

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRÜNÜN ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEME
ROLLERİNİ GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYLERİNE İLİŞKİN

GÖRÜŞLERİ

116920

(Y.LİSANS TEZİ)

116920

HAZIRLAYAN

Nail YILDIRIM

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Battal ASLAN

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

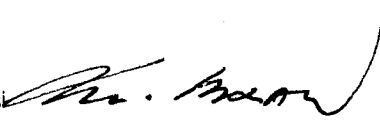
MALATYA ⊗ 2002



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

İş bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi BİLİM UZMANLIĞI TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Battal ASLAN
İnönü Ünv. Eğt. Fak.
Eğitim Bilimleri Bölümü Öğr. Üyesi



Başkan :

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye: Doç. Dr. Mualla BILGIN AKSU 

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mahire ASLAN 

Adı, Soyadı ve Ünvanı

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

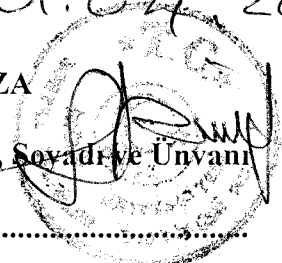
...../...../ 2002

İMZA

Adı, Soyadı ve Ünvanı

Enstitü Müdürü

01.04.2003



Babama.



ÖNSÖZ

İnsanların istedikleri zaman, mümkün olduğu ölçüde, yapamayacakları, başaramayacakları şey yoktur. Bu görüşten hareketle, öğretmenlerin istedikleri zaman, eğitim öğretimde istenilen başarıyı yakalamalarının kaçınılmaz olduğu görülür. Bu konuda okul müdürlerinin güdüleyici rolleri önem kazanmaktadır. Okul müdürünün göstereceği davranışların niteliği, öğretmenlerin güdülenmesini ya da güdüsüz bir şekilde sıradan bir çalışma temposu ile devam etmesini sağlayan bir faktör olmaktadır.

Bu araştırmada okulun amaçlarının istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için okul müdürünün öğretmenleri güdüleyecek davranışları sergilemesi gerekliliğinden hareket edilmiş ve ilköğretim okullarındaki okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmen ve müdürlerin görüşleri alınmıştır.

Araştırmanın gelişimi ve araştırma raporunun yazımı aşamasında yardımlarını esirgemeyen kişilere teşekkür ediyorum.

Araştırmanın hazırlanması sürecinde son derece titiz bir şekilde yardım ve yönlendirmelerini gördüğüm tez danışman hocam sayın Prof. Dr. Battal ASLAN'a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca istatistikle ilgili yardımlarından dolayı Öğr. Gör. Ergin ERGİNER'e, yine yardımlarından dolayı hocam Yard. Doç. Dr. Mehmet ÜSTÜNER'e çok teşekkür ediyorum.



ÖZET

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeylerini öğretmen ve müdür görüşleriyle ortaya çıkarmak, araştırmanın bulgularına dayanarak önerilerde bulunmaktır.

Araştırmada "Motivasyon Anketi" adlı anket, veri toplama aracı olarak kullanıldı. Anket 71 maddedir ve Likert ölçeği tipindedir.

Araştırmanın evrenini, Tokat il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde okulların buldukları sosyo-ekonomik çevre dikkate alınmış ve 195 öğretmen, 23 müdür anketi cevaplandırmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde, Ortalama, Uyum İyiliği Testi (Goodness of fit test), Man Whitney U, Kuruskal Wallis testi kullanılmıştır.

Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin görüşleri incelendiğinde okul müdürlerinin kendilerini motive etmelerine yönelik aktiviteleri genellikle her zaman ve çoğu zaman yerine getirdikleri görüşünde olmaları, onların müdürlerini değerlendirme yaklaşımlarının pozitif değerler taşımaktadır.
2. Müdürlerin görüşleri incelendiğinde öğretmenleri motive etmeye yönelik aktiviteleri genellikle her zaman yaptıklarını dile getirdikleri görülmektedir.
3. Öğretmenlerin ve müdürlerin görüşlerine göre, her iki görüş ortalamaları yüksek olmasına rağmen, öğretmenlerin görüşleri müdürlerinkinden daha düşük düzeydedir.



4. Öğretmenlerin görüşlerinde onların cinsiyetlerine, yaşlarına ve kademelerine göre anlamlı bir fark yoktur.
5. Müdürlerin yaşa göre görüşleri incelendiğinde, 46 yaş ve yukarısı gurubunda anlamlı bir fark görülmektedir. Bu yaş grubunun araç-gereç ve fiziki şartlarının uygunluğu alt boyutunda diğer yaş gruplarına göre daha olumsuz düşündüğü ortaya çıkmıştır.
6. İlköğretim okulu müdürlerinin kıdem göre görüşleri incelendiğinde kıdem grupları arasında müdürlerin birbirine yakın görüşte oldukları ve güdüleme rollerini her zaman düzeyinde gerçekleştirdikleri saptanmıştır.
7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik görüşleri onların çalıştıkları okulun sosyo ekonomik durumuna göre önemli bir fark göstermektedir. Sosyo ekonomik yönden orta düzeyde bulunan okulda çalışan öğretmenler hem üst düzey hem de alt düzeyde çalışan öğretmenlerle görüş ayrılığı içindedirler. Orta düzeyde bulunan okullarda çalışan öğretmenler öğretmene yardımcı olma, araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu Alt boyutunda diğer düzeylere göre daha olumsuz düşünmektedir.
8. Okulların Sosyo ekonomik duruma göre müdürlerin görüşleri incelendiğinde üst düzey, orta düzey, alt düzey, müdürlerinin görüşlerinde anlamlı ir fark görülmemektedir. Her düzey okul müdürlerinin birbirine yakın görüşte olduğu saptanmıştır.



ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the level of verify of that the Elementary Training School principals' teacher motivation roles and to offer some suggestions basis of the study.

In this study, "Motivation questionnaire" was used that the data of the study was collected. The questionnaire has 71 items in Likert type.

The population of the study includes all elementary schools teacher and principals working in the city of Tokat.

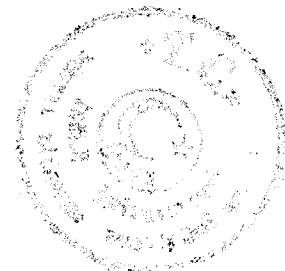
The sample is chosen according to the three different socio-economic school districts. 195 teachers and 23 principals answers the motivation questionnaire.

In order to analyze the data collected in the study.

Several statistical techniques had been used such as mean, goodness of fit test, Man Whitney U, Kruskal Wallis test.

After analyzing data the following findings have been reached:

1. The Elementary Training School teachers views has been evaluated, the school principals teachers motivation activities are performed by the school teachers always and usually. This shows that the teachers estimate the principals positive.
2. The school principals views has been evaluated. According to the principals they always motive the teachers.



3. According to the teachers and the principals views . Although both views averages are high. The teachers views are lower level than the principals.
4. There isn't significant difference the teachers views according to their sexes, their ages and levels.
5. When the principals' views are evaluated according to their ages, There is a significant difference over the 46 ages. This group consider more negatively about instrument and phsical conditional.
6. When the principals' views are evaluated according to their pricity. There isn't significant difference between groups.
7. There is a significant difference between the perceptions of the teachers working in different socio-economic school districts. The motivating behaviors of the principals had been evaluated more negatively by the teachers who are working at middle socio-economic school district than the teachers who are working lower and higher socio-economic school districts. This group consider more negatively about help, instrument and phsical conditional.
8. When the principals' views are evaluated. According to socio-economic school district. There isn't a significant difference between group.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	vi
ÇİZELGELER.....	ix
TABLolar.....	x

BÖLÜM I

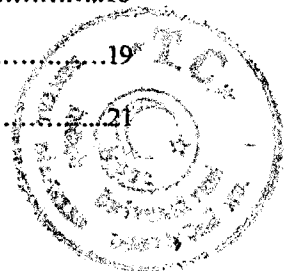
İLGİRİŞ

1.1 Problem Durumu	1
1.1.1 Problem Cümlesi.....	4
1.1.2 Alt Problemler.....	4
1.2 Araştırmanın Amacı.....	6
1.3 Araştırmanın Önemi	7
1.4 Sayıtlar	7
1.5 Sınırlılıklar	8
1.6 Tanımlar.....	8

BÖLÜM II

II. İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

2.1 Güdüleme (Motivasyon) Kavramı.....	10
2.2 Gdüler ve Gereksinmeler.....	14
2.3 Güdüleme Rolü.....	17
2.4 İstekleri (Motivleri) Ortaya Çıkarmanın Yolları.....	18
2.5 Motivasyon Süreci.....	19
2.6 Gdü Çeşitleri.....	21



2.7 Örgüt Açısından Güdüleme Süreci.....	23
2.8 İnsan Doğası Hakkında Görüşler.....	25
2.9 Motivasyon Kuramlarının Ortaya Çıkışı.....	29
2.10 Güdüleme Kuramları.....	33
2.11 Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları.....	52
2.12 Motivasyonda zendirici Araçlar.....	53
2.13 Yöneticinin Sahip Olması Gereken zellikler.....	60
2.14 Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar.....	62

BÖLÜM III

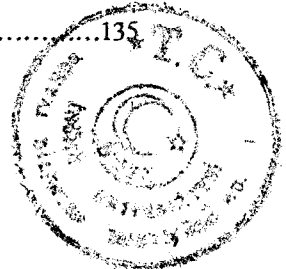
III. YÖNTEM

3.1 Araştırma Modeli.....	73
3.2 Evren.....	73
3.3 Örnekleme.....	74
3.4 Veri Toplama Aracı.....	77
3.5 Güvenirlilik Analizi.....	79
3.6 Anketin Geçerliliği.....	80
3.7 Verilerin Analizi.....	80
3.8 Anketin Uygulanması.....	81

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1 I. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	83
4.2 II. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	105
4.3 III. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	110
4.4 IV. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	132
4.5 V. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar.....	135



BÖLÜM V**SONUÇLAR VE ÖNERİLER**

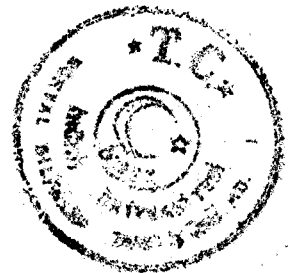
5.1 Sonuçlar137

5.2 Öneriler.....140

KAYNAKÇA..... 142**EKLER**

EK – 1. Anketin Uygulanmasına İlişkin Onay

EK – 2. Anket Örnekleri



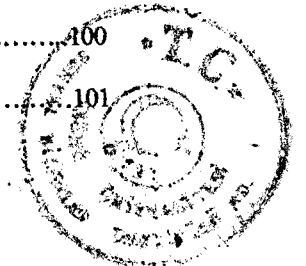
ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 2.1. İşgören gereksinmesi.....	15
Çizelge 2.2 Gereksinmelerin eylemle ilişkisi	16
Çizelge 2.3 : Motivasyon Süreci.....	19
Çizelge 2.4 Örgütlerde güdüleme süreci modeli.....	23
Çizelge 2.5 Maslow'un Sıradüzeni.....	35
Çizelge 2.6 V.İ.G Alderfer ve Maslow kuramları.....	37
Çizelge 2.7 doyum ve doyumсузлук faktörlerini gösteren şema,	41
Çizelge 2.8: Maslow, Mc Gregor ve Herzberg kuramlarının ilişkileri.....	42
Çizelge :2.9 Edimsel Koşullanma.....	45
Çizelge 2.10: Basitleştirilmiş Beklenti Modeli.....	48

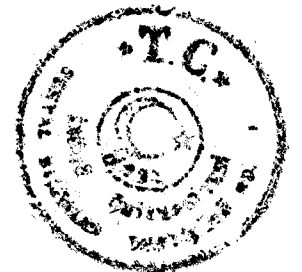


TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 3.1 Araştırmanın Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyet ve Kademeye Göre Dağılımı.....	73
Tablo 3.2 Okulların Sosyo Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı.....	74
Tablo 3.3 Sosyo Ekonomik Duruma Göre Okulların Dağılımı.....	75
Tablo 3.4 Örneklerdeki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.	75
Tablo 3.5 Örneklem Grubu Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı.....	76
Tablo 3.6 Örneklem Grubu Müdürlerinin Yaşa Göre Dağılımı.....	76
Tablo 3.7 Örneklem Grubu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okulun Sosyo Ekonomik Durumu	77
Tablo 3.8 Örneklem Grubu Müdürlerinin Kıdeme Göre Dağılımı.....	77
Tablo 3.9 Müdürlerin Güdüleme Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Ve Müdürlerin Kendi Görüşlerini Derecelendirme	79
Tablo 3.10 Anket Uygulanan Öğretmenlerin Dağılımı.....	81
Tablo 3.11 Anket Uygulanan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dağılımı.....	82
Tablo 4.1 Sorun Çözme İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	84
Tablo 4.2 Karara Katılma İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	85
Tablo 4.3 Öğretmene Yardımcı Olma İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	86
Tablo 4.4 İhtiyaçları Bilme ve Kişisel Farklılıkları Tanıma İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	87
Tablo 4.5 Araç-gereç ve Fiziki Şartların Uygunluğu İle İlgili Öğretmen Görüşleri	89
Tablo 4.6 İletişim İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	91
Tablo 4.7 Mesleki İlerleme ve Kendini Geliştirmeye İlişkin Öğretmen görüşleri.....	93
Tablo 4.8 Denetim İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	94
Tablo 4.9 Eşitlik ve Demokratik Davranma İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	96
Tablo 4.10 Görev ve Sorumluluk İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	97
Tablo 4.11 Mesleği Yüceltme İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	99
Tablo 4.12 Hakları Koruma İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	100
Tablo 4.13 Ödül Kullanma İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	101



Tablo 4.14 Tutum ve Davranış İle İlgili Öğretmen Görüşleri.....	102
Tablo 4.15 Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Değişimi.....	105
Tablo 4.16 Öğretmenlerin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Değişimi.....	106
Tablo 4.17 Öğretmenlerin Görüşlerinin Çalıştığı Kademelere Göre Görülen Değişimi.....	107
Tablo 4.18 Öğretmenlerin SED'e Göre Görüşlerindeki Değişimi.....	108
Tablo 4.19 Sorun Çözme İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	111
Tablo 4.20 Karara Katılma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	112
Tablo 4.21 Öğretmene Yardımcı Olma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	113
Tablo 4.22 İhtiyaçları Bilme ve Kişisel Farklılıkları Tanıma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	115
Tablo 4.23 Araç-gereç ve Fiziki Şartların Uygunluğu İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	116
Tablo 4.24 İletişim İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	117
Tablo 4.25 Mesleki İlerleme ve Kendini Geliştirme İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	119
Tablo 4.26 Denetleme İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	121
Tablo 4.27 Eşitlik ve Demokratik Davranma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	122
Tablo 4.28 Görev ve Sorumluluk İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	124
Tablo 4.30 Hakları Koruma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	125
Tablo 4.31 Ödül Kullanma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	127
Tablo 4.32 Tutum ve Davranış İle İlgili Müdürlerin Görüşleri.....	128
Tablo 4.33 Müdürlerin Görüşlerinin Yaşa Göre Değişimi.....	129
Tablo 4.34 Müdürlerin SED'e Göre Görüşlerinin Değişimi.....	132
Tablo 4.35 Müdürlerin Görüşlerinin Kıdemine Göre Değişimi.....	134
Tablo 4.36 Alt boyutlara göre öğretmen ve müdürlerin görüşleri ve değişimi.....	135



BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, sayılılar, sınırlılıklar, araştırmada kullanılan kavram ve terimlerin tanımları üzerinde durulmuştur.

1.1 Problem Durumu

İnsanlar, tek başına gerçekleştiremeyecekleri amaç ve gereksinimlerini gerçekleştirmek için bir örgüte ihtiyaç duymuşlardır. Bireyler örgütler oluşturarak amaçlarını gerçekleştirirler. Birey hem kendi hem de örgütün amacını bir yöneticinin önderliğinde gerçekleştirmeye çalışır.

Bu örgütlerden biri de eğitim örgütüdür. Eğitim örgütleri toplumların eğitim gereksinimlerini karşılamaya yönelik oluşturulmuştur. Eğitim örgütü, oldukça karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sistemin içerisinde yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin işlemlerini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlemlerini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Diğer faktörler, örneğin yöntemler, teknikler, araç gereçler vb. bu temel elemanların özelliklerine, bilgilerine, becerilerine ve ilişkilerine göre şekillenmektedir. Bursalıoğlu'na (1984:59) göre okulun amaçlarını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürüdür. Okulun amaçlarının en üst düzeyde gerçekleşmesinden, karar verme, planlama, uygulama gücüne sahip olan okul müdürleri sorumludur (Şahin,1996:129).

Örgütlerde, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sürekli olarak yeni yaklaşımların araştırıldığı gözlemlenmektedir. Üretimi artırma, hızlı işgören değişimi, israfi ve devamsızlığı önleme konusunda yeni yollar denenmektedir.



Aydın (1986:77); tüm bu örgütsel çabalara ve önlemlere karşın işgörenlerin yeterince güdülenmediklerini ve yapabildiklerinin altında bir performans sergilediklerini, ifade etmektedir.

