulun amaçlarına hizmet edecek kararları öğretmenlere açıklar.					
20.	Okul müdürümüz öğretmenleri okulun amaçlarının gerçekleşmesi için karar sürecine katar.					
21.	Okul müdürümüz eğitim-öğretimle ilgili beklentilerini ve bu doğrultuda alınacak kararları öğretmenlerle paylaşır.					



		Hiç	Çok Nadir	Ara sıra	Çok Sık	Her Zaman
22.	Okul müdürümüz problemlerin çözümünde alınacak kararları öğretmenlere açıkça tanımlar.					
23.	Okul müdürümüz uygulanan kararların sonuçlarını öğretmenlere net olarak ifade eder.					
24.	Okul müdürümüz ortaklaşa alınan kararların uygulanmasında öğretmenlere örnek olur.					
25.	Okul müdürümüz öğretmenlerin başarılı çalışmalarını ödüllendirmeye özen gösterir.					
26.	Okul müdürümüz başarılı öğretmenleri tüm personel önünde över.					
27.	Okul müdürümüz başarılı öğretmenleri yazılı olarak ödüllendirir.					
28.	Okul müdürümüz öğretmenleri ödüllendirirken objektif davranır.					
29.	Okul müdürümüz başarılı çalışmaları sonrasında öğretmenlere ödülleri zaman yitirmeden verir.					
30.	Okul müdürümüz başarılı çalışmaların nasıl ödüllendirileceği konusunda öğretmenlere ön bilgi verir.					



ÖZGEÇM

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı: Fadime GÜDÜCÜ
Doğum Yeri: Denizli
Doğum Yılı: 1980
Medeni Hali: Evli

Eğitim Durumu:

Lise: 1994-1997 Çardak Çok Programlı Lisesi
Lisans: 1997-2001 Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Fen Bilgisi Öğretmenliği
Yüksek Lisans: 2005- Süleyman Demirel Üniversitesi

Yabancı Dil ve Düzeyi:

1. İngilizce (42)

Deneyimi:

- 2001-2004: Uzunmahmut İlköğretim Okulu
- 2004-2006: Kıraman İlköğretim Okulu
- 2006- : Yeşilova Hürriyet İlköğretim Okulu

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar

-

e-mail: fadimegencer0702@hotmail.com