

155522

**T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması
Bilim Dalı**

**LİSE ÖĞRETMENLERİNİN, OKUL MÜDÜRLERİNİN GÜDÜLEYİCİ
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞ VE BEKLENTİLERİ:
BORNOVA İLÇESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cumali KILIÇASLAN

DANIŞMANI : Yrd.Doç.Dr. Mehmet DİNÇER

İZMİR - 2006

YEMİN

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne sunduğum "Lise Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Güdöleyici Davranışlarına İlişkin Görüş Ve Beklentileri : Bornova İlçesi Örneği" adlı yüksek lisans tezinin tarafımdan bilimsel ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.



05.01.2006

Cumali KILIÇASLAN

TUTANAK

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 18/01/2006 tarih ve 2/9 sayılı kararı ile oluşturulan jüri Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması bilim dalı yüksek lisans öğrencisi Cumali KILIÇASLAN'ın "Lise Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin Güdöleyici Davranışlarına İlişkin Görüş Ve Beklentileri : Bornova İlçesi Örneği" başlıklı tezini incelemiş ve adayı 16/02/2006 günü saat 10:00'da 50 dakika süren tez savunmasına almıştır.

Sınav sonunda adayın tez savunmasını ve jüri üyeleri tarafından tezi ile ilgili kendisine yöneltilen sorulara verdiği cevapları değerlendirerek tezin başarılı olduğuna oybirliğiyle karar vermiştir.

BAŞKAN
Prof.Dr. Münevver YALCINKAYA

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

Nilay B. B. B.

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Nilay BÜMEN

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

ÜYE

Yrd.Doç.Dr. Mehmet DİNÇER

Başarılı

Başarısız

Düzeltilme (Üç ay süreli)

TEŞEKKÜR

Çalışmam sırasında düşünceleri, önerileri ve yönlendirmesi ile bana her zaman yardımcı olan, desteğini esirgemeyen, her koşulda bana zaman ayıran değerli hocam Yrd.Doç.Dr. Mehmet DİNÇER'e sonsuz teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Anket uygulaması sırasında yardımlarını gördüğüm Bornova İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne, Bornova Ortaöğretim Kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlere teşekkür ederim.

Tez çalışmam süresince bana maddi ve manevi açıdan her zaman destek olan ve bugünlere gelmemi sağlayan annem ve babama teşekkürlerimi sunarım.

Cumali KILIÇASLAN

İzmir, 2006

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

YEMİN.....	iii
TUTANAK.....	iv
TEŞEKKÜR.....	v
KISALTMALAR.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
ÖNSÖZ.....	1
BÖLÜM I	
GİRİŞ.....	2
1.1 Problem Durumu.....	2
1.2 Problem Cümlesi.....	4
1.3 Alt Problemler.....	4
1.4 Araştırmanın Amacı.....	5
1.5 Araştırmanın Önemi.....	5
1.6 Sayıtlar.....	6
1.7 Sınırlılıklar.....	6
1.8 Tanımlar.....	6
BÖLÜM II	
İLGİLİ YAYINLAR.....	7
2.1 Örgüt ve Birey.....	7
2.2 Güdüleme.....	7
2.3 Güdüleme Kuramları.....	9
2.3.1 Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı.....	9
2.3.2 Çift Etmen Kuramı.....	10

2.3.3 Beklenti Kuramı.....	10
2.3.4 Başarı Güdüsü Kuramı.....	11
2.4 Güdü Türleri.....	12
2.5 Örgütlerde Gdlemeyi Sağlayacak Araç ve Teknikler.....	13
2.6 Güdülemede İlgili dllerin Yapısı.....	13
2.7 Liderlik-Yöneticilik Ayrımı.....	14
2.8 Güdüleme Tarzına Göre Liderlik Modelleri.....	15
2.9 İhtiyaç ve Güdülenme.....	16
2.9.1 Davranışçı Yaklaşım Açısından Güdülenme.....	16
2.9.2 İnsancıl, Bişsel Yaklaşım Açısından Güdülenme.....	17
2.10 Sosyal Bir Sistem Olarak Okul.....	18
2.11 Okul rgtlerinde Güdülemenin nemi.....	20
2.12 Yönetici-Yönetilen İlişkileri.....	21
2.13 Güdülemenin Araçları ve İticiiler.....	23
2.14 Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar.....	25
2.15 Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar.....	34

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	39
3.1 Araştırma Modeli.....	39
3.2 Evren.....	39
3.3 Örneklem.....	40
3.4 Veri Toplama Aracı.....	42
3.5 Anketin Geçerliği ve Güvenirliği.....	43
3.6 Anketin Uygulanması.....	44
3.7 Verilerin zmlenmesinde Kullanılan İstatiksel Teknikler.....	44

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM.....	45
4.1 Bireysel ve Mesleki zelliklere Göre ğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Alt Problem.....	45
4.1.1 Birinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	45
4.1.2 İkinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	46
4.1.3 nc Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	47
4.1.4 Dördüncü Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	48
4.1.5 Beşinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	49
4.1.6 Altıncı Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	50
4.1.7 Yedinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	50
4.1.8 Sekizinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	51
4.1.9 Dokuzuncu Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	52
4.1.10 Onuncu Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	53
4.2 Bireysel ve Mesleki zelliklere Göre ğretmenlerin Beklentilerine İlişkin Alt Problem.....	53

4.2.1 Birinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	53
4.2.2 İkinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	55
4.2.3 Üçüncü Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	56
4.2.4 Dördüncü Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	56
4.2.5 Beşinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	57
4.2.6 Altıncı Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	58
4.2.7 Yedinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	58
4.2.8 Sekizinci Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	59
4.2.9 Dokuzuncu Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	60
4.2.10 Onuncu Değişkene Göre Bulgular ve Yorum.....	61
4.3 Öğretmenlerin Görüş ve Beklentilere Ait Düşüncelerine İlişkin Alt Problem.....	61
BÖLÜM V	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	63
5.1 Sonuçlar.....	63
5.2 Öneriler.....	65
5.2.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	65
5.2.2 Araştırmacılar İçin Öneriler.....	66
KAYNAKÇA.....	67
EKLER	
EK - 1 Lise Müdürlerinin Güdöleyici Davranışları Anketi.....	71
EK - 2 Anket Bazında Görüşlerin Değişkenlere Göre Anlamlılık Durumları.....	75
EK - 3 Anket Bazında Beklentilerin Değişkenlere Göre Anlamlılık Durumları.....	77
EK - 4 Ankette Verilen Cevapların Seçeneklere Dağılımları.....	79
EK - 5 Anket Bazında Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	83
ÖZGEÇMİŞ.....	85
Y.Ö.K. DÖKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ GİRİŞ FORMU.....	86
ÖZET.....	88
ABSTRACT.....	89

KISALTMALAR

b : Beklenti

g : Görüş

p : İstatiksel anlamlılık değeri

s : Sayfa

std : Standart

vb : Ve benzeri

x : Fark anlamsız

***** : Fark anlamlı

TABLolar LİSTESİ

Sayfa:

Tablo 1 – Öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve medeni hale göre dağılımı.....	40
Tablo 2 – Öğretmenlerin mezun olunan okul, branş alanı, mezun olunan alanda görev yapılıp yapılmadığı, meslekten memnun olup olunmadığı kriterlerine göre dağılımı.....	41
Tablo 3 – Öğretmenlerin mesleği seçme şekli, meslekteki kıdem, görev yapılan lise türü kriterlerine göre dağılımı.....	42
Tablo 4 – Cinsiyetlere göre elde edilen t-testi sonuçları (Görüşler).....	45
Tablo 5 – Yaşlara göre elde edilen varyans analizi sonuçları (Görüşler).....	46
Tablo 6 – Medeni hallere göre elde edilen varyans analizi sonuçları (Görüşler).....	47
Tablo 7 – Mezun olunan okullara göre elde edilen t-testi sonuçları (Görüşler).....	48
Tablo 8 – Branşlara göre elde edilen varyans analizi sonuçları (Görüşler).....	49
Tablo 9 – Mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre t-testi sonuçları (Görüşler).....	50
Tablo 10 – Meslekten memnun olup olmadıklarına göre elde edilen t-testi sonuçları (Görüşler).....	50
Tablo 11 – Mesleği seçme şekillerine göre t-testi sonuçları (Görüşler).....	51
Tablo 12 – Meslekteki kıdemlerine göre varyans analizi sonuçları (Görüşler).....	52
Tablo 13 – Görev yaptıkları lise türlerine göre varyans analizi sonuçları (Görüşler).....	53
Tablo 14 – Cinsiyetlere göre elde edilen t-testi sonuçları (Beklentiler).....	54
Tablo 15 – Yaşlara göre elde edilen varyans analizi sonuçları (Beklentiler).....	55

Tablo 16 – Medeni hallere göre elde edilen varyans analizi sonuçları	
(Beklentiler).....	56
Tablo 17 – Mezun olunan okullara göre elde edilen t-testi sonuçları	
(Beklentiler).....	57
Tablo 18 – Branşlara göre elde edilen varyans analizi sonuçları	
(Beklentiler).....	57
Tablo 19 – Mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre	
t-testi sonuçları (Beklentiler).....	58
Tablo 20 – Meslekten memnun olup olmadıklarına göre elde edilen	
t-testi sonuçları (Beklentiler).....	59
Tablo 21 – Mesleği seçme şekillerine göre t-testi sonuçları	
(Beklentiler).....	59
Tablo 22 – Meslekteki kıdemlerine göre varyans analizi sonuçları	
(Beklentiler).....	60
Tablo 23 – Görev yaptıkları lise türlerine göre varyans analizi	
sonuçları (Beklentiler).....	61
Tablo 24 – Öğretmenlerin görüş ve beklenti değerleri.....	61

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa:

Şekil 1 – İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler.....	9
Şekil 2 – Gereksinimler Hiyerarşisi.....	10
Şekil 3 – Vroom’un Beklenti Kuramı.....	11
Şekil 4 – Ümit Kuramı’nda kavramlar arasındaki ilişkiler.....	14
Şekil 5 – Güdülenme.....	16
Şekil 6 – İhtiyaçların doyurulması ve güdülenme.....	18

ÖNSÖZ

İnsanlığın binlerce yıllık birikimini yeni kuşaklara aktarabilmek üzere oluşturulmuş olan eğitim örgütleri, günümüzde çok önemli bir işlevi yerine getirmeye çalışmaktadırlar. Günümüzde, toplumların gelişmişlik düzeyleri yetişmiş insan güçleriyle ölçülmektedir, gelişmiş toplumlar artık iyi eğitilmiş ve iyi bir öğrenim görmüş olan bireylerin oluşturduğu karmaşık bir yapı haline gelmiştir. Böyle bireylere sahip toplumları oluşturabilmek, doğrudan eğitim örgütleriyle bağlantılı hale gelmiştir. Bu durum, gelişmiş ülkelerin eğitime ayırdıkları paylara bakılarak açıkça görülebilmektedir.

Bu açıdan bakıldığında, eğitim örgütlerinde öğretmenlerin payı yadsınamayacak boyutlara ulaşmaktadır. Örgütün ana öğelerinden olan öğretmenlerin, maddi ve manevi durumları büyük bir önem arz etmektedir. Diğer faktörleri bir kenara bırakırsak; öğretmenler, en azından güdüleme faktörünün etkin bir şekilde işletilmesiyle performans bakımından belli bir seviyeye getirilebilirler. Tabii ki burada öğretmenlerle sürekli etkileşim içinde bulunan yönetim ve yönetici çok önemli bir yere sahiptir.

Yönetim anlayışında en son gelinen nokta, güdülemenin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Yöneticilerin çalışanları güdüleme becerisi, öğretmenlerin başarılarını etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. Okul müdürlerinin bu konuda sahip oldukları yetiler; öğretmenleri, asli görevleri olan eğitimde kendilerini en üst düzeyde ortaya koyabilmeleri açısından büyük bir önem taşımaktadır.

Ne yazık ki; ülkemiz koşullarında, yapılan araştırmalara göre sistemde yeri küçümsenemeyecek durumda olan öğretmenlerin, hem içsel hem de dışsal bakımlardan yeterince güdülendiğini söylemek mümkün gözükmemektedir. Bu sorun; sistemden, yönetimden veya bireyden kaynaklanabilmektedir. Konuyu eğitim örgütleri açısından ele almak gerekirse, öğretmenleri daha verimli kılacak güdüleyici faktörlerin tespit edilmesi, okul müdürlerine ve yönetime bu konu hakkında önemli ipuçları sunabilecektir.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, sayıtlılar, sınırlılıklar, araştırmada geçen kavram ve terimlerin tanımları üzerinde durulmaktadır.

1.1 Problem Durumu

Örgüt, insanın işbirliği gereksiniminden doğar. İnsanlar bireysel güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparlar. Ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini zorunlu kılmaktadır. İşbirliği olmaksızın toplumsal yaşamın olamayacağı artık anlaşılmıştır. Örgütle uygarlık eş anlamlıdır. Örgüt olmaksızın uygarlık olamaz (Aydın, 2000).

İnsanlar; var olduklarından beri çeşitli gereksinimlerini karşılamak için toplumsal kurumların işlevlerine uygun örgütler oluşturmuş, bu örgütleri sürekli geliştirmişlerdir. Örgütlerin gelişmişliği toplumların gelişmişliğinin bir göstergesi haline gelmiştir (Alıç, 1995).

Kaçınılmaz olarak insanlar, eğitim ve öğretim ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla eğitim-öğretim kurumlarını oluşturmuşlardır. Okul dediğimiz bu örgütleri diğer örgütlerden ayıran en büyük özellik, girdi ve çıktısının insan olması ve diğer örgütlere nitelikli veya eğitilmiş insan gücünü kazandırıyor olmasıdır.

Okul örgütünün ayrıcalıklı ve özel konumu, okul yöneticiliğini toplumdaki diğer örgütlerin yöneticiliğinden farklılaştırmaktadır. Okullar yapısal yönden aynı olmalarına karşın, her okul yöneticisi farklılık gösterir. Özerk çalışmaya uygundur ve yöneticiler varolan yapısal düzenlemeler içinde, eğer bunu fark edebilirlerse, bugün kullanılan daha fazla yetki alanı bulabilirler ve kullanabilirler (Açıkakın, 1995).

Kuşkusuz, okul örgütünde en büyük etkiye öğretmenler sahiptirler ve başarılı olabilmeleri pek çok etkene bağlıdır.

Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar, sistemde çok önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin başarısını en çok etkileyen etkenin okul yöneticisi olduğunu göstermektedir (Alıç, 1996a).

Okul yöneticisinin öğretmen başarısına olan etkisi, okulun başarısına da aynen yansımaktadır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, insan çabasını bir kuruluşun amaçlarına ulaşması için örgütlemektir. Bir çok yönetici insan kaynaklarında bulunan değerlendirilmemiş potansiyeli nasıl kullanabileceklerini bilselerdi, kurumlarının verimliliğini en az iki misline çıkaracaklarından emin olabilirdi. Başarılı yöneticilik tek başına olmasa bile büyük ölçüde insan davranışlarını önceden kestirme ve denetleme yeteneklerine dayanır (Yalçınkaya, 1995).

Bunun yanı sıra; yöneticinin çalışanları güdüleme becerisi, başarısını belirleyen etkenlerden birisidir. Klasik yönetim anlayışından sonra insan ilişkileri yaklaşımı, örgütlerde güdülemenin önemini apaçık ortaya koymuş; işgörenlerle yakın ilişki kurma, gereksinimlerini karşılayarak iş doyumunu elde etmelerini sağlama yönetimde öncelik verilen konular durumuna gelmiştir. Çalışanların yüksek bir performans ile çabalarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmeleri, gereksinimlerini karşılamış kişiler olarak gönüllü bir şekilde işlerine sarılmalarıyla olanaklı olacaktır. Yöneticinin tutumu, göstereceği davranışların niteliği işgörenin işine sarılmasında önemli unsurlardır (Şahin, 1997).

Duygusal bir takım faktörlerin etkisiyle davranışta bulunan bireylerin karşılıklı etki ve tepkilerinin sonucunda işletmenin işleyiş ve çalışması etkilenir, verimlilik yükselir veya düşer. Kuruluşu sadece fiziksel, teknik, ekonomik, parasal, yönleriyle ele almak, sosyal psikolojik yön ve niteliklerini ihmal etmek doğru değildir. Maddi olduğu gibi sosyo-psikolojik yönden de, belirli istek ve gereksinimler karşısında doyuma ulaşamayan bireylerin, ruhsal gerginliğe ve mutsuzluğa sürüklendiği toplumsal çevre içinde sık sık rastlanan olaydır. İşgörenlerin sosyo-psikolojik gereksinimleri giderildiği ölçüde sinirsel gerilimleri azalır ve çalışmanın mutluluğuna erişirler (Sabuncuoğlu, 1995).

Okul başarısının artırılmasında güdüleme önemli bir yere sahiptir. Bu çalışmada güdüleme, okul yönetiminde güdülemenin önemi ve okul yöneticisinin bu konudaki rolü ele alınmaktadır. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına

ilişkin görüş ve beklentileri araştırılmakta ve böylece saptanan bulgular ortaya konularak, başarının artırılmasında dikkatlere sunulması amaçlanmaktadır.

1.2 Problem Cümlesi

Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüş ve beklentileri nelerdir, bu görüş ve beklentiler belirtilen bireysel ve mesleki özelliklere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.3 Alt Problemler

A. Bireysel ve mesleki özelliklere göre öğretmenlerin görüşlerine ilişkin alt problem:

Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri;

1. Cinsiyetlerine,
2. Yaşlarına,
3. Medeni hallerine,
4. Mezun olunan okullara,
5. Branşlarına,
6. Mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına,
7. Meslekten memnun olup olmadıklarına,
8. Mesleği seçme şekillerine,
9. Meslekteki kıdemlerine,
10. Görev yaptıkları lise türlerine

göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

B. Bireysel ve mesleki özelliklere göre öğretmenlerin beklentilerine ilişkin alt problem:

Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri;

1. Cinsiyetlerine,
2. Yaşlarına,
3. Medeni hallerine,
4. Mezun olunan okullara,
5. Branşlarına,

6. Mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına,
7. Meslekten memnun olup olmadıklarına,
8. Mesleği seçme şekillerine,
9. Meslekteki kıdemlerine,
10. Görev yaptıkları lise türlerine

göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

C. Öğretmenlerin görüş ve beklentilere ait düşüncelerine ilişkin alt problem:

Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüş ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4 Araştırmanın Amacı

Kuşkusuz öğretmenler, okullarda görev yapan işgörenler arasında ilk sıralarda belki de ilk sırada yer almaktadırlar. Kendilerinden bekleneni yerine getirebilmeleri için maddi ve manevi pek çok husus söz konusu olmaktadır. Bunlar arasında, güdülenmiş bir şekilde işlerine yönelmeleri büyük bir önem arz etmektedir. Özellikle üniversitelerin arifesindeki liselerde bu önem bir kat daha artmaktadır.

Ancak öğretmenleri işe yöneltme ve en üst seviyede verim elde edilmesinde, okul müdürlerinin güdüleyici davranışları çok önemlidir. Bu araştırma ile öğretmenlerin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüş ve beklentilerinin ortaya konulması ve elde edilen bulgular ışığında güdüleme sürecinde karşılaşılan sorunların çözümüne katkı sağlanması düşünülmektedir.

1.5 Araştırmanın Önemi

Okul müdürlerinden, tüm davranışlarının ve özellikle yönetsel davranışlarının öğretmenler üzerinde önemli bir etki gösterdiğini bilmeleri beklenir. Bunlar arasında bulunan güdüleyici davranışlar, öğretmenleri olumlu yönde etkileyerek onlardan maksimum verim elde edilmesini sağlayabilir.

Okul yöneticileri, bu alandaki kaynak ve araştırmaları inceleyerek davranışlarının olumlu ya da olumsuz ne gibi sonuçlar doğurduğunu görebilecektir. Aynı zamanda, öğretmenlerin görüşlerinden yola çıkarak mevcut durum hakkında bilgi sahibi olacak ve öğretmenlerin beklentilerinden yola çıkarak etkili bir yönetici olabilme

tutum ve davranışlarını geliştirebilecektir. Kısaca ifade etmek gerekirse; eldeki araştırmanın, güdüleme ve başarı konusunda okul yöneticilerine belli bir ölçüde kaynaklık etmesi umulmaktadır.

1.6 Sayıtlar

Öğretmenler, anketteki sorulara içtenlikle yanıt vermişlerdir.

1.7 Sınırlılıklar

Araştırma, İzmir Bornova İlçe Ortaöğretim Okullarıyla ve bu okullarda görev yapan öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur ve sadece sorulan sorularla ilgili görüş ve beklentileri yansıtmaktadır.

1.8 Tanımlar

Beklenti : Bir olgunun sonunda gerçekleşmesi beklenen şey.

Güdülenme : Bireyin; işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile işe geçmesi, motivasyon.

Güdüleyici davranış : Bireyin; işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücü davranış.

BÖLÜM II

İLGİLİ YAYINLAR

Okulun bir örgüt olmasından ve işgörenleri de bireylerin oluşturmasından dolayı konuya, örgüt ve birey kavramlarıyla başlamakta fayda görülmektedir.

2.1 Örgüt ve Birey

Her örgüt, hedefine ulaşma doğrultusunda işgörelere ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla; saptanan hedeflere ulaşma bakımından örgütün kendisi kadar, bireyler de büyük önem arz etmektedir.

Örgüt, üyelerinin kişisel değerlerinin farklı olmasını, işgörelerin ayrı amaçlar peşinde çaba harcamasını istemediğinden, bireyleri etkilemeye çalışacaktır. Bu etkileme yöntemleri ne kadar başarılı olursa, bireylerin örgüt amacından sapan davranışları da o ölçüde önlenmiş, bireyler arasındaki ilişkiler o ölçüde düzenlenmiş olacaktır. Böyle bir örgütte kimin, ne zaman, nasıl davranacağı önceden bilinebilir. Dolayısıyla, insanın psikolojik ve zihni yapısı ne kadar iyi bilinirse, o kadar sağlam etkileme yöntemleri bulunabilir (Onaran, 1975).

Bireyi etkileme yöntemlerinin en başta gelen konularından birisi de güdüleme alanıdır.

2.2 Güdüleme

“Motivation” teriminin Türkçe karşılığı olan güdüleme kavramının herkes tarafından kabul gören tek bir tanımı yoktur. Güdüleme çeşitli şekillerde kullanılır ve en genel anlamda, zorunlu olmayan aktiviteler arasında bireyin seçeneklerini yönlendirme sürecidir (Hoy-Miskel, 1982). Weiner; önceki güdü araştırmacılarının, güdünün daha çok bir davranışı başlatma anlamını, çağdaş güdü araştırmacılarının ise daha çok seçme ve organizmanın yüklediği etkinlikler anlamını vurguladığını belirtmektedir. Karmaşık yapılu bir özelliği olan güdü; kendini verme, zaman ayırma, hoşlanma gibi bir çok duyguyu içerir (Açıkgöz, 1996).