Son yıllarda iş görenlerin güdülenmesi konusu örgütün verimliliğini artırdığı gözlemlendiği için büyük önem kazanmaya başlamıştır. Ancak bu kolay gerçekleş-tirilememektedir. Çünkü bir örgütte çalışan insanlar ortak amaçlar doğrultusunda hareket etseler bile aralarında bir çok yönden farklılık bulunmaktadır.

İlköğretim okullarının yapısal değişiklikleri, bu okullarda yöneticilik görevini güçleştirmiştir. Bu okullar çok daha fazla öğrenci ve öğretmeni, farklı yaş gruplarındaki öğrencileri ve çeşitli branşlardaki öğretmenleri kapsamına almaktadır. Eğitim sisteminin ilk basamağını oluşturan ilköğretim okullarının iki temel amacı, öğrencileri hayata ve bir üst öğrenime hazırlamak olarak belirtilebilir.

Okulların bu amaçlarını gerçekleştirmeleri öğretmenlerin bu doğrultuda çalışmalarını sağlamakla mümkün olabilir. Öğretmenleri başarı ya da başarısızlığa yönelten en önemli etkenin okul yöneticisi olduğu, gelişmiş ülkelerde yapılan araştırma bulgularına göre belirlenmiştir, (Alıç,1997:16).

Bir okulda müdür, eğitim-öğretim ortamı ve sorunlarıyla ilgilenmek durumundadır. Etkili bir okul yöneticisi tüm etkinlikleri eğitim ve öğretimin geliştirilmesi için bütünleştirir. Yönetici ulaşılmak istenen amacı ve bu amaca ulaşmak için öğretmen ve öğrencilerden beklentilerini açıkça ortaya koyacak ve bunları, onlara ulaştıracaktır, (Balci,1992:159-161).

Başaran'a göre (1992:160-161); yöneticilerin astlarına karşı tutumları çalışanların örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etkidir. Ancak yetişkinlerin özelliği gereği, bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde

başarı gösterememesidir. Yetişkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olmaktadır.

Ancak okullarda görevli olan öğretmen ve müdürler; değişik eğitim kurumlarından gelmiş, yetenekleri, becerileri, iletişim kurabilme yetenekleri, düşünceleri, ilgileri, branşları farklı olan kişilerdir. Bu nedenle öğretmenleri işe güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticisinin değişik güdüleme yollarını bilerek kişiye ve karşılaşılan duruma etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulaması gerekli olmaktadır.

Okul müdürleri öğretmenlerden beklentilerinin gerçekleşmesini beklerken onların da ihtiyaçlarının karşılanma beklentisi içinde olduklarını dikkate alarak, işlerinde başarılı olmalarını sağlamak, dolayısıyla öğrencileri iyi yetiştirmeleri için değişik güdüleme yollarından yararlanması okulun başarısında büyük yarar sağlayacaktır.

Bu nedenlerle okul müdürlerine büyük görevler düşmekte, müdürün doğru zamanda, doğru davranarak, esnek bir yaklaşımla işgöreni hedeflere güdüleyebilmelidir.

Bu araştırmanın anahtar kelimesi olan güdüleme kavramı, II. Bölüm'de kavramsal düzeyde tartışılacak olmakla birlikte, Aydın'a göre (1986:77) insan davranışının "niçin"i ile ilgilidir. Niçin bazı insanlar tüm enerjilerini işlerine verirken, bazıları yarım bir istekle çaba göstererek doygunluk sağlamaktadırlar?

Bu çalışmada, okul müdürünün güdülemedeki rolü ele alınmış ve öğretmenleri güdüleyici rollerini yerine getirip getirmediği araştırılmış ve araştırmanın problemi bu amaç doğrultusunda oluşturulmuştur.

1.1.1 Problem Cümlesi

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?

1.1.2 Alt Problemler

Bu ana problem doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. İlköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenleri güdüleme rolleri gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri açısından;
 - a. Müdürler “sorun çözme” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - b. Müdürler “karara katılma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - c. Müdürler “yardımcı olma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - d. Müdürler “ihtiyaçları tanıma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - e. Müdürler “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - f. Müdürler “iletişim” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - g. Müdürler “mesleki ilerleme” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - h. Müdürler “denetleme” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - i. Müdürler “eşitlik ve demokratik davranma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - j. Müdürler “görev ve sorumluluk” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - k. Müdürler “yüceltme” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?

- i. Müdürler “hakları koruma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- m. Müdürler “ödül kullanma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- n. Müdürler “tutum ve davranış” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?

2. Öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri açısından görüşleri:

- a. Öğretmenlerin “cinsiyet” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- b. Öğretmenlerin “yaş” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- c. Öğretmenlerin “çalıştıkları kademe” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
- d. Öğretmenlerin “çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik düzey” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeyleri müdürlerin kendi görüşleri açısından:

- a. Müdürler “sorun çözme” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- b. Müdürler “karara katılma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- c. Müdürler “yardımcı olma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- d. Müdürler “ihtiyaçları tanıma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- e. Müdürler “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- f. Müdürler “iletişim” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- g. Müdürler “mesleki ilerleme” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
- h. Müdürler “denetleme” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?

- i. Müdürler “eşitlik ve demokratik davranma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - j. Müdürler “görev ve sorumluluk” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - k. Müdürler “yüceltme” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - l. Müdürler “hakları koruma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - m. Müdürler “ödül kullanma” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
 - n. Müdürler “tutum ve davranış” rolünü hangi düzeyde gerçekleştirmekteler?
4. Müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri açısından görüşleri;
- a. Müdürlerin “yaş” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
 - b. Müdürlerin “SED” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
 - c. Müdürlerin “kıdem” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?
5. Öğretmenlerle müdürlerin görüşleri arasında alt boyutlara göre (sorun çözme, karara katılma, yardımcı olma, ihtiyaçları tanıma, araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu, iletişim, mesleki ilerleme, denetleme, eşitlik ve demokratik davranma, görev ve sorumluluk, yüceltme, hakları koruma, ödül kullanma, tutum ve davranış) farklılık var mıdır?

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerinin gerçekleştirme düzeylerini öğretmen ve müdür görüşleri aracılığıyla ortaya çıkarmak, araştırmanın bulgularına dayanarak önerilerde bulunmaktır.

1.3 Araştırmanın Önemi

Eğitilmiş insanlar, eğitimin asıl amacının gerçekleştiği okul örgütlerinde biçimlenmektedir. Bu nedenle eğitim sistemi içinde okulun yeri ve önemi, özel ve ayrıcalıklı olmaktadır. İnsanın biçimlendirilmesine öğretmenler birinci derecede rol oynamaktadır. Okul, insan üzerinde çalışmakta ve çıktılarını diğer örgütlere göndermektedir. Dolayısıyla diğer örgütlerin başarısı, okulun amaçlarını gerçekleştirmesine bağlıdır diyebiliriz. Okulun böylesine ayrıcalıklı durumu yönetimini de farklılaştırmaktadır. Okul yönetiminin başarısı okulun başarısına da yansımaktadır. Okulu amaçlarına ulaştırmak isteyen yöneticinin bir eğitim işgörenini örgütün amacına doğru sürekli harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı (Shultz, 1952) olarak tanımlanan güdülemeyi bilmesi gerekmektedir. Bu nedenden dolayı böyle bir araştırmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Bu araştırmada kullanılan motivasyon anketinin, müdürlere öğretmenleri motive etme noktasında yardımcı olacağından dolayı araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

1.4 Sayıtlar

1. Seçilen araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemlerin çözülmesine uygundur.
2. Araştırmada kullanılan "Motivasyon Anketi"nin ilköğretim okullarında uygulanabilir nitelikte olduğu kabul edilmektedir.
3. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin ve müdürlerin anket maddelerine verdikleri cevaplar mevcut durumu yansıtmaktadır.
4. Öğretmen ve müdürlerin anketteki sorulara hiçbir etki altında kalmadan, tarafsız olarak cevaplandığı kabul edilmektedir.

1.5 Sınırlılıklar

1. Araştırma Tokat merkezdeki ilköğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmenlerle ve müdürlerle sınırlı tutulmuştur.
2. Araştırma, veri toplama aracı olarak anketle ve özel görüşmelerimizle sınırlı tutulmuştur.

1.6 Tanımlar

İlköğretim Okulu Müdürleri: 2001-2002 öğretim yılında Tokat merkezdeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yönetici.

Öğretmen: İlköğretim okullarında görev yapmakta olan sınıf öğretmeni ve branş öğretmeni. Bu araştırmada anketle görüşleri alınan Tokat merkezdeki bazı ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler kastedilmektedir.

I. Kademe Öğretmeni: Tokat merkez ilköğretim okullarında 2001-2002 öğretim yılında görev yapan 1~5. sınıf öğretmenleri kastedilmektedir.

II. Kademe Öğretmeni: Tokat merkez ilköğretim okullarında 2001-2002 öğretim yılında görev yapan branş öğretmenleri kastedilmektedir.

Güdü: Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtüler.

Güdüleme(Motivasyon): Bireylerin etkilenecek harekete geçirilmesi ve isteklendirilmesi için harcanan çaba ve güçlerin bütünüdür.

Güdüleyici Davranışlar: İnsanları bir amaç doğrultusunda isteklendirmek, harekete geçmesini sağlamak için gösterilen çabalardır.

Gereksinme: Bireyin kendisinde duyduğu herhangi bir eksikliklerdir.

Sosyo-Ekonomik Düzey: Tokat merkez ilköğretim okullarının bulunduğu çevreye, velilerin eğitim durumu, çalıştıkları mesleklere göre, öğrencilerin okula devam etme, mezun olduktan sonra gittikleri okulların özelliklerine göre alt düzey, orta düzey, üst düzey olarak gruplandırılması kastedilmektedir.



BÖLÜM II

İLGİLİ YAYINLAR VE ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; güdüleme kavramı açıklanmaya çalışılmakta, güdüler ve gereksinim, örgüt açısından güdüleme rolü, motivasyon süreci, istekleri (motivleri) ortaya çıkarma yolları, örgüt açısından güdüleme süreci, güdü çeşitleri, insan doğası hakkında görüşler, güdüleme kuramlarının ortaya çıkışı, güdüleme kuramları ve bu kuramların katkıları motivasyonda özendirici araçlar üzerinde durulmaktadır. Ayrıca konu ile ilgili yapılan araştırmalara da yer verilmiştir.

2.1 Güdüleme (Motivasyon) Kavramı

Güdüleme kavramının dilimizde tara karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Güdüleme; bir insanı belirli bir amaç için harekete geçirici, harekete devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yönettici üç temel özelliğe sahip bir güçtür,(Eren , 2000: 474).

“Motive” temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı belli bir yöne (hedef ve amaca) doğru sürekli harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı, (Eren, 2000: 474) olarak kabul görmektedir.

Güdüleme, bireyin örgütsel davranışının niteliğini doğrudan etkileyen bir olgudur. Tüm insan davranışları gereksinimlere göre değişmektedir. Diğer bir deyişle insan davranışları bireysel, fizyolojik veya psikolojik gereksinimleri karşılamaya yöneliktir. Bu anlamda (Aydın, 1986:78) güdülemeyi “Bireyi amaca yöneltme” olarak tanımlamaktadır.

Can'a göre (1995:318) güdüleme; bireyin ihtiyaçlarını karşılayacak iyi bir çalışma yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.

Yönetim açısından güdülemeyi Aşkun (1982:456) şöyle ifade etmektedir: "İşgörenin kişisel olarak, fiziksel, psikolojik ve toplumsal gereksinmelerinin; kurum işgöreni olarak; örgütsel, yönetsel ve işlevsel gereksinmelerinin karşılanarak, belirli politikalar yardımı ile davranışlarına bu yolda yön ve biçim verilmesi sürecidir."

Yönelmeyi sağlayan güdü, bireyi bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren, bireyin davranışı güçlendiren, etkinleştiren ve yönlüten bir iç güçtür,(Başaran, 1982:196).

Taymaz (1987:140), güdüleme çalışmalarının temel amacını insan davranışlarını yönlendirme ve iyileştirme olarak tanımlar.

Bursahoğlu (1999:40), güdülemenin davranışa enerji ve yön veren güç olduğunu, bu gücün temel gereksinimlerden doğduğunu ifade eder, ayrıca, örgüt bakımından güdülemeyi, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve sürdürebilen güçler topluluğu olarak açıklar.

Örgütsel açıdan güdülemeyi Can (1992:164) şöyle ifade etmektedir: "Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını doyumakla sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir."

Güdüleme hakkında Başaran'ın (1996:54) görüşü şöyledir:

Güdülenmenin en can alıcı yanı bir işin yapılması için gereken çabanın işgörence sürdürülmesidir. İnsan amaçladığı bir sonuca ulaşabilmek için, gereksinmesinin yeğinliği ile orantılı olarak, elinden gelen bütün çabayı gösterebilmektedir. Başkalarının koyduğu amaçlar için işgörenden tüm gücünü harcamasını istemek, insanın doğasına aykırıdır. Ancak bir işgören başkasının saptadığı bir amaç için çalışmayı da daha örgüte girerken benimseyip

yüklenmiştir. Böylece işgören bir ikileme karşı karşıyadır; ya örgütün amacı için çalışacaktır ya da işinden ayrılacaktır. İşgörenin örgüt için gereken düzeyde çaba göstermeyi seçerek çalışmasını sağlamak, yönetimin işidir. Bu zor işte yöneticiye yardım eden durumlar vardır. Bu durumlar yine insan doğasından kaynaklanmaktadır. İnsan bir kısım gereksinmelerini karşılamak için bir örgütte çalışmayı kabul eder. İşgörenin amacı örgütün amacı değil, kendi gereksinmesinin karşılanmasıdır. İşgören, kendi amacı ile örgütün amaçlarını tümleştirme yeteneğine sahiptir. Eğitimde öğretmenin okulla bütünleşmesi isteniyor, okulun amaçları için istenen çabayı harcaması gerekiyor ise, işinden sağlamsa gereken gereksinmelerini karşılamak, okulun amaçlarını gerçekleştirmek kadar önemlidir. Öğretmen, okulun amacını gerçekleştirmek için eğitim hizmetini üretirken kendi gereksinmesinin karşılandığını da görebilmelidir. Böylece işgörenin, okulun amaçları için çaba gösterme eğilimi artabilir.

Cüceloğlu, güdü ve güdülenme kavramının psikolojinin keşfetmiş olduğu en önemli kavramlardan biri olduğunu, istekleri, arzuları, gereksinmeleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavram olduğunu ve nerede olunursa olsun, ne yapılırsa yapılsın her davranışın altında bir güdü ve güdüler zincirinin yattığını unutulmaması gerektiğini, (1992:230) ifade etmektedir.

Sabuncuoğlu (1996:85), güdülemeyi örgütsel psikoloji bakımından ele almakta, işgörenlerin nasıl güdülenmesi ve her davranışın bir nedeni olduğunu, yöneticilerin bu davranışların nedenini bilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Örgütsel psikoloji alanında yapılan tüm araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı yönetim arayışı yatmaktadır. Bu yaklaşım içinde işgörenlerin işe ve örgüte inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle bir yandan örgütlerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken öte yandan işgören gereksinimleri ve bu gereksinimlerden oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır.

Yöneticinin başarı şansı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla

güdüleneceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksek görülmektedir. Bunu sağlamak için yönetici çalışma ortamını çekici hale getirmek, sosyal atmosferin oluşmasına çalışmak, ekonomik motifler kadar, sosyo-psikolojik güdülerinde etkisine inanmak gibi konuları göz önünde bulundurmaktadır.

Motivasyonda en önemli konu, işgörenin davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Motivasyon en kısa deyişle “iş konusunda bireyin davranışlarını” tanımlamaktadır. Her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç bulunmaktadır. Amaçlara varmak için birey isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Amaçları her zaman bireyin kendisi yaratmayabilir. Bazen çevre belli amaçları yaratabilir ya da oluşmasını etkileyebilir. Birey kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutlu olmaktadır. Amaçlarına ulaşamazsa mutsuz huzursuz ve sürekli gerilim içindedir. Doyumsuzluktan kaynaklanan boşluk duygusu çoğu kez çalışma verimine doğrudan doğruya yansımakta, işgöreni isteksiz kılmakta, heyecanlı ve duygusal kişiliğe sahipse, bireyi saldırganlığa sürüklemektedir. Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin kökenine inildiğinde, bireysel doyumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Motivasyon tekniklerinin devreye sokulmasında varılmak istenen en önemli araç; işgörende daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinimlerini elverdiğince doyumlamak, istekle çalışmalarını sağlamaktır.

İşgören davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek pek kolay bir iş değildir. İşgören davranışlarını örgütün amaçlarına yönlendirmek için birtakım kalıplaşmış güdüleyici araçlardan yararlanmayı düşünmek ve uygulamak da her zaman geçerli olmayabilir. Bu nedenle konuya bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün kendine özgü koşulları göz önüne alınarak ve işgören davranışlarını etkileyen temel faktörler araştırılarak esnek bir motivasyon politikasının uygulanması gerektiği söylenebilir. Bütün bu yaklaşım içinde Sabuncuoğlu (1996:85) güdülemeyi “İşgörenleri örgütün amaçlarına yaklaşıtrıcı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar” olarak tanımlamaktadır.

Robbins'e göre (1991:40), güdüleme bir şey yapmak için istekli olmaktır. Aynı zamanda yapılacak olan işin kişinin bir ihtiyacını doyurma derecesi motivasyonu belirlemektedir.

Yöneticiler açısından örgüt-işgören kutupları arasında denge sağlamanın en geçerli yolu, örgütün amaçlarını olduğu kadar, işgörenin amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla öncelikle işgörenleri işe yönelten güdülerin ve bunların kaynaklandığı gereksinme türleri bu bölümde incelenmektedir.

2.2 Güdüler ve Gereksinimler

Güdü " bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere" denir, (Sabuncuoğlu 1996:87). İnsan yaşamına yön veren ve özellik katan çeşitli güdüler vardır. Bunlar insanda uyarılma sonucu oluşmakta ve bir itilme ya da dürtü olarak belirmektedir. İnsan, yaşamını daha anlamlı kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü gereksinimler yaratır ve bunlar kişiden kişiye değişir. Bu gereksinim sonucu ortaya çıkan güç, bir motive olarak tanımlanmaktadır. Davranışlarımız güdüler tarafından yönetilmektedirler. Bu davranışlar belli amaçlar yönünde gelişmekte ve doyum noktasına ulaştığında da ortadan kalkmaktadır. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş güdülerini yeniden uyarabilir. Bu durum güdülerin dinamik yapıya sahip olduğunu göstermektedir, (Sabuncuoğlu 1996:87).

Gereksinimler, insan doğasının yapısal öğeleridir. Bu bakımdan gereksinmeyi; "giderildiğinde insan yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu varolma güçlükleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu" biçiminde tanımlamak daha tutarlı olabilir. Aşkın'a göre, (1978:453-'56) işgören gereksinimleri iki ana bölümde incelenebilir:

Çizelge 2.1. İşgören gereksinmesi

- İşgörenin insan olarak gereksinimleri
- İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri

Çizelge 2.1. İşgören gereksinmesi



Kaynak: AŞKUN, İnal Cem, İşgören E.İ.T.İ.A. Yayını Eskişehir 1978

Çizelge 2.1 deki fizyolojik gereksinimler; insanın fiziksel yapısındaki canlılığı ve gelişmesini sürdürmesi için karşılaşılan zorunlu gereksinimlerdir. Ruhsal gereksinimler; bireyin düşünsel ve duygusal yapısından kaynaklanan gereksinimlerdir. İşgörenin toplumun üyesi olarak ve toplumsal çevrenin koşullarından etkilenerek yarattığı gereksinimler toplumsal içerikli gereksinimlerdir. Örgüt üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir.

- Bireyin geçimini sağlaması için bir örgütlerde çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir.
- Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetimsel gereksinmesini ortaya koyar.
- Bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinimlerini açıklar, (Sabuncuoğlu,1996:87).

Tüm gereksinim kuramları belli varsayımlara dayanmaktadır. Hicks, bunları üç noktada toplamaktadır:

1. Hiçbir gereksinim tamamen karşılanamaz. Bu yüzden bir gereksinimin varlığını duyurabilmesi için başka bir gereksinimin sadece kısmen karşılanması gerekir.

2. Bireyin gereksinimleri sürekli olarak değişmektedir. Bu nedenle gereksinimler sık sık bireylerin bilincinden gizlenmektedir.
3. Gereksinimler grup olarak görünürler ve karşılıklı bağımlılık içindedirler. Örneğin bir bireyin besleme gereksinimini karşılama biçimi, nasıl karşılayacağı büyük ölçüde bireyi sosyo-ekonomik statüsü tarafından belirlenen toplumsal gereksinimlerine bağlıdır, (Aydın 1993:82;Hicks ve Gullet 1975:277).

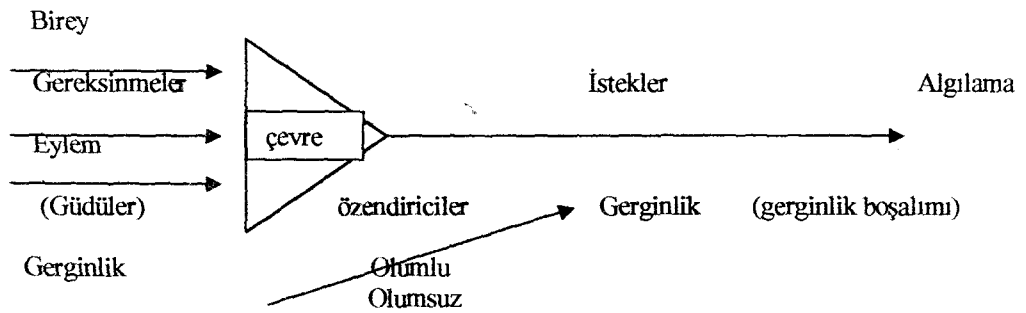
Bir yönetici astlarını güdülemek istiyor ise onların hangi güdüler duyduklarını hangi gereksinim içinde bulduklarını bilmelidir. Bir işgören ancak doyurulmuş olan güdülerini savsaklayarak bir üst basamaktaki güdüsünü doyurmak için giderebilir.

Bu durumu Başaran (1991:155) “İşgörenin bir işi yapmaya güdülenmesi, uyanık olan gereksinimlerin doyurulmasına bağlıdır” şeklinde açıklamaktadır.

Balcı'ya göre (1998:31), gereksinimler doyuruldukları oranda kişiyi güdüleme niteliklerini yitirirler. Ancak daha iyiye yönelme işlevi gören güdüler de vardır. Bunlar işsel güdülenmeye yol açarlar ve Herzberg'in deyişiyle gerçek özendirici ya da doyumsuzluk etmenleridir. Ayrıca Balcı gereksinimleri “bir insanın fizyolojik ve ruhsal arzularıdır” olarak tanımlamaktadır.

Gereksinimlerin eylemle ilişkisi çizelge 2.2'de gösterilmiştir.

Çizelge 2.2 Gereksinimlerin eylemle ilişkisi (Balcı, 1998:31)



Çizelge 2’de gereksinmelerin eylemle ilişkisinde görüldüğü üzere birey kendine özgü gereksinmeler yaratmakta, bu gereksinmeler bireyde gerginlik yaratmakta ve eyleme dönüşmektedir.

2.3 Güdüleme Rolü

Örgüt mensuplarının her biri kendisine verilen görevleri yerine getirmek için çaba harcamaya istekli olmadıkça, idari faaliyetlerden olumlu bir sonuç alınması beklenmemelidir. Herkesin kendisine verilen görevleri etkin bir şekilde yerine getirmeye istekli olması gerekmektedir. Motivasyonun rolü, bu isteği yoğunlaştırmaktır,(Bursalıoğlu 1976:221).

Emrin verilmiş olması, verilen emirler ne kadar iyi düşünülmüş ve ifade edilmiş olursa olsun bunların mutlaka uygulanacağı anlamına gelmez. İşgörenin bir “kabul alanı” vardır. Bu alana giren emirler yerine getirilmekte, dışında kalanlar ya savsaklanmakta ya da sabote edilmektedir. Motivasyondan gereği gibi yararlanmak suretiyle kabul alanının genişletilmesi mümkün olabilir. Etkin bir motivasyon, sadece bir emrin kabul edilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zaman da onun etkili bir şekilde yerine getirilmesi hususunda azimli bir davranış da oluşturabilir.

Newman (1972:427-428) motivasyon rolü hakkında:

“Bir amirin iş arkadaşları arasında azami derecede motivasyon sağlayabilmesi için insan davranışlarını tam olarak anlaması gerekir. Son zamanlarda davranış bilimleri ile uğraşanlar tarafından geliştirilen kavramlar bu hususta yardımcı olabilir. Bu alanda çalışan bilim adamlarından; davranış hakkında genel bilgileri ve bir idarecinin istenen performansa ulaşmak için kullanabileceği daha öznel özendirme araçları hakkında yol gösterebilecek kılavuzları öğrenmek mümkündür”

şeklinde yorumlamaktadır.

Bursahoğlu (1976:221) iletişim gibi güdülemeyi de çift yönlü düşünmektedir. Sadece yönetenin ynetileni değil, yönetilenin de yöneteni güdülemesi gerektiğini vurgular. Bursahoğlu'na göre üst yöneticiler insan ilişkilerine inanır ve bunu davranışlarında gösterirlerse, hem örgütün hem de onların amaçları gerçekleşecektir. Bu inanç ve davranış olmadan hazırladıkları en kusursuz programlar bile işlemeyecektir. Halbuki böyle bir inanç ve davranış eksik tekniklere rağmen, üyelerin gelişme ve üretimini arttıracaktır.

2.4 İstekleri (Motivleri) Ortaya ıkarmanın Yolları

İnceoğlu'na göre (1985:27) motivleri ortaya çıkarmanın  yolu vardır:

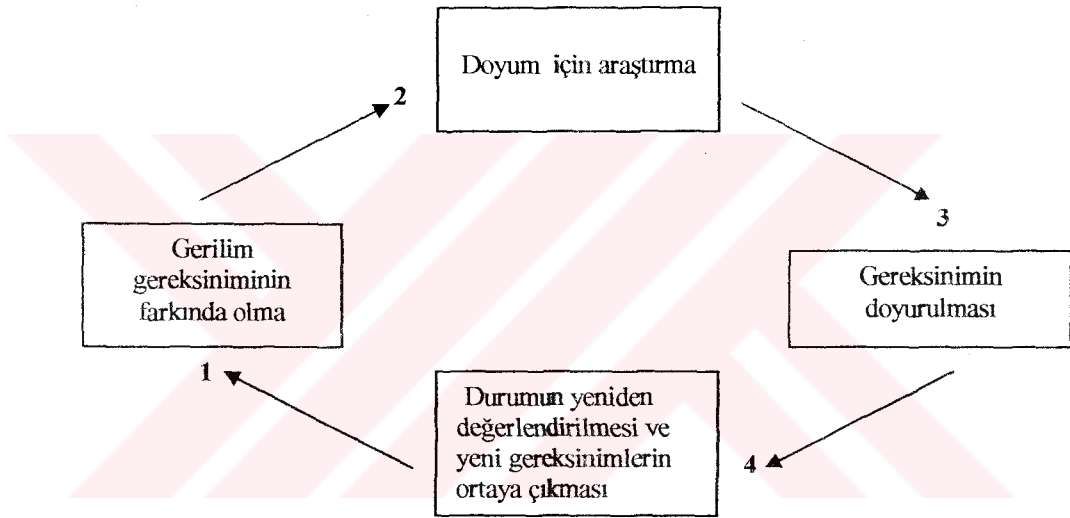
1. Hareketlerde uslamlama (akıl yürütme) ile sonuca varma. Burada bireyin davranışlarına bakarak, onu bu davranışlara yönelten istekleri anlamak olasıdır. Örneğin birey her yerde başa geçmek için çalışıyorsa burada onun hükmetme isteği (güdüsü) ile hareket ettiği sonucu çıkarılabilir.
2. İe bakış yöntemi ile motivler anlaşılabilir. Bireyin kendine, davranışın nedenleri, kendini bu davranışa iten motivler sorulabilir. Örneğin birey hayatta zengin olmak için çalıştığını veya prestij sahibi olmayı istediğini söyleyebilir.
3. Projektif teknikler yöntemi ile motivler araştırılabilir. Motivlerin birey için dahi belirli olmadığı veya söylenmesinde çeşitli sakıncalar olduğu kabul edilen isteklerin anlaşılmasında bu tekniklerden faydalanılır. Rozehach (Mürekkep Lekeleri Testi) T.A.P. (Temotic Aperception Test) ve cümle tamamlama testleri gibi projektif teknikler bu amaçla kullanılabilir.

2.5 Motivasyon Süreci

Güdü, çeşitli gereksinimlerin karşılanması için bireyleri davranışa iten neden olarak tanımlanırken motivasyon bu eylemin kendisini yaratır. Kısaca motivasyon güdülerin etkisi ile eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir, (Sabuncuoğlu 1996:87).

Mc Farland motivasyon sürecini şematize ederek şu şekilde göstermiştir.

Çizelge 2.3 : Motivasyon Süreci



Kaynak: MC FARLANT D.E. Management Pirinciples And Practices , The mac Millan Company Newyork,1970

Çizelgede de görüldüğü gibi motivasyon süreci; bireyin bir ihtiyacının farkına varması ve bunun yarattığı gerilimle başlar. Gerilimin evresini, gereksinimi doyuracak yolları araştırma evresi izler, birey gereksinimini doyurduktan sonra durumu yeniden değerlendirir ve gereksinim doyurulma düzeyi kendi açısından yeterli ise, doyurulan gereksinimin yerini bir başka gereksinim alır, (Gür, 1987: 6-7).

Dereli'ye göre (1981:188-189), araştırmacılar, insanın genellikle bir takım gereksinimlerini doyurmak amacıyla davranışa geçtiği konusunda birleşmekle beraber söz konusu

gereksinimlerin niteliği, şiddet derecesi ve sosyal kültürel farklılıkların gereksinim doyumuna ne ölçüde etkilediği konularında farklı fikirleri savunmaktadırlar.

Sabuncuoğlu'na göre, (1996:88), birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını hisseder. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik yaratır. Ancak ihtiyaç karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. Bir gereksinimin bittiği yerde bir diğer gereksinim başlar ve motivasyon süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. O nedenle motivasyonun sonuncu aşamasında yer alan doyum noktasında bireyi sürekli tutmak zordur. Mutluluk kavramı, doyum noktası ya da çizgisinde buldukça varlığını korur. Gereksinimler ile doyuma ulaşma arasında görülen denge bozukluklarının giderilmesi, sinirsel gerilimleri azaltır. Bireyi yaşama ve çalışma mutluluğuna yöneltir.

Sabuncuoğlu (1996:88) motivasyonun oluşma biçimini ve etkilerini dört yönlü incelemektedir.

- Motivasyon, bireyi harekete geçirir ve belirlenen amaçlar yönünde uğraşların sürdürülmesini sağlar.
- Motivasyon, uyarlanmayı kolaylaştırır.
- Motivasyon, bireyi yöneltir, yönetim düzenini sağlar.
- Motivasyon, bireyin algılama gücünü artırır ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar.

Can (1992:165) güdülemenin gerçekte çok karmaşık bir süreç olduğunu belirtmiştir. Kişinin tek bir belirli davranışının birbirinden farklı birçok gereksinimlerini gidermeye yönelik olduğunu ifade etmektedir.

Ayrıca Can (1992:165) güdülemenin uygulamada yönetimsel bir zorunluluk, çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Yöneticinin, bu ihtiyaçları bilmesi davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekmektedir. Yöneticilerin aklında tutmaları gereken, her davranışın bir nedeni bulunduğudır. Bu nedenle bazı hareketleri anlamsız görmemesi gerekmektedir. Modern yönetici, davranışı doğuran güçleri anlamak zorundadır. Yöneticilerin temel sorumluklarından biri kişileri harekete geçirecek etkili bir çalışma iklimi yaratmaktır. Böylece yönetici kişiyi güdülerken onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan bireyler olabilecekleri iş ortamını yaratmış olacaktır.

O halde bir yöneticinin önce kişilerin doğası hakkında bazı bildiriilere sahip olması gerekmektedir.

2.6 Güdü Çeşitleri

Birey gereksinmelerinden kaynaklanan güdüler, oluşma biçimleri, yönleri ve şiddetleri gibi ölçütlere dayanarak çeşitli sınıflandırmalara tabii tutulabilirler. Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşırlar. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan güdülere ussal güdü, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan güdü denilebilir, (Sabuncuoğlu, 1996:89).

Bu ikili değerlendirmenin ötesinde güdü çeşitlerini dört bölümde inceleyebiliriz: (Sabuncuoğlu, 1996:89)

2.6.1 İç Güdüler :

İç güdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinmelere yönelten bilinçsiz davranışlardır. İç güdüler, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler diye tanımlanabilir. Herhangi bir davranışın iç güdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşıması gerekir.

- Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.



- İç güdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar âleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İç güdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

2.6.2 Bedensel Güdüler:

Bu tür güdüler insan yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelik güdülerdir. Bedensel güdülere yarı bilinçli, yarı bilinçsiz güdüler demek olasıdır. Kaynağını bedensel gereksinimlerden alan güdülere örnek olarak beslenmek, giyinmek, beden ısısını sabit tutmak, barınmak vs. gösterilebilir. Bu güdüler yaşamın temel fizyolojisinden doğdukları gibi yaşamın sürekliliği ve korunması için de büyük önem taşırlar. Bu nedenle bedensel gereksinimlere dayanan güdüler, bütün insanlarda var olmakla birlikte yeğinliği ve gücü kişiden kişiye değişirler.

2.6.3 Toplumsal Güdüler:

İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşam özlemidir. Ancak iç güdüsel itilme ile bir araya gelme dürtüsü bilinçsizdir. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşama iten güç ise bilinçlidir. İnsanlar çoğu kez bir araya gelerek iş ve güç birliği sağlarlar. Bu yolda çaba harcarken toplum kuralları, yasaları, alışkanlık ve geleneklerine bağlı kalırlar. Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar, bireyin ulaşmak istediği davranış biçimleri için birer güdü rolü oynarlar. Bu güdüler toplumsal içeriklidir. Bunlar, toplumsal yaşam içinde eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar sonucu meydana gelen ve iç itilmeleri etkileyen güçlerdir.