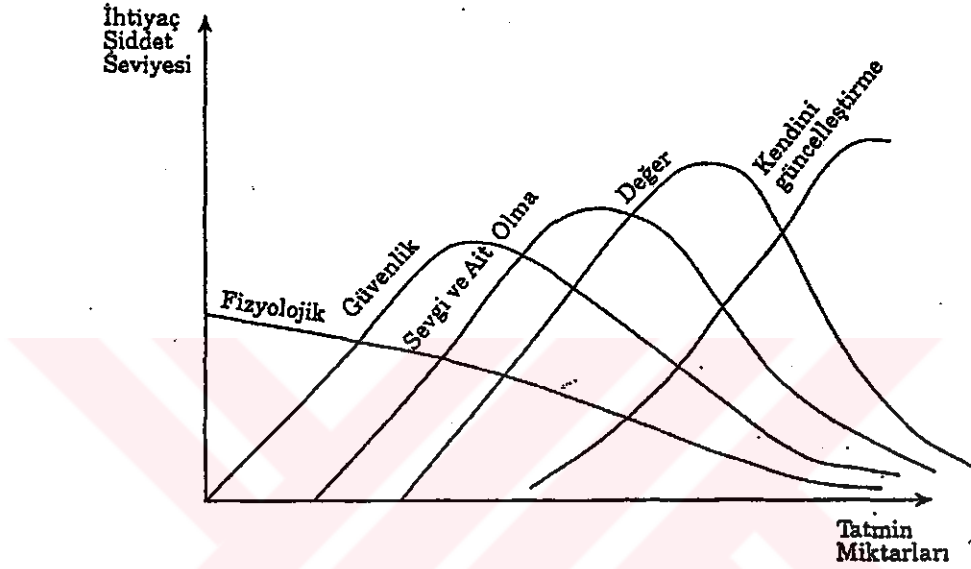
Güdüleme kavramının temelini “Güdü” oluşturur. Güdü, bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve öğelerdir. Güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Bireyin davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise; gereksinimler, arzular, korkular, inançlar gibi konulardan oluşur (Akat-Budak-Budak, 2002; s. 271).

Güdülemenin, çağımızda örgütsel davranışın en önemli unsurlarından biri haline gelmesini sanayi devrimindeki son hamlelere bağlayabiliriz. Çağımızda; özellikle, ileri sanayi toplumlarında otomasyona kayılması ve kütle üretimine gidilmesi, işgörenin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Böyle ortamlarda çalışan işgörenler, işlerinden çok az zevk almakta ve bir işi tamamlama veya yaratma ihtiyacını hemen hemen hiç tatmin edememektedirler. Büyük örgütlerde, üst kademelerle alt kademeler arasındaki mesafe artacağından; işgörenler, kendilerini seçemeyen ve yakın temasta bulunmadıkları hatta yüzlerini dahi görmedikleri üst yönetim makamlarının anlamadıkları ya da kabullenmedikleri emir ve ikazlarına boyun eğerek çalışmak zorundadırlar. Böyle toplumlarda pek az insan kesin özgürlük içinde kendi kişisel amaçları için çalışma zevkini duyabilir (Eren, 2001; s. 491).

İnsan ihtiyaçlarla dolu bir organizmadır. Ancak varolan ihtiyaçlarımız tatmin edildikçe ortaya birtakım yeni ihtiyaçlar çıkmakta ve bu süreç devam edip gitmektedir. Bu nedenle tamamıyla tatmin olmuş bir insan yoktur. Yine ortaya çıkan önemli bir husus da ihtiyaçların bir sıraya uygun olarak ortaya çıktığı, bunların insan bilincinde hep aynı sıradan geçerek belirlendikleridir. Başka bir deyişle; bağlılık ya da sevgi ihtiyacı, kendinden önce gelen güvenlik ihtiyacı tatmin olunmadan, insana güdüleyici bir etmen olarak etki etmeyecektir. Yani kişi, etkisinde kaldığı ihtiyacı tamamıyla tatmin etmeden, ondan daha yüksek seviyedeki bir başka ihtiyacı tatmin etmek arzusunu duymayacaktır. Çoğu insan tatmin etmek istedikleri, özellikle üst düzeydeki ihtiyaçlarını doyummuş değildirler. Birçok kimse belli bir organizasyona ait olma arzusunu kısmen de olsa tatmin etmiştir. Fakat işbirliğinin iyi bir şekilde sağlanmadığı toplumlarda kişi, organizasyona ait olmaktan haz değil elem duyabilir. Kendisinin bu ihtiyacını giderecek başka işyerleri ya da gruplar aramaya koyulur. Bu yüzden biçimsel organizasyona karşın, biçimsel olmayan organizasyon türleri gelişmiş ve insan

ihtiyaçlarının tatmininde önemli görevler yüklenmiş bulunmaktadır. İhtiyaç seviyesi ve tatmin miktarları aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Eren, 2001; s. 499-500).

Sekil 1 - İhtiyaçların ortaya çıktıkları noktalar; şiddetlerini devam ettirdikleri düzeyler ve tatmin edildikçe gösterdikleri değişimler



2.3 Güdüleme Kuramları

Güdüleme ile ilgili geliştirilen çeşitli modeller, yönetim işini yaparken yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bu modellerden birkaçı şu şekildedir:

2.3.1 Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı

Maslow Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı'nı iki temel varsayıma dayandırır:

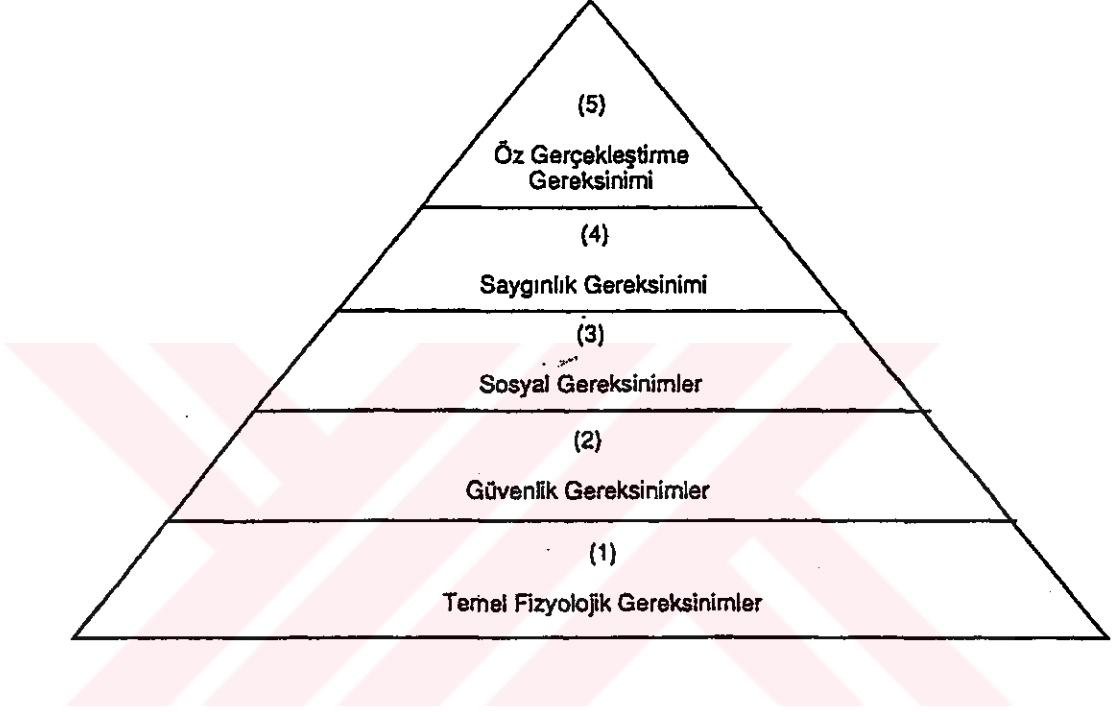
- İnsan davranışları, onun belirli gereksinmelerini gidermeye yöneliktir.
- İnsan gereksinimleri öncelik sırasına konabilir. Buna göre alt düzeydeki bir gereksinim belirli ölçüde karşılanmadıkça, birey bir üst düzey gereksinmeyi karşılamaya yönelemez.

Bu yaklaşıma göre, birey gereksinimleri şekil 2'de görüldüğü gibi 5 grupta toplanabilir:

1. Temel Fizyolojik Gereksinmeler,
2. Güvenlik Gereksinimi: Fiziksel ve ekonomik,

3. Sosyal Gereksinimler,
4. Saygınlık Gereksinimi,
5. Öz-Gerçekleştirme (Kendini Gerçekleştirme) Gereksinimi.

Sekil 2 – Gereksinimler Hiyerarşisi



2.3.2 Çift Etmen Kuramı

Herzberg, Maslow gibi güdülemenin temelinde gereksinmelerin olduğunu savunmuştur ve çalışma ortamındaki etmenleri iki grupta toplamıştır.

I. grup: Güdüleyici Etmenler - İşin içeriği ile ilgili olan bu etmenler; işbaşarma, tanınma, sorumluluk, gelişme ve ilerlemedir.

II. grup: Koruyucu Etmenler - İşin çevresi ile ilgili olan bu etmenler; işletmenin yönetimi ve politikası, denetim, ücret, çalışma koşullarıdır.

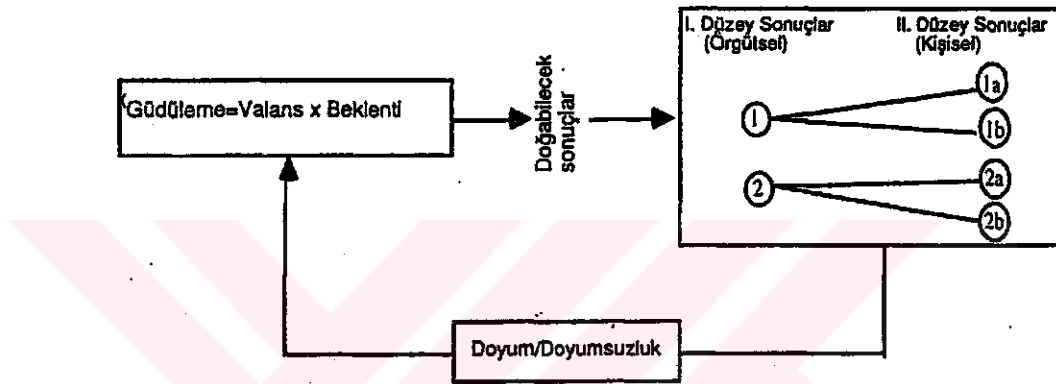
2.3.3 Beklenti Kuramı

Bu kurama göre; insan gereksinmelerinin davranışı başlatmaya yetmeyeceği, bireyin bir davranışta bulunması sonucu gereksinmesinin giderileceği konusunda bir

beklentisinin de olduğu ileri sürülmüştür ve bu görüşe dayanan güdüleme kuramlarından en bilineni Vroom'un "Beklenti Kuramı" dır.

Vroom'un Beklenti Kuramı'na göre, bir insanın güdülenmesi; belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisi ile, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir. Beklenti Kuramı, aşağıdaki çizimde özetlenmektedir.

Sekil 3 – Vroom'un Beklenti Kuramı



Valans (arzulama derecesi), bireyin bir sonucu elde etme konusundaki isteğinin şiddetidir. Diğer bir deyişle valans, amaca verilen önemdir. Eğer birey; bir amaca ulaşmak istiyorsa valans (+) pozitif, bir amaca ulaşmak istemiyorsa valans (-) negatif, bu amaca karşı kayıtsızsa valans (0) nötrdür.

Beklenti, bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir. Beklenti 0 ile 1 arasında yer alır. Eğer birey; belli bir davranışı gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti (1) bir, ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti (0) sıfırdır.

2.3.4 Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland tarafından geliştirilen Başarı Güdüsü Kuramı'na göre, çalışma yaşamında etkili olan üç temel güdü söz konusudur:

- a. Başarı güdüsü,
- b. Erk (güç) güdüsü,
- c. Bağlanma güdüsü,

(Akat-Budak-Budak, 2002; s. 273-278).

2.4 Güdü Türleri

Güdüler eşitli Şekillerde sınıflandırılmaktadır. Bunlar birincil, ikincil güdüler, durumluluk güdüsü, sürekli güdüler ve içsel, dışsal güdüler olmak üzere üç grupta ele alınabilir.

Birincil ve ikincil güdüler, biyolojik temeli olan dürtülere dayanan güdülerdir; evrenseldirler ve bütün canlılarda görülürler. Açlık, susuzluk, cinsel istek, desteksiz kalma gibi.

İkincil güdüler psikolojik ve sosyal temellidir. Başarı, tanınma, saygı görme gibi (Açıkgöz, 1996). İkinci derecede olan tamamlayıcı gereksinimler, temel gereksinimlere oranla daha az belirlidirler ve psikolojik bir özelliğe sahiptirler, zamanla kazanılırlar. Őiddetleri kültürel ve sosyal faktörlere daha çok bağlıdır. Bu grup gereksinimler pek açığa vurulmamakla beraber, insan yönetimini çok fazla etkilerler (Eren, 1989).

Durumlulukta güdü, belli durumlarda ortaya çıkar ve geçicidir. Sürekli güdü ise kalıcıdır. Örneğin, ertesini gün sınava gireceği ve sınavda zayıf almak istemediği için fizik çalışan bir öğrencinin, fizik öğrenme ile ilgili güdüsü durumluluktur. Oysa, fiziğe ilgi duyduğu ve o alanı öğrenmek istediği için fizik çalışan bir öğrencinin güdüsü süreklidir (Açıkgöz, 1996).

Dışsal güdü; dıŐarıdan gelen ödül, ceza, baskı, rica gibi etkilerle ortaya çıkar. İçsel güdü ise; ilgi, gereksinim, merak gibi kişinin iinden gelen etkilerle ortaya çıkar. EĞer kişi, içsel olarak güdülenmiş ise dışsal gdleyicilere gerek yoktur (Açıkgöz, 1996). İten güdülenme istenilir ve daha etkilidir, fakat insanda itinini yönünde, sürekliliğinde ve gücünde olabilen kusurlar dıŐarıdan güdülenmeyi zorunlu kılmaktadır (Dönmezer, 1996).

Bu ayrımlar, sınırları netleŐmiŐ ayrımlar değildir. Aynı anda çeşitli güdü türlerinin etkili olması ya da bir kişide bir tür güdünün diğerlerine daha hakim olması mümkündür (Açıkgöz, 1996).

İnsan yaşamında güdü ve güdülemenin önemi yadsınamamaktadır. Bu verimi artırıcı unsuru, örgütlerde nasıl kullanabileceğimize bir göz atalım.

2.5 Örgütlerde GÜdülemeyi Sağlayacak Araç ve Teknikler

Örgütlerde güdülemenin temel amacı, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır. Bu nedenle örgütlerde, işgörenlerin amaçlar doğrultusunda davranma istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere çeşitli teşvik araçları kullanılmaktadır. Bu teşvik araçları her zaman, her yerde aynı etkiyi gösteremez. Çünkü insanlar ve insan gereksinimleri birbirinden farklıdır. Böylece; bir kişi için teşvik edici olan araç, bir diğer kişide aynı etkiyi göstermeyebilir. Teşvik edicilerin etkinliği, gereksinimlere bağlı olduğu kadar, bir bakıma toplumsal düzeye, eğitim düzeyine, değer yargılarına ve çevresel öğelere de bağlıdır.

Üç grup teşvik edici araçtan bahsedilebilir:

A. Ekonomik Araçlar.

B. Psiko-Sosyal Araçlar:

- a. Çalışmada bağımsızlık,
- b. Sosyal katılım,
- c. Değer ve statü.

C. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar:

- a. Amaç birliği,
- b. Eğitim ve yükselme,
- c. Kararlara katılma,
- d. İletişim

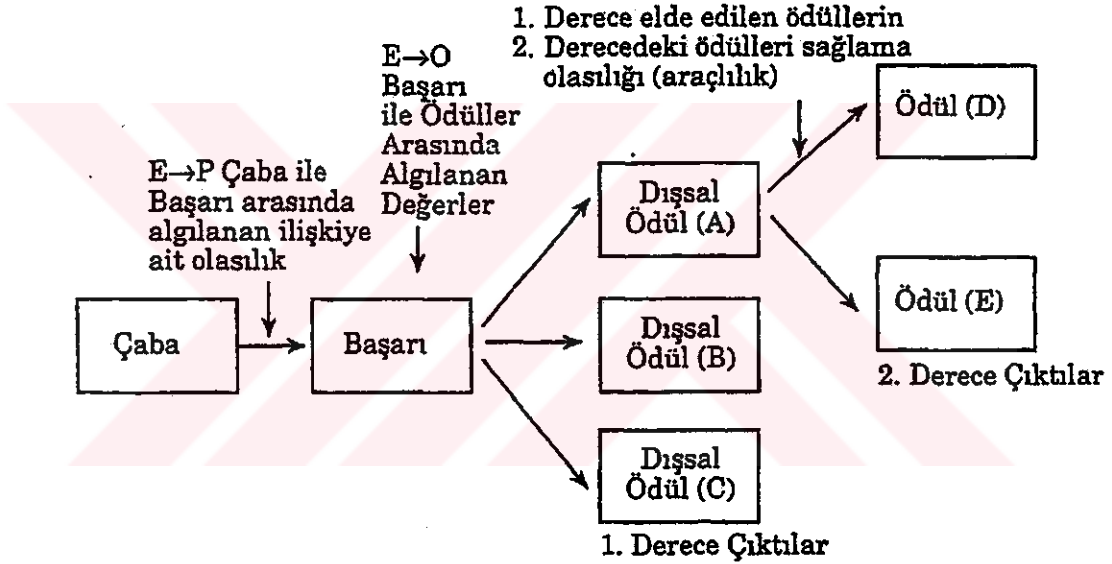
(Akat-Budak-Budak, 2002; s. 278,279).

2.6 GÜdülemede İlgili Ödüllerin Yapısı

A. İçsel ödüller; bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Şu halde; birey burada kendi başarı düzeyini kendisi algılamakta, bir değer atfetmekte ve bundan bir doyum elde etmektedir. Buna kısaca, başarıyı hissedişin verdiği tatmin de diyebiliriz. Yaptığı işten kazandığı başarıdan, her bireyin mutluluk duyduğu, mesleki bilgi ve görgüsünü de geliştirdiği muhakkaktır.

B. Dışsal ödüller; bu ödüller, çoğu kez üstler tarafından verilmektedir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri, meslektaşları ödüllere verecektir; zam ve ikramiye alma, terfi etme vb. gibi. Bazen ödüllendirme sistemi gereğince, beklenen başarı düzeyine erişemeyen bireyler cezalandırılabilir gibi ödüksüz bırakılmak suretiyle de adeta cezalandırılmış olurlar. Şu halde, dışsal ödüller bireye çalıştığı örgüt, üstleri, daha genel bir ifade ile çevresi tarafından verilmektedir. Bu ilişki aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Eren, 2001; s. 529-530).

Sekil 4 – Ümit Kuramı’nda kavramlar arasındaki ilişkiler



2.7 Liderlik-Yöneticilik Ayrımı

Etkili ve isabetli güdüleyici araç ve teknikleri uygulayabilmede, lider bir yönetici olunabilmesi oldukça etkili sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.

Liderlik ile yöneticiliğin kimi zaman eş anlamlı kullanıldığı görülmektedir. Liderlik ile yöneticilik özdeş kavramlar değildir. Liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür, ancak tamamı değildir. Liderlik; diğerlerini, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için isteyerek çaba göstermelerine ikna etme yeteneğidir. Grubu birbirine bağlayan ve amaçlar doğrultusunda güdüleyen bir insan ögesidir. Görüldüğü gibi liderlik sürecinin esasını, bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturur. Ayrıca, liderliğin oluşması için biçimsel organizasyonun mevcudiyeti koşul değildir. Liderliğin oluşması için liderin resmi yetkilerle donatılması gerekmez.

Yöneticilik ise; örgütün birincil amacı olan, toplumun bir bölümünce istenen bir hizmeti ya da ürünü üretmek amacına ulaşabilmek için beşeri, mali ve fiziksel kaynakların bir araya getirilmesi sürecidir. Yöneticinin, yönetim işlevlerini yerine getirebilmesi için belli bir yönetsel makamı işgal etmesi ve bu makamın gerektirdiği yetki ve sorumluluklara sahip olması gerekir. Yöneticilik; bir makamı elde bulundurmanın sağladığı bir hak ve yetki iken; liderlik, kişinin kendinden doğan bazı güçleri kullanabilme yeteneğidir (Akat-Budak-Budak, 2002; s. 283).

2.8 Güdüleme Tarzına Göre Liderlik modelleri

Liderlerin insanları güdüleme yaklaşımları birbirinden farklıdır. Lider astlarını; ekonomik vb. şekilde ödüllendirmeye ağırlık veriyorsa olumlu liderlik yaklaşımı, cezalandırmaya ağırlık veriyorsa olumsuz liderlik yaklaşımı söz konusudur.

Çoğu yönetici, aşırı olumsuzdan aşırı olumluya doğru giden bir ölçek üzerinde herhangi bir noktada iki liderlik biçimini de kullanır.

Olumsuz liderlik birçok durumda kabul edilebilir bir başarıyı sağlasa da, uzun vadede beşeri maliyeti yüksek olur.

A. Olumsuz Liderlik Modelleri:

- a. Otokratik liderlik,
- b. Pasif liderlik,
- c. Bürokratik liderlik.

B. Olumlu Liderlik Modelleri:

- a. Yapıcı, yön veren lider,
- b. Danışma ve işbirliğini benimseyen lider,
- c. Bilimsel çalışma ve eşitlik ilkelerini benimseyen lider

(Akat-Budak-Budak, 2002; s. 285-287).

2.9 İhtiyaç ve Güdülenme

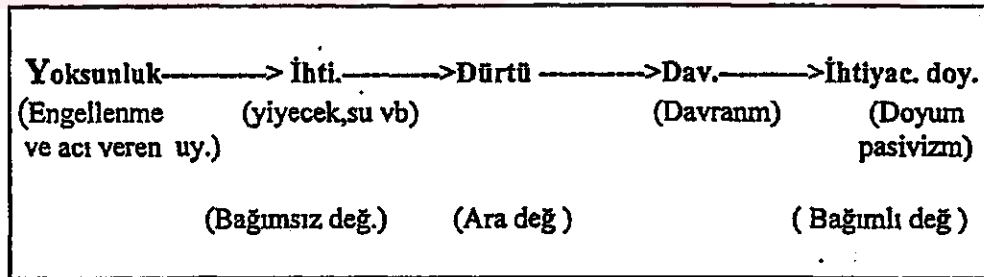
Güdülemenin ne denli önemli olduğu açıkça görülmektedir, aynı zamanda güdülenmede en az onun kadar önem arz etmektedir.

Güdülenme; bireyin ihtiyaçlarını karşılamak için belli bir hedef doğrultusunda davranışlar üretmesine, hedefe ulaşmak için çaba harcamasına işaret eder. Enerjinin kaynağı dürtüdür. Güdüler, hedeflerin ve davranışların yönünün belirleyicileridir.