Birey toplumun bir parçasıdır ve ondan soyutlanamaz. Her toplumun kendine özgü yasaları, kural, gelenek ve baskıları vardır. Bunlar toplum düzenini sağlayan öğelerdir. Birey toplumsal düzen içinde bu öğelere saygılı olmak zorundadır. Sosyal güdüler bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda ve değişik önem ve biçimde oluşurlar.

2.6.4 Ruhsal Güdüler:

Toplumsal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren ruhsal nitelikli güdüler de vardır. Bu güdüler anlamsal ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanabilir. Psikolojik güdüler, bireyin doğuştan gelen ya da sonradan kazandığı güdülerdir. Bu güdülerin yapısı bireylerin kişilik ve davranış modellerini oluşturur. Öte yandan psikolojik gereksinimlerden kaynaklanan güdülerin akışını izlemek belki olasıdır, fakat nedenlerini anlamak ve bulmak o ölçüde kolay değildir. Psikolojik güdülerin analizini yapmak bedensel ve toplumsal güdülerden daha zordur.

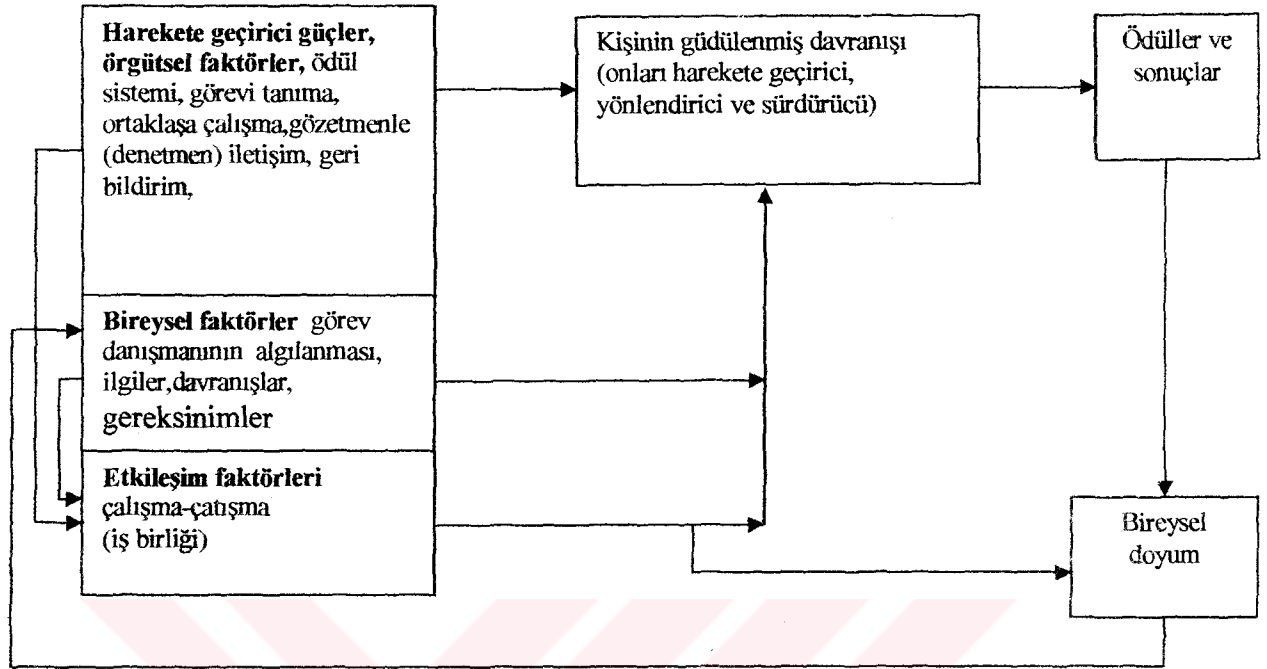
Ruhsal güdüleri genel kalıplar içinde değerlendirmek ve özellikle bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri ve bunların nedenlerini incelemek oldukça zordur. Çeşitli aşamalardan geçerek gelişen kişilik yapısı, doğal olarak psikolojik güdülerin oluşma biçimini etkiler ve yönünü saptar, (Sabuncuoğlu, 1996 :89).

2.7 Örgüt Açısından Güdüleme Süreci

Örgüt açısından güdüleme sürecinin ana hatları şunlardır:

- Yöneticinin hedef saptaması,
- Yöneticinin durumu ve şartları yönettiği kimselerin gözü ile görmesi,
- Yöneticinin işgörenleri tanıma için iletişimi kullanması,
- Yöneticinin rgt amaçları ile yönetimin amaçlarını birleştirebilmesi,
- Etkili güdüleme çalışanlarının eğitilmesine, donatılmasına ve destekleyici örgütsel atmosferine bağlı olduğu için yöneticinin yönetimde bu koşulları sağlaması,
- Yöneticinin grup çalışmasını geliştirmesidir, (Balı, 1992 :41).

Çizelge 2.4 Örgütlerde güdüleme süreci modeli



Kaynak: BALCI, Esengül Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri Adım Yayıncılık Ankara, 1992

Çizelge 2.4 de görüleceği gibi örgüt ortamındaki güdülemede, örgütün harekete geçirici güçleri olan örgütsel faktörler; ödül sistemi, yapılan görevi tanıma, çalışma, gözetmenle iletişim ve geri bildirimdir. İşgörenle ilgili bireysel faktörler; görev davranışının algılanması, ilgiler, davranışlar ve gereksinimlerdir. Örgüt ortamındaki güdülemede bu iki faktörün etkileşimine, etkileşim faktörleri denmekte ve bu faktörlerin sonucunda çalışma ya da çatışma oluşmaktadır. İşgörenin güdülenmiş davranışı ve bu davranışın yönlendirilerek sürdürülmesi ile işgören ödül almakta, böylece doyuma ulaşmaktadır. Ancak ödülün yetersiz olduğu ve beklentilere uygun olmadığı durumlarda işgören doyuma ulaşamamaktadır.

2.8 İnsan Doğası Hakkında Görüşler

İnsanın doğası ve nitelikleri hakkında birçok görüş vardır, (Can, 1992:168).

2.8.1 Mc Gregor'un X ve Y Kuramları ile Redd'in Z Kuramı

Dauglas Mc Gregor insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri (X) ve (Y) kuramları adı altında toplamaya çalışır. Yazara göre uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmaktadırlar.

2.8.1.1 X Kuramı: Geleneksel Görüşler

Kaya, (1999:115) (X) kuramına göre; örgütsel insan hakkında olumsuz görüşler ileri sürülmektedir.

Bu görüşlere göre insan:

- Tembel, üşenen, elinden geldiğince az çalışmak isteyen ,fırsat buldukça işini ihmal etme eğiliminde olan bir yaratıktır.
- İhtirası yoktur, sorumluluk yüklenmekten kaçınır, yönetilmeyi tercih eder.
- Önce kendini düşünür, bu yüzden örgüt amaçlarına karşı kayıtsızdır.
- Değişikliklere karşı direnir.
- Kapasite ve yetenekleri yönünden birbirinden farklıdırlar.
- Demogoglarca kolay aldatılır.
- Farklı gereksinimleri vardır.

Geleneksel görüşlere göre: İnsanların enerjilerini belli amaçlara yöneltmek için, yönetimin başlıca geleneksel görevleri şunlardır:

1. Yönetim; örgütte insan, para ve malzemeyi en iyi bir biçimde koordine etmekten sorumludur.
2. Yönetim İşgöreninin çabalarına yön verir, çalışmaya özendirir ve etkinliklerini denetler.

3. Yönetim tarafından uyarılmadıkça insanlar pasif kalırlar, hatta örgüt gereksinmelerine karşı direnirler. Bu yüzden; insanlar çalışmaya isteklendirilmelidir.

2.8.1.2 (Y) Kuramı: Davranışçı Görüşler

Douglas Mc Gregor'un (Y) diye tanımladığı bu kuramın varsayımları şöyle özetlenebilir:

1. Bir işte fiziksel ve zihinsel çabalarda bulunmak bir insan için dinlenme ve oyun kadar doğaldır. İnsanların doğuştan tembel ve pasif olduğu doğru değildir .
2. Dış kontrol ve ceza tehdidi ; insan çabalarını örgüt amaçlarına yönelten tek araç değildir. İnsanlar mutlu oldukları ortamda, hizmetleri severek yapmaya kendilerini yönlendirirler ve denetlerler.
3. İnsanların sorumluluktan kaçındığı da doğru değildir. Normal insanlar belli koşullarda, sadece sorumluluk kabul etmeyi değil, sorumluluk almaya can atmayı da öğrenirler. Yönetimin görevi önceden var olan bu niteliklerin tanınmasına ve geliştirilmesine ön ayak olmaktır.
4. Kişilerin kendilerini örgüt amaçlarına adanması, başarılarının değerlendirilmesi ile sağlanır.
5. Yönetim, öyle bir ortam hazırlamalı ki, bu ortam içinde insanlar, kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmiş olsunlar, (Kaya, 1999:119).

İnsan İlişkileri Okulu'nun varsayımlarını yansıtan bu görüşlerin temel sonucu, yöneticinin, emrinde çalışanların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir. (Y) kuramı ışığı altında insanları gören kişi, onlara esnek iş saatleri uygulayacak, tek düze ve can sıkıcı işler yerine işlerinde doyum sağlayacakları ortam yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde güdüleyecektir. Kısaca yönetici onları gelenekçiler gibi korkutmak yerine yeteneklerini kullanabilecekleri iş ortamı yaratmaya çalışacaktır, (Can, 1992:168).

Ancak her zaman bir yöntemin daha etkili olacağını söylemek mümkün değildir. Bazen yönetici bu yöntemlerin birleşimini örgütsel durumda daha etkili bir strateji oluşturduğu görülebilir. İşte bu amaçla Redd'in (Z) kuramını geliştirerek (X) ve (Y) kuramlarına etkinlik boyutunu getirmeye çalışır.

2.8.1.3 (Z) Kuramına Göre:

1. İnsan ne şeytan ne de melek olarak görülemez. İnsan düşünme, karar verme, yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
2. İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.
3. İnsan ne yaşamsal gereksinimlerle ne de üst düzey insancıl gereksinimlerle güdülenir; insanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
4. Güdüleme ne dıştan zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir: insan ancak mantık yolu ile güdülenebilir.
5. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tarafsız olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Görüldüğü gibi (Z) kuramı insana iyi ya da kötü açılardan yaklaşmamakta ve (X) ile (Y) kuramlarının duruma bağlı olarak başarı sağlanacağını ileri sürmektedir.

Kaya'ya göre (1999:120), (Z) kuramı sentezci görüşler olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel (X) kuramı ve davranışçı (Y) kuramı güdüleme görüşlerini eksik bulan kimi yazarlar bu eksiklikleri gidermeye yönelik çalışmalar yapmışlardır. Ayrıca Kaya'ya göre (X) kuramını varsayımları bütün insanlar için geçerli değildir. (Y) kuramı ise normal bir insan için doğrudur, fakat eksiktir. Her iki kuram da insanların niçin değil nasıl davrandıkları konusunun incelenmesine ağırlık vermişlerdir.

İnsanı ussal bir yaratık olarak, aynı zamanda meraklı ve daima isteyen bir tabiata sahip olarak tanımlayan Kaya; insanın davranışlarını, bir enerji durumunun sonucu olarak görmekte, insan davranışlarını aşamalandırmaktadır.

- **Katılık Aşaması:** İnsanın temel aşamasını güvende olduğu ve güvenliklerini tehlikeye sokacak her türlü faaliyetin karşısında olduğu aşamadır,
- **Güç Aşaması:** Egemen unsurun güç olduğu aşama. İnsanların ne yardım görmeyi ne de yardım etmeyi istedikleri aşama,
- **Gruplaşma Aşaması:** Ortak grup davranışlarının egemen olduğu ve insanın kendisini çevresindeki grubuyla tanımladığı aşama,
- **Serbesti Aşaması:** Davranışlarda korkusuzluğun yok olduğu, grup taraftarlığının yok olduğu ve insanın verimli olduğu aşama.

İnsan karmaşık bir yaratık olduğu için bu dört davranış aşamalarından birinde olabileceği gibi bir kaçında da olabilir. Yönetimin görevi gerçekçi gözlem ve değerlendirmelerle kişinin eğilimlerini doğru olarak saptamak ve tutumunu buna uygun olarak biçimlendirmektir, (Kaya, 1999:122).

2.8.2 Argyris'in Olgunlaşmışlık Kuramı

Chris Argyris, insan gelişmesini olgunlaşmışlık yönünden inceler. Ona göre insanlar çocukken olgunlaşmamış bireylerdir. Ama zamanla olgun bir birey olma yönünde gelişirler. Olgunlaşmamış insan edilgen, diğerlerine bağımlı, kısa (zaman) görüşlü, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda diğerlerine oranla daha alt bir konumda ve benliğinin farkında değildir. Olgun insan ise bu özelliklerin tersine etken, bağımsız uzun (zaman) görüşlü benlik sahibidir. Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek iş bölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi olgun insanın yukarıda belirtilen temel niteliklerine tam anlamıyla zıt olduğunu söyler ve geleneksel örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunlaşmamış geri zekâlıların nitelikleriyle uyum

içindeki ilkelerle yönetildiğini belirtir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri, insanlardan çalışmalarını üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip olmaları, pasif, bağımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca işi düşünen kısa zaman görüşlü bireyler gibi çalışmalarını birkaç işi yapma gibi bir iki ustalıklarını göstermelerini istemektedir. Bu ilkeler olgun insanın özellikleriyle taban tabana ast olduğundan çalışanların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya işi terk etme ya mücadele etme ya da vurdum duymaz olmayla sonuçlanacaktır, (Can, 1992:168).

İnsan doğası hakkında anlatılanlar yöneticinin güdüleme ve önderlik konularındaki yaklaşımlarına ışık tutucu nitelikte olabilir. Bu nedenle insanın güdülenmesi ve önderlik hakkında çeşitli kavramları taşırken göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

2.9 Motivasyon Kuramlarının Ortaya Cıkışı

Endüstri devriminin çeşitlendirip derinleştirdiği önemli yeniliklerden biri olan iş bölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma olgusu ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve örgüte karşı işsizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, iş görenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağlantılarını ve bunların farklı nedenlerini bulmaktır. Araştırmacıların özellikle yanıtını aradıkları soru şuydu: "İşletmelerde çalışan iş görenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin, isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir?" Bu soru örgütlerde motivasyon konusunun özünü oluşturan, fakat yanıtı aranırken, bir başka deyişle, İşgörenleri işlerine istekli olarak bağlamanın yeniden kazanmanın gerçek güdüleri araştırılırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır, (Sabuncuoğlu, 1996:94).

Güdüleme hakkında psikologlarca birçok kurum geliştirilmiştir. Ancak bu kuramların hiç biri tam ve evrensel anlamda benimsenebilecek düzeyde değildir. Her bir kurum insan

davranışlarının nedenlerini diğerlerinden farklı sayıtlara dayandırmakta ve sonuçta, doyurucu bir model sunmaktan uzak bulunmaktadır.

İnsan davranışları, bu kavramların hiç birinin çerçevesi içine oturtulacak derecede basit değildir. Ancak örgütte, kişileri güdülendirmekle görevli yöneticilere ışık tutma bakımından yararlıdır, (Can, 1992:168).

Çağdaş örgüt anlayışı içinde günümüzün bilim insanları ve örgüt yöneticileri çalışan insanların işe en etkili biçimde nasıl güdüleneceğini bilimsel yaklaşım içinde araştırmaya koyulmuşlardır. Bu çalışmalar sırasında motivasyonun iki temel ögesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler, ağırlık derecesi ve doyurulma biçimi farklı kuramların doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur, (Sabuncuoğlu, 1996:94).

Bu bölümde geliştirilen motivasyon kuramlarını incelemeden önce bu kuramların doğmasında önemli rolü bulunan ve endüstri devrimiyle başlayan teknolojik gelişmelerin yarattığı çalışma isteksizliğine değinilmektedir.

2.9.1 Teknolojik Gelişmeler ve Çalışma İsteksizliğinin Doğuşu

Sabuncuoğlu(1996:95)e göre :

19.yy'ın başından bu yana endüstrinin hızla gelişme göstermesi, üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken çalışan kesimde, daha ilk yıllarda huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizlik baş göstermiştir. 18.yy'ın ikinci yarısında makineleşme ile başlayan teknolojik gelişmelerin ilk dönemi "birinci endüstri devrimi" olarak nitelemek, otomasyonun yoğunlaşmasıyla başlayan ikinci dönemi ise "ikinci endüstri devrimi" olarak tanımlamaktadır.

2.9.2 Birinci Endüstri Devrimindeki Gelişmeler

18.yy.'ın sonlarına doğru birinci endüstri devrimi ile uygulama alanına sokulan ve günümüzde hâlâ devam etmekte olan teknolojik değişim dalgası, üretim için gerekli enerjiyi tedarik işlevinin iş gücünden makinelere geçmesi sonucunu doğurmuştur.

Birinci endüstri devrimine damgasını vuran olgu makineleşmedir. Bu olgu, üretiminde enerji gücünün ve yapım yeteneğinin insandan alınarak makinelere devredilmesini anlatır. Makinenin yaptığı üretim işlevi, insan yada hayvanların fiziksel gücüne dayanarak yapıldığından daha ucuz ve daha kalitelidir. Bunun yanında, üretim kapasitesinin eskisine oranla yükselmiş olması, standardizasyonun sağlanması, üretimin daha kısa sürede yapılarak zamandan artırıma gidilmesi, makineleşmenin getirdiği yararlar arasında sayılabilir.

Ortaya çıkan ilk ve en önemli sorun makineleşme ve daha sonra otomasyonun sürekli gelişme göstermesi sonucu üretim alanında birçok işçinin işinden olmasıdır.

Birinci endüstri devrimi bir takım sosyal sorunları da kendisiyle birlikte getirmiştir. Makineleşmenin başladığı ilk yıllarda, insanları fabrikalarda çalışmak üzere toplamak, dengeli toplum üzerinde ciddi bir yerinden etme etkisi yapmıştır. Birkaç yıl içinde toplumdaki düzen, güven ve denge kayboldu. Kırsal bölgelerden kentlere yığıldı ve kişiler kendilerini gittikçe büyüyen toplumlar içinde buldular. Bu büyük toplumlarda kişinin artık eskiden olduğu gibi bir yeri yoktu. Büyük çapta sosyal uyuşmazlık baş gösterdi. Bu durum toplumda huzursuzluk, birey düzeninde ise psikolojik şoklar biçiminde kendini göstermiştir, (Sabuncuoğlu, 1996:95).

İş üzerindeki yapıcı ve yaratıcı üstünlüğün makineye geçişi ile insan unsurunun örgütteki işlevi köklü değişikliğe uğratmıştır. İşgörenin kendisini makineye hizmet eden bir araç olarak görmeye başlaması ile mutsuzluğunun doğması arasında bir ilişkinin varlığı çoğu kez makineleşme dalgasına bağlanır, (Sabuncuoğlu, 1996:95).

Otomasyon, işgörenlerin çalışma düzeninde köklü değişiklikler getirirken onların çalışma alışkanlıkları, gelenekleri, davranışları ve ruhsal yapıları üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratmıştır. İnsanlar makineleri kendilerine hizmet eden araç olarak yaratırken, daha sonraları makinelerin tutsağı olmuştur, bunun nedenini teknolojinin araç niteliğinden amaç niteliğine dönüşmesinde aramak gerekir. İnsanın kendi buluşlarının efendisi ya da kölesi olması, otomasyonun en önemli sorununu oluşturur.

Gerek yönetsel gerekse teknik bölümlerde otomasyon nedeniyle ortaya çıkan genel sorun şudur: Daha az işçiye ihtiyaç duyulduğundan bunların bir kısmı ya işten çıkarılmakta ya da başka atölyelere örneğin otomasyonun henüz geniş olarak uygulanmadığı bir bölüme aktarılmaktadır. İkincilerin transfer sorunları kendisiyle birlikte sosyo-psikolojik sorunları da getirmektedir. Çünkü bunların işsiz kalmaması için bazı durumlarda, başka şehirlerde veya bölgelerde bulunan fabrikalara aktarılması gereklidir. Oysa bunları evlerinden, yerleşme bölgelerinden, ailelerinden uzaklaştırmanın sakıncaları büyük sorunlar yaratmaktadır, (Sabuncuoğlu,1996:98).

2.10 GÜDÜLEME KURAMLARI

Güdüleme kuramlarını iki temel grup içinde inceleyebiliriz. Bunlardan ilki, bireyi harekete geçiren ve yönlendiren ya da davranışını yavaşlatan ve durduran bireysel etmenleri inceleyen kapsam (ya da içerik) kuramları; ikincisi ise davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını ve durdurulacağını açıklamaya çalışan süreç kuramlarıdır.

2.10.1 Kapsam Kuramları

2.10.1.1 Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni Kuramı

Abraham Maslow, insan gereksinmesini önem sırasına göre bir sıradüzeni içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel amaçları belirlemeye çalışmaktadır.

Yazarın temel varsayımları şunlardır:

1. İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen gereksinmeler, doyurulmayan gereksinmelerdir. Doyurulmayan gereksinmelerin davranışa etkisi yoktur.
2. Bu gereksinmeler önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.
3. İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar doyurulmuşsa ortaya çıkar.

Maslow'a göre bir basamaktan diğerine geçmek için, bulunulan basamaktaki gereksinimlerin belli bir dereceye kadar doyurulması gerekir. Bunlar doyurulduktan sonra aynı araçlarla kişiyi harekete geçirmek imkânsızdır. Bu durumda yönetici, bir üstteki gereksinmelere ve doyurulma yollarına yönelerek kişinin davranışını örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmelidir, (Can 1992:169).

Çizelge 2.5 Maslow'un Sıradüzeni

İHTİYAÇLARIN ÖRGÜTÇE NASIL KARŞILANABİLECEĞİ ÖRNEKLERİ	
Kendini gerçekleştirme	
Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları
Saygınlık(Psikolojik)	
Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	Görevinin adı ve sorumluluğu, yapılan için beğenilerek övülmesi yükselme, statüye uygunluk aylık itibarlı olanaklar.
Sosyal ihtiyaçlar	
Sevme, ait olma kimlik duygusu kazanma, benimsenme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, futbol, tavl, santranch maçları, piknik, parti vb. sosyal faaliyetler.
Emniyet ihtiyaçları	
Tehlikeden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları, yetenekli, uyumlu ve iyi önderlik.
Fizyolojik ihtiyaçlar	
Yaşam ihtiyaçları, hava, su, yiyecek, cinsiyet	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları.

Kaynak: CAN, Halil Organizasyon ve Yönetim Adım Yayıncılık Ankara 1992

Sabuncuoğlu'na göre;

Maslow'un varsayımsal gereksinmeler sıradüzeni, motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram, hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içerir. Gereksinimler hiyerarşisi Maslow'un klinik çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Maslow'un savunduğu gereksinimler zinciri, sonuç olarak üç gerçeği yansıtmaktadır.

1. İnsan fizyolojik bir varlık olarak gereksinme duyan bir canlıdır. Maslow, bireyin gereksinmelerini karşıladıktan sonra yeni gereksinmeler birikiminin ortaya çıktığını ve bu sürecin organizma canlı kaldığı sürece sona ermediğini savunur,
2. Alt basamakta yer alan bir gereksinme doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilebile, altta kalan gereksinmelerden biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt gereksinmeyi yeniden karşılamaya yönelir,
3. Karşılanmış gereksinmeler, güdüleme (motivasyon) niteliğini yitirebilirler.

Maslow'un geliştirdiği kuramın özünde gereksinmelerin bir sıra izlediği ve doyurulan bir gereksinmenin güdüleyici etkisini yitireceği gerçeği vardır. Ancak gereksinmelerin katı kurallar ve sınırlar içinde bir sıra izledikleri savına her zaman katılmak olası değildir. Bazen bir gereksinme bir üst basamakta yer alan gereksinmelerden önce gelebilir. Bir bakıma bireyin kişilik ve davranış yapısına bağlı olarak gereksinme zinciri değişebilir.

Maslow'dan sonra yapılan bazı araştırmalar Maslow'un motivasyon kuramının her zaman geçerli olmadığını kanıtlamıştır. Batı ülkelerinde yapılan araştırmaların yanı sıra Türkiye'de 1975-1976 yıllarında TODAİE tarafından bir kesim kamu işgörenine uygulanan motivasyon araştırması sonucunda Maslow'un savunduğu gibi bir gereksinmenin doyumuyla önemi arasında pek ilişki kurulmuş değildir, (Sabuncuoğlu, 1996:103).

Maslow'un motivasyon kuramına yöneltilen bir başka eleştiri de motivasyon olgusunun bireysel düzeyde ele alınmış olmasına yöneliktir. Çağımızda motivasyonun bireysel yapısından çok, grup davranışı açısından etkileri önem kazanmaya başlamıştır. Bu açıdan bakıldığında bireysel güdülerin örgütsel güdülerle bütünleşme gereği ortaya çıkar.

Maslow kuramının bir başka değerlendirilmesi ise toplumların yapısıyla ilgilidir. Bir toplum ekonomik sorunlarını büyük ölçüde çözümlenmiş ise, toplumda yaşayan bireyler için fizyolojik ve güvenlik gereksinmeleri önemini büyük ölçüde yitirir. Batı Avrupa ülkelerinin bir çoğunda işsizlik

sigortasının varlığı bu konuda örnek oluşturur. Öte yandan çalışma güvenliğinin bulunmadığı, fakat işsizliğin yaygın biçimde yer aldığı gelişmekte olan ülkelerde ise, fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri ön planda güdüleyici rol oynar. Gerçekten iş bulamayan ya da işini kaybeden bir işgören, toplum içinde bir değer ve konum kazanmaktan çok, para kazanmak ve yaşamını sürdürmek ister. Normal çalışma döneminde örgüte bağlı, işi istekli görünen iş görenin iş güvenliği kaybolduğunda ya da tehlikeye girdiğinde sosyo-psikolojik gereksinimlerden belirli süre vazgeçmesi doğal bir olaydır. Ancak Maslow'un ileri sürdüğü gibi gereksinimler zincirinin hep aynı sırayı izlediği her zaman doğru olamayabilir. Toplumların ekonomik sosyal ve kültürel yapısı gelenek, kural ve alışkanlıklar gereksinimlerinin yönünü, doyurma biçimini ve zamanını değiştirebilir, (Sabuncuoğlu, 1996:103).

2.10.1.2 Anderfer'in V.İ.G Kuramı

Clayton P.Anderfer tarafından geliştirilmiştir orijinali ERG, (Existence-Relatedness-Growth) kuramı olarak adlandırılmaktadır.Anderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur. Bu ihtiyaçların baş harfleri ile V.İ.G adı ile anılan modelin Maslow'un modeli ile karşılaştırılması çizelge 2.6 de verilmektedir.

Çizelge 2.6 V.İ.G Alderfer ve Maslow kuramları

Modeller	I.Basamak	II.Basamak	III.Basamak
Anderfer	Varlık sürdürme	İlişki ihtiyaçları	Gelişme ihtiyaçları
Maslow	Fizyolojik ihtiyaçlar	Güven ve sosyal ihtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

Kaynak: CAN, Halil Organizasyon ve Yönetim Adım Yayıncılık Ankara 1992

Anderfer'e göre ilk iki basamaktaki gereksinimlerin doyurulmasının tersine gelişme gereksinimleri, bireyin gereksinimleri, bireyin bu gereksinimleri doyurmasıyla daha da artar. V.İ.G

kuramına göre her bir basamağın doyumu artan bir biçimde soyut ve zor durumu gelir. Bazıları bu basamakta ilerlerken mantıksal bir gelişme izler. Buna karşılık bazıları, bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorsa diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerine yoğunlaştırırlar, (Can, 1992:170).

Aydın'a göre (1993:94), bu kuram, VAB olarak adlandırılmaktadır. VAP Kuramı da gereksinimlere dayanmaktadır. Bu gereksinimler "varolma", "ait olma" ve "büyüme" olarak üç grupta toplanmaktadır.

Var Olma Gereksinimi: İnsanın varlığını sürdürme gereksinimidir. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini içermektedir.

Ait Olma Gereksinimi: Bu gereksinim, ilişki kurma gereksinimi olarak da adlandırılabilir. Maslow'un güvenlik, sevgi ya da toplumsal ve öz-saygı gereksinimlerini içermektedir.

Büyüme Gereksinimi: İş başında yaratıcı olma gereksinimini ifade etmektedir. Maslow'un öz-saygı ve özgerçekleştirim gereksinimlerini karşılamaktadır.

VAB kuramı, birden fazla gereksinimin aynı anda etkili olduğunu, davranışı etkilediğini ileri sürmektedir. Ayrıca alt düzey gereksinimlerin karşılanması sonunda, üst düzeye doğru gelişmede bir engellenme sürecini de kabul etmektedir. Örneğin, yönetimsel bir konum için çaba harcayan, ama istediği konuma gelemeyen birey, diğer bireylerle yakın ilişki kurma yönünde enerjisini yeniden yönlendirebilir, (Aydın, 1993:94).

2.10.1.3 Herzberg'in İkili Etmen Kuramı

Herzberg kuramı, dıştan güdüleme kuramıdır. Çünkü bu kurama göre iş doyumunu ya da iş doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Görüşme yoluyla iki yüzü aşkın bir muhasebeci ve mühendis grubu üzerinde yapılan bir araştırmada bireyin iş başında olağanüstü mutlu ya da mutsuz olduğu durumlarda var olan etmenler saptanmaya çalışılmıştır. Bu görüşmelere dayalı olarak iki etkenli bir denence geliştirilmiştir. Bu denenceye göre;

- İş doyumunu olduğunda var olan etkenler, iş doyumsuzluğuna yol açan etkenlerden ayrılır.
- İş doyumunun tam zıttı; iş doyumunun olmamasıdır, iş doyumsuzluğu değildir.
- Benzer bir biçimde, iş doyumsuzluğunun tam zıttı iş doyumsuzluğunun olmamasıdır, iş doyumunu değildir.

Şu sonuç çıkartılabilir; mutluluk duygusu, doyumsuzluk yaratan etkenlerin sonucu değil, araştırmacıların doyurucu, güdüleyici ya da içsel etkenler olarak sınıflandırdıkları etkenlerin varlığının sonucudur.

Doyum sağlayıcılar işin niteliği ile ilişkilidir. İş görenin yaptığı iş ile ilişkisini betimlerler. Doyum sağlayıcı etmenler olarak; başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk ve yetişme düşünülmektedir. Bu etmenler kabul edilebilir düzeyin altına düştüklerinde iş doyumuna engel olurlar fakat iş doyumsuzluğuna çok az katkıda bulunurlar. Eğer bir iş, işgörene gelişme , sorumluluk, tanınma ve bir görevi başarı ile tamamlama fırsatı vermiyorsa işgören mutlaka doyumsuzluk hissetmeyebilir.

Aydın'a göre (1984:88) Herzberg'in motivasyon kuramı; "Sağlıkla ilgili etkenler" ve "Güdüleyici etkenler" olarak iki grupta toplanmaktadır. Sağlıkla ilgili etkenler doyumsuzlukla, güdüleyici etkenler ise doyum ile ilişkilidir. Kuramın yönetim ve denetim açısından önemli bir

doğurgusu işgörenlerin iki açıdan bakılması gerekliliğidir. Yönetici ya da denetmen tarafından hangi etkenlere işgörende doyumsuzluk yarattığı ve hangi etkenlerin doyum sağladığı önem kazanmaktadır.

Ücret iticilerinin, geliştirilmiş insan ilişkilerinin ve iyi çalışma koşullarının üretkenliği arttıracığı gibi, geleneksel güdüleme sayıtları artık geçerliliğini yitirmiştir, (Hicks ve Gullett, 1975:143-201). Bu etkenlerin yapabileceği doyumsuzluğu gidermek ve sorunları önlemek, olumlu tutumlara yol açmazlar, ancak olumsuz tutumları giderebilirler. Sadece doyum sağlayıcı etkenler işgörenleri yöneticinin isteğine uygun performansa yöneltebilirler, (Hicks ve Gullett, 1975:288).

Sabuncuoğlu'na göre (1996:105), işte doyum yaratan beş önemli faktör şunlardır:

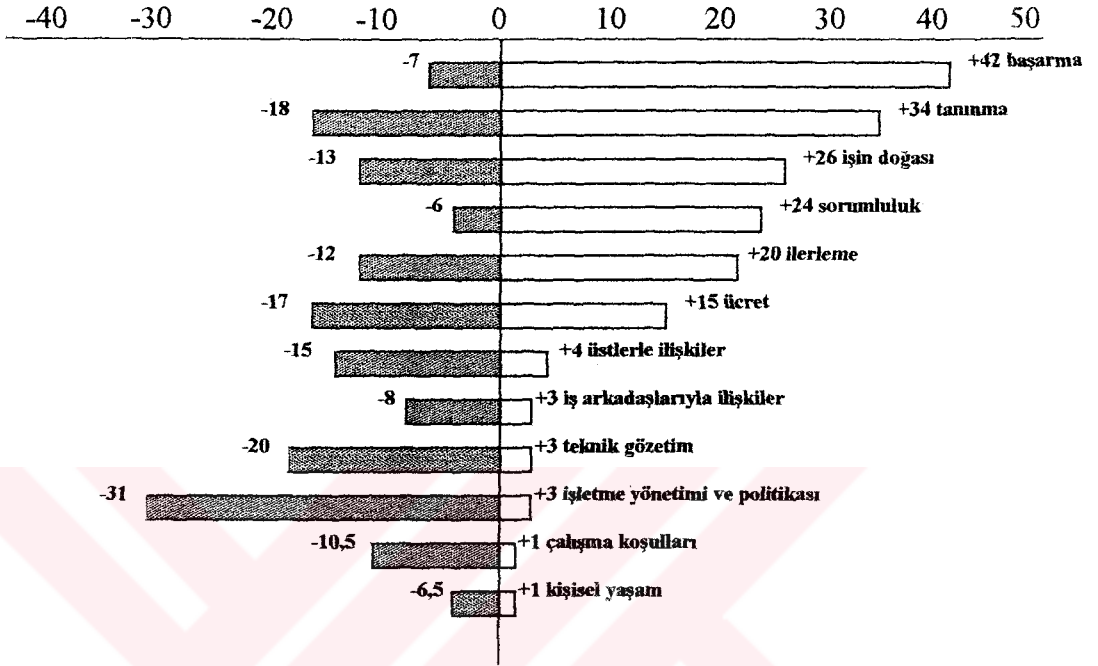
- İş başarıma,
- Tanınma,
- Çalışma,
- Sorumluluk,
- İlerleme.