2.9.1 Davranışcı Yaklaşım Açısından Güdülenme

Hull'a göre; birey ilkönce, organizmada eksikliğe işaret eden rahatsız edici uyarıcıları algılar. İlgili güdü amacı belirler. Eksikliğin giderilmesini, ihtiyacın karşılanmasını dürtü üstlenir, ihtiyaç durumunu elimine etmek için davranımlar üretilir. İhtiyaç karşılandğında doyum sağlar, ya da sağlayamaz; Hull'ın kuramına göre ihtiyaçlar, aşağıdaki şekildeki gibi dürtüyü etkileyen bağımsız değişkenlerdir. İhtiyaçların niteliği, niceliği ve öncelik sırası organizmada enerjinin hangi yönde harcanacağını belirler.

Sekil 5 – Güdülenme



Örneğin, başarı ihtiyacı duyan bir öğrencinin başarıya ulaşmak için harcayacağı zaman ve enerji, başarı duygusunun yoğunluğu ölçüsündedir. Ya da yeni bir bebek bekleyen ailede, anne ve/veya baba gerekli harcamalar için para kazanma çabasına girer. Bebeğin ihtiyacı olan malzemenin sağlanması için gerekli para miktarı, bu iş için kullanılacak zaman ve çabanın yoğunluğunu belirler. Dürtü, ihtiyaçla doyum arasında uzlaşmayı sağlayan davranışlarla bir ara değişkendir. Örneğin; ğrenci üst düzeyde başarı elde etmek için, öğrenme tecrübesini daha geniş bir zamana yayabilir. Doyum

elde etmek davranışı, başarı standardı ile birleşmiştir. Bebek bekleyen aile, almak istediği malzemeye göre, çalışma süresini belirler. Para kazanma çabaları alınacak malzemenin değeri ile etkilenmektedir. Doyum elde etme davranışı başarı standardı ile birleşmiştir. Doyum, ulaşılmak istenen bağımlı değişkendir. Birey, çabasının sonunda ihtiyacını giderir. Örneğin öğrenci, başarıya ulaştıktan sonra tatmin olur. Bir sonraki faaliyet için öğrenmeye istek duyar, ya da bu isteği azalabilir. Bebek bekleyen aile, ihtiyaç duyulan parayı kazanarak gerekli malzemeyi aldıktan sonra, bu çabanın yoğunluğu değişir: Çaba ya azalır, ya ortadan kalkar, ya da yön değiştirir. Başarısızlık yoğun ve uzun süreli olursa başarı umudu ortadan kalkar, birey umutsuzluğu öğrenir.

Öğrenilmiş umutsuzluk, bireyin bir işi başarmak için hiç çaba göstermemesine, rahatsızlıktan kurtulmak için çaba harcamamasına işaret eder. Öğrenci eğer uzun süre başarısızlığı yaşamış, başarmak için çaba gösterdiğinde fizyolojik ve psikolojik olarak cezalandırılmışsa, başarma umudu kırılır. Daha sonra, başarmak için uygun ortam aramadığı gibi, siz ona başarabileceği uygun bir ortam düzenleseniz de, o bu fırsatı kullanmak istemez. Bu bir koşullanma örneğidir.

Doyumun doğrudan ihtiyaçla ilgili olması, güdülenmenin kaynağının içsel oluşumunun işaretidir. Örneğin, yukarıdaki örneklerde öğrenci başkalarının onayı için değil de kendi öğrenme merakını gidermek için çalışıyorsa; aile bebeği kendisi için istiyorsa, güdülenme iç kaynaklıdır. Eğer öğrenci, başkalarının kendisini kabul etmesi için çalışıyor; aile bebeği başkalarının kendisini kabul etmesi için istiyor, beğeni toplamak için iyi malzeme almaya çalışıyorsa, güdülenme dış kaynaklıdır.

2.9.2 İnsancıl, Bilişsel Yaklaşım Açısından Güdülenme

Maslow'a göre güdülenmenin sağlanması, öğrencinin tam kapasite ile öğrenme çabası göstermesi için, hiyerarşideki sıraya göre ihtiyaçlarının doyurulması ön koşuldur. Ancak Root'un incelemesinde hiyerarşinin ilk iki aşamasındaki ihtiyaçlarla, üç ve dördüncü aşamadaki ihtiyaçların doyurulması güdülenme açısından aşağıdaki şekildeki gibi farklı sonuçlar doğurmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlikte olma ve kabul edilme ile ilgili ihtiyaçlar doyurulmadığı zaman organizmada gerginlik artmakta, homeostatis dengede işaret edildiği gibi, birey bu gerginliği gidermek için hedef doğrultusunda faaliyete itilmekte, güdülenmektedir. Söz konusu ihtiyaçların

doyurulması, bireyin faaliyet düzeyini düşürmektedir. Bilgi edinme, anlama ve estetikle ilgili ihtiyaçların doyurulmaması bireyin öğrenme etkinliğini azaltmakta; doyurulması ise, öğrenciyi güdülemekte, onda öğrenme isteği uyandırmaktadır. Ancak istenilen güdülenmenin sağlanabilmesi için, ilk iki aşamadaki ihtiyaçların doyurulmasının ne kadar geciktirileceği, üç ve dördüncü aşamadaki ihtiyaçların ne kadar doyurulması gerektiği konusunda açık bir bilgi verilememiştir (Ülgen, 1997; s. 62-64).

Şekil 6 – İhtiyaçların doyurulması ve güdülenme

III ve IV aşamalar	Bu ihtiyaçların doyurulması
Estetik ihtiyaçlar	bireyin etkinliğini artırır.
Bilme ve anlamayla ilgili iht.	
<hr/>	
I ve II aşamalar	Bu ihtiyaçların doyurulmaması/
Kabul edilme ve ait olma iht.	engellenmesi, bireyi faaliyete geçirir,
Güvenlikte olma, gruba ait olma	güdüler.

2.10 Sosyal Bir Sistem Olarak Okul

Sosyal sistem kavramı, bir insan grubunun basit bir insan topluluğunun ötesinde farklı bir özellik taşıdığı görüşüne dayanmaktadır. Bir örgüt ve sosyal bir sistem olan okullarda, bahsedilen kavramların rolü ve önemine değinmekte fayda görülmektedir.

İnsanlar, toplumsal ortamlarda etkileşimde bulundukça, insan davranışı üzerinde önemli etkileri olan ilişkiler ağı oluşur. Bunun sonucu olarak insanlar, kendilerini yaygın olan toplumsal koşullarla uyumlu bir davranış içinde bulurlar. Roller, normlar, değerler ve liderler bireysel davranışları biçimlendirirler.

Toplumsal olarak insan davranışını düzenleyen iki kaynak vardır. Bunlardan biri, grup içindeki davranışların yapısı, diğeri grubun kültürüdür; grup üyelerini bütünleştiren ortak inanç ve yönelimlerdir.

Toplumsal ilişkiler; iletişim, işbirliği ve yarışma gibi, etkileşim örüntülerinden oluşur. İnsanlar bir arada bulduklarında, etkileşim kaçınılmaz olmaktadır. İnsanlar birbirleriyle konuşurlar. Bazı insanlar başkaları tarafından sevilirler, bazıları ise

sevilmezler. İnsanlar, sevdikleri diğer insanlarla sürekli etkileşim içinde bulunmak isterler. Sevmediklerinden de uzak dururlar. Bireyler arası böyle bir alış-veriş, bireyler arasında farklı toplumsal ilişkiler oluşturur ki, bu yolla grubun statü yapısı biçimlenir.

Gruptaki bir bireyin statüsü; gruptaki diğer insanlarla olan etkileşim örüntüsünün sıklığına, süresine ve niteliğine, bireylerin ona gösterdikleri saygının derecesine bağlıdır.

Bazı grup üyeleri belirgin biçimde aranır, bazılarını hayranlık duyulur, bazıları ise dışlanır; bazıları liderdir, bazıları izleyici. Çoğunluk grupla bütünleşirken, bazıları soyutlanmaktadır.

İnsan grubu, kendi içinde alt gruplar oluşturur. Grubun yapısında klikler oluşur. Bu kliklerden bazıları daha yüksek statüye, daha fazla güce ve öneme sahip olabilir. Birbirleriyle yarışan gruplar vardır, marjinal gruplar vardır. Bu alt grupların üyeliği, alt grupların bağlı oldukları gruptaki önemlerine göre bireylere statü sağlar. Bireyler ve gruplar arasındaki farklı etkileşim örüntüleri ve bu etkileşim örüntüleri tarafından belirlenen statü yapısı bir grubun toplumsal yapısını biçimlendirir. Gruplarda oluşan toplumsal yapıya ek olarak; bir kültür ya da ortak inançlar, tutumlar ve yönelimler oluşur. Kültür, grup içinde davranış için normatif bir yol gösterici işlevi görür. Bireyler toplumsal etkileşimde bulundukça, istenilen ve onaylanır nitelikteki davranışlarla ilgili ortak kavramlar geliştirirler. Ülküsel ilişkileri tanımlayıcı ortak değerler, toplumsal normlar oluşur. Bu toplumsal normlar bireylerin farklı durumlarda ne yapmaları, nasıl davranmaları gerektiğini belirler. Bu beklentilerden sapmaların sonuçlarına ilişkin yaptırımlar saptar. Toplumsal normların iki önemli ögesi vardır: Birincisi, uygun davranış konusunda genel bir görüş birliği; ikincisi, beklentileri uygulamak için gerekli düzenlemeler, mekanizmalardır. Normlarla değerler arasındaki fark, bazen belirsizleşmektedir. Ancak değerler genelde, insan davranışının sonuçlarını tanımlamaktadır; toplumsal normlar ise, söz konusu sonuçların elde edilmesinde izlenecek onaylanır nitelikteki yasal yolları açık olarak betimler. Bu genel değerlere ve normlara ek olarak, bireyin grup içindeki rolüne ya da statü konumuna göre farklılaşan, beklentiler bütününe kapsayan bir kültür gelişir.

Buna göre; toplumsal örgütün iki önemli ögesi, kaçınılmaz statü farkı ile grubun toplumsal yapısı, bütünleşme ve ayrılaşma örüntüsünden oluşan bir grup kültürüdür.

Okul; özgün bir toplumsal sistem, formal bir örgüttür. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak kendiliğinden oluşan sosyal örgütlere karşılık, formal örgütlerde bireylerin etkinlikleri örgütün amaçları, kuralları, formal statü yapısı ve işbölümü tarafından yönlendirilir. Bununla birlikte; bireyler ne zaman birbirlerini etkileseler, doğal (informal) bir sosyal örgüt kendiliğinden oluşur. Formal bir örgütteki çalışma grubu, kendi yapısını ve kültürünü oluşturur. Bürokratik kurallarla belirlenen formal liderlerin, yapıların ve beklentilerin yanı sıra; doğal liderler, statü yapıları ve normlar oluşur. Başka bir deyişle doğal örgüt, formal örgütün doğal bir parçasıdır. Bu noktada, okullarda güdülemenin önemine değinebiliriz.

2.11 Okul Örgütlerinde GÜdülemenin Önemi

Bireyler örgütlerde güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparak güç ve eylemlerini birleştirirken; örgütler, bireylerin sınırlı fakat farklı düşünme ve kavrama yeteneklerinin bütünleşmesini sağlayarak bir çok şeyi başarma yeteneği kazandırır ve onlardan yararlanır (Aydın, 1994). Örgüt, çalışanların yaratıcılık ve zeka gücünden yararlanır; çalışanlar ise örgütten ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim gibi olanakları sağlarlar (Sabuncuoğlu, 1995).

Örgütün var olabilmesi için gerekli öğelerden birisi, ortak amacı gerçekleştirmek için işbirliği yapmaya istekli ve yeterli sayıda bireyin bulunması; diğeri, ortak amaç ve ortak amacın bilinmesini de sağlayacak olan iletişimdir (Aydın, 1994). Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmede etkili ve yeterli oldukları sürece varlıklarını sürdürebilirler. Barnard'a göre etkililik ortak amacın gerçekleştirilmesi; yeterlik ise, bireylerin güdülerinin doyurulma ve gereksinmelerin karşılanma derecesi ile ilgili ve kişiseldir. Gereksinmelerin karşılanma derecesi yüksek ise, bireyler yaptıkları işten daha çok doyum elde etmektedirler. İsteklilik, örgütün sağlayacağı doyumla ilgilidir. Birey yaptığı işten gereksinimlerini karşıladığına inanırsa, ortak çabaya katkısını sürdürür (Alıç, 1996b; Aydın, 1994).

Güdüleme, diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da işgörenlerin örgütler tarafından ön plana çıkarılmasıyla önem kazanmıştır. Araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan öğretmenler, yeterince doyum ve uyum

sağlayamamışsa, okulların yaşamlarını başarılı olarak yürütme olanağı yoktur (Sabuncuoğlu, 1995).

Güdüleme, işgörenin işe olan isteğini yoğunlaştırır. Emirlerin etkili olması personelin uygulayacağı anlamına gelmez. Ancak kabul alanına giren emirler uygulanır, diğerleri savsaklanır ve sabote edilir (Aydın, 1994). Güdülenmeden yararlanarak kabul alanı genişletilebilir. “Kabul derecesi” ise diğer bir önemli öğedir. Söylenerek kabul ile istekli ve anlayışla kabul arasında fark vardır. Etkili bir güdüleme ile sadece emrin kabul edilmesi değil, verilen emrin etkili bir biçimde yerine getirilmesi de sağlanabilir (Akat-Üner, 1993).

Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz; belirli bir yerde bir insanın fiilen hazır bulunmasını sağlayabilirsiniz; hatta belirli bir ölçüde mahareti gerektiren bedeni faaliyetlerini de saat üzerinden veya günlük olarak satın alabilirsiniz; ama bir kimsenin inisiyatifini satın alamazsınız; kalben, zihnen, ruhen bağlanabilmesini satın alamazsınız. Bunlar satın alınamaz, ancak kazanılabilirler. İşgörenleri kazanmak, onların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkin hale getirmek yöneticinin tutumuna, bu konudaki bilgi ve becerisine bağlıdır. Örgütün başarısında yöneticinin önemli bir rolü vardır (Baysal, 1982).

Güdüleyici pozisyonda olan yöneticiler ile güdülenen pozisyonunda olan işgörenler, öğretmenler arasındaki ilişkiler de büyük bir öneme sahiptir.

2.12 Yönetici – Yönetilen İlişkileri

Yönetim alanında sık sık kullanılan iki kavram vardır: Bunlar, yönetici ve lider kavramlarıdır. Bu kavramlar bazen eşanlamlı, bazen de farklı anlamda kullanılmaktadır. Yönetici, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için, var olan örgüt yapısını ve prosedürü kullanan kişidir (Aydın, 1984). Bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilmesi ya da edilebilmesi için, örgütsel yol göstericilere (emir, direktif, kararname), mekanik olarak uymanın üstünde ve ötesinde bir etkileme gücüne sahip olması gerekmektedir. Başka bir deyişle; bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek ya da bu amaçları değiştirmek için, yeni bir yapı ve prosedür başlatma, örgütsel bir liderlik olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 1984). Buna göre; bir yöneticinin aynı zamanda lider olarak kabul edilebilmesi için yönettiği personelin düşüncelerini, duygularını, değer

yargılarını, inançlarını ve davranışlarını etkilemede ve yönlendirmede alışılmış uygulamaları ve belirli otorite kaynaklarını aşabilmesi gerekir. Böyle bir etkileme gücünden yoksun bir kişi, sadece yönetici olarak nitelendirilebilir.

Lider bir yönetici; herhangi bir örgütte görevli olan ve örgütün işleyişinin sağlanmasında, personelin örgüte ve görevlerine bağlılıklarını ve çabalarını, örgütsel amaçlara yönlendirmede belirli, alışılmış otorite kaynaklarını ve davranış biçimlerini aşabilen kişidir. Örgütün işleyiş doğrultusuna ilişkin özel bir bilinç ve anlayışa sahip olan kişidir. Bu bilinç ve anlayışla, işgörenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirebilir.

Lider olarak nitelendirilecek bir yönetici, etrafındakileri etkileme ve onları beklentilerinin ötesindeki amaçların gerçekleştirilmesinde bilinçli olarak bütünleştirme yeteneğine sahip olmalıdır. İşgörenlerin örgüte bağlanmalarını sağlayabilmeli, onların enerjilerini, örgütün amaçları doğrultusunda eşgüdümlü olarak harekete geçirebilmelidir (Bush, 1995).

Olanaklı ile olanaksız ayırt etmek bir liderlik yeteneğidir. Bunu işin başında isabetle yapabilme, örgüte zaman, para ve enerji ekonomisi sağlar. Lider yöneticinin örgütü harekete geçirmeden önce, gerekli olan ön çalışmayı yapması ve ona göre insan ve madde kaynaklarını harekete geçirmesi beklenir (Aydın, 2000).

Bir örgüt ortamında isteğin, coşkunun ve kendini örgüte adama duygusunun yaratılması elbette çok önemlidir, ama yeterli değildir. Söz konusu istek, coşku ve adama duygusunun, örgütün amaçları doğrultusunda harekete geçirilemeyen çalışma istek ve coşkusunun, örgüt açısından bir anlam taşıdığı ileri sürülemez (Drucker, 1992).

Liderliğin özünde etkileme vardır. Etkileme, yönetim olayında ve özellikle eğitim yönetiminde çok önemli bir yer tutar (Bursalıoğlu, 1979).

Örgütte bulunanları etkileme kolay bir iş değildir. Etkilenmesi gereken kişilerin kendilerini; alanlarının uzmanları olarak algıladıkları durumlarda, etkileme işi daha da zorlaşmaktadır. İşgörenlerin tutumlarını, değer yargılarını, inançlarını ve davranışlarını değiştirmeye yönelik bir girişim sonunda, istedik yönde gerçekten bir değişme oluşturulmuşsa bir etkilemeden söz edilebilir. Örneğin; bir okulda, belli çevrelerden gelen öğrencilerin diğerleri kadar başarılı olabileceklerine inanmayan bir öğretmenin; bu inancını değiştirmesini sağlama, bir etkilemedir. Bunu başaran yöneticinin, lider olarak nitelendirilmesi gerekir. Burada bilinmesi gereken bir nokta; söz konusu davranış

değişikliklerinin, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunucu nitelikte olmasıdır. Yöneticinin de buna inanması gerekir (Aydın, 2000).

Liderliğin özü olarak nitelendirdiğimiz ve yönetim olayının da merkezinde yer alan etkilemede izlenmesi gereken tek bir yol yoktur, çeşitli yollar vardır. Her durum, sahip olduğu koşullarla kendine özgüdür. Farklı durum ve koşullarda, farklı yöntemlerin kullanılması doğaldır. Yöntemin yeğlenmesi, yöneticiye ya da etkileme durumunda olan kişiye aittir. Durumun özelliklerine en uygun etkileme yönteminin kullanılması başarı için bir önkoşuldur (Paisey, 1992).

Bir yönetici ne tür güdüleyici davranışlar sergileyebilir, ne tür araçları kullanabilir; kısaca bu konuya da değinmek gerekmektedir.

2.13 GÜDÜLEMENİN ARAÇLARI VE İTİCİLER

Özellikle, “Yöneticiliğin okulu yoktur.”, “Yöneticilik bir kişilik meselesidir.” gibi bir takım yanlış kanıların yaygın olduğu toplumlarda hizmetiçi eğitim, seminer ve sempozyum aracılığıyla zaman zaman yönetim kuramlarının yöneticilere aktarılması zorunludur. Ülkemiz bugün sayısız yönetim sorunlarıyla doludur. Hemen hemen herkes; devlet yönetiminin ağır işleyişinden, verimsiz çalışmalarından, formalitelerden şikayetçidir. Devlet kadrolarını dolduran hemen hemen tüm kamu görevlileri, bozuk bir ücret sisteminden, yetki-sorumluluk dengesizliğinden ve değerlendirme yetersizliklerinden yakınmaktadır. “Testiyi kıran da getrien de bir.” inancı içinde memurlarımız sorumluluk almaktan, iş yapmaktan kaçınmaktadır (Kaya, 1999; s. 122).

Kuşkusuz; bütün yönetsel yetersizliklerin temelinde bilimsellikten uzak, geleneksel sına-ma-yanılma mekanizmasına dayanan yönetim anlayışımız yatmaktadır. Bu yüzden; her şeyden önce kabul edilmesi gereken gerçek “Yönetimin okulu” olduğudur. Yöneticilik öğretilir. Yönetim biliminin bulguları ile yeterli liderlik özellikleri bir kişide birleşirse, daha başarılı yöneticiler çıkar. Bazen, kişilerin başarısızlığa uğradığı görülür. Örneğin; bizde pek çok ünlü bilim adamının en yüksek yönetim kadrolarına getirildikleri zaman başarısızlığa uğradıkları ya da kendilerinden beklenenleri yapamadıkları sık sık görülmüştür. Böylelerinden de uzman olarak yararlanmak, yönetime büyük kazançlar sağlayacaktır (Kaya, 1999).

Başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici; her şeyden önce örgüt içindeki ve dışındaki insan gücünü örgüt amaçlarına yöneltmeyi, yani güdülemeyi iyi bilmelidir. Bunun için (Kaya, 1999; s. 122-123):

1. Bütün yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi, personel çalışma şevkinin artırılmasında da yönetici hedefini iyi saptamalıdır. Böyle bir yön seçilmeden kimse güdülenemez. Başka bir deyişle; yönetici yapmaya çalıştığı şeyin ne olduğunu, neler yapabileceğini, kimlere neler yaptırabileceğini bilmelidir. Lynn E. Castle'ın insan-iş ilişkileri hakkında görüşleri, bu konuda yöneticiye ışık tutacaktır:

- İnsanlar kendilerinin olan şeyler üzerinde çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nitelik; yöneticinin işleri kişilere mal etmesini bilmesini gerektirir. Burada kişiye belirli bir iş için yetki ve sorumluluk verilecektir. Ancak bu yolla kişi; başarısızlığa uğradığı zaman üzüntü, başarıya ulaştığı zaman gurur duyacaktır.
- İnsanlar kendi düzenledikleri işlerde çalışmaktan hoşlanırlar. Yönetici bu nitelikten yararlanarak bazı işlerin planlanması, organize edilmesi ve uygulanmasını, bazı kişilerden isteyebilir.
- İnsanlar eserlerinin sonucunu görebildikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nitelik de; yönetimin işle ilgili olan kişiye işin sonucu hakkında bilgi vermesini, gerektiğinde takdir ya da ikaz etmesini gerektirir.
- İnsanlar kendilerini güven içinde hissettikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar.
- Bazı insanlar yaptıkları işin uzun sürmesinden bıkkınlık duydukları için, işlerini çabuk yapmaktan hoşlanırlar.

2. Yönetici, durumu ve şartları yönettiği kimselerin gözüyle görmeli, onların duygularını anlamaya çalışmalıdır. Böylece davranış nedenleri kolayca anlaşılır.

3. Yönetici, sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirmeli, personelin şikayet ve sorunlarını dinlemeye açık olmalıdır. Yönetici; ancak bu yolla personeli tanır, sorunlarını ve beklentilerini öğrenir. Bu başarılı bir güdülemenin anahtarıdır.

4. Hizmetiçi eğitim programlarıyla personelin yetenekleri ve bilgileri geliştirilmeli, yeni durumlara uymaları sağlanmalıdır.