İşte doyumsuzluk yaratan faktörler ise yine önem sırasına göre şöyle sıralanabilir:

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk,
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk,
- Ücret yetersizliği,
- Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Çalışma koşullarından kaynaklanan hoşnutsuzluk..

Herzberg tarafından yapılan bu araştırmadan elde edilen bu sonuçlar oniki başlık altında toplanarak ve güdüleyici değerlere göre sıralanarak izelge 2.7 üzerinde görülebilir.

Çizelge 2.7 doyum ve doyumсуzлuk faktörlerini gösteren Şema, (Sabuncuoğlu, 1996:105).



Kaynak: SABUNCUOğLU, Zeyyat . TZ, Melek rgtsel Psikoloji ,Ezgi Kitapevi Bursa, 1996

Çizelge 2.7 de grldği gibi (0) noktasının üzerinde (+) frekansta yer alan faktörler hoşnutluk derecesini belirler, (0) noktasının altındaki uzantular ise hoşnutsuzluk derecesini simgeleyen faktörleri yansıtır.

Kırkı aşkın araştırma ve çalışmada, eleştirilmesine (House ve Wigder, 1967:369-389) karşın, Herzberg kuramı hâlâ önemini korumaktadır. Zira bu kuram gdleyicileri sağlık etkenlerinden ayırmaktadır.

Bu ayırım, "işi zenginleştirme" kavramına yol açmıştır, (Hicks ve Gulet, 1975:289). Herzberg'in anlatımıyla, işin zenginleştirilmesi, işin öncekinden daha çok güdüleyici kılınmasıdır. Ancak doyumсуzлuęu nötr kılmak için, güdüleyici etkenleri yüksek bir düzeyde tutmak gerekmektedir.



Aydın'a göre (1986:891), Maslow, Mc Gregor ve Herzberg kuramlarının güdülemeye değişik açılardan yaklaşır gibi görünmelerine karşın, üçünde benzer ilişkiler yumağını vurguladığı söz konusu kuramlar arası ilişkiler aşağıdaki çizelgede görülebilir:

Çizelge 2.8: Maslow, Mc Gregor ve Herzberg kuramlarının ilişkileri

Maslow	Herzberg	Mc Gregor
<p>Yüksek Düzeyli</p> <p>Güdüleyiciler:</p> <p>Kendini gerçekleştirme saygı</p>	<p>Güdüleyiciler</p> <p>Başarı</p> <p>Tanınma</p> <p>Gelişme</p> <p>Sorumluluk</p> <p>İşin kendisi</p>	<p>Y Kuramı</p> <p>Saygını doyumunu ve kendini gerçekleştirme gereksinimi</p> <p>Sorumluluk</p> <p>İmge -Yaratıcılık</p> <p>Öz-Yönelme</p> <p>Öz-Kontrol</p>
<p>Düşük düzeyli gereksinimler</p> <p>Sosyal</p> <p>Güvenlik</p> <p>Fizyolojik</p>	<p>Sağlık etkenleri</p> <p>Örgüt politikası ve yönetim-denetim</p> <p>Bireyler arası ilişki</p> <p>Ücret ve çalışma koşulları</p>	<p>X Kuramı</p> <p>Her şeyin üstünde</p> <p>Güvenlik</p> <p>İstenilir yön</p> <p>Gereken ceza tehdidi</p>

Kaynak: AYDIN, Mustafa. Eğitim Yönetimi Hatipoğlu Yayınevi Ankara 1998

Çizelge 2.8'de de görüldüğü gibi Maslow seyrek olarak doyurulan yüksek düzeyli gereksinimleri, işgörende güdüleyici güç olarak görmektedir. Herzberg ise "doyurucuları" doyumsuzluk sağlık etkenleri tarafından nötr kılındıktan sonra, güdüleyici olarak ileri sürmektedir. Mc Gregor güdülemeye Y kuramı sayıtları ile yaklaşmaktadır ki işgörenlerin güdülere söz konusudur. Kuramların üçü de güdülemeye ilişkindir ve özellikle dıştan güdüleme üzerinde durmaktadırlar.

Maslow'un , Mc Gregor'un ve Herzberg'in kendini gerçekleştirme kuramlarına dayanan dıştan güdüleme de eleştiriye uğramıştır. Robert Dubin yaptığı araştırmalardan elde ettiği bulgulara dayanarak işin artık işgörenler açısından yaşamın merkezi olmadığı savını ileri sürmektedir, (Dubin, 1956:140).

Bu sav, tüm işgörenlerin öz saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini iş başında ya da iş yerinde doyurmağa çalıştıklarını ileri sürmenin doğru olacağı sonucunu çıkarır. Çok sayıda işgörenin, işi bir amaç için araç olarak görmekte ve doyunluğu işin dışında aramakta olduğu anlaşılmaktadır, (Hicks ve Gullett, 1975:291).

Herzberg'le Maslow karşılaştırıldıkları zaman, Maslow'un insan gereksinimlerini önem sırasına göre sıraladığı, Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde ise kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verdiği görülmektedir. Maslow'a göre fiziksel gereksinimler içinde yer alan ekonomik gereksinimlerle doyuma geçilmez. Oysa Herzberg kuramında, ücretin yeri motivasyon faktörleri arasında altıncı sırada yer almaktadır.

Özet olarak Herzberg:"İşte doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak, sorumluluk taşımaktır" demektedir. Herzberg'e göre motivasyonda ekonomik faktörlerin pek önemi, yeri yoktur. Oysa Maslow ilk planda ekonomik faktörlere yer verir. Bunlar giderilmedikçe işte başarılı olunamayacağını savunmaktadır.

2.10.1.4 Mc Clelland'ın İhtiyaçları Yönlendirilmesi Kuramı

Mc Clelland, diğerlerinden farklı olarak ihtiyaçların öğrenme ile sonradan kazanılacağını önerir. Modelin esası, üç ana güdünün "başarı", "güç" ve "arkadaşlık" oluşması için insan davranışları ile çevresel etmenlerin nasıl birleştirileceği konusundadır. Mc Clelland temel güdüleri şunlardır:

1. Başarma ihtiyacı: Üstün olma dürtüsü, bir ölçümler dizisi ile ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak,

2. Güç ihtiyacı: Diğer insanlara başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı,
3. İlişki İhtiyacı: İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç, (Robbins, 1994:48).

Başarı Güdüsü Olan Bireyler:

1. Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
2. Amaca yöneliktirler.
3. Ortalama, gerçekçi ve elde edilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.
4. Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
5. Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç Kazanma İhtiyacı Olan Bireyler:

1. Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
2. Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler.
3. Diğerleri ile karşılaşmadan zevk alırlar.

Arkadaşlık (özdeşleşme) İhtiyacında Olan Bireyler :

1. Diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
2. Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar.
3. Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
4. Bir guruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler, (Can,1992:170).

Mc Clelland, her insanın ilk yaşlardan başlayarak kendine özgü bir güdüsel örüntü geliştirdiğini, güdülenmesini bu örüntüye göre oluşturduğunu savunduğundan bu kurama Güdüsel

Örüntü Kuramı da denilmektedir. Her insanın güdüsel örüntüsü başkasınınkinden değişik olmakla birlikte bunları dört kümede toplamak olanaklıdır. İnsanların geliştirdiği güdüsel örüntülerinde, başarıma, bağlanma (dayanma) yarışma ve erk temel güdülerinden biri daha başat diğerleri daha çekinik olabilmektedir. İnsanın güdüsel örüntüsünde bu dört temel güdüden hangisi başat ise davranışın ona göre yönlendirilmektedir. Örgütlerde işgörenlerin başarı gereksinmesinin yönetsel etkililiği yükseltmede özel bir önemi vardır.

İnsanın çalışma yaşamında başarı gereksinmesi kadar başarısızlık (kusurluluk) korkusuna da önemli bir güdü olmaktadır. Bu yüzden birçok gereksinmelerini doyurmaktan kaçınmaktadır.

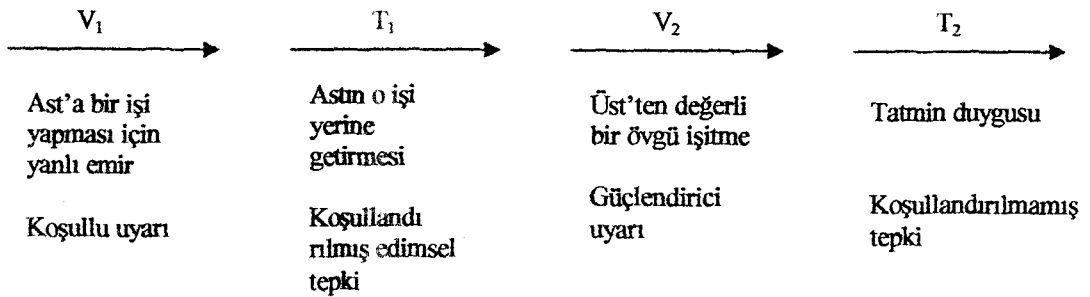
Bir işgörenin güdüsel örüntüsünü, içinde yaşadığı kültürel, ekonomik, toplumsal norm ve değerlerinin etkisi ile biçimlenmektedir. Bireyin güdüsel örüntüsü bireysel ayrılıklar saklı kalmak koşuluyla toplumun kültürünün rengini almaktadır.

2.10.2 Süreç Kuramları

2.10.2.1 Güçlendirme Kuramı ve Davranış Değiştirme

Süreç kuramları, güdüleme sürecini bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır, (Can, 1992:171).

Çizelge :2.9 Edimsel Koşullanma,



Kaynak: CAN, Halil Organizasyon ve Yönetim Adım Yayıncılık Ankara 1992

Ana varsayımı “davranış sonuçlarından dolayı koşullandırılır” olan Edimsel Koşullandırma Kuramı, yönetim biliminde davranış değiştirme modeli biçiminde kullanılmaktadır. Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli, istenmeyen davranış ise cezalandırılmamalıdır. Yöneticinin davranışları etkilemede kullanacağı önemli ilkeler vardır: Thorndike’in etki kanuna dayanan bu ilkelerden biri, pekiştirme ve öğrenmede çok önemli bir ilkedir. Güdülenme, davranışın içsel nedeni olurken pekiştirme, davranışın dışsal nedeni olarak kullanılmaktadır. Bireyler olumlu tepki gördükleri davranışları tekrarlarlar. Bu nedenle davranışı etkilemede olumlu pekiştiricilere ağırlık verilmelidir. Bireyler kişisel olarak en çok ödüllendirilen davranışa yönelmektedirler. O nedenle bireylerin davranışı olumlu pekiştiricilerin yani ödüllerin kontrol altında tutulmasıyla istenen yönde geliştirilebilir ya da değiştirilebilirler.

İkinci ilke olumsuz pekiştirme. Bir tepki (davranış) sonucu olumsuz pekiştirici ortadan kaldırıldığında tepkinin sıklığı artıyorsa, olumsuz pekiştirici söz konusudur. İş yaşamında da bir işi bitirmek için çok çalışma, hoşlanmadığımız amirin “dırır”ından kurtulmak yoluyla olur.

Üçüncü ilke belli bir davranışın rahatsız edici sonucu olan cezalandırma. Öğrenmede pek istenmeyen bir yol olmakla birlikte davranış değiştirmede etkilidir.

Davranış geliştirme ve değiştirmede son bir ilke kayıtsız kalmadır. Birinin davranışını bir süre görmezlikten geldiğimizde, kişi o davranışı tekrarlamada pek yarar görmeyecektir.

Bu modelde ödüller güçlendiriciler durumundadır. Çünkü amaç ödüllendirilen davranışın sürekliliğini sağlamaktır. Bu ödülleri yönetici deneme, görme ve tecrübe yöntemleriyle bulur, gereksinimler farklı olacağından kişilerin almak isteyecekleri ödüllerde farklı olacaktır. Aferin ödülü bunlardan en çok kullanılanıdır. Ancak sık kullanılırsa değeri kalmaz. Para, şilt, ücret, izin ve saygınlık sağlayan yükseltmeler diğer güçlü ödüllerdendir, (Can, 1992:172).

Robbins'e göre (1994:53), pekiştirme kuramı bireyin içsel durumunu göz önüne almaz sadece kişi herhangi bir davranışı yaptıktan sonra ne olacağı üzerinde yoğunlaşır. Çünkü bu teori davranışı başlatan şeylerle ilgilenmektedir.

2.10.2.2 Beklenti Kuramı

Önceleri Victor Wroom tarafından geliştirilen beklenti modeli, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri gönülden açıklamaya çalışır.

Can'a göre (1992:174) kuramı daha iyi anlamak için Wroom'un kullandığı bazı sözcükler ve işleyişini açıklamak gerekir.

Yazarın üzerinde durduğu ilk kavram birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bu davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir bunlar verimlilik, işe devamlılık, işgücü devri ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır; ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi.

İkinci kavram araçsallıktır. Araçsallık, birinci derecedeki sonuçların, ikinci derece sonuçlarla ilişkisi konusunda bireyin algısıdır. "Şunu yaparsam, şu sonucu elde ederim" anlamındaki araçsallık +1'den -1'e uzanan değerdedir.

Bir diğer kavram çekiciliktir. Çekicilik, bireyin gözünde sonuçların değeri ve bunlar hakkındaki tercihidir. Örneğin belli bir eylemi yaparken onun sonucunu elde edecek şey, bireyi ilgilendirmiyorsa o davranışın çekiciliği sıfır olacaktır. Son önemli kavram beklentidir. Belli bir davranışa yönelindiğinde, belli bir sonuç elde edilebileceği konusunda bireyin inancı demektir.

Çizelge 2.10: Basitleştirilmiş Beklenti Modeli



Kaynak: ROBBINS, Stephen P. Essentials Of Organizational Behavior, (Örgütsel Davranışın Temelleri) Copyright 1991 By Prentice Hall, (Çeviren Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, 1994)

Bunlardan birisi yoksa kişi o konuda güdülenemeyecektir. Örneğin işçinin ücret artışı yönünden beklentisi az ise ama parayı seviyorsa, o sonucu elde etmedeki olasılık ya da şansı düşük olduğundan, ücret artışı sağlamak için çok çalışmaya güdülenmeyecektir. Çalışanların tümünün aynı amaçlara sahip oldukları ve belirli şeylere aynı derecede değer verdiklerine söyleyemeyiz. Bu modeldeki temel etmen, yöneticinin, işgörenler hakkında beklenti ve çekicilik yönünden nelere önem vermeleri gerektiği değil, işgörenlerin gerçekteki beklentilerini ve neleri çekici bulduklarını anlamaktır. Bu nedenle yönetici emri altındaki kişilerin geçmişlerini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini ayrıntılı bir biçimde öğrenmeye çalışmalıdır. Beklenti modeli daha sonraki yıllarda Porter ve Lawler'in çalışmalarıyla da pekiştirilmiştir.

Can'a göre (1992:170) bu modeli kullanmak isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir:

1. Çalışanların atandıkları görevi başarmaları için yeterli eğitimi sağlamak,
2. Belirli bir yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
3. Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,
4. Çalışanın belli gereksinmelerini karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
5. İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini uyum ve eşitlik içinde yönetmek.

Robbins'e göre (1994, s. 60), Beklenti kuramı ödüller ile karşılıkları üzerinde durur. Her işgören doyum beklentisini en üst düzeye çıkarmaya çalıştığı kişisel çıkar kavramına dayanır. Kişileri kendilerini olumlu bulduğu şeylerle ödüllendirmek üzerinde duran kuramdır. Beklenti kuramı,

beklenen davranış üzerinde durur, kişinin göstereceği çabanın derecesini nesnel sonuçlar değil, kendi performans beklentileri, ödüller ve amaç doyumu sonuçları belirler.

Yeğleme beklenti kuramına göre işgörenin eylemlerinde şu ilişkiler ortaya çıkar. (Başaran, 1991:158;Campbell ve Pritchard 1976):

1. Çaba-Edim, Edim düzeyini yükseltmek için çaba düzeyini yükseltmek gerekir.
2. Performans-Ödül-Yüksek edim. Yüksek ödüle aracılık eder.
3. Ödül-Doyum. Ödül güdülerini doyurur.
4. Doyum-Özgüven. Güdülerin doyurulması özgüveni sağlar.
5. Edim-Beklenti. Güdülerin doyurulması, ikinci kez beklenti düzeyini, dolayısıyla, çaba düzeyini yükseltir.
6. Düşük Edim-Özgüvensizlik. Düşük edim elde etme, özgüvensizlik yaratır. Özgüvensizlikten kaçmak için çaba düzeyi artabilir.

2.10.2.3 Eşitlik (Denklik)Modeli

Denklik kuramı (Equity) Kuramı, J.J.Adams tarafından geliştirilmiştir. Denklik kuramının temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar.