5. Yönetimde komuta birliği (bir kişinin sadece bir üstten emir alması), yetki ve sorumlulukların eşitliği, kişisel amaçların örgüt amaçlarına feda edilmesi, iş bölümü gibi ilkelere sadık kalınmalıdır.

Özet olarak; yöneticilerin en önemli görevlerinden biri, belirli amaçların gerçekleşmesinde insanları katkıda bulunmaya razı olur duruma getirmektir. Çünkü; her türlü örgütte, faaliyetlerin sürdürülmesi personelin, yani insanların rızasına dayanmaktadır. Bunun için; insanlar geçmişi ve nitelikleri ne olursa olsun işbirliği yapmaya özendirilmeli, isteklendirilmelidir.

2.14 Türkiye’de Yapılan İlgili Araştırmalar

Bu konuda Türkiye’de yeterli çalışma yoktur. Yapılan araştırmaların çoğu özel ve kamu sektörüne ait işletmeler üzerinedir. Güdüleme ile ilgili eğitim alanı dışında Türkiye’de yapılan ve ulaşılabilen ilk araştırma Dilber’in 1966 ve 1978 yıllarında yöneticilerin güdülenmesi ile ilgili olarak girişimciler ve yöneticiler arasında yaptığı araştırmadır. Araştırmanın bulgularına göre girişimciler için; gereksinimlerin önem sırası bağımsızlık, saygınlık, kendini gerçekleştirme, güvenlik ve ait olma. Yöneticiler için ise; kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, bedensel güvenlik ve bağlanma gereksinimleridir (Sapançalı, 1992).

Onaran 1981’de, daha çok kuramsal bir örgüt ruhbilimi incelemesi olan ve “Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları” başlığını taşıyan çalışmasında; işgörenlerin nasıl çalıştırılabileceği sorusuna yanıt arayan güdüleme kuramları ele alınmıştır. Araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:

1. Bir insan benzer durumda aynı şekilde davranmayabilir. Bu yüzden kuramlara ilişkin araştırmaların bazılarının kuramları desteklemesi, bazılarının desteklememesinin nedeni budur.

2. Deneysel odasında; kuramın içermediği değişkenleri etkisiz kılmak olanaklı olduğu için, kuramı gerçek durumlara uygulamak ve genellemelere gitmek sağlıklı olmamaktadır.

3. Yine aynı nedenlerle, alan araştırmalarından elde edilen bulgularla genellemeye gitmek çok güç olmaktadır.

4. Araştırmalarda, yöntemsel olarak sorunlar çıkmaktadır. Bunlar genellikle, tutum ölçümünden doğan yöntemsel sorunlardır. Denekler soruları yanıtlarken saptırılabilirler.

5. Gözlenemeyen, ancak içe bakış yöntemiyle yapılan ölçmede sorunlar doğuran kavramlarla uğraşmak yerine, gözlenebilen davranışları incelemek daha bilimsel bir yaklaşım olabilir; ancak burada yine deneklerin algısının bilinmesi gerektiğinden bilişsel kavramlara başvurma zorunluluğu vardır.

6. İşgörenlerin güdülenmeleri bakımından, yöneticilerin birer ruhbilimci gibi davranmaları gerekir. İşgörenler, her durumda ayrı güdü yapısı gösterdiğine göre bu gereklidir.

7. İşgörenlerin güdülenmesinde hem maddi hem de manevi özendiriciler etkili bir biçimde kullanılmalı, bu özendiricilerin kullanılmasında hassas bir denge kurulmalıdır.

Güdüleme konusunda, eğitim alanında yapılan ilk araştırma olarak Kabadayı'nın 1982'de yaptığı araştırmaya ulaşılmıştır. "İlkokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi" adlı araştırmayla şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Okul müdürlerinin yapıyı kurma, anlayış gösterme, belirsizlik hoşgörüsü ve özgürlük hoşgörüsü boyutlarında gösterdikleri liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla yapıyı kurma, en az ise belirsizlik hoşgörüsü boyutundaki davranışları gösterdikleri görüşündedirler. Anlayış gösterme ve özgürlük hoşgörüsü boyutundaki davranışları ise, eşit ve orta derecede gösteriyor olarak algılamaktadırlar.

2. Öğretmenlerin kendi gereksinimlerinin (güvenlik, sosyal saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme) karşılanma yetersizliği derecelerine ilişkin algıları arasında, gereksinim hiyerarşisi boyutlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Öğretmenler; en fazla sırasıyla otonomi, güvenlik, kendini gerçekleştirme, saygı ve sosyal gereksinim alanlarında doyumsuzluk göstermektedirler.

3. Gereksinim hiyerarşisi alanlarında, kadın ve erkek öğretmenlerin algıladıkları gereksinim karşılanma yetersizliği dereceleri arasında önemli bir farklılık bulunmamaktadır.

4. Öğretmenlerin, sosyal saygı ve otonomi gereksinim karşılama yetersizliği dereceleri, yaş ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir; bu durumda yaş ve kıdem değişkenleri ile algılanan doyumsuzluklar arasında ters yönde bir ilişki olduğu görülmekte; yaş ve kıdem arttıkça gereksinimi karşılama yetersizliği derecelerinin

azaldığı anlaşılmaktadır. Bu farklılık, güvenlik ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında gözlenmemektedir.

5. Öğretmenlerin; gereksinim hiyerarşisi alanlarının her birinde algıladıkları doyumsuzluklar, öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

6. Öğretmenlerin; kendi okul müdürlerinin yapıyı kurma, anlayış gösterme, özgürlük hoşgörüsü, belirsizlik hoşgörüsü boyutlarında algıladıkları liderlik davranışıyla, gereksinim alanlarının her birindeki gereksinim karşılanma yetersizliği dereceleri arasında anlamlı ve ters yönlü bir ilişki vardır. Yalnız yapıyı kurma boyutundaki liderlik davranışlarıyla sosyal, belirsizlik hoşgörüsü boyutundaki liderlik davranışlarıyla da sosyal ve saygı gereksinim alanları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Can 1985’de, Türk işadamlarının temel güdü ve değerlerini belirlemek amacıyla güden “Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı” adlı araştırmasında özel ve kamu sektöründeki yöneticiler ile Kara Harp Okulu öğrencilerinden oluşan bir örneklem üzerinde çalışmıştır. Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Türk yöneticilerinde kültürel değerler yönünden, birkaç istisna dışında, Batı’nın gelişmiş ülkelerinin kalkınmasına yardımcı olan değerlerle uyuşmayacak bir duruma rastlanmamaktadır.

2. Kamu ve özel kesim yöneticileri arasında başarı güdüsüne göre yapılan karşılaştırma büyük farklılıklar göstermemekle birlikte, kamu kesimine oranla özel kesim yöneticilerinin daha büyük bölümü başarı güdüsüne sahiptir.

3. Dış otoritenin baskısı ve zorunluluk yönünden, askeri ve sivil lise çıkışlı öğrenciler arasındaki fark 0.90 olasılık düzeyinde anlamlıdır.

4. Bağlanma güdüsü, kamu ve özel kesim yöneticileri arasında fark 0.80 olasılık düzeyinde anlamlıdır. Kamu kesimi yöneticileri özel kesime oranla daha fazla bağlanma güdüsüne sahiptirler.

5. Bağlanma güdüsü ve yönetmel başarı arasında anlamlı bir fark görülmemektedir.

6. Erk güdüsü yönünden kesimler arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

7. Erk güdüsü ile yönetmel başarı arasında fark 0.75 olasılık düzeyinde anlamlıdır. Yüksek erk güdüsüne sahip olanların yönetmel başarıları artmaktadır.

8. Karar vermede daha fazla sorumlu yöneticilerle daha az sorumlu yöneticiler arasında fark oldukça anlamlıdır. Karar vermede daha sorumlu olanlar yüksek erk güdüsüne sahiptirler. Başarı güdüsü ile sorumluluk düzeyi arasında fark anlamlılık düzeyine ulaşmamakla birlikte, sorumluluk düzeyi arttıkça başarı güdüsünün arttığı görülmüştür.

9. Özel kesimde, öğrenim düzeyi ile başarı arasındaki fark anlamlıdır. Yüksek lisans derecesi alanlar, lisans çıkışlılara göre oldukça fazla başarı güdüsüne sahiptirler. Kamu kesiminde de fark aynı düzeyde olmamakla birlikte benzerlik görülmektedir. Fakat erk güdüsü ile öğrenim durumu arasında anlamlı bir fark görülmemiştir.

10. Kamu ve özel kesim arasında bireysel sorumluluk ve öncülük açısından anlamlı bir fark yoktur. Her iki kesim, bireysel sorumluluk ve öncülük yandaşıdır.

11. Özel kesim yöneticilerinde; yüksek başarı güdüsüne sahip yöneticilerin %70'i bağımsız çalışmayı seçerken, kamu sektöründe bu oran % 60 dolaylarındadır.

12. Risk ile başarı güdüsü arasında ilişkiye bakıldığında ise yüksek başarı güdüsüne sahip olan yöneticiler riske girmeye olumsuz bakmaktadırlar. Böylece başarı güdüsünün orta düzeyde risk yüklenme ile ilişkisi kanıtlanamamıştır.

Sapancalı 1992'de, özendirici araçların çalışanların gereksinimlerini karşılamada ne kadar etkili olduğunu belirlemek amacıyla taşıyan "İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Gütülenme Üzerine Etkisi" adlı araştırmasını banka sektöründen 77 kişi üzerinde gerçekleştirmiştir. Bulgular şu şekildedir:

1. Çalışanların gereksinimleri yöneticilere göre farklılık göstermektedir. Gereksinimlerdeki bu farklılık kendini, güdülemede etkili olan araçlarda da gösterecektir. Bu bulgulara göre çalışanların gereksinimlerinin önem sırası; fizyolojik güvenlik gereksinimleri, ait olma gereksinimleri, kendini gerçekleştirme ve son olarak saygınlık gereksinimleridir. Gereksinimlerin doyumsuzluk dereceleri dikkate alındığında ise önem sırası; ait olma, saygınlık, fizyolojik güvenlik ve son olarak kendini gerçekleştirmedir. Ait olma gereksiniminin çalışanlar için önemli olması ve gereksinimin doyulanma derecesinin diğerlerine göre yüksek olması dikkat çekicidir.

2. Cinsiyetlere göre ele alındığında; erkek katılımcılar için fizyolojik güvenlik, ait olma, kendini gerçekleştirme ve saygınlık sıralaması anketin genelinde ortaya çıkan sonuçlarla paralellik göstermektedir. Kadın katılımcılar için ise durum farklılık

göstermekte ve ait olma, saygınlık, fizyolojik güvenlik ve kendini gerçekleştirme olarak gereksinimler sıralanmaktadır.

3. Yaşlara göre ele alındığında; genç yaşlarda ücret ve sosyal güvenlik önemli bir yere sahipken, orta yaşlarda kendini gerçekleştirmeye duyulan gereksinim kendini göstermektedir. Orta yaşın üzerinde ise ait olma gereksinimi ön plana çıkmaktadır.

4. Öğrenim durumlarına göre; ilk, orta ve lise mezunları arasında gereksinim sıralaması ait olma, fizyolojik güvenlik, kendini gerçekleştirme ve saygınlık şeklindedir. Üniversite mezunlarında ise fizyolojik güvenlik, ait olma, kendini gerçekleştirme ve saygınlıktır.

5. Medeni durumlarına göre; evli kişiler arasında fizyolojik güvenlik gereksiniminin ilk sırada yer alması beklenirken, bu gereksinim bekar kişilerde ilk, evli kişilerde ikinci sırada yer almıştır.

Topçu 1995’de, ilköğretim okulları öğretmenlerinin güdülenme sorunlarının neler olduğunu saptamayı amaçladığı “Türk Eğitim Sistemi’nde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları” adlı araştırmasını, Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri üzerinde yapmıştır. Araştırmada elde edilen sonuçlar şöyledir:

1. Öğretmenler işlerini etkin olarak yerine getirebilecekleri sorumluluk düzeyine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Cinsiyet değişkenine göre, erkek öğretmenlerin sahip oldukları sorumluluk düzeyinin daha da artırılması görüşünde oldukları saptanmıştır.

2. İlköğretim okulu öğretmenleri; okul müdürünün güven verici ve anlayışlı olması, rahat ve etkili çalışabilecekleri bir göreve sahip olmaları, okulda işbirliğine önem verilmesi, sorunların karşılıklı konuşularak çözülmesi ve iletişim sürecinin etkin olarak işletilmesi görüşüne sahiptirler. “İlköğretim öğretmenlerinin başarıya yöneltecek etkinlik ölçümlerine sahip olmaları” ve “İşlerinin kendilerini gerçekleştirme ve geliştirmeye elverişli olması” maddelerine “Ortanın üstü” düzeyinde katılım göstermeleri, onların başarı güdülerini ortaya çıkarıcı çalışmaların daha da artırılması gerektiği sonucunu çıkarmaktadır.

3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, çevreden gelen politik baskıların eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilediği görüşüne de “Orta düzeyde” katıldıkları saptanmıştır.

4. İlköğretim okulu öğretmenleri, güdüleyici yönetici tutumuna ilişkin görüşlerin tümüne “Tamamen” düzeyinde katılmışlardır. Bu tutumlar; yöneticinin mesleki ve sosyal açıdan kendini sürekli yenilemesi, iletişim ve eşgüdümleme süreçlerini başarıyla işletmesi, isteklerini yasal temellere dayandırıp yerine getirilebilir olmasına dikkat etmesi, yetkiden çok etkileme araçlarını kullanması ve öğretmenlerin mesleki sorunlarının yanında özel sorunlarıyla da ilgilenmesi gerektiğidir.

5. İlköğretim okulu öğretmenleri, Milli Eğitim Sistemi'nin kendilerine sağladığı iş güvencesi ve izinleri “Orta” düzeyde etkili güdüleme aracı olarak algılamaktadır.

6. İlköğretim okulu öğretmenleri, sistemin güdüleme aracı olarak kullandığı cezaların güdüleyici etkisini oldukça az olarak algılamaktadırlar.

7. İlköğretim okulu öğretmenleri, güdüleme aracı olarak kullanılan ödüllerden yeni tesise isim verme, teşekkür ve takdimnameler, başöğretmen ünvanının verilmesi, yükselme olanakları, aylıkla ödüllendirme, maaş, “Ülkü eri” ünvanının verilmesi, yazlık kamp ve yan ödemelerin güdüleyici etkisini oldukça az olarak algılamaktadırlar. Bu ödüllerden “Başöğretmen ünvanının verilmesi” ve “Başarılı öğretmenlerin ülkü eri sayılması” maddelerine verilen yanıtlarda cinsiyet değişkenine göre kadınların lehine anlamlı bir farkın bulunduğu saptanmıştır.

8. İlköğretim okulu öğretmenlerinin; başarı değerlendirmesinin objektif olarak yapılmaması, dışsal, içsel ve sistem ödüllerine ulaşma ölçütlerinin belirsizliği, güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği, güdülenmeye olanaklı çalışma koşullarının olmaması; ilköğretim okulu öğretmenlerinin nasıl güdülenebileceklerinin gerçekçi olarak saptanmamış olmasını, en önemli güdüleme sorunu olarak algıladıkları görülmektedir.

9. Güdüleme konusunda öğretmenler arasında dayanışma olmaması, güdüleme sürecine gereken önemin verilmemesi, eğitim amaçları içerisinde öğretmenleri güdüleme bölümünün belirsizliği, öğretmenleri güdülemenin gerekliliğine yöneticinin inanmaması, yasal metinlerde güdüleme konusunda ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ve sıkı bir denetim politikasının izlenmesi diğer güdüleme sorunları olarak algılanmaktadır. Bu sorunlardan “Yasal metinlerin ödüllere ulaşma ölçütlerinin belirli olmaması” ve “Yasal metinlerde güdüleme konusunda

ödüllere çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi” maddelerine verilen yanıtlarda, yaş değişkenine göre anlamlı bir farkın bulunduğu saptanmıştır.

10. İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaratıcı çalışmalarının desteklenmesi, çalışmaların objektif olarak değerlendirilip, değerlendirme ölçütlerine belirlilik kazandırılması ve etkili başarıyı ortaya çıkarıcı çalışmaların artırılması.

11. Öğretmenlerin; görevleriyle ilgili birikimlerini çoğaltıcı mesleki yayın ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin artırılıp, ilgilileri de bu konuda bilinçlendirme çalışmalarına yöneltme.

12. Kısa ve uzun süreli gereksinim ve isteklerin belirlenip uygulamaya konulması, bu konuda işlevselliğin sağlanması, başarılı olmaları halinde verilecek ödüllerin temel gereksinimlerle birlikte; üst düzey gereksinimlerini de karşılar hale getirilmesi ve konuyla ilgili yasal metinlerin bu yenilikleri kapsayacak şekilde düzenlenmesi.

13. Öğretmenlerin; denetim kaygısı duyulmaksızın görevlerini yerine getirmeleri, yaptıkları işi kontrol yetkisine sahip olmaları, müfredatı sıkı sıkıya izleme zorunluluğu olmadan çalışmaları ve öğretmenler arasında başarıya yönelmelerini sağlayacak yarışma havası yaratılması gerektiği sonucuna varılmaktadır.

14. Gütüleme sorunlarının çözümü için öne sürülen görüşlerden “Öğretmenlerin yaptıkları işi kontrol yetkisi olmalıdır” maddesine verilen yanıtlarda, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Kadın öğretmenler, işi kontrol yetkisine sahip olmaya daha az önem vermektedir.

Erdoğan 1995’de, “Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı’nda Çalışanların Gütülenmesi” adlı araştırmasını bu kurul çalışanları üzerinde gerçekleştirmiştir. Sonuçlar şu şekildedir:

1. Denekler; yaptıkları işin önemine inanmakta, bunlardan doyum sağlamaktadırlar. İşin yerine getirilmesinde yeteneğin önemli bir etken olduğu görüşündedirler.

2. Denekler; örgütte başarılı çalışmalar yaptıkları görüşünü paylaşmakta, başarılı olduklarında da yöneticiler tarafından sözlü teşekkür edilerek çalışmaya isteklendirilmektedirler. Diğer bir isteklendirme etkeni olarak, karara katılma görülmüştür.

3. Örgütte başarılı olanların yükselmesinde, yukarı doğru iletişimde sıkıntılar bulunmaktadır. Deneklerce yükselme etkenleri olarak; öğrenim durumu, kurum dışı siyasi baskılar, çalışkan olmak ve başarılı görülmektir. Denekler, üstlerle iyi ilişkiler kurulduğunda bunun görevi sürdürmede önemli olduğu görüşündedirler. Bu değişken aynı zamanda yükselmede de etkilidir. Yine denekler, örgütte yetenek ve becerilerini geliştiremedikleri kanısındadırlar.

Özgener 1996'da, "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Olan Katkıları" adlı çalışmasında; işgörenin güdülenmesi, geliştirilmiş olan güdüleme kuramlarının gelişmekte olan ülkelerde ne ölçüde geçerli olduğu ve Toplam Kalite Yönetiminde işgörenin güdülenmesi üzerinde durularak yöneticilere yardımcı olmak amaçlanmıştır. Araştırmayla şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Yönetici güdüleme konusuna gereken önemi vermeli, güdülemede hangi araçları nasıl, ne zaman ve hangi ortamda kullanacağını iyi saptamalıdır.

2. Gelişmekte olan ülkelerde ücret, iş garantisi, iş güvenliği ve sosyal güvenceler sağlanamamış olduğundan; işgörenin güdülenmesi gereksinim hiyerarşisinin ilk basamaklarından başlamaktadır. Türkiye'de çalışma ortamı; işgörenler açısından belirsizlikler taşımakta, güvenilir ve istikrarlı bir yapı bulunmamaktadır. Bu nedenle, işgörenler güvenilir bir işi herhangi bir işten daha önce düşünmektedirler.

3. İşgörenlerin, iş güvenliği ve sosyal güvenceleri öncelikle sağlanmalı, kendisini güvende hissetmeyen bir işgörenin becerilerinden yeterince yararlanılamayacağı bilinmelidir.

4. Toplam Kalite Yönetimi savunucuları, işgörenlerin güdülenmesinde ödül sistemleri, liderlik süreçleri ve iş tasarımı faktörleri üzerinde önemle durmaktadırlar. Kalite çemberleri; örgüte bağlılık, yükselme, terfi, gönüllülük esası, güven duygusu, işbirliği, moral, tanınma, karara katılma, manevi tatmin gibi faktörlerle güdüleme ve başarı arasında güçlü bir köprü kurmuşlardır.

Şahin 1997'de, "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri" adlı araştırmasıyla aşağıdaki sonuçlara ulaşmıştır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik algıları, onların cinsiyetine göre önemli bir fark göstermektedir. Erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin daha güdüleyici davrandıkları yönünde görüş bildirmektedirler.

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik algıları, onların yaşlarına ve kıdemlerine göre önemli bir fark göstermemektedir. Her yaş ve kıdem grubundaki öğretmenlerin birbirlerine yakın görüşte oldukları saptanmıştır

3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik algıları, onların çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumuna göre önemli bir fark göstermektedir. Sosyo-ekonomik yönden alt düzeyde bulunan okullarda çalışan öğretmenler, hem orta düzey hem de üst düzey okullarda çalışan öğretmenlerle görüş ayrılığı içindedirler. Sosyo-ekonomik yönden orta ve üst düzey okullarda çalışan öğretmenler, alt düzey okullarda çalışan öğretmenlere göre okul müdürünü daha olumlu değerlendirmektedirler.

4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik algıları; onların mezun oldukları okul türüne, çalıştıkları kademeye, medeni hallerine ve mesleklerini seçme biçimlerine göre önemli bir fark göstermemektedir. Her bir grupta bulunan öğretmenler birbirleriyle görüş birliği içindedirler.

5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik beklentileri; onların cinsiyetlerine, yaşlarına, çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik düzeyine, kıdemlerine, medeni hallerine ve mesleklerini seçme biçimlerine göre önemli bir fark göstermemektedir.

6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik beklentileri, onların çalıştıkları kademeye göre önemli bir fark göstermektedir. 2. kademedeki çalışan öğretmenler 1. kademedeki çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bir beklentiye sahiptirler.

7. Öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir fark görülmektedir. Öğretmenlerin; okul müdürlerinin güdüleyici davranış gösterme derecelerine ilişkin algı

düzeyleri, beklenti düzeylerine göre daha düşük çıkmaktadır. Okul müdürleri, öğretmenlerin bekledikleri düzeyde davranış gösterememektedirler.

Şahin (1997), araştırmasını ilköğretim okullarında uygulamasına rağmen bu araştırmayla benzerlikler göstermektedir. Şahin (1997), araştırmasında sekiz değişken kullanmıştır. Değişkenlerin altısı, bu araştırmanın on değişkeninden altısıyla benzerlik göstermektedir.

2.15 Yurtdışında Yapılan İlgili Araştırmalar

Rutherford 1985'te iyi bir okul müdürünü sıradan bir okul müdüründen ayıran özellikleri 4 maddeye indirgeyen bir liste yapmıştır. Buna göre;

1. Verimli müdürler okullarının nasıl olmasını istedikleri konusunda net bir görüşe sahiptirler. Bu görüş, öğrenciler ve onların ihtiyaçları üzerine yoğunlaşır.

2. Verimli müdürler; görüşlerini hedefler haline getirirler ve bu hedeflere yönelik öğretmen, öğrenci ve idari personelden beklentileri vardır.

3. Verimli müdürler, geride durup işlerin olmasını beklemez, onun yerine daima gelişmeyi gözlemler.

4. Verimli müdürler, gerektiği zaman destekleyici ve düzeltici bir tavır içinde olaylara müdahale ederler (McEvan, 1994; s. 10).

Bolat'ın aktardığına göre Suriyamanne (1989), Tayland'da ortaokul öğretmenlerinin gözüyle algılanan yönetici iletişim davranışlarını araştırmış ve daha fazla öğretmenlik deneyimine sahip ve yönetsel sorumluluk üstlenmiş öğretmenlerin, yöneticilerinin iletişim davranışlarını olumlu yönde değerlendirdikleri sonucuna varılmıştır (1990, s. 15).

Quaglia ve Marion (1991) tarafından yapılan "Öğretmen Algılarına Göre Okul Örgütü, Öğretmen Yetkilendirme, Çalışma Koşulları Ve Toplumsal Statü İle Öğretmen Doyumu Arasındaki İlişki" adlı araştırmada, doyum düzeyi yüksek ve düşük öğretmenlerin öğrencilere yönelik tutum, işe ilişkin yeterlik duygusu, çalışma koşulları ve mesleğin toplumsal statüsü hakkındaki görüşleri arasında bir farklılık bulunup bulunmadığı araştırılmaktadır. Bu çalışmada öğretimden sağlanan doyumun, iş

koşullarından nasıl etkilendiği ve bu etkileşimin, okuldaki öğretimin niteliğinden nasıl etkilendiği sorularına yanıt aranmıştır. Araştırma bulgularına göre birbiriyle ilişkili, ancak bağımsız olan beş doyum etkeni belirlenmiştir: Denetim, örgüt, ücret, çalışma koşulları ve ilerleme fırsatları.

20 okul bölgesindeki 477 ortaöğretim okulu öğretmeniyle yapılan bu araştırmanın bulguları aşağıda verilmektedir.

1. Doyum düzeyi yüksek öğretmenlerin % 92'si, öğrencilerin, yapabileceklerinin en iyisini yapmaya çalıştıklarına inanmaktadır. Doyum düzeyi düşük öğretmenlerde bu oran % 69'dur.

2. Öğretmenlerin çalışma yaşantılarından sağladıkları doyum, kendini gerçekleştirme ve mesleki yeterlilik gereksinimlerinin karşılanmasıyla ilişkili bulunmuştur.

3. Öğretmenlik mesleği sıradan bir meslek olarak görülmemektedir. Terfi ve dışsal ödüllerden alınan doyum düzeyi, öğrenci gelişimini görme gibi içsel ödüllere göre düşük bulunmuştur. Yeterlilik duygusunun, öğretmen doyumunu etkileyen önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

4. Verimlilikten elde edilen doyumun içsel, çevresel etkenlerden elde edilen doyum düzeyinin dışsal nitelikte olduğu belirlenmiştir.

5. Doyum düzeyi düşük öğretmenlerde statü, ücret ve güç etkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

6. Doyum düzeyi yüksek öğretmenler, doyum düzeyi düşük öğretmenlere göre "Bu okuldaki öğretmenler iyi çalışmaktadır" yargısına daha olumlu yaklaşmışlardır.

Rabideu (1993) tarafından yapılan araştırmada, Illinois Lisesi'nde görevli olarak çalışan 298 öğretmen üzerinde çalışılmıştır. Bu araştırmada, denetimle ilgili olarak öğretmenlerin memnuniyetini etkileyen şu faktörlere ulaşılmıştır;

1. Bir klinik modelin kullanılması,
2. Çevresel yanılğı,
3. Sınıfların özellikleri,
4. Denetmenlerin alandaki uzmanlığı,
5. Kontrol sıklığı,
6. Öğretmenlerin gelişimine denetimin etkisi,

7. Denetimin demografik faktörlerle ilişkileri ile denetim arasındaki ilişki araştırılmış olup, öğretmenlerin iş doyumu ile doğru orantılı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenler, öğretim ağırlıklı denetimin kendilerinin mesleki yönden gelişimlerine katkısı olduğunu ve iş doyumlarının sağlanmasında etkili olduğunu belirtmişlerdir.

McEwan (1994), Illinois'de 500 okul müdürünü kapsayan bir araştırmada aşağıda belirtilen davranış, görev ve yeteneklerin, iyi bir müdür için en kritik özellikler olduğunu tespit etmiştir. Bu özellikler;

1. Eğitici personelin performansını değerlendirmesi,
2. Eğitici personel ve öğrenciler için yüksek standartlar belirlemesi, yüksek profesyonel standartları ile örnek olması,
3. Görüş, görev ve hedefleri belirlemek ve bunları korumak,
4. Olumlu kişisel ilişkiler içinde olmak ve devamlılığını sağlamak,
5. Her zaman herkesin gözü önünde olmak,
6. Güvenilir ve düzen içinde bir ortam sağlamak,
7. Okulu geliştirmeye yönelik plan yapmak,
8. Genel eğitim programlarına uymak,
9. Çift yönlü iletişim sistemi geliştirmek şeklindedir.

Aydın (1994), Campbell ve Gregg'in, eğitim yöneticisinin, yönetsel süreçler ve bireysel nitelikleri ile ilgili araştırmasında elde edilen bulguları aktarmaktadır:

1. Okul yöneticisi, insan ilişkilerinde ve grup sürecini etkili olarak kullanmada ileri ölçüde beceriye sahip olmalıdır (% 95).
2. Yönetici, yönetim ve denetimde demokratik prosedürü bilmeli ve kullanmalıdır (% 86).
3. Okul yöneticisi, okulu, öğretim kadrosuna ve çevreye anlatma ve yorumlama güç ve yeteneğine sahip olmalıdır (% 80).
4. Yönetici, karar vermede usta, personel seçmede uzman, program geliştirmedeki yetkisini paylaşmada içtenlikli ve yetenekli olmalıdır (% 78).

5. Okul yöneticisi, önemli konular üzerinde ciddi ve etkili olarak çalışmayı bilmelidir (% 76).

6. Okul yöneticisi, desteksiz suçlamaları ve olumlu etkileşimleri kavramalı ve onlarla ilgilenme yollarını bilmelidir (% 72).

Yine aynı araştırmada yöneticilerin bireysel niteliklerine ilişkin olarak; “sıcak bir kişilik, arkadaşlık, cömertlik, anlayışlılık, doğruluk ve bütünlük, sabırlılık ve güven” nitelikleri araştırmaya katılanların % 86’sı tarafından çok önemli bulunmuştur.

Dinham ve Scott (1996), gerçekleştirdikleri “Öğretmen Doyumu; Güdüleme Ve Sağlık: Öğretmen 2000 Projesinin Birinci Evresi” adlı araştırmada, önceki araştırmaların bulgularını temel almışlardır. Araştırma, Batı Sydney-Avustralya’da özel amaçlı ilk ve orta dereceli 47 okuldan 529 öğretmen ve idareci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen temel bulgular aşağıdaki şekildedir:

Öğretme görevini esas olarak benimseyenlerin genellikle doyumlu oldukları, öğretmen ve yönetici sorunlarına karışanların ise, genellikle doyumsuz oldukları bulgulanmıştır. Kontrolün temel nokta olduğu, özellikle ek sorumlulukların, sosyal beklenti ve eleştirilerin hoşnutsuzluğun temel nedeni olduğu belirlenmiştir.

Mevkinin; doyum umudunu, doyumdaki değişim oranını ve belli bir ölçüde zihinsel sıkıntıyı ortaya çıkardığı tespit edilmiş, özellikle orta dereceli okul yöneticilerin doyum derecesinde bir düşüş ve zihinsel sıkıntılarına yükseliş görülmüştür. Daha önce yapılan araştırmaların aksine, ilerleyen yaş daha fazla doyum sağlamamaktadır. Daha fazla doyumsuzluk ve sıkıntı aynı okulda geçirilen yıllara bağlanmaktadır.

Pagano (1997) “Şehir Okullarında Öğretmenlik, Mesleğe Yeni Başlayan Öğretmenlerin Kariyerlerindeki Motivasyonu Nasıl Etkiler: Boylamsal Bir Çalışma” adlı çalışmayı; iki yıl boyunca, şehir okullarında çalışan New Jersey Koleji’nin öğretmen yetiştirme programı mezunlarının güdülenmelerinin nasıl etkilendiğini ortaya çıkarmak üzere yapmıştır. 12 ilkokul, 9 ortaokul ve 7 anaokulu öğretmenin meslek yaşamları boyunca güdüleri incelenmektedir.

Bulgular; 4 öğretmenin şehir okullarında güdülerinin arttığını, 13 öğretmenin güdülerinde bir değişiklik olmadığını, 4 öğretmenin güdülerinde ise azalma görüldüğünü göstermektedir.

Güdülenmelerinde artış görülenler, bunun işlerine bağlılıktan, gençlerle çalışmaktan alınan zevkten, farklı bir ortamdan öğrenci gereksinimlerine yanıt verebilmekten, şehir okullarından ne bekleneceğini bilmekten ve belki de bu çevrede büyümüş olmaktan kaynaklandığından söz etmişlerdir. Güdüsü azalan öğretmenlerden ikisi, bunu öğrencilerin isteksizlik ve saygısızlıklarına bağlarken, diğer ikisi de çalıştıkları kurumlardaki destek eksikliğine bağlamışlardır.



BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modeline göre yapılmıştır. Alanyazın taraması yapılmış, veri toplama aracı olarak “Lise Müdürlerinin Gündüleyici Davranışları Anketi” uyarlanmış ve bu anket örneklemdaki öğretmenlere uygulanarak görüşlerine başvurulmuş, beklentileri sorulmuştur.

3.2 Evren

Araştırmanın evrenini 2004-2005 eğitim - öğretim yılında İzmir İli Bornova İlçesi’ndeki resmi liselerde görev yapan 1181 öğretmen oluşturmaktadır. Anılan tarihte ilçede bulunan tüm liseler aşağıda verilmektedir ve tamamı araştırmaya dahil edilmiştir.

1. Cem Bakioğlu Lisesi
2. Çimentaş Lisesi
3. Hayrettin Duran Lisesi
4. Mustafa Kemal Lisesi
5. Sıdıka Rodop Lisesi
6. Suphi Koyuncuoğlu Lisesi
7. Süleyman Demirel Lisesi
8. Fen Lisesi
9. Bornova Anadolu Lisesi
10. Yunus Emre Anadolu Lisesi
11. Altay Ticaret Lisesi
12. Şükrü Seher Ergil T.M.L.
13. Atatürk Anadolu Mes. Ve Mes. Lisesi
14. Anadolu Mes. Kız ve Mes. Lisesi
15. Mimar Sinan Tek. Ve End. Mes. Lisesi
16. Mahzar Zorlu Pls. End. Mes. Lisesi
17. Seyit Şanlı End. Mes. Lisesi
18. Hatice Güzelcan Lisesi
19. Selçuk Yaşar Boy. End. Mes. Lisesi

3.3 Örneklem

Örneklem, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle oluşturulmuştur ve 241 öğretmeni içermektedir.

Öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve medeni hale göre dağılımları tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1 – Öğretmenlerin cinsiyet, yaş ve medeni hale göre dağılımı

CİNSİYET	Frekans	Yüzde
ERKEK	99	41.1
KADIN	142	58.9
Toplam	241	100.0
YAŞ	Frekans	Yüzde
20-25 YIL	14	5.8
26-30 YIL	44	18.3
31-35 YIL	61	25.3
36-40 YIL	35	14.5
41-45 YIL	51	21.2
46 VE ÜSTÜ YIL	36	14.9
Toplam	241	100.0
MEDENİ HAL	Frekans	Yüzde
BEKAR	46	19.1
EVLİ	185	76.8
DIĞER	10	4.1
Toplam	241	100.0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, örneklemede “Kadın” öğretmenlerin oranı “Erkek” öğretmenlerin oranından daha fazladır. Yaş söz konusu olduğunda ise, “31-35 Yıl” yaş aralığındaki öğretmenlerin oranı en fazla ve “20-25 Yıl” yaş aralığındaki öğretmenlerin ağırlığı en düşük düzeydedir. Medeni hal bakımından, “Evli” olan öğretmenlerin oranı oldukça yüksek görünmektedir.

Öğretmenlerin mezun olunan okul, branş alanı, mezun olunan alanda görev yapılıp yapılmadığı, meslekten memnun olup olunmadığı kriterlerine göre dağılımları tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2 – Öğretmenlerin mezun olunan okul, brans alanı, mezun olunan alanda görev yapılıp yapılmadığı, meslekten memnun olunup olunmadığı kriterlerine göre dağılımı

MEZUN OLUNAN OKUL	Frekans	Yüzde
EĞİTİM FAKÜLTESİ	123	51.0
DİĞER	118	49.0
Toplam	241	100.0
BRANŞ ALANI	Frekans	Yüzde
SAYISAL	109	45.2
SÖZEL	84	34.9
EŞİT AĞIRLIKLILIKLI	35	14.5
ÖZEL YETENEK	13	5.4
Toplam	241	100.0
MEZUN OLUNAN ALANDA GÖREV YAPILIP YAPILMADIĞI	Frekans	Yüzde
EVET	216	89.6
HAYIR	25	10.4
Toplam	241	100.0
MESLEKTEN MEMNUN OLUNUP OLUNMADIĞI	Frekans	Yüzde
EVET	211	87.6
HAYIR	30	12.4
Toplam	241	100.0

Tabloda görüldüğü gibi “Eğitim Fakültesi” mezunu öğretmenler, “Diğer” fakülte mezunu öğretmenlerden bir miktar fazla görünmektedirler. Branş alanı bakımından, “Sayısal” alan mezunu öğretmenler en büyük dilimi oluşturmaktadırlar. Aynı zamanda mezun oldukları alanda görevli öğretmenlerin oranı oldukça yüksektir. Meslekten memnun olan öğretmenlerin oranının da yüksek düzeyde olduğu görülmektedir.

Öğretmenlerin mesleği seçme şekli, meslekteki kıdem, görev yapılan lise türü kriterlerine göre dağılımları tablo 3’te görülmektedir.

Tablo 3 – Öğretmenlerin mesleği seçme şekli, meslekteki kıdem, görev yapılan lise türü kriterlerine göre dağılımı

MESLEĞİ SEÇME ŞEKLİ	Frekans	Yüzde
İSTEYEREK	214	88.8
ZORUNLU OLARAK	27	11.2
Toplam	241	100.0
MESLEKTEKİ KIDEM	Frekans	Yüzde
1-5 YIL	35	14.5
6-10 YIL	71	29.5
11-15 YIL	44	18.3
16-20 YIL	48	19.9
21-25 YIL	28	11.6
26 VE ÜSTÜ YIL	15	6.2
Toplam	241	100.0
GÖREV YAPILAN LİSE TÜRÜ	Frekans	Yüzde
DÜZ LİSE	83	34.4
FEN LİSESİ	18	7.5
ANADOLU VEYA SÜPER LİSE	52	21.6
MESLEKİ VEYA TEKNİK LİSE	88	36.5
Toplam	241	100.0

Tabloya baktığımızda, mesleğini “İsteyerek” seçen öğretmenlerin oranı oldukça yüksek görünmektedir. Meslekteki kıdem söz konusu olduğunda; “6-10 Yıl” aralığı en yüksek, “26 Ve Üstü Yıl” aralığı en düşük orana sahiptirler. Örneklemdaki öğretmenlerin çoğu, “Mesleki Veya Teknik Lise” ile “Düz Lise” lerde görev yapmaktadırlar.

3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmada elde edilen veriler, olgusal ve yargısal veri türündendir. Olgusal olanlar, anket girişinde yer alan “Kişisel Bilgi Formu” kısmından elde edilen ve araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini gösteren verilerdir. Yargısal olanlar ise, “Okul Müdürlerinin Güdöleyici Davranışları Anketi” kısmında yer alan yargı maddelerine verilen yanıtları içeren verilerdir. Verilerin kaynağı; lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdöleyici davranışlarına ilişkin görüş ve

beklentilerinin, beşli Likert Ölçeği üzerindeki işaretlerine dayanmaktadır. Likert Ölçeği tipi ölçekle ölçülen veriler sürekli değişken cinsindedir.

Araştırmada, Şahin (1997) tarafından geliştirilen anketin uyarlanmasıyla oluşturulan “Lise Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Anketi” kullanılmıştır.

Bu araştırmanın bağımlı görünümlü değişkenleri lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüş ve beklentilerinden oluşan düşünceleridir. Araştırmanın bağımsız görünümlü değişkenleri ise, öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleridir.

Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin (1) görüş, (2) beklenti hakkındaki düşünceleri de bağımsız görünümlü değişkenleri oluşturmaktadırlar. Araştırmada “Kişisel Bilgi Formu” adı altında öğretmenlerin cinsiyet, yaş, medeni hal, mezun olunan okul, branş, mezun olunan alanda görev yapılıp yapılmadığı, meslekten memnun olup olunmadığı, mesleği seçme şekli, meslekteki kıdem, görev yapılan lise türü gibi değişkenler yer almaktadır.

Anketin sonraki kısmında yöneticinin güdüleme davranışlarını içeren 75 yargı maddesi yer almaktadır. Bu yargılara ilişkin tepkilerin (görüş ve beklenti) belirlenmesi için Likert Ölçeği tipi ölçekle beşli olarak derecelendirme yapılmıştır. Görüş, “Ne Kadar Sık Gösteriliyor?”; beklenti, “Sizin Tercihiniz?” ifadeleri ile verilmiştir. Görüş ve beklenti derecelendirme; “Her Zaman”, “Çoğu Zaman”, “Arasıra”, “Çok Seyrek”, “Hiçbir Zaman” şeklinde düzenlenmiştir.

3.5 Anketin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Anket uygulanmadan önce geçerlik için öğretmenlerle, yöneticilerle ve uzmanlarla görüşülmüştür. Öğretmenlerin içinde buldukları ortam ve şartlar anlaşılmasına çalışılmış, bu sosyal şartlar altında görüş ve beklenti alanlarının neler olabileceği saptanmaya çalışılmıştır. Daha sonra uygulama aşaması sıranmış, alınan dönütler neticesinde ankete şekil verilmiştir. Bu işlemler doğrultusunda gerekli düzeltme ve eklemelerde bulunularak ankete son hali verilmiştir. Güvenirlilik için Cronbach’s Alpha analizi uygulanmıştır. Bu analiz sonucunda; görüşler için .9835, beklentiler için .9259 gibi yüksek güvenirlilik değerleri elde edilmiştir.

3.6 Anketin Uygulanması

Anket uygulaması öncesinde Bornova İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile gerekli işlemler yerine getirilmiş ve kaymakamlık oluru alınması sağlanmıştır. Kaymakamlık oluru ile birlikte Bornova İlçesine bağlı liseler dolaşılmış ve anketler dağıtılmıştır.

Okullara gidildiğinde, önce okul müdürleri ile görüşülmüş ve bilgi verilmiştir. Anketler; öğretmenlere ders saatleri arasında ya da boş saatlerinde gerekli açıklamalar yapılarak dağıtılmış, öğretmenlerin ilgili ve istekli olmasına dikkat edilmiştir. İlgisiz, isteksiz ve ön yargı ile hareket eden öğretmenlere anket formu verilmemiştir. Öğretmenlere verilen anketler madde sayısının çok olmasından dolayı hemen geri istenmemiş, birkaç gün süre verilerek evde doldurmaları istenmiştir. Yüksek ilgi gösteren öğretmenlerle isteyen rehber öğretmenlere, okulda bulunulan sürede görüşülemeyen öğretmenlere doldurtulmak üzere anket formu bırakılmış, anketin içeriği ve yanıtlama biçimi hakkında tekrar ayrıntılı şekilde bilgi verilmiştir.

Anketlerin toplanmasına gönüllü öğretmenlerle, ilgilenmek isteyen rehber öğretmenler yardımcı olmuşlardır. Toplanan anketler kontrol edilmiş, hatalı olanlar ayıklanmıştır.

Anket formları numara verilerek kodlanmıştır. Kişisel Bilgi Formunda eksik doldurma, madde ya da kolon atlama şeklinde hata görülen anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır.

3.7 Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatiksel Teknikler

Verilerin çözümlemesinde profesyonel yardım alınmış, gerekli tüm tekniklerin kullanılması üzerinde dikkatle durulmuştur. Bu araştırmada; ana probleme ilişkin elde edilen verilerin çözümlemesinde ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Scheffe anlamlılık testi gibi şekil ve tablolarda da görülen teknikler kullanılmıştır.

Genel sonuçlara ulaşmak için ortalama, cevapların dağılımını gözlemlemek için standart sapma verileri kullanılmıştır. Ankette kişisel bilgi formunda yer alan değişkenlerden iki seçenek içerenlere t-testi uygulanmış, ikiden fazla seçenek içerenlere tek yönlü varyans analizi ve Scheffe anlamlılık testi uygulanmıştır. p (İstatiksel Anlamlılık Değeri), bu üç teknikle elde edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, lise öğretmenlerine uygulanan “Lise Müdürlerinin Gütüleyici Davranışları Anketi” verileri istatistiksel çözümleme teknikleriyle analiz edilmekte ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulgular tablolar halinde verilerle yorumlanmaktadır.

Araştırmanın, “Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin gütüleyici davranışlarına ilişkin görüş ve beklentileri nelerdir, bu görüş ve beklentiler belirtilen bireysel ve mesleki özelliklere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” şeklinde belirlenen problemine ilişkin bulgular; alt problemlerde belirtildiği üzere öğretmenlerin, ankette “Kişisel Bilgi Formu” kısmında yer alan bireysel ve mesleki özellikleri değişkenlerine göre elde edilmiştir. Birinci ve ikinci alt problemler onar değişkene göre incelenmektedir, üçüncü alt problemde ise birinci ve ikinci alt problemlerin arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakılmaktadır.

4.1 Bireysel Ve Mesleki Özelliklere Göre Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Alt Problem

4.1.1 Birinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre elde edilen t-testi sonuçları tablo 4’te sunulmaktadır.

Tablo 4 - Cinsiyetlere göre elde edilen t-testi sonuçları (Görüşler)

	CINSİYET	Ortalama	Std.Sapma	t istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	ERKEK	3.79	1.214	1.379	.169
	KADIN	3.58	1.060		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi; “Erkek” öğretmenlerin görüş ortalamaları, “Kadın” öğretmenlerden daha yüksek bir değerdedir. Fakat, “Erkek” öğretmenlerin görüşlerinin standart sapma değeri daha yüksek görünmektedir. p {İstatiksel anlamlılık değeri olan $p < \alpha$ (.05) ise fark anlamlı, $p > \alpha$ (.05) ise fark anlamsızdır} $> .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“Erkek” öğretmenlerin görüş ortalamalarının daha yüksek olması, yöneticilerin erkek ağırlıklı olup daha fazla iletişim içinde olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Fakat standart sapma değeri, “Erkek” öğretmenlerde daha yüksek görünmektedir. Bu yüksek değer, “Erkek” öğretmenlerin görüşlerinin dağınık bir durumda olmasından kaynaklanmaktadır ve “Kadın” öğretmenler daha benzer yanıtlar vermişlerdir. Bu küçük farklılıklara rağmen; p değeri göstermektedir ki, genel olarak “Erkek” ve “Kadın” öğretmenlerin görüşleri benzerdir.