Bu kurama göre, bir işgörenin bilişsel, devimsel ve duyuşsal gücüyle ürettiği bilgisi, becerisi ve tutumu vardır. Örgüt için girdi olan emek, işgören için çıktıdır, (Başaran,1991:161). Bir işgören örgüte verdiği emeğinin (girdinin) karşılığını da ödeme olarak almaktadır. Ödemenin kapsamına işgörenin örgütten sağladığı her türlü parasal, sosyal ve psikolojik karşılıklar girmektedir. Örgütün çıktıları olan ödeme işgörenin girdileridir.

Denklik, işgörenin örgüte verdiği çıktısı ile örgütten sağladığı girdi arasındaki değer çeşitliliğidir. İşgören algıladığı çıktısı ile, algıladığı girdisini aynı değerinde bulduğunda, denklik duygusuna ulaşmaktadır. Denklik duygusu, işgörenin kendine denk saydığı başka bir işgörenin

verdiği-aldığı ile kendi verdiği-aldığını karşılaştırdığında oluşmaktadır. İşgörenin kendisiyle karşılaşabileceği başka kişiler olmadan, denklik duygusu ortaya çıkmamaktadır, (Başaran, 1991:162).

Robbins'e göre (1996:156), eşitlik teorisinde işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki beş seçenektен birini ya da bir kaçını seçerler:

1. Kendilerinin ya da diğerlerinin girdilerine ya da çıktıklarına olduğundan farklı anlam verirler.
2. Diğerlerini girdilerini ya da çıktıklarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar.
3. Kendi girdilerini ya da çıktıklarını değiştirecek biçimde davranırlar.
4. Farklı bir mukayese noktası seçerler.
5. İşlerini bırakırlar.

2.10.2.4 Amaç Modeli

Amaçlar kuramı'nı E.A.Locke geliştirmiştir. Bu kuram ayrıca Hedeflerle Yönetim yönteminin kaynağını oluşturur. Duyuşsal bir kuram olmaktan çok bilişsel bir kuramdır, (Başaran, 1991:161)

Bu sava göre işgören işinde, kendine uygun amaçlar koymaktan, bu amaçlara ulaşmaktan haz duyar. Bu haz işgöreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye güdüler. İşgören örgütsel amaçlarını gerçekleştirdiği zaman, yönetimce ödüllendirildiğinde ve işgörene yöneticiler tarafından önderlik yapıldığında, işgörenin amaç koyma ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur, (Başaran, 1991:161;Locke, 1976).

İşgören, işine ilişkin amacı kendisi koymalıdır. Başlangıçta üstlerin önderliği gerekli olabilir. Amaçlarda şu özellikler olmalıdır:

1. Amaçlar, işgörenin algılayıp uygulayacağı biçimde açık seçik olmalıdır.
2. Amaçlar, işgörenin başarabileceği güçlükte olmalıdır.
3. Amaçların güçlük derecesi giderek yükseltilmelidir.
4. Amaçlar, işgörenin özlem düzeyine yakın ya da denk olmalıdır.
5. Amaçlar, işgörence benimsenmelidir.
6. İşgören amaçları ya kendisi saptamalı ya da saptamaya katılmalıdır.
7. Amaçların gerçekleştirme süreci ve sonucu işgörenle birlikte değerlendirilmeli, elde edilen dönüt, amaç geliştirmede kullanılmalıdır.
8. Bütün bu eylemler, işgöreni geliştirici olmalıdır, (Başaran, 1991:161).

2.10.2.5 Bilişsel Değerlendirme

1960'lı yılların sonlarında De Charms adında bir sosyal bilimci önceleri işten zevk alma gibi içsel ödülleri desteklenme durumunda güdüleme düzeyinin azalacağını öne sürmüştür. De Charms'ın bu önerisi daha sonra Deci ve arkadaşları tarafından geniş çalışmalara neden olmuş ve Bilişsel değerlendirme modeli oluşturulmuştur.

Tarihsel olarak güdüleme kuramcıları; "başarı", "sorumluluk" ve "yeterlilik" gibi içsel güdüleyicilerin, "ücret", "iyi çalışma koşulları" ve "yükselme" gibi dışsal güdüleyicilerden bağımsız olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yani birinci gruptakilerden birinin kullanılmasının diğerlerine etkisi olmayacağını belirtmişlerdir. Bilişsel değerlendirme kuramı, bunun böyle olmadığını göstermişlerdir. Modele göre bunun nedeni bireyin davranışı üzerinde kontrolü kaybetmesinde yatmaktadır. Örneğin bir öğretmenin haftada bir kitap okuma zorunluluğu getirmesi durumunda, kitap okuma davranışının nedeni dış kaynak olmaktadır. Halbuki yaz tatilinde haftada bir kitap okumağa devam ettiğimizde davranışımızı "biz roman okumayı seviyoruz" diye iç kaynakla açıklamağa çalışırız, (Can,1996:157).

2.11 Motivasyon Teorileri ve Başlıca Katkıları

Bu bölümde ele aldığımız motivasyon teorilerinden her biri yöneticilere, çalışanları motive eden faktörler hakkında bilgi vermekte ve örgüt amaçları doğrultusunda motivasyonu sürdürmek konusunda yardımcı olmaktadır.

Maslow'un "Gereksinimler Sıra Düzeni Kuramı", bireylerin belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahip olduğunu ve bu gereksinimleri doyuracak şekilde davrandığını;

Herzberg'in "İkili Etmen Kuramı", gereksinimlerin temel motivasyon faktörleri olduğunu fakat bazı faktörlerin motivasyon yaratmadığı halde motivasyonun sağlanabilmesi için gerekli olduğunu;

McClelland'ın "Başarı İhtiyacı Kuramı", bir bireyin performansının büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabileceğini;

Wroom ve Lawler, Porter'in "Beklenti Kuramları", bireylerin iş ile ilgili ödüllere belirli bir değer biçtiğini ayrıca, sarf edecekleri çaba ile iş başarıma ve ödül elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli beklentilere sahip olduğunu;

Adams'ın "Eşitlik Kuramı", bireylerin sarf ettikleri gayret ile elde ettikleri sonuçları başkaları ile karşılaştırdığını;

Locke'in "Amaç Kuramı", sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki olduğunu (Koçel,1989:323-324), ifade etmektedirler.

Sonuç olarak her kuram, örgütün verimlilik ve etkinliğini arttırabilmek için işgöreni en üst düzeyde amaçlara motive etmenin yollarını aramış, kendi bakış açısından çözüm yolları

önermiştir. Yönetici başarıyı yakalayabilmek için çalışanları motive eden faktörleri iyi tahlil etmeli, amaçlar doğrultusunda davranmaya sevk edebilmelidir.

2.12 Motivasyonda Özendirici Araçlar

Bu konuda Sabuncuoğlu (1996:108) konu aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

Motivasyonda temel araç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için örgüt yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Ancak tam bir başarı yoktur. Motivasyonda kullanılan özendirici araçlar her yerde, her zaman aynı etkiyi göstermezler. Her şeyden önce bir kişi için özendirici nitelik taşıyan bir araç, bir diğeri için aynı etkiyi göstermeyebilir. Örneğin bir işgöreni ekonomik araçlar motive edebilir, bir başkası için etmeyebilir. Bir bakıma özendirici araçların etkinliği kişilerin değer yapılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine bağlı olduğu söylenebilir. Öte yandan motivasyon kullanılan özendirici araçların etkinliği toplumsal yapıya da bağlı olabilir. Sözgelisi, tüketim toplumu içinde yetişen kişiler için “daha iyi, iyinin düşmanıdır” ya da “daha yüksek gelir, iyi gelirin düşmanıdır” inancı içinde ekonomik araçlar çoğu kez ön planda tutulur. Fakat geleneklerine bağlı, kapalı ve mistik bir toplumda bireyleri çalışmaya iten güç, ekonomik araçlardan çok, kutsal inançlar ve psikolojik unsurlar olabilir. Motivasyonda yararlanılan özendirici araçların etkinliği aynı zamanda örgütleri yönetenlerin anlayış ve davranışlarına da bağlı olduğu söylenebilir. Örneğin bir örgütte uzun yıllar başarılı bir yönetim sergilemiş olan bir yöneticinin bir başka örgüte geçtiğinde aynı başarıyı her zaman göstereceğini beklemek yanlış olur. Örgütü yönetenlerin başarısı, yönettikleri örgütte çalışanların ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımalarına ve işgörenlerin çoğunluğu tarafından benimsenen bir politikanın izlenmesine bağlıdır. Bu konuda Herzberg’in yapmış olduğu araştırmada da izlediğimiz gibi işgörenleri doyumsuzluğa yönelten en önemli etken, izlenen örgüt yönetimi ve politikasıdır. Gerçekten örgütün merkezci, işgörelere kapalı ve geleneksel bir yönetim anlayışını benimsemesi ile merkezci olmayan, yetki ve sorumlulukların alt basamaklara dağıtıldığı, işgörelere açık ve çağdaş bir yönetimin tercih edilmiş olması arasında fark vardır.

Merkezcil ve geleneksel yönetim anlayışı içinde motivasyon politikası büyük ölçüde ekonomik araçların kullanılmasına ve sıkı denetime dayanır. Oysa merkezcil olmayan modern yönetim anlayışı ile yönetilen örgütlerde ekonomik araçlar kadar sosyo-psikolojik ve yönetici araçlara eşit ölçüde yer verilir. Uzun dönemde bu ikinci yönetim politikasının motivasyon konusunda daha başarılı olduğu söylenebilir, (Sabuncuoğlu,1996:108).

Sabuncuoğlu, (1996:108), geçerliliği genelde kabul edilen ve birçok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçlarını dört bölümde toplamaktadır.

2.12.1 Ekonomik Araçlar:

İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü motif, yaşamı sürekli kılacak yeterli bir ücret elde etmektir. Ücret, pek çok güdüleyicinin toplamıdır. Ücret tek başına çalışma ve çabanın ilk basamağıdır.

Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını,

- Ücret artışı,
- Pirimli ücret,
- Kâra katılma,
- Ekonomik ödül, olmak üzere dört kategoride incelenebilir.

2.12.2 Psiko-Sosyal Araçlar:

İşgörenleri sadece “ekonomik bir varlık” olarak görme ve onların beceri ve bilgi birikiminden ücret karşılığı yararlanma düşüncesi “ekonomik sömürü”yü dile getirir.

Öte yandan işgörenleri “sosyal varlık” olma gerçeğini sözde benimseyen bazı yöneticilerin, onlara dinlenme, eğlenme, tatil yapma gibi bazı sosyal olanaklar sağlamakla “sosyal sömürü” ye yöneldikleri söylenebilir.

İşgörenlerin kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına özlem ve beklentilerine göre çalışma ortamı hazırlamak için şu psiko-sosyal araçlardan yararlanır.

1. **Çalışmada Bağımsızlık:** Çalışanların benlik duygusunu doyumak ya da gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma insiyatifi kullanmasıdır,
2. **Sosyal Katılma:** Bir gruba üye olma ve bütünleşme isteği, grup yaşantısına katılma eğilimi, sonra katıldığı grubun bir üyesi olmanın gururunu yaşadığı aşamalarıdır.
3. **Değer ve Statü:** Çalışanların, yöneticiler tarafından takdir edilme, beğenilme, değer verilme gereksiniminin karşılanması; değer, bireyin yapı içindeki işgal ettiği yer ise statüdür.
4. **Gelişme ve Başarı:** Çalışanların çalıştığı ortamın olanaklarından yararlanarak, kişisel deneyim ve birikimlerine de dayanarak kendisini geliştirmesi ve tırmanma yarışına girme fırsatının verilmesi.
5. **Psikolojik Güvence:** Çalışanın çalışma ortamında Maslow'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvence içinde olmasıdır. Çalışana bu güvencenin verilmesi gerekir.
6. **Sosyal Uğraşlar:** Sportif uğraşlar, geziler, özel günler ve eğlenceler, kütüphane sosyal faaliyetlerinin yönetimce desteklenmesi, grup ruhunun gelişmesini özendirir.

2.12.3 Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetimsel içerikli bazı araçlardan yararlanmak olasıdır. Bunlar;

1. **Amaç Birliği:** Yöneticinin en önemli görevi, örgüt olarak örgütün amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaktır.

2. **Yetki ve Sorumluluk Dengesi:** Yönetici her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip olamaz. Bu durumda yetkilerinin bir bölümünü bir alt basamak yöneticilerine devrederler.
3. **Eğitim ve Yükselme:** Eğitim ve yükselme politikası, örgütün motivasyon politikasıyla birlikte yürür.
4. **Kararlara Katılma:** Çalışanların karara katıldıkları konuyu benimseyip destekleyeceği gerçeğinin uygulanması. Bu yolla işgörenler, kendilerini etkileyen kararlarda etkin rol oynayabilmektedir. Karara katılanlar sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak bileceklerinden, kararın niteliği artmış olacaktır, (Can, 1978:278).
5. **İletişim:** Örgüt içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda işgörelere bilgi vermek amacını güderken, aynı zamanda onların psikolojik yapılarını örgütün amaçlarına uyarlamak ya da değiştirmek tercihlerini ve davranışlarını yönlentmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inandırmak ve nihayet onları belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmektir.
6. **İş Genişletme:** Aşırı iş bölümünün neden olduğu stresi yenmek için, bir çalışanı tek ve küçük bir iş yapmak yerine birbirine benzer işleri yapmasına olanak tanıyan yeni bir düzenlemeye gitmektir. Monotonluğun (tekdüzenin) önlenmesidir.
7. **İş Zenginleştirme:** Birbirinden farklı nitelikte işler dikey düzeyde aynı kişi tarafından yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar yüklenir. Bu durumda işin akışı ve denetimi üzerinde kişiler daha çok söz sahibi olacak ve çalışma isteği artacaktır.
8. **Yarı Otonom Çalışma Grupları:** Çalışanları grup çalışmasına özendirildiğinden, çalışanları grup çalışmasına yönlentmek ve böylece düşük moral etkisinden kurtarmaktır.

9. **Müzik Eşliğinde Çalışma:** Monotonluğun yarattığı stresli havayı dağıtmak ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzik eşliğinde bir çalışma düzeninin oluşturulmasıdır.

10. **Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi:** Çalışma yerinin içaerıcı olması, ışılandırmasının, ısınmasının, havalandırılmasının düzenli olması çalışanı istekli kılacaktır.

Kaya'ya göre (1999:125); bütün yönetsel yetersizliklerin temelinde bilimsellikten uzak, geleneksel sına-yanılma mekanizmasına dayanan yönetim anlayışımız yatmaktadır. Bu yüzden her şeyden önce kabul edilmesi gereken gerçek "yönetimin okulu" olduğudur. Yöneticiliğin öğretilbilir olduğudur. Yönetim biliminin bulguları ile yeterli liderlik özellikleri bir kişide birleşirse daha başarılı yöneticiler çıkar. Bazen de, bütün bilgilerine karşın, yöneticilik niteliklerine sahip olmayan kişilerin başarısızlığa uğradığı görülür.

Başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici her şeyden önce örgüt içindeki ve dışındaki insan gücünü örgüt amaçlarına yöneltmeyi yani motive etmeyi iyi bilmelidir. Bunun için;

1. Bütün yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi işgören çalışma şevkinin artırılmasında da yönetici hedefini iyi saptamalıdır. Böyle bir yön seçilmeden kimse güdülenemez. Lynn E.Castle'ın insan ilişkileri hakkında görüşleri, bu konuda yöneticiye ışık tutacaktır, (Kaya,1999:125);

- 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 eserlerinin sonucunu görebildikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nitelik de; yönetimin işle ilgili olan kişiye, işin sonucu hakkında bilgi vermesini, gerektiğinde onu takdir ya da ikaz etmesini gerektirir.

- İnsanlar kendilerini güven içinde hissettikleri uzun 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, işgörenin şikayet ve sorunlarını dinlemeye açık olmalıdır. Yönetici ancak bu yolla işgöreni tanır, sorunlarını ve beklentilerini öğrenir. Bu başarılı bir güdülemenin anahtarıdır.

4. Hizmet içi eğitim programlarıyla işgörenin yetenekleri ve bilgileri geliştirilmeli, yeni durumlara uyumları 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, işgörenin yani insanların rızasına dayanmaktadır. Bunun için insanlar, geçmişi ve nitelikleri ne olursa olsun işbirliği yapmaya özendirilmeli, isteklendirilmelidir. Geleneksel görüşlerle davranışçı görüşler arasında köprü kuran Chaster Barnard, incentive (itici) adını verdiği bu isteklendirme yöntemlerini şöyle özetlemektedir.

1.Objektif İtici: Bunlar insanların gereksinmelerini doyulamaya, düşünce ve beklentilerini yanıtlamaya yönelik isteklendirme araçları olup başlıcaları şunlardır:

- Maddi ödüller (ücret artışı, terfi, madalya, kupa ya da herhangi bir madde ödül verme),
- Kişisel manevi fırsatlar (izin, övgü,takdirname, tanınma, prestij gibi kişiye kuvvet kazandıran olanaklar),
- Fiziki koşullarda değişiklik yaratma (ayrı oda, yeni masa, telefon, sekreter sağlama gibi statü ve prestij sağlayan olanaklar).