Bu bulgular Şahin (1997)’i desteklemektedir. İlköğretim okullarında yaptığı araştırmasında, O’da cinsiyet değişkeni bakımından farkın anlamsız olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda Kabadayı (1982) araştırmasında, gereksinim hiyerarşisi alanlarında, kadın ve erkek öğretmenlerin algıladıkları gereksinim karşılama yetersizliği dereceleri arasında önemli bir farklılık bulunmadığı sonucunu elde etmiştir.

4.1.2 İkinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin yaşlarına göre elde edilen varyans analizi sonuçları tablo 5’te verilmektedir.

Tablo 5 - Yaşlara göre elde edilen varyans analizi sonuçları
(Görüşler)

	YAŞ	Ortalama	Std.Sapma	f istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	20-25 YIL	4.29	.726	3.177	.009 (*)
	26-30 YIL	3.66	1.256		
	31-35 YIL	3.66	1.153		
	36-40 YIL	4.09	.951		
	41-45 YIL	3.55	1.045		
	46 VE ÜSTÜ YIL	3.22	1.149		

Tabloda görüldüğü gibi, en düşük ortalamaya “46 Ve Üstü Yıl” yaş grubunda yer alan öğretmenler sahiptir. En yüksek ortalama ise “20-25 Yıl” yaş aralığında yer alan öğretmenlere ait görünmektedir. En düşük standart sapma değeri “20-25 Yıl” yaş aralığında elde edilmekte, en yüksek olanı ise “26-30 Yıl” yaş aralığında görülmektedir. $p < .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“26-30 Yıl” yaş aralığında standart sapma değeri en yüksek düzeydedir, yani bu gruptaki öğretmenler daha dağınık görüş beyan etmişlerdir. “46 Ve Üstü Yıl” yaş grubunda yer alan öğretmenlerin düşük ortalamaya sahip olmalarının nedeni, daha fazla ve çeşitli yöneticilerle çalışmış olmalarından kaynaklanıyor olabilir. “20-25 Yıl” yaş aralığında yer alan öğretmenlerin en yüksek ortalamaya sahip olmalarının nedeni, göreve yeni başlamış olmalarından ileri geliyor olabilir.

Bu araştırmada yaş değişkeni bakımından farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılrken, Şahin (1997) araştırmasında anlamsız fark elde etmiştir. Fakat Kabadayı (1982) araştırmasında, bu değişken bakımından farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.1.3 Üçüncü Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin medeni hallerine göre elde edilen varyans analizi sonuçları tablo 6’da gösterilmektedir.

Tablo 6 - Medeni hallere göre elde edilen varyans analizi sonuçları
(Görüşler)

	MEDENİ HAL	Ortalama	Std.Sapma	f istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
19	BEKAR	3.67	1.194	4.864	.009 (*)
	EVLİ	3.72	1.066		
	DİĞER	2.80	1.506		

Tabloda en düşük ortalamaya “Diğer” seçeneğini işaretleyen, en yüksek olana ise “Evli” seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin sahip oldukları görülmektedir. Standart sapmada “Evli” olanlar en düşük, “Diğer” seçeneğini işaretleyenler en yüksek değere sahip görünmektedir. $p < .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“Diğer” seçeneğini işaretleyen öğretmenlerde standart sapma değeri en yüksek düzeyde görünmektedir. Bu, görüşlerde bir istikrar olmadığına, görüşlerin seçenekler arasında yayıldığına işaret etmektedir. Aynı zamanda, bu öğretmenler en düşük ortalamaya sahiptirler. Bunun temelinde, sosyal ve özel hayatlarındaki sıkıntılar yatıyor olabilir.

Eldeki araştırmada medeni hal değişkeni bakımından farkın anlamlı olduğu gözlemlenirken, Şahin (1997) araştırmasında anlamsız fark sonucuna ulaşmıştır.

4.1.4 Dördüncü Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre elde edilen t-testi sonuçları tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7 - Mezun olunan okullara göre elde edilen t-testi sonuçları
(Görüşler)**

	MEZUN OLUNAN OKUL	Ortalama	Std.Sapma	t istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	EĞİTİM FAKÜLTESİ	3.77	1.054	1.469	.143
	DİĞER	3.56	1.195		

Yukarıda görüldüğü gibi, “Eğitim Fakültesi” mezunu öğretmenler daha yüksek bir ortalamaya sahipler ve standart sapma değerleri daha küçük görünmektedir. $p > .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; mezun olunan okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Gruplar arasında anlamlı bir fark olmamasına rağmen; “Eğitim Fakültesi” mezunu öğretmenlerin daha yüksek ortalama ve daha istikrarlı görüşleri, alana yönelik yetiştirilmiş olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Bu bulgular Şahin (1997)’i desteklemektedir. O’da araştırmasında mezun olunan okul değişkeni bakımından farkın anlamsız olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.1.5 Beşinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin branşlarına göre elde edilen varyans analizi sonuçları tablo 8’de sunulmaktadır.

**Tablo 8 - Branşlara göre elde edilen varyans analizi sonuçları
(Görüşler)**

	BRANŞ ALANI	Ortalama	Std.Sapma	f istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	SAYISAL	3.61	1.154	1.101	.349
	SÖZEL	3.83	1.051		
	EŞİT AĞIRLIKLIL	3.54	1.268		
	ÖZEL YETENEK	3.38	.961		

Tabloda en düşük ortalamaya sahip olanlar; “Özel Yetenek” alanında bir branşa sahip öğretmenler, en yüksek olana ise “Sözel” alana dahil olan öğretmenler görünmektedir. Standart sapma bakımından “Özel Yetenek” alanı en düşük, “Eşit Ağırlıklı” alanı en yüksek değerlerdedir. $p > .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Anlamlı fark olmamasına rağmen; “Özel Yetenek” alanına dahil olan öğretmenlerin düşük ve istikrarlı görüş belirtmeleri, alanlarına özgü yaratıcı havalardan ileri geliyor olabilir.

4.1.6 Altıncı Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre t-testi sonuçları tablo 9’da gösterilmektedir.

Tablo 9 - Mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre t-testi sonuçları (Görüşler)

	ALANDA GÖREV	Ortalama	Std.Sapma	t İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	EVET	3.75	1.085	3.187	.002 (*)
	HAYIR	3.00	1.291		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi; mezun olunan alanda görevli öğretmenlerin ortalamaları daha yüksek, standart sapmaları ise daha düşüktür. $p < .05$ olduğundan; Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“Hayır” seçeneğini işaretleyen öğretmenlerin; düşük ortalama ve dağınık görüşleri, yetiştirildikleri alanda çalışmamalarından kaynaklanıyor olabilir.

4.1.7 Yedinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin meslekten memnun olup olmadıklarına göre elde edilen t-testi sonuçları tablo 10’da verilmektedir.

Tablo 10 - Meslekten memnun olup olmadıklarına göre elde edilen t-testi sonuçları (Görüşler)

	MESLEKTEN MEMNUN	Ortalama	Std.Sapma	t İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	EVET	3.79	1.072	4.502	.000 (*)
	HAYIR	2.83	1.177		

Meslekten memnun olan öğretmenlerin ortalamaları yüksek, standart sapmaları düşük değerlerdedir. $p < .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; meslekten memnun olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Meslekten memnun olan öğretmenlerin; yüksek düzeyli ve istikrarlı görüşleri, ruh halleri ve tatmin düzeyleri ile alakalı olabilir.

4.1.8 Sekizinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin mesleği seçme şekillerine göre t-testi sonuçları tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11 - Mesleği seçme şekillerine göre t-testi sonuçları (Görüşler)

	MESLEĞİ SEÇME ŞEKLİ	Ortalama	Std.Sapma	t İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	İSTEYEREK	3.82	1.021	6.242	.000 (*)
	ZORUNLU OLARAK	2.48	1.252		

Mesleğini “İsteyerek” seçen öğretmenlerin ortalamaları yüksek, standart sapmaları düşük görünmektedir. $p < .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; mesleği seçme şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Mesleğini “İsteyerek” seçen öğretmenlerin; yüksek düzeyli ve istikrarlı görüşleri, işlerini severek yapmalarından kaynaklanıyor olabilir.

Mesleği seçme şekli değişkeni bakımından bu araştırmada anlamlı fark ortaya çıkarken, Şahin (1997) araştırmasında farkın anlamsız olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

4.1.9 Dokuzuncu Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin meslekteki kıdemlerine göre varyans analizi sonuçları tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 12 - Meslekteki kıdemlerine göre varyans analizi sonuçları
(Görüşler)**

	KIDEM	Ortalama	Std.Sapma	f statistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	1-5 YIL	4.29	.726	2.632	.024 (*)
	6-10 YIL	3.66	1.256		
	11-15 YIL	3.66	1.153		
	16-20 YIL	4.09	.951		
	21-25 YIL	3.55	1.045		
	26 VE ÜSTÜ YIL	3.22	1.149		

Tabloda görüldüğü gibi ortalama söz konusu olduğunda en yüksek değer “1-5 Yıl” aralığında kıdeme sahip, en düşük değer “26 Ve Üstü Yıl” diliminde kıdeme sahip öğretmenlere aittir. Standart sapmada ise “6-10 Yıl” aralığında kıdeme sahip öğretmenler en yüksek, “1-5 Yıl” aralığında kıdeme sahip öğretmenler ise en düşük değerleri elde etmektedirler. $p < .05$ olduğundan: : Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

En fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin; düşük ve kısmen dağınık görüşleri, bıkkınlık ve yılgınlıktan veya fiziksel sıkıntılardan ileri geliyor olabilir.

Bu araştırmada kıdem değişkeni bakımından anlamlı fark elde edilirken, Şahin (1997) araştırmasında farkın anlamsız olduğu sonucuna ulaşmıştır. Fakat Kabadayı (1982) araştırmasında, kıdem değişkeni bakımından ilköğretim okulu öğretmenlerinin algularında anlamlı fark olduğunu belirtmektedir. Suriyamanne (1989) Tayland’ da ortaokul öğretmenleri üzerinde yaptığı araştırmasında, bu değişken bakımından, öğretmen görüşlerinde farkın anlamlı olduğunu söylemektedir.

4.1.10 Onuncu Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin görev yaptıkları lise türlerine göre varyans analizi sonuçları tablo 13’de verilmektedir.

Tablo 13 - Görev yaptıkları lise türlerine göre varyans analizi sonuçları (Görüşler)

	LİSE TÜRÜ	Ortalama	Std.Sapma	f İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1g	DÜZ LİSE	3.94	.929	10.163	.000 (*)
	FEN LİSESİ	4.50	.786		
	ANADOLU VEYA SÜPER LİSE	3.67	1.043		
	MESLEKİ VEYA TEKNİK LİSE	3.24	1.241		

“Mesleki Veya Teknik Lise” llerde görev yapan öğretmenler en düşük, “Fen Lisesi” nde görev yapan öğretmenler en yüksek ortalamaya sahiptirler. Standart sapma bakımından en düşük değer “Fen Lisesi” nde görev yapan, en yüksek değer “Mesleki Veya Teknik Lise” llerde görev yapan öğretmenlere aittir. $p < .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri; görev yaptıkları lise türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“Fen Lisesi” nde görevli öğretmenlerin yüksek ve istikrarlı görüşleri; öğrencilerin zeki ve çalışkan olmalarından, imkanların daha üst seviyede bulunmasından, öğretmenlerin sınavla seçilmelerinden, hizmetiçi eğitimin daha yoğun olmasından kaynaklanıyor olabilir.

4.2 Bireysel Ve Mesleki Özelliklere Göre Öğretmenlerin Beklentilerine İlişkin Alt Problem

4.2.1 Birinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre elde edilen t-testi sonuçları tablo 14’te sunulmaktadır.

Tablo 14 - Cinsiyetlere göre elde edilen t-testi sonuçları (Beklentiler)

	CİNSİYET	Ortalama	Std.Sapma	t istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	ERKEK	4.58	.757	-.841	.401
	KADIN	4.65	.574		

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi; “Kadın” öğretmenler, yüksek beklenti ortalaması ve düşük standart sapma değerine sahiptirler. p {İstatiksel anlamlılık değeri olan $p < \alpha$ (.05) ise fark anlamlı, $p > \alpha$ (.05) ise fark anlamsızdır} $> .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“Kadın” öğretmenlerin ortalamaları, “Erkek” öğretmenlerden daha yüksek durumdadır. Bu durum, “Kadın” öğretmenlerin daha yüksek bir beklenti içinde olduklarını göstermektedir. Okul müdürlerinin; “Kadın” öğretmenlere yönelik motive edici davranışları, daha fazla ve yoğun olarak hissettirmeleri gerekli olabilir. Aynı zamanda, standart sapma değeri “Kadın” öğretmenlerde daha düşük düzeydedir. “Kadın” öğretmenler; beklentilerinde birbirlerine yakın cevaplar vermişlerdir. Fakat gruplar arasında anlamlı bir fark olmaması, öğretmenlerin genel olarak benzer beklenti içinde olduklarını göstermektedir.

Bu araştırma, cinsiyet değişkeni bakımından Şahin (1997)’i desteklemektedir. O’da, ilköğretim okullarında yaptığı araştırmasında farkın anlamsız olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.2.2 İkinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin yaşlarına göre elde edilen varyans analizi sonuçları tablo 15’te verilmektedir.

**Tablo 15 - Yaşlara göre elde edilen varyans analizi sonuçları
(Beklentiler)**

	YAŞ	Ortalama	Std.Sapma	f İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	20-25 YIL	4.14	.949	4.443	.001 (*)
	26-30 YIL	4.84	.370		
	31-35 YIL	4.75	.699		
	36-40 YIL	4.46	.611		
	41-45 YIL	4.65	.559		
	46 VE ÜSTÜ YIL	4.42	.732		

Tabloda ortalama söz konusu olduğunda; en yüksek değere “26-30 Yıl” yaş aralığında yer alan, en düşük değere “20-25 Yıl” yaş aralığında yer alan öğretmenler sahiptir. Standart sapmada ise en yüksek değer “20-25 Yıl” yaş aralığında, en düşük değer “26-30 Yıl” yaş aralığında yer alan öğretmenlere aittir. $p < .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“20-25 Yıl” aralığı yaş grubu söz konusu olduğunda beklenti ortalaması en düşük değerde, hemen takip eden “26-30 Yıl” yaş grubunda ise beklenti ortalaması en yüksek değerdedir. Bu durum, ilk mesleğe başlamanın bilgisizlik ve belirsizliğinden kaynaklanıyor olabilir. Daha sonra gerçekleşen deneyim ve farkına varma bu değerleri en yüksek seviyeye çıkarıyor olabilir. Okul müdürlerinin mesleğe yeni başlayan öğretmenlere, motive edici davranışları daha yoğun sergilemeleri gerekli olabilir.

Şahin (1997)’de araştırmasında, yaş değişkeni bakımından farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

4.2.3 Üçüncü Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin medeni hallerine göre elde edilen varyans analizi sonuçları tablo 16’da gösterilmektedir.

Tablo 16 - Medeni hallere göre elde edilen varyans analizi sonuçları (Beklentiler)

	MEDENİ HAL	Ortalama	Std.Sapma	f İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	BEKAR	4.41	.858	2.849	.060
	EVLİ	4.66	.595		
	DIĞER	4.70	.483		

Ortalama bakımından; en yüksek değer “Diğer” grubuna dahil olan, en düşük değer “Bekar” olan öğretmenlere aittir. “Diğer” grubundaki öğretmenler en düşük standart sapma, “Bekar” olan öğretmenler de en yüksek standart sapma değerine sahiptirler. $p > .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“Diğer” grubuna dahil olan öğretmenlerin beklentileri yüksek ve benzer dağılım göstermesine rağmen fark anlamlı değildir, yine de okul müdürlerinin bu gruba dahil öğretmenlere daha yakın ve ilgili olması gerekebilir.

Bu değişken bakımından Şahin (1997)’de, araştırmasında farkın anlamsız olduğunu söylemektedir.

4.2.4 Dördüncü Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin mezun oldukları okullara göre elde edilen t-testi sonuçları tablo 17’de gösterilmektedir.

**Tablo 17 - Mezun olunan okullara göre elde edilen t-testi sonuçları
(Beklentiler)**

	MEZUN OLUNAN OKUL	Ortalama	Std.Sapma	t İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	EĞİTİM FAKÜLTESİ	4.54	.716	1.788	.075
	DİĞER	4.69	.577		

“Eğitim Fakültesi” mezunu öğretmenler düşük ortalama ve yüksek standart sapma değerlerine sahiptirler. $p > .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; mezun olunan okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Her iki grupta da beklentiler çok yüksektir. Mezun olunan okullara bakılmaksızın, yüksek motivasyon gerekli olabilir.

Şahin (1997)’ de araştırmasında, bu değişken bakımından farkın anlamsız olduğu sonucunu elde etmiştir.

4.2.5 Beşinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin branşlarına göre elde edilen varyans analizi sonuçları tablo 18’de sunulmaktadır.

**Tablo 18 - Branşlara göre elde edilen varyans analizi sonuçları
(Beklentiler)**

	BRANŞ ALANI	Ortalama	Std.Sapma	f İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	SAYISAL	4.61	.609	1.244	.294
	SÖZEL	4.58	.764		
	EŞİT AĞIRLIKLİ	4.80	.406		
	ÖZEL YETENEK	4.46	.776		

Tabloda en düşük ortalamaya “Özel Yetenek” alanına dahil olan, en yüksek ortalamaya “Eşit Ağırlıklı” alana dahil olan öğretmenler sahiptirler. Standart sapma bakımından en düşük değer “Eşit Ağırlıklı” alana dahil olan, en yüksek değer “Sözel” alana dahil olan öğretmenlere aittir. $p > .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Fark anlamlı olmamasına rağmen; “Eşit Ağırlıklı” alan mezunu öğretmenlere, motive edici davranışları daha sık ve yüksek seviyede göstermek gerekli olabilir.

4.2.6 Altıncı Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre t-testi sonuçları tablo 19’da gösterilmektedir.

Tablo 19 - Mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre t-testi sonuçları (Beklentiler)

	ALANDA GÖREV	Ortalama	Std.Sapma	t istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	EVET	4.61	.659	-.497	.619
	HAYIR	4.68	.627		

“Hayır” yanıtını veren öğretmenler yüksek ortalama, düşük standart sapma değerlerine sahiptirler. $p > .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Anlamlı bir fark olmamasına rağmen, mesleğini isteyerek seçmeyen öğretmenlere daha motive edici davranmak gerekebilir.

4.2.7 Yedinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin meslekten memnun olup olmadıklarına göre elde edilen t-testi sonuçları tablo 20’de verilmektedir.

Tablo 20 - Meslekten memnun olup olmadıklarına göre elde edilen t-testi sonuçları (Beklentiler)

	MESLEKTEN MEMNUN	Ortalama	Std.Sapma	t istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	EVET	4.59	.679	-1.631	.104
	HAYIR	4.80	.407		

Meslekten memnun olmayan öğretmenler yüksek ortalama düşük standart sapma değerlerine sahiptirler. $p > .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; meslekten memnun olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Anlamlı bir fark görülmemekle beraber, meslekten memnun olmayan öğretmenlere daha motive edici davranmak gerekebilir.

4.2.8 Sekizinci Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin mesleği seçme şekillerine göre t-testi sonuçları tablo 21’de sunulmaktadır.

Tablo 21 - Mesleği seçme şekillerine göre t-testi sonuçları (Beklentiler)

	MESLEĞİ SEÇME ŞEKLİ	Ortalama	Std.Sapma	t istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	ISTEYEREK	4.57	.680	-3.280	.001 (*)
	ZORUNLU OLARAK	5.00	.000		

Yukarıda görüldüğü gibi, yüksek ortalama düşük standart sapma değerleri mesleği “Zorunlu Olarak” seçen öğretmenlere aittir. $p < .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; mesleği seçme şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Mesleği “Zorunlu Olarak” seçen öğretmenlere, çok daha yüksek düzeyde ve sıklıkla motive edici davranışları sergilemek gerekli olabilir.

Bu araştırmada anlamlı bir farklılık ortaya çıkarken, şahin (1997) araştırmasında anlamsız fark olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

4.2.9 Dokuzuncu Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

retmenlerin meslekteki kıdemlerine göre varyans analizi sonuçları tablo 22’de gösterilmektedir..

**Tablo 22 - Meslekteki kıdemlerine göre varyans analizi sonuçları
(Beklentiler)**

	KIDEM	Ortalama	Std.Sapma	f İstatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	1-5 YIL	4.14	.949	1.608	.159
	6-10 YIL	4.84	.370		
	11-15 YIL	4.75	.699		
	16-20 YIL	4.46	.611		
	21-25 YIL	4.65	.559		
	26 VE ÜSTÜ YIL	4.42	.732		

Tabloda en yüksek ortalamayı “6-10 Yıl” arası kıdeme, en düşük “1-5 Yıl” arası kıdeme sahip üretmenler elde etmektedir. Standart sapmada da en düşük değer “6-10 Yıl” grubuna, en yüksek değer “1-5 Yıl” grubuna dahil retmenlere aittir. $p > .05$ olduğundan: Lise retmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Fark anlamlı olmamakla beraber, “6-10 Yıl” arası kıdeme sahip retmenlere daha motive edici davranmak gerekebilir.

Kıdem değişkeni bakımından, şahin (1997)’de farkın anlamsız olduğu sonucunu elde etmiştir.

4.2.10 Onuncu Değişkene Göre Bulgular Ve Yorum

Öğretmenlerin görev yaptıkları lise türlerine göre varyans analizi sonuçları tablo 23'te verilmektedir.

Tablo 23 - Görev yaptıkları lise türlerine göre varyans analizi sonuçları (Beklentiler)

	LİSE TÜRÜ	Ortalama	Std.Sapma	f istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
1b	DÜZ LİSE	4.54	.686	.601	.615
	FEN LİSESİ	4.67	.767		
	ANADOLU VEYA SÜPER LİSE	4.63	.595		
	MESLEKİ VEYA TEKNİK LİSE	4.67	.638		

En yüksek ortalama; “Fen Lisesi” ve “Mesleki Veya Teknik Lise” lerde görev yapan öğretmenlere, en düşük olanı ise “Düz Lise” lerde görev yapan öğretmenlere aittir. Standart sapma bakımından; en düşük değere “Anadolu Veya Süper Lise” lerde görev yapan, en yüksek değere “Fen Lisesi” nde görev yapan öğretmenler sahip görünmektedir. $p > .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri; görev yaptıkları lise türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Fark anlamlı görülmemekle birlikte, “Fen Lisesi” ile “Mesleki Veya Teknik Lise” öğretmenlerine daha motive edici davranmak faydalı olabilir.

4.3 Öğretmenlerin Görüş Ve Beklentilere Ait

Düşüncelerine İlişkin Alt Problem

Öğretmenlerin görüş ve beklenti değerleri tablo 24'te sunulmaktadır.

Tablo 24 – Öğretmenlerin görüş ve beklenti değerleri

	Anket sayısı	Ortalama	Std.Sapma	t istatistiği	p değeri (Anlamlılık)
Görüş	241	3.3537	.81616	-24.569	.000 (*)
Beklenti	241	4.7037	.24812		

Anketlerin tamamı söz konusu olduğunda, “Beklenti” ortalaması “Görüş” ortalamasından oldukça yüksek görünmektedir. Aynı zamanda standart sapma değeri, “Beklenti” söz konusu olduğunda çok daha küçük görünmektedir. “Beklenti” daha az dağınıklık göstermekte, yani istikrarlı bir durum sergilemektedir. $p < .05$ olduğundan: Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüş ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

“Görüş” ortalamasının düşük ve standart sapma değerinin yüksek olması, yöneticilerin çok çeşitli şekillerde davranış sergilemesinden kaynaklanıyor olabilir. “Beklenti” söz konusu olduğunda; ortalamanın yüksek ve standart sapma değerinin düşük olması, genel olarak öğretmenlerin kafalarındaki yönetici kavramının benzer olduğunu gösteriyor olabilir. Okul müdürlerinin, motive edici davranışlar söz konusu olduğunda, daha ortak ve yüksek düzeyde davranış standartları geliştirmeleri gerekli olabilir.

İlköğretim okullarındaki durumu inceleyen Şahin (1997)’de, araştırmasında farkın anlamlı olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlar ve önerilere yer verilmektedir.

5.1 Sonuçlar

1. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
2. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “20-25 Yıl” yaş aralığındaki öğretmenler en yüksek, “46 Ve Üstü Yıl” yaş aralığındaki öğretmenler en düşük görüş ortalamasına sahiptirler.
3. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. En yüksek ortalamaya “Evlî”, en düşük ortalamaya “Diğer” seçeneğini işaretleyen öğretmenler sahiptirler.
4. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, mezun olunan okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
5. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.
6. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Evet” seçeneğinde bulunan öğretmenler daha yüksek görüş seviyesine sahiptirler.

7. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, meslekten memnun olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Evet” diyen öğretmenler daha yüksek görüş ortalamasına sahiptirler.

8. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, mesleği seçme şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Mesleğini “İsteyerek” seçen öğretmenler daha yüksek seviyede görüş belirtmişlerdir.

9. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “1-5 Yıl” arası kıdeme sahip öğretmenler en yüksek, “26 Ve Üstü Yıl” kıdeme sahip öğretmenler en düşük seviyede görüş belirtmişlerdir.

10. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüşleri, görev yaptıkları lise türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “Mesleki Veya Teknik Lise” lerde görevli öğretmenler en düşük, “Fen Lisesi” nde görevli öğretmenler en yüksek seviyede görüş belirtmişlerdir.

11. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

12. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. “26-30 Yıl” yaş grubundaki öğretmenler en yüksek, “20-25 Yıl” yaş grubundaki öğretmenler en düşük beklenti ortalamasına sahiptirler.

13. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, medeni hallerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

14. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, mezun olunan okullara göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

15. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, branşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

16. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, mezun olunan alanda görevli olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

17. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, meslekten memnun olup olmadıklarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

18. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, mesleği seçme şekillerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Mesleğini “Zorunlu Olarak” seçen öğretmenler daha yüksek beklenti içerisinde görünmektedirler.

19. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, meslekteki kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

20. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri, görev yaptıkları lise türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

21. Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüş ve beklentileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir, beklentiler çok daha yüksek seviyelerdedir.

5.2 Öneriler

5.2.1 Uygulayıcılar İçin Öneriler

Yöneticilik, bilim ve sanat yönü olan ve başlı başına bir eğitim gerektiren disiplindir. Buna göre; yöneticilerin belli bir eğitimden geçmesi gerekliliği dikkate alınarak, geleneksel anlayıştan vazgeçilmeli ve okul müdürü olacaklara lisans ve hatta lisans üstü eğitim verilmeli, söz konusu eğitim kısa süreli kurslarla geçiştirilmemelidir. Ancak bu şekilde okul müdürleri, güdüleme gibi yönetimin önemli süreçlerini öğrenebilir ve onun işlevlerini yerine getirmek için çaba harcayabilirler.

Okul müdürleri öğretmenlerin gereksinimlerini iyi incelemeli, hangi gereksinim aşamasında olduklarını bilmeli ve onların gereksinimlerini karşılayacak biçimde hareket etmelidir. Okul müdürü; öğretmenlere değer veren, onların karara katılmasını sağlayabilen, iyi bir iletişim ağı kurabilen ve eğitim-öğretim için gerekli ortamı hazırlayabilen kişi olmalıdır.

Okul müdürlerine; insan ilişkileri, iletişim, güdüleme araçları gibi konularda sıklıkla hizmetiçi eēitim verilmelidir.

Okul müdürünün yetki alanı, merkezietçi anlayışla üst makamlarca oluşturulan kurallarla sınırlanmamalı, okul müdürüne çalışma zgrlē tanınmalıdır.

5.2.2 Araştırmacılar İçin neriler

Bu araştırmada okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeyleri incelenmiştir. Aynı alışma, denetmenlerin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin olarak personelin düşüncelerine baş vurularak yapılabilir. Yüksek düzeyde güdüye sahip olan ēretmen başarısı ile verimlilik arasındaki ilişki incelenebilir.

Okul müdürlerinin özendirme araçlarını kullanma biçimleri ile ēretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeyleri arasındaki ilişki incelenebilir.

Demokratik tutum takınan bir okul yöneticisinin güdüleme düzeyi ile otoriter tutum takınan bir okul yöneticisinin güdüleme düzeyleri karşılaştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalin, Aytaç (1994) **Toplumsal, Kurumsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, 2.Baskı, Pegem Yayınları, Ankara.
- Açıkgöz, Kamile Ün (1996) **Etkili Öğrenme Ve Öğretme**, Kanyılmaz Mat., İzmir.
- Açıkgöz, Kemal (1994) **Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları**, Kanyılmaz Mat., İzmir.
- Akat, İlter; Üner, Nurel (1993) **İşletme Yönetimi**, Doğruluk Mat., İzmir
- Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay (2002) **İşletme Yönetimi**, 4.Baskı, Barış Yayınları, İzmir.
- Alıç, Mehmet (1996a) "Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri", **Çağdaş Eğitim**, Yıl 21, Sayı 217.
- Alıç, Mehmet (1996b) "İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi", **Eğitim Yönetimi**, Yıl 2, Sayı 2.
- Ataklı, Aylanur (1996) "İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin Ve İşe Güdülenmenin Önemi", **Çağdaş Eğitim**, Yıl 21, Sayı 221.
- Atkinson, j. (1978) **An Introduction To Motivation**, Van Nastrand, NY.
- Aydın, Mustafa (1992) **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yay., Ankara.
- (1993) **Çağdaş Eğitim Denetimi**, 3. Baskı, Pegem Yay., Ankara.
- (1994) **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**, 4. Baskı, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
- (2000) **Eğitim Yönetimi**, 6. Baskı, Hatiboğlu Yay., Ankara.
- Balcı, Ali (2001) **Sosyal Bilimlerde Araştırma**, 3.Baskı, Pegem Yay., Ankara.
- Başaran, İ. Ethem (1991) **Örgütsel Davranış**, Kadioğlu Mat., Ankara.
- (1992) **Yönetimde İnsan İlişkileri**, 1. Baskı, Kadioğlu Mat., Ankara.
- Bolat, Salih (1990) "Yüksek Öğretimde Öğretim Elemanı-Öğrenci İletişimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bursalıoğlu, Ziya (1981) **Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri**, A.Ü. Yay., Ankara.
- (1991) **Eğitim Yönetiminde Teori Ve Uygulama**, 5. Baskı, Pegem Yay., Ankara.

- Bush, Tony (1995) **Theories Of Educational Management**, Second Edition, Paul Chapman Publishing Ltd.
- Can, Halil (1985) **Başarı Güdüsü Ve Yönetmel Başarı**, H.Ü. İkt. Fak. Yay., Ankara.
- (1994) **Organizasyon Ve Yönetim**, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Dinçer, Mehmet (1997) **Eğitim Yönetimine Giriş**, Ege Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, İzmir.
- Dinham, Steve; Scott, Catherine (1996) **Teacher Satisfaction, Motivation And Health**, ERIC Documents, ED 405295.
- Drucker, F. Peter (1992) **Etkin Yöneticilik** (Çev. A. Özden-N. Tunalı), Eti Yay., İstanbul.
- Erçetin, Şule (1995) "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Güçler", **Eğitim Ve Bilim**, Cilt 19, Sayı 97.
- Erdoğan, Hamit (1996) "Talim Ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nda Çalışanların güdülenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, H.Ü., Ankara.
- Eren, Erol (1996) **Yönetim Ve Organizasyon**, 3. Baskı, Beta Yay., İstanbul.
- (2001) **Yönetim Ve Organizasyon**, 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul.
- Everard, Bertie; Morris, Geoffrey (1990) **Effective School Management**, Second Edition, Paul Chapman Publishing Company.
- Gibson, T.J. (1988) **Educational Psychology**, Allyn&Bacon Inc., Boston.
- Güçlü, Nezahat (1996) "Eğitim Yöneticiliği Ve Sosyal Beceriler", **Eğitim Yönetimi**, Yıl 2, Sayı 4.
- Güçlüol, Kemal (1985) **Eğitim Yönetiminde Karar Ve Örnek Olaylar**, Kadıoğlu Mat., Ankara.
- Holmes, Gary (1993) **Essential School Leadership-Developing Vision And Purpose In Management**, Kogan Page Ltd.
- Howe, J. A. M. (1992) **Psychology Of Learning**, Blakwell Publisher, U.K.
- Hoy, Wayne K.; Miskel, Cecil G. (1996) **Educational Administration Theory, Research And Practice**, 5. Edition, McGraw-Hill Inc.
- Kabadayı, Reşide (1982) "Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları Ve Öğretmenlerin Güdülenmesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, H.Ü., Ankara.
- Karasar, Niyazi (2001) **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**, 11.Baskı, Nobel Yay., Ankara.
- (2002) **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 11.Baskı, Nobel Yay., Ankara.
- Kaya, Y. Kemal (1986) **Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama**, Bilim Yay., Ankara.

- Kaya, Y. Kemal (1999) **Eğitim Yönetimi**, Bilim Yay., Ankara.
- Kaynak, Tuğray (1995) **Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi**, 2.Baskı, Alfa Yay., Ankara.
- Klausmeier, M. J. (1985) **Educational Psychology**, Harper&Row, NY.
- Lunenburg, Fred C.; Ornstein, Allan C. (1996) **Educational Administration Concepts And Practises**, Second Edition, Wadsworth Publishing Company.
- McEwan, Elanie K. (1994) **Seven Steps To Effective Instructional Leadership**, Scholastic Inc., U.S.A.
- Onaran, Ođuz (1981) **Çalışma Yaşamında Gúdülenme Kuramları**, Sevinç Mat., Ankara.
- Özgenur, şevki (1996) "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşğörenin Gúdülenmesi Ve Toplam Kalite Yönetiminin İşğörenin Gúdülenmesine Katkısı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, D.E.Ü.S.B.E., İzmir.
- Pagano, Alicia; Weiner, Lois; Rand, Muriel K.(1997) **How Teaching In The Urban Setting Effects Career Motivations Of Beginning Teachers: A Longitudinal Study**, ERIC Documents, ED 411232.
- Paisey, Alan (1992) **Organization And Management In Schools Perspectives For Practising Teachers And Governors**, Longman.
- Quaglia, R.; Marion, S.F. (1991) "The Relationship Of Teacher Satisfaction To Perceptions Of School Organization", **Education**, Winter 91, Volume 112, Issue 2, p. 206, 11 P, 5 Charts.
- Rabideu, Arlyn Wayge (1993) **Teachers Satisfaction With Instructional Supervision And Related Variables (Teacher Satisfaction)**, Dissertation Abstract International.
- Razik, Taher A.; Swanson, Austin D. (1995) **Fundamental Concepts Of Educational Leadership And Management**, Prentice-Hall Inc.
- Royer, M. J. (1984) **Educational Psychology**, Alfred Knopf Inc., U.S.A.
- Rytherford, William; Hord, Shirly; Thurber, John (Nov.1984) "Styles And Behaviours Of Elementary School Principals.Their Relationship To School Improvement", **Education And Urban Society**, 17, 1.
- Sapancalı, Faruk (1992) "İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların Gúdülenme Üzerine Etkisi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü.S.B.E., İzmir.
- Siann&Ugwuegbu (1988) **Educational Psychology In Changing World**, Unwin Hyman, London.

Şahin, Semiha (1997) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı Ve Beklentileri”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, D.E.Ü., İzmir.

Tezcan, Mahmut (1995) **Sosyolojiye Giriş**, 4.Baskı, Şafak Matbaacılık, Ankara.

----- (1997) **Eğitim Sosyolojisi**, 11.Baskı, Ankara.

Topçu, Zehra Nur (1995) “Türk Eğitim Sistemi’nde Öğretmenleri GÜdüleme Sorunları”,
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü., Ankara.

Ülgen, Gülten (1997) **Eğitim Psikolojisi**, 3.Baskı, Alkım Yay., İstanbul.

Yalçınkaya, Mustafa (1995) “X Ve Y Teorileri: Eğitim Yönetimine Yansımaları”, **Eğitim Ve Bilim**, Cilt 19, Sayı 95.



EKLER

EK – 1:

Lise Müdürlerinin GÜDÜLEYİCİ Davranışları Anketi

Sayın Meslektaşım;

Liselerde, etkili okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarını belirlemek ve varolan durum ile olması gereken durumun karşılaştırmasını yaparak, okul müdürlerinin öğretmenleri etkili bir biçimde motive edebilmesi amacıyla nasıl bir davranış sergilemesi gerektiğini ortaya çıkarma hedefine yönelik olarak yüksek lisans tezi hazırlanmaktadır.

Anket formunda her bir soruya ilişkin iki biçimde yanıt vermeniz beklenmektedir: Birinci sütunda söz konusu maddedeki davranışın hangi sıklıkta sergilendiği, ikinci sütunda ise söz konusu davranışın size göre hangi sıklıkta tekrarlanması gerektiğine ilişkin olarak seçenekler bulunmaktadır. Bu iki sütunun her birinde uygun gördüğünüz alana (x) işareti koymanız yeterlidir. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

ÖRNEK:

	Ne Kadar Sık Gösteriliyor?					Sizin Tercihiniz?				
	H E R Z A M A N	Ç O Ğ U Z A M A N	A R A S I R A	Ç O K S E Y R E K	H İ Ç B İ R Z A M A N	H E R Z A M A N	Ç O Ğ U Z A M A N	A R A S I R A	Ç O K S E Y R E K	H İ Ç B İ R Z A M A N
Çalıştığınız okulda müdürünüz, aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu davranışları ne kadar sık görmek istiyorsunuz ?										
6. Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma.	X					X				

Altıncı soruyu örnekteki gibi yanıtlayan bir öğretmen, okul müdürünün bu davranışı her zaman gösterdiğini ve kendisinin de her zaman bu davranışı sergilemesini beklediğini belirtir.

Ayrıca; sadece araştırma için kullanılacak olan kişisel bilgilerinizi, bu sayfadaki "Kişisel Bilgi Formu" başlığı altındaki bölüme işaretlemeyi unutmayınız. İlgi ve yardımınız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Cumali KILIÇASLAN
İngilizce Öğretmeni
Ege Üni. Sos.Bil.Enst.
E.Y.D.P.E. Y.Lisans Öğr.

Kişisel Bilgi Formu:

1. Cinsiyetiniz : a.() Erkek b.() Kadın
2. Yaşınız : a.() 20-25 b.() 26-30 c.() 31-35 d.() 36-40 e.() 41-45 f.() 46 ve üstü
3. Medeni Haliniz:
a.() Bekar b.() Evli c.() Diğer
4. Mezun Olduğunuz Okul:
a.() Eğitim Fakültesi b.() Diğer
5. Branş Alanınız:
a.() Sayısal b.() Sözel c.() Eşit Ağırlıklı d.() Özel Yetenek
6. Mezun Olduğunuz Alanda Görev Yapıp Yapmadığınız:
a.() Evet b.() Hayır
7. Mesleğinizden Memnun Olup Olmadığınız:
a.() Evet b.() Hayır
8. Mesleğinizi Seçme Şekliniz:
a.() İsteyerek b.() Zorunlu Olarak
9. Meslekteki Kıdeminiz:
a.() 1-5 yıl b.() 6-10 yıl c.() 11-15 yıl d.() 16-20 yıl e.() 21-25 yıl f.() 26 ve üstü
10. Görev Yaptığınız Lise Türü:
a.() Düz Lise b.() Fen Lisesi c.() Anadolu veya Süper Lise d.() Mesleki veya Teknik Lise

	Ne Kadar Sık Gösteriliyor?					Sizin Tercihiniz?				
	H E R Z A M A N	Ç O Ğ U Z A M A N	A R A S I R A	Ç O K S E Y R E K	H İ Ç B İ R Z A M A N	H E R Z A M A N	Ç O Ğ U Z A M A N	A R A S I R A	Ç O K S E Y R E K	H İ Ç B İ R Z A M A N
Çalıştığınız okulda müdürünüz, aşağıdaki davranışları <u>hangi sıklıkta gösteriyor</u> ve siz bu davranışları <u>ne kadar sık görmek istiyorsunuz</u> ?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. Okulun amaçlarını personele açık ve net olarak açıklama.										
2. Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözme.										
3. Gelişigüzel sorunlar yerine esas sorunlarla ilgilenme.										
4. Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma.										
5. Öğretmenleri ilgilendiren konularda (sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı vb.) öğretmenlere danışma.										
6. Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma.										
7. Kitap, dergi ve diğer ders araç-gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygılı olma.										
8. Ders planları konusunda öğretmenlere yardımcı olma.										
9. Okulun fiziksel şartlarını (ısı, ışık, havalandırma, gürültü vb.) en elverişli hale getirme.										
10. Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlama.										
11. Sınıf, atölye, laboratuvar, araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirme.										
12. Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açma.										
13. Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırma.										
14. Okula büro malzemelerinden daha çok eğitim-öğretim araç-gereçlerinin alınmasına öncelik verme.										
15. Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama.										
16. Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma.										
17. İletişimde iyi bir dinleyici olma.										
18. Mesajlarını, okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarma.										
19. Ses tonunu, mimik ve jestlerini iyi kullanma.										
20. İletişim için en uygun yeri ve zamanı seçme.										
21. Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yapma.										
22. Öğretmenlerin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme.										
23. Öğretmenleri grup çalışması yapmaya özendirme.										
24. Sınıf sorunlarını çözmeye öğretmenlere gerekli yardım ve desteği sağlama.										
25. Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olma.										

	Ne Kadar Sık Gösteriliyor?					Sizin Tercihiniz?				
	H E R Z A M A N	Ç O Ğ U Z A M A N	A R A S I R A	Ç O K S E Y R E K	H İ Ç B İ R Z A M A N	H E R Z A M A N	Ç O Ğ U Z A M A N	A R A S I R A	Ç O K S E Y R E K	H İ Ç B İ R Z A M A N
Çalıştığımız okulda müdürünüz, aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ve siz bu davranışları ne kadar sık görme istiyorsunuz ?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
26. Öğretmenlere, mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlama.										
27. Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama.										
28. Öğretmenleri gizli yada habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme.										
29. Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınma.										
30. Öğretmenin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma.										
31. Öğretmeni değerlendirirken sadece eksik yanları değil, iyi yanları da belirtme.										
32. Öğretmeni, kendi kendisini denetlemeye teşvik etme.										
33. Öğretmen denetlemelerini tarafsız olarak yapma.										
34. Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama.										
35. Başarılı öğretmenleri ödüllendirme.										
36. Ceza durumlarını çifte standarda düşmeksizin uygulama.										
37. Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma.										
38. Öğretmenler arasında; siyasi, dini yada etnik ayrım yapmaktan kaçınma.										
39. Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alma.										
40. Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma.										
41. Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları netliğe kavuşturma.										
42. Kendi görevlerini öğretmenlere yüklemekten kaçınma.										
43. Öğretmenlerden bilgi ve becerileri doğrultusunda görev yapmalarını bekleme.										
44. Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama.										
45. Öğretmenlere yeteneklerini gösterme fırsatı verme.										
46. Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmenlere yardımcı olma.										
47. Çevresel etkiler karşısında (üst yönetim, veliler, politikacılar, baskı grupları vb.) Öğretmeni koruma.										
48. Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, araç-gereç sağlama, terfi vb.) gözetme.										
49. Velilerin öğretmenlerin işine karışmasını engelleme.										
50. Kuralları amaç haline getirmekten ve sürekli kuralları vurgulamaktan kaçınma.										

	Ne Kadar Sık Gösteriliyor?					Sizin Tercihiniz?				
	H E R Z A M A N	Ç O Ğ U Z A M A N	A R A S I R A	Ç O K S E Y R E K	H İ Ç B İ R Z A M A N	H E R Z A M A N	Ç O Ğ U Z A M A N	A R A S I R A	Ç O K S E Y R E K	H İ Ç B İ R Z A M A N
Çalıştığımız okulda müdürünüz, aşağıdaki davranışları <u>hangi sıklıkta gösteriyor</u> ve siz bu davranışları <u>ne kadar sık görmek istiyorsunuz</u> ?	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
51. Kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanma.										
52. Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma.										
53. Öğretmenlere çalışma özgürlüğü tanıma.										
54. Öğretmenlere her konuda güvenme.										
55. Yapılan işlerde şekle değil, öze önem verme.										
56. Kendisine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma.										
57. Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme.										
58. Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma.										
59. Öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüz yüze getirmekten kaçınma.										
60. Öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma.										
61. Öğretmenlik mesleğinin bireysel ve toplumsal açıdan önemini vurgulama.										
62. Öğretmenin, okulun önemli bir ögesi olduğunun her fırsatta vurgulama.										
63. Öğretmenin görüşlerine değer vererek yaratıcı fikirler üretmesini sağlama.										
64. Öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratma.										
65. Okulda demokratik kuralları işletme.										
66. Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözmeye.										
67. Eleştiriye açık olma.										
68. Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma.										
69. Öğretmene arkadaşça davranma.										
70. Öğretmenin kişiliğine saygı duyma.										
71. Öğretmenleri okulun amaçları doğrultusunda birleştirme.										
72. İş-dışı sosyal faaliyet (spor, akşam yemekleri, partiler, sinema ve tiyatroya gitmek) düzenlenmesine yardımcı olma ve düzenlenen etkinliklere katılma.										
73. Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma.										
74. Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklamasını bilme).										
75. Öğretmenlere kibar ve içten davranma.										

EK – 2: Anket Bazında Görüşlerin Değişkenlere Göre Anlamlılık Durumları

Soru	Cinsiyet	Yaş	Medeni Hal	Mezun old.okul	Branş	Alanda görev	Memnun	Seçim şekli	Kıdem	Lise türü
1g	X	*	*	X	X	*	*	*	*	*
2g	X	X	X	X	X	*	*	*	*	*
3g	X	X	X	X	X	X	*	*	X	*
4g	X	*	*	*	X	X	X	*	*	*
5g	X	X	X	*	X	*	X	*	X	*
6g	X	*	X	X	X	*	*	*	*	*
7g	X	X	X	X	*	*	*	*	X	*
8g	X	X	X	X	X	*	X	*	*	X
9g	X	*	X	X	*	X	*	X	*	*
10g	X	*	X	X	*	X	X	X	*	X
11g	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X
12g	X	X	X	X	*	*	X	X	*	*
13g	X	X	X	X	X	X	X	*	X	*
14g	X	*	X	X	X	X	X	*	*	*
15g	X	*	X	X	X	X	X	X	*	*
16g	X	*	X	X	X	*	*	*	X	*
17g	X	*	*	X	X	X	*	*	*	*
18g	X	*	*	X	X	*	*	*	*	*
19g	*	X	*	X	X	*	X	*	X	*
20g	X	X	*	X	X	*	*	*	X	*
21g	X	X	X	X	*	X	*	*	X	X
22g	X	X	X	X	X	X	X	*	*	X
23g	*	X	X	*	*	*	X	*	X	*
24g	X	X	X	X	X	X	X	*	X	*
25g	X	X	X	X	*	X	X	*	X	*
26g	X	X	X	X	X	X	X	*	X	X
27g	X	X	X	X	X	*	*	*	X	*
28g	X	*	*	X	X	X	X	X	*	*
29g	X	*	X	X	X	X	X	*	*	*
30g	X	X	X	X	X	X	X	X	*	*
31g	X	X	*	X	X	X	*	*	X	*
32g	X	X	*	X	X	X	*	*	X	*
33g	*	X	*	X	*	*	*	*	X	*
34g	X	*	X	X	*	X	X	X	X	*
35g	X	*	X	X	*	*	*	*	*	*
36g	X	*	X	X	*	X	*	*	X	*
37g	X	X	*	X	*	*	X	*	X	*
38g	X	*	X	X	*	X	X	*	*	*

Soru	Cinsiyet	Yaş	Medeni Hal	Mezun old.okul	Branş	Alanda görev	Memnun	Seçim şekli	Kıdem	Lise türü
39g	X	X	X	X	*	X	X	*	*	*
40g	X	X	X	X	*	*	X	*	*	*
41g	X	*	X	X	X	X	X	*	*	*
42g	*	*	*	X	X	X	*	X	*	*
43g	X	X	X	X	X	X	*	*	*	*
44g	X	X	*	X	X	X	*	*	X	*
45g	X	*	X	X	X	*	*	*	*	*
46g	*	*	X	X	X	*	*	*	X	*
47g	X	X	*	X	X	X	X	*	*	*
48g	X	*	X	X	X	*	X	*	X	*
49g	X	*	X	X	X	X	X	*	*	*
50g	*	*	*	X	*	*	X	*	*	*
51g	X	*	X	*	X	X	X	X	X	*
52g	X	*	X	X	X	X	X	*	*	*
53g	X	*	X	X	X	X	*	*	*	*
54g	X	*	X	X	X	*	*	*	X	*
55g	X	*	X	X	X	X	X	*	*	*
56g	X	*	X	X	X	X	X	*	*	*
57g	X	*	X	X	*	X	*	*	*	*
58g	X	X	X	X	X	X	X	*	X	*
59g	X	X	X	X	*	*	X	X	*	*
60g	X	*	X	X	X	X	X	X	*	*
61g	X	*	X	X	X	X	X	*	X	*
62g	X	X	*	X	X	*	X	*	X	*
63g	X	*	X	X	X	X	*	*	X	*
64g	X	*	*	X	*	X	X	*	*	*
65g	X	*	*	X	X	*	*	*	X	*
66g	X	*	X	X	X	*	*	*	X	*
67g	X	*	X	X	*	*	X	*	*	*
68g	X	*	X	X	X	X	X	*	*	*
69g	*	X	*	X	X	X	*	*	X	*
70g	X	X	*	*	X	X	*	*	*	*
71g	X	*	X	*	X	*	X	*	X	*
72g	X	X	X	X	*	X	X	X	X	*
73g	X	X	X	X	X	*	X	*	X	*
74g	X	X	X	X	X	X	*	*	*	*
75g	X	X	*	X	X	*	*	*	X	*

EK – 3: Anket Bazında Beklentilerin Değişkenlere Göre Anlamlılık Durumları

Soru	Cinsiyet	Yaş	Medeni Hal	Mezun old. okul	Branş	Alanda görev	Memnun	Seçim şekli	Kıdem	Lise türü
1b	X	*	X	X	X	X	X	*	X	X
2b	X	X	X	*	X	X	X	X	X	*
3b	X	X	*	*	X	X	X	*	*	*
4b	X	*	*	X	X	*	X	*	*	X
5b	X	*	X	*	X	X	*	*	*	X
6b	*	X	X	X	X	*	X	*	X	X
7b	*	*	*	X	X	X	X	X	*	*
8b	X	*	*	*	*	X	X	X	*	X
9b	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X
10b	*	*	*	X	X	X	X	X	*	X
11b	X	*	X	X	X	X	*	X	X	X
12b	X	*	*	X	*	X	X	X	X	X
13b	X	X	*	*	X	X	X	X	X	X
14b	X	*	*	*	X	X	*	X	*	X
15b	X	*	X	X	X	*	X	*	*	X
16b	X	*	*	X	X	*	X	*	X	X
17b	X	*	*	X	X	*	*	*	*	*
18b	*	*	*	X	X	*	*	*	*	X
19b	X	*	*	*	X	*	X	X	*	X
20b	X	*	X	X	*	X	X	X	*	*
21b	X	*	*	*	X	*	X	*	*	X
22b	X	*	*	X	X	*	*	*	X	*
23b	X	*	X	X	X	*	*	*	*	X
24b	X	*	X	*	X	*	*	X	*	X
25b	X	*	X	*	X	X	X	X	*	X
26b	X	*	X	*	X	X	*	*	*	X
27b	X	*	X	*	X	*	X	*	*	X
28b	X	X	*	X	X	*	X	X	*	X
29b	X	X	*	*	X	*	X	X	*	X
30b	X	X	*	*	X	*	X	*	*	X
31b	*	X	X	X	*	X	*	X	X	X
32b	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
33b	X	*	X	X	X	X	*	X	X	*
34b	X	*	X	X	X	*	*	X	X	X
35b	X	*	X	X	X	X	X	X	X	X
36b	X	X	X	X	*	X	X	*	X	X
37b	X	X	X	X	X	X	X	X	*	*
38b	X	X	*	X	X	*	*	X	*	X

Soru	Cinsiyet	Yaş	Medeni Hal	Mezun old.okul	Branş	Alanda görev	Memnun	Seçim şekli	Kıdem	Lise türü
39b	X	X	*	*	X	X	X	X	*	X
40b	X	*	X	*	X	X	X	X	X	*
41b	X	*	*	*	X	X	*	X	*	X
42b	X	X	*	X	X	X	*	X	X	*
43b	X	X	X	*	X	*	*	*	*	*
44b	X	X	*	*	*	X	X	X	*	X
45b	X	X	*	*	*	X	*	*	*	X
46b	X	*	X	*	X	X	X	X	*	*
47b	X	*	*	*	X	X	X	*	X	*
48b	X	*	*	X	*	X	X	X	X	*
49b	X	X	X	X	*	X	X	X	X	X
50b	X	*	*	X	X	X	X	X	X	X
51b	X	*	X	X	*	X	X	*	*	*
52b	X	*	*	X	*	X	X	*	*	X
53b	X	*	*	X	X	X	X	X	X	X
54b	X	X	X	X	X	X	X	*	X	X
55b	*	X	*	X	*	X	X	*	*	X
56b	X	X	*	*	X	X	X	*	X	*
57b	X	*	X	X	X	X	X	X	*	X
58b	X	X	*	X	X	*	*	*	*	X
59b	X	X	*	X	X	X	X	X	*	X
60b	X	*	*	X	X	*	X	*	*	X
61b	*	*	*	*	X	*	*	*	*	X
62b	X	X	X	X	*	X	X	X	X	*
63b	X	*	X	X	X	X	X	X	*	X
64b	X	X	X	*	X	X	X	X	*	X
65b	X	X	X	X	*	X	*	X	*	*
66b	*	*	*	X	X	X	X	X	*	X
67b	X	X	*	X	X	X	X	X	X	*
68b	X	X	X	X	X	*	X	X	X	*
69b	*	*	X	*	X	*	X	X	X	X
70b	X	*	X	X	*	X	X	X	*	X
71b	X	*	*	X	*	X	X	X	X	X
72b	X	X	*	X	*	X	X	X	X	X
73b	X	X	X	X	X	X	X	*	X	X
74b	X	X	X	X	X	*	X	*	*	X
75b	*	*	X	X	*	X	X	X	X	*

EK – 4: Ankette Verilen Cevapların Seçeneklere Dağılımları

	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1g	9	27	71	62	72
2g	12	35	70	82	42
3g	17	37	65	69	53
4g	26	60	54	69	32
5g	62	43	68	39	29
6g	15	45	40	77	64
7g	2	15	27	67	130
8g	38	39	70	53	41
9g	6	20	45	88	82
10g	8	20	43	102	68
11g	24	28	45	90	54
12g	9	33	37	89	73
13g	28	33	36	58	86
14g	14	40	48	93	46
15g	12	24	51	75	79
16g	29	53	49	61	49
17g	23	36	83	58	41
18g	15	48	55	68	55
19g	23	43	69	52	54
20g	27	57	64	55	38
21g	21	45	67	54	54
22g	27	59	67	53	35
23g	14	41	83	68	35
24g	20	21	83	71	46
25g	21	34	72	69	45
26g	19	40	77	75	30
27g	42	40	79	38	42
28g	25	32	79	56	49
29g	22	41	71	61	46
30g	20	29	78	52	62
31g	19	34	90	59	39
32g	21	34	101	40	45
33g	24	33	72	62	50
34g	89	50	39	42	21
35g	27	49	71	41	53
36g	17	37	80	62	45
37g	27	29	102	41	42

	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
38g	19	30	35	62	95
39g	25	41	64	62	49
40g	26	29	73	65	48
41g	17	36	87	62	39
42g	13	36	56	74	62
43g	16	31	56	68	70
44g	44	32	76	60	29
45g	21	34	96	43	47
46g	26	22	61	53	79
47g	34	23	77	61	46
48g	26	24	82	50	59
49g	23	31	63	77	47
50g	40	29	104	36	32
51g	65	40	79	35	22
52g	21	33	105	37	45
53g	12	24	62	79	64
54g	17	45	84	66	29
55g	18	57	54	68	44
56g	17	36	65	86	37
57g	18	14	42	89	78
58g	17	26	41	83	74
59g	72	49	44	36	40
60g	15	56	77	50	43
61g	8	32	81	54	66
62g	12	38	85	38	68
63g	23	31	84	53	50
64g	48	45	73	39	36
65g	29	53	52	47	60
66g	14	47	62	76	42
67g	48	50	60	41	42
68g	21	24	36	84	76
69g	20	31	71	68	51
70g	29	23	60	61	68
71g	19	16	84	57	65
72g	14	25	44	60	98
73g	18	28	73	69	53
74g	24	29	37	83	68
75g	23	41	41	71	65

	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
1b		3	14	55	169
2b			3	34	204
3b				28	213
4b			5	55	181
5b				61	180
6b	24	7	17	44	149
7b				36	205
8b	10	3	23	75	130
9b			3	27	211
10b				19	222
11b				27	214
12b			2	24	215
13b				27	214
14b		2		45	194
15b			5	41	195
16b		2		65	174
17b			2	47	192
18b			2	42	197
19b			4	56	181
20b			2	48	191
21b	3		6	49	183
22b			3	48	190
23b			16	69	156
24b	2	3	3	49	184
25b	2		8	48	183
26b			3	52	186
27b			2	59	180
28b	13	8	28	62	130
29b	16	5	6	49	165
30b	24	5	2	24	186
31b			10	45	186
32b	2		5	58	176
33b				39	202
34b			4	54	183
35b			5	31	205
36b			5	32	204
37b			5	50	186

	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Ara sıra	Çoğu zaman	Her zaman
38b	6			28	207
39b			4	36	201
40b			3	46	192
41b			3	34	204
42b	10			47	184
43b	3			47	191
44b			5	55	181
45b				46	195
46b	3		2	31	205
47b			2	32	207
48b			3	22	216
49b		3		27	211
50b	4	6	9	53	169
51b	158	8	5	11	59
52b	49	4	2	33	153
53b				40	201
54b			6	54	181
55b				33	208
56b				35	206
57b	8			33	200
58b				30	211
59b	7	5		22	207
60b			2	39	200
61b			2	39	200
62b			7	32	202
63b	2			40	199
64b	12	3	29	42	155
65b	2			34	205
66b	2			46	193
67b			3	35	203
68b	4		3	38	196
69b			2	59	180
70b				24	217
71b				18	223
72b	3	6	7	44	181
73b				55	186
74b	5			27	209
75b				15	226

EK – 5: Anket Bazında Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma		Ortalama	Std. Sapma
1g	3.67	1.128	1b	4.62	.655
2g	3.44	1.091	2b	4.83	.405
3g	3.43	1.192	3b	4.88	.321
4g	3.09	1.223	4b	4.73	.489
5g	2.71	1.332	5b	4.75	.436
6g	3.54	1.238	6b	4.19	1.293
7g	4.28	.950	7b	4.85	.357
8g	3.08	1.301	8b	4.29	.988
9g	3.91	1.039	9b	4.86	.379
10g	3.84	1.034	10b	4.92	.270
11g	3.51	1.239	11b	4.89	.316
12g	3.76	1.136	12b	4.88	.346
13g	3.59	1.391	13b	4.89	.316
14g	3.49	1.148	14b	4.79	.466
15g	3.77	1.156	15b	4.79	.457
16g	3.20	1.317	16b	4.71	.509
17g	3.24	1.183	17b	4.79	.429
18g	3.41	1.215	18b	4.81	.414
19g	3.29	1.262	19b	4.73	.479
20g	3.08	1.242	20b	4.78	.432
21g	3.31	1.251	21b	4.70	.642
22g	3.04	1.224	22b	4.78	.447
23g	3.29	1.090	23b	4.58	.615
24g	3.42	1.142	24b	4.70	.641
25g	3.34	1.187	25b	4.70	.614
26g	3.24	1.113	26b	4.76	.457
27g	2.99	1.313	27b	4.74	.459
28g	3.30	1.229	28b	4.20	1.114
29g	3.28	1.216	29b	4.42	1.104
30g	3.44	1.227	30b	4.42	1.260
31g	3.27	1.132	31b	4.73	.530
32g	3.22	1.165	32b	4.68	.599
33g	3.34	1.231	33b	4.84	.369
34g	2.40	1.363	34b	4.74	.475
35g	3.18	1.294	35b	4.83	.428
36g	3.34	1.154	36b	4.83	.431
37g	3.17	1.188	37b	4.75	.479

	Ortalama	Std. Sapma		Ortalama	Std. Sapma
38g	3.76	1.303	38b	4.78	.686
39g	3.29	1.257	39b	4.82	.428
40g	3.33	1.231	40b	4.78	.441
41g	3.29	1.121	41b	4.83	.405
42g	3.56	1.178	42b	4.64	.855
43g	3.60	1.218	43b	4.76	.579
44g	2.99	1.265	44b	4.73	.489
45g	3.25	1.179	45b	4.81	.394
46g	3.57	1.318	46b	4.80	.569
47g	3.26	1.272	47b	4.85	.380
48g	3.38	1.256	48b	4.88	.358
49g	3.39	1.210	49b	4.85	.450
50g	2.96	1.212	50b	4.56	.820
51g	2.62	1.273	51b	2.19	1.743
52g	3.22	1.160	52b	3.98	1.597
53g	3.66	1.122	53b	4.83	.373
54g	3.19	1.093	54b	4.73	.500
55g	3.26	1.219	55b	4.86	.344
56g	3.37	1.126	56b	4.85	.353
57g	3.81	1.171	57b	4.73	.773
58g	3.71	1.210	58b	4.88	.331
59g	2.68	1.455	59b	4.73	.820
60g	3.21	1.168	60b	4.82	.405
61g	3.57	1.124	61b	4.82	.405
62g	3.46	1.197	62b	4.81	.462
63g	3.32	1.211	63b	4.80	.510
64g	2.88	1.317	64b	4.35	1.070
65g	3.23	1.359	65b	4.83	.494
66g	3.35	1.149	66b	4.78	.524
67g	2.91	1.368	67b	4.83	.408
68g	3.71	1.252	68b	4.75	.642
69g	3.41	1.194	69b	4.74	.459
70g	3.48	1.317	70b	4.90	.300
71g	3.55	1.183	71b	4.93	.263
72g	3.84	1.228	72b	4.63	.769
73g	3.46	1.172	73b	4.77	.421
74g	3.59	1.285	74b	4.80	.638
75g	3.47	1.307	75b	4.94	.242

ÖZGEÇMİŞ

Bu tezin yazarı 14/08/1970 tarihinde Karasu/SAKARYA'da dünyaya gelmiştir. İlk ve orta öğrenimini aynı ilçede tamamladıktan sonra, liseyi 1987'de İstanbul Kabataş Erkek Lisesi'nde bitirmiştir. Daha sonra; İnönü Üniversitesi, M.Y.O. Bilgisayar Programcılığı bölümünden 1991 tarihinde mezun olup, İstanbul Üniversitesi Edebiyat Fakültesi'nde pedagojik formasyon alarak iki yıl sözleşmeli bilgisayar öğretmeni olarak görev yapmıştır. Bunu takiben; Dokuz Eylül Üniversitesi, Buca Eğitim Fakültesi, İngilizce Öğretmenliği Bölümünden 1999 tarihinde mezun olarak, mecburi hizmet ve askerlik görevinin ardından 2002 yılından bu yana, İzmir'de İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktadır.

TEZİN YAZILDIĞI DİL : Türkçe

TEZİN SAYFA SAYISI : 89

TEZİN KONUSU (KONULARI) :

TÜRKÇE ANAHTAR KELİMELER :

- 1- Yönetim
- 2- Öğretmen
- 3- Güdüleme
- 4- Okul Müdürü

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

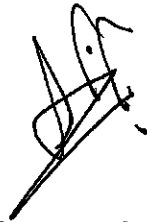
İNGİLİZCE ANAHTAR KELİMELER:(Konunuzla ilgili yabancı indeks, abstrakt ve thesaurus'ları kullanınız.)

- 1- Management
- 2- Teacher
- 3- Motivation
- 4- Director Of School

Başka vereceğiniz anahtar kelimeler varsa lütfen yazınız.

- | | |
|--|-------|
| 1-Tezimden Fotokopi Yapılmasına izin veriyorum | [] |
| 2-Tezimden dipnot gösterilmek şartıyla bir bölümünün fotokopisi alınabilir | [x] |
| 3-Kaynak göstermek şartıyla tezimin tamamının fotokopisi alınabilir | [] |

Yazarın İmzası



Tarih : 05.01.2006

ÖZET

Lise öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin görüş ve beklentilerinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma ile; okul müdürlerinin gösterdiği güdüleme davranışlarının düzeyi ve etkili bir güdüleme sürecinin oluşturulması için neler yapılması gerektiği saptanmaya çalışılmaktadır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak “Lise Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları” adlı anket kullanılmıştır. Ankette Likert Ölçeği tipinde derecelenen 75 soru bulunmaktadır. Ayrıca; anketin giriş kısmında bulunan Kişisel Bilgi Formu alanında 10 soru ile, öğretmenler hakkında genel olarak bazı bilgiler sağlanmaya çalışılmaktadır.

Kişisel bilgi formunda yer alan 10 değişkene göre, öğretmenlerin 75 soruya verdikleri cevaplar şekil ve tablolar şeklinde ayrıntılı olarak değerlendirilmektedir.

Araştırmanın evrenini, İzmir İli Bornova İlçesi’nde bulunan liselerde görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem, basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle tespit edilmiştir ve 241 kişiyi kapsamaktadır.

Araştırmanın bulguları; ankette bulunan 75 soru dikkate alınarak ve Kişisel Bilgi Formunda yer alan cinsiyet, yaş, medeni hal, mezun olunan okul, branş, mezun olunan alanda görev yapılıp yapılmadığı, meslekten memnun olup olunmadığı, mesleği seçme şekli, meslekteki kıdem, görev yapılan lise türü değişkenlerine göre elde edilmiştir.

Bulgular göz önüne alındığında; genel olarak anlamlı farklılıklar görüşlerde, yaş, medeni hal, alanda görev yapılıp yapılmadığı, meslekten memnun olup olunmadığı, lise türü değişkenlerinde ortaya çıkmaktadır; beklentilerde ise genel olarak anlamlı farklılıkların, yaş ve mesleği seçme şekli değişkenlerinde ortaya çıktığı görülmektedir.

Bu çalışmayla, yöneticilerin öğretmenleri kişisel ve mesleki özelliklerine göre tanıyabilmelerine ve uygun şekilde motive edici davranışta bulunmalarına katkı sağlamak amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra; yöneticiler bu çalışmayla, öğretmenlerin mevcut durum hakkındaki görüşleri ve kendilerinden beklentileri hususunda bir fikir sahibi olma imkanına kavuşabileceklerdir.

ABSTRACT

With this study in which it is tried to determine the perceptions and expectations of the high school teachers towards their principals' motivating behaviours, is striven to determine the level of the motivating behaviours of the principals and what things should be done for establishing the effective motivating process.

The questionnaire named "The Motivating Behaviours Of High School Principals" was used for collecting the data in this study. There are 75 items that are graded in the Likert Type in the questionnaire. In addition, with the Personal Information Form that takes place in the introductory part of the questionnaire, it is tried to gather some information about the teachers.

According to the 10 variables in The Personal Information Form; the answers of the 75 questions were given by using diagrams and tables.

The population of the study includes the high school teachers working in the Town of Bornova in İzmir. The sample was composed of 241 teachers and formed by using the method of simple random sampling.

The data of the study was gathered considering 75 items in the questionnaire and The Personal Information Form composed of the information of sex, age, marital status, faculty, branch, the equality of faculty department and branch, the state of job satisfaction, the state of job choice, the position in the rank, the kind of high school.

If we take the findings into consideration; generally the meaningful differences in perceptions are appeared in the variables of age, marital status, the equality of faculty department and branch, the state of job satisfaction, the kind of high school; whereas it is seen that the meaningful differences in expectations are generally appeared in the variables of age and the state of job choice.

With this study, it is aimed to contribute principals' knowledge about personal and professional characteristics of teachers and choosing the suitable motivating behaviours. In addition, principals may get information related to the perceptions of teachers about present state and expectations from them.