Dikkat edilirse; objektif iticilerin, başarılı ve ayırt edici bazı üstünlükleri olan kişilerin, yönetim tarafından ödüllendirilmesi amacı vardır. Başka bir deyişle, bu iticilerin kullanılması, olumlu davranışlarda bulunanları ödüllerken, yönetiminde çalışanlarla beklendiği gibi çalışmayanları fark ettiğini anlatır. Uygun davranışta bulunanların ödüllenmesi, örgütteki olumsuz kişilere de bir uyarı niteliğindedir.

Ne var ki bu objektif iticiler, olumsuz davranışlarda bulunanlar üzerinde her zaman beklenen etkiyi yapamazlar. Ayrıca bu iticiler sürekli olarak kullanılamazlar. Çünkü;

- Farklı kişiler farklı iticilere yanıt verirler.
- Kişi gereksinimleri dengesizdir, durmadan değişir ve daha yeni şeyler beklerler.
- Maddi iticiler kullanmanın ekonomik bir sınırı vardır, istendiği kadar kullanılamazlar.

Bu nedenle insanları örgüt amaçlarına yöneltmek için yöneticiler, Barnard'ın ikna yöntemleri adını verdiği sübjektif iticilere başvururlar.

2. Sübjektif İticiler: Eğer objektif iticilerle kişilerin katkısı sağlanamıyorsa, yönetim düşünceleri, beklentileri ve davranışları değiştirmeye yönelik olan sübjektif iticileri kullanılır. Bunların en önemlileri şunlardır:

5. Yönetici karar verebilmelidir. Yöneticinin kararları açık, kolay ve anlaşılır nitelikte de olmalıdır.
6. Yönetici, astların ortalama zeka düzeylerinin üzerinde bir zekaya sahip olmalıdır.
7. Yönetici, aldığı kararlarda objektif olabilmelidir.
8. Yönetici, sorunları planlamalı ve mantıklı çözümler bulabilmelidir.
9. Yönetici, örgüte kalben bağlı olmalıdır. Başarıya ulaşmak için elinden geleni yapmalıdır.
10. İnsanlar birbirinden farklıdır. Yönetici, astların beklediği şekilde davranmadıkları durumda hoş görülmesi olmalıdır.
11. Yönetici, çevresine karşı dürüst olmalıdır. Gerek üstlerinin gerekse kendisine bağlı astlarının, onun tutum ve davranışlarına güvenmelerinin sağlanabilmesi kaçınılmaz bir zorunluluktur.
12. Yönetici, inandığı konuları cesaretle savunmalı ve risklere atılmalıdır.
13. Yönetici, teknik bilgi ve yeteneğe sahip olmalıdır. Yani işgöreni gerektiği gibi yönetebilmesi için, kendi alanında yeteri kadar bilgiye sahip olması gereklidir.
14. Yönetici, dinamik olmalıdır. Değişiklik ve yeniliklere rahatlıkla uyabilmelidir.
15. Yönetici, olayları geniş açıdan düşünebilmelidir.
16. Yönetici, iyi bir satıcı olmalıdır. Akla gelen ve karşı tarafa aktarılan bir fikrin de satılması, yani karardaki kişinin fikrin değerini kabullenebilmesi için ikna edilmesi işlemi de yöneticiye düşen belli başlı işlerdendir.
17. Yönetici, örgüt içi ve örgüt dışında bağlantı sağlayabilmelidir.
18. Yönetici, açık fikirli bir insan olmalıdır.
19. Yönetici, düşünebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Problemlere çözüm noktası bulabilmelidir.
20. Yönetici, ruhsal yönden istikrara kavuşmuş bir insan olmalıdır. Kişisel duygularını, işle ilgili problemlerin dışında tutabilmelidir.



2.14 Konu İle İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu bölümde güdüleme ile ilgili alan yazında yer alan araştırmalardan ulaşılabilenlerin bulgularına yer verilecektir.

Şahin (1997); ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin, algı ve beklentileri ile ilgili bir araştırma yapmış. Araştırmanın bulguları şunlardır:

- Okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin öğretmenlerin algıları, cinsiyete göre önemli bir fark göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini güdüleyici davranışlar göstermeleri bakımından daha olumlu bulmaktadırlar.
- Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumuna göre, alt düzey okullarda çalışan öğretmenler, orta ve üst düzey okullarda çalışanlara göre, okul müdürlerini güdüleyici davranışları gösterme düzeyi açısından daha olumsuz değerlendirmektedirler.
- Okul müdürlerinin güdüleyici davranışları göstermelerine ilişkin I. kademe ve II. kademe öğretmenleri farklı beklentilere sahiptirler. II. kademe öğretmenleri I. kademe öğretmenlerine göre, okul müdürlerinden daha fazla güdüleme davranışı göstermelerini istemektedirler.
- Okul müdürlerinin güdüleyici davranış gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir fark vardır. Öğretmenler okul müdürlerinin halen gösterdikleri güdüleme davranışlarının düzeyini düşük bulmaktadır.

Özbek (1998), ilköğretim okulu müdürlerinin okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin algı ve beklentileri konusunda yapmış olduğu Yüksek Lisans Tezi'nde şu bulgulara ulaşmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen bulgular şunlardır:

- Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen algılarına göre iletişim becerileri okul müdürleri tarafından “ara sıra” ve “çok seyrek” düzeyde uygulanmaktadır.
- Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmen beklentilerine göre iletişim becerileri okul müdürleri tarafından “her zaman” düzeyinde uygulanmaktadır.
- Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında anlamlı düzeyde fark vardır.
- Okul müdürlerinin iletişim becerilerine ilişkin algı ve beklentileri onların kişisel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.
- Okul müdürlerinin motivasyon becerilerine ilişkin öğretmen algılarına göre bu motivasyon becerileri, okul müdürleri tarafından “ara sıra” ve “çok seyrek” düzeyde uygulanmaktadır.
- Okul müdürlerinin motivasyon becerilerine ilişkin öğretmen beklentilerine göre bu motivasyon becerileri, okul müdürleri tarafından her zaman düzeyinde uygulanmalıdır.
- Okul müdürlerinin motivasyon becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında anlamlı düzeyde fark vardır.
- Okul müdürlerinin motivasyon becerilerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri, onların kişisel özelliklerine göre farklılık göstermemektedir.

Karakoç (1998) ;"Yönetici motivasyonunun örgüt üzerinde etkisi" konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın temel amacı, örgütün amaçlarına ulaşması için yöneticinin hangi motivasyon araçlarına önem verdiği ve örgütlerinde bulunan motivasyon araçlarının, işgöreni doyurup doyurmadığı tespit edilerek genel bir sonuca varmaktır. Araştırmanın sonuçları şunlardır:

- Örgütlerde gelişme, ücret, çalışmaya uyum, eğitim ve takdir, güvenlik, bağlılık, statü, amaçlar yöneticiler için önemlidir.
- Yöneticiler çalıştıkları örgütlerde, gelişme, statü, bağlılık, amaçlar, güvenlik, eğitim ve takdir, ücretin seviyesinden bazen doyuma ulaşmaktadırlar. Örgütler yöneticilerin gereksinimlerine daha fazla önem vererek, yöneticinin doyum seviyesini artırarak, örgütlerini daha başarılı duruma getirebilirler.
- Motivasyon kuramında işaret edildiği gibi, makul ölçüde karşılanmış bulunan gereksinimlerin önem derecesi de azalmaktadır. Aynı şekilde henüz yeterli ölçüde doyurulmamış gereksinimlerin önem derecesi de yüksek kalmaktadır.
- Araştırma sonucunda, teşvik araçlarının önemli kısmını temel gereksinimlerle ilgili faktörler meydana getirmektedir. Diğer kısmını ise, daha çok örgütsel adalet ile ilgili psiko-sosyal hususlar oluşturmaktadır.
- Motivasyon kuramları, işgörenlerin tüm yeteneklerini, enerjilerini, mal ve hizmet üretiminin emrine vermek çabasıdadır. İnsan gücünün daha etkili ve verimli çalışması için, işin kendisinden ve şartlarından daha etkili, örgüt iş arkadaşlarından başka bir değişle çevresinden hoşnut olması gerekmektedir. Genel olarak iş hoşnutluğu yüksek olan yöneticiler, tüm yetenek ve enerjilerini kullanmaya özen gösterir ve iş yerinde daha etkili

çalışır. Eğer örgütler, karşılıklı olarak birbirini etkileyen ve besleyen böyle bir mekanizmayı kurabilirse motivasyon teorisinin amacı ve örgüt stratejileri de gerçekleşmiş olur.

Onaran (1981), “Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları” konulu çalışmasında iş görenlerin nasıl çalıştırılabileceği sorusuna güdüleme kuramlarıyla yanıt aramıştır. Araştırmanın bulguları şöyledir:

- Bir insan benzer durumda benzer davranmayabilir. Bu yüzden kuramlara ilişkin araştırmanın bazılarının kuramları desteklemesi, bazılarının da desteklememesi bu yüzden dir.
- Dene y odasında kuramın içermediği değişkenleri etkisiz kılmak olanaklı olduğu için, kuramı gerçek durumlara uygulamak ve genellemelere gitmek sağlıklı olmamaktadır.
- Yine aynı nedenleri olan araştırmalardan elde edilen bulgularla genellemeye gitmek çok güç olmaktadır.
- Araştırmalarda yöntem ve bilimsel sorunlar çıkmaktadır. Bunlar genellikle tutum ölçeğinden doğan bilimsel yöntem sorunlarıdır. Denekler soruları yanıtlarken sapıtrabilmektedir.
- 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 baş vurma zorunluluğu vardır.
- İşgörenlerin güdülenmeleri bakımından yöneticilerin birer ruh bilimci gibi davranmaları gerekir. İşgörenler her durumda ayrı güdü yapısını gösterdiğine göre bu gereklidir.

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

Özgener'in (1996), "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Olan Katkıları" konulu çalışmasıyla yöneticilere yardımcı olmaktadır. Çünkü Toplam Kalite Yönetiminde işgören güdülenmesi üzerinde durulmuştur. Araştırmanın bulguları şöyle özetlenebilir:

- Yönetici güdüleme konusuna gereken önemi vermeli, güdüleme hangi araçları nasıl, ne zaman ve hangi ortamda kullanacağını iyi saptamalıdır.
- Gelişmekte olan ülkelerde ücret, iş güvencesi, iş güvenliği ve sosyal güvenceler sağlanamamış olduğundan, işgörenin güdülenmesi, gereksinim sıradüzeninin ilk basamaklarından başlamaktadır. Türkiye'de çalışma ortamı işgörenler açısından belirsizlikler taşımakta, güvenilir istikrarlı bir yapı bulunmamaktadır. Bu nedenle işgörenler güvenilir bir işi önce düşünmektedirler.
- İşgörenlerin iş güvenliği ve sosyal güvenceler öncelikle sağlanmalı, kendisini güvencede hissetmeyen bir işgörenin becerilerinden yeterince yararlanamayacağı bilinmelidir.
- Toplam Kalite Yönetimi savunucuları, işgörenlerin güdülenmesinde ödül sistemleri, liderlik süreçleri ve iş tasarımı faktörleri üzerinde önemle durmaktadırlar.

Topçu (1995), "Türk eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları" adlı araştırmasını Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okulları sınıf öğretmenlerin üzerinde yapmıştır. Araştırmanın sonuçları şunlardır:

- Öğretmenler, işlerini yerine getirebilecek sorumluluk düzeyine sahiptir.

- İlköğretim okulu öğretmenleri, okul müdürlerinin güven verici ve anlayışlı olması, rahat ve etkili çalışabilecekleri bir güvene sahip olmaları, okulda iş birliğine önem verilmesi, karşılıklı konuşularak sorunların çözülmesi ve iletişim sürecinin etkin olarak işletilmesi görüşüne sahiptirler.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin, çevreden gelen politik baskıların eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilediği görüşüne de “orta düzeyde” katıldıkları saptanmıştır.
- İlköğretim okulu öğretmenleri güdüleyici yönetici tutumuna ilişkin görüşlerin tümüne “tamamen” düzeyinde katılmışlardır. Bu tutumlar, yöneticinin mesleki ve sosyal açıdan sürekli yenilenmesi, iletişim ve eşgüdümleme süreçlerini başarı ile 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.
- İlköğretim okulu öğretmenleri, Milli Eğitim Sistemi’nin kendilerine sağladığı iş güvencesi ve izinleri “orta” düzeyde etkili güdüleme aracı olarak algılamaktadırlar.
- İlköğretim okulu öğretmenleri, sistemin güdüleme aracı olarak kullandığı cezaların güdüleyici etkisini “oldukça az” olarak algılamaktadırlar.
- İlköğretim okulu öğretmenleri, güdüleme aracı olarak kullanılan ödüllerin güdüleyici etkisini oldukça az olarak algılamaktadırlar.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin, başarı değerlendirmesinin objektif olarak yapılamaması, dışsal, içsel ve sistem ödülleri ulaşma ölçütlerinin belirsizliği.

- Güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği, güdülemeye olanaklı çalışma koşullarının olmaması, ilköğretim okulu ğretmenlerinin nasıl gdlenebileceklerinin gerçekçi olarak saptanmamış olmasını en önemli güdüleme sorunu olarak algıladıkları görülmektedir.
- İlköğretim okulu ğretmenlerinin yaratıcı çalışmalarının objektif olarak değerlendirilip, değerlendirme ltlarına belirlilik kazandırılması ve etkili başarıyı ortaya çıkarıcı çalışmaların arttırılması.
- Öğretmenlerin görevleri ile ilgili bilgi birikimlerini çoğaltıcı mesleki yaym ve hizmet içi eğitim etkinliklerini arttırıp, ilgilileri de bu konuda bilinçlendirme çalışmalarına yönelme.
- ğretmelerin denetim kaygısı duymaksızın görevlerini yerine getirmeleri, yaptıkları işi kontrol yetkisine sahip olmaları, müfredatı sıkı sıkıya izleme zorunluluğu olmadan alışmaları.
- 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 konu ile ilgili yasal metinlerin bu yenilikleri kapsayacak şekilde düzenlenmesi.

Tre (1993), "Yöneticilik ve Motivasyon" adlı çalışmasında güdüleme ile başarının çok yakından ilişkili olduğunu belirtmekte ve gdlenmemiş işgörenin başarı göstermesinin beklenemeyeceğini vurgulanmaktadır.

Yöneticinin, işgörenlerin davranışlarını yargılaması ve yorumlaması sonucunda güdüleyici uygulamalar geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İşgörenlerin güdü, örgüt içi ve dışı, fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini iyi anlayabilen ve bunların doyumunu yönünde çaba

gösteren yöneticinin, onlardan üst düzeyde performans sağlayacağını ileri sürmektedir. Yöneticinin işgörenlerden istediği pasif bir kabul değil, işin aktif ve verimli bir şekilde yapılmasını sağlayacak aktif bir arzunun yaratılması olduğunu ileri sürmektedir.

Kirez (1989), “Örgütlerin Amaçlarına Ulaşmasında Güdülenmenin Rolü ve Eskişehir Şeker Fabrikaları’ndaki Uygulama” adlı araştırmasında, yönetimin görevinin örgütlerde çalışanlara tam doyum sağlayacak davranış biçiminin, aynı zamanda örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunacak bir davranış biçimi ve ortamının yaratılması olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Yönetimin ve yöneticinin başka bir görevinin de işgörenleri güdülemek olduğunu, bunun onlara tam doyum sağlayacak davranışlar geliştirmekle sağlanabileceğini vurgulamaktadır.

Kirez, güdüleme ve güdüleme kuramlarının evrensel olmasına rağmen farklı ülke ve kültürlerde ve hatta örgütten örgüte farklı sonuçlar verebildiğini vurgulamıştır. Ayrıca yöneticilerin sahip oldukları başarı güdüsünde de farklılık olduğunu ileri sürmektedir.

Baştepe (1995), “Güdülenme Nedir, Yönetim ve Eğitim Yönetiminde Nasıl Rol Oynar?” konulu yaptığı çalışmada güdülemenin yönetim ve eğitim yönetimi sürecindeki yeri, örgütsel etkililikteki rolü, örgüt iklimi ile etkileşimi ve örgütlerde yöneticilerin, işgörenleri, örgüt amaçları doğrultusunda güdülemede kullandıkları güdüleme kuramları üzerinde durmaktadır. Araştırmanın sonunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- İnsan davranışı herhangi bir nedene dayanmaktadır. Davranışlarımız, genellikle bazı amaçlara ulaşmak için bir arzu, istek ve gereksinim tarafından güdülenmektedir. Başka bir ifade ile davranış, amaç yönelimlidir.
- Yöneticiler, işgörenlerin davranış sebeplerini ve onları hangi dürtü ve gereksinimlerin davranışa yönelttiğini bilmek zorundadır. İşgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda, istendik

davranışlar göstermeleri için güdülenmeleri, onların güdü ve gereksinim yapılarının iyi çözümlenmesine bağlı olmaktadır.

- Değişik şekilde tanımlanan güdüleme kavramı kısaca, amaca yönelme doğrultusunda bireyi isteklendirme şeklinde açıklanabilir.
- İşgörenlerin güdülenmesi, yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. İşgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda güdüleyebilme, yöneticinin güdüleme ve yönetsel gücüne bağlı olmaktadır.
- Güdüleme örgütsel bütünleşmeyi, örgütün etkililiğini ve işgörenin doyumunu sağlayan, sürdüren örgütsel araçların başında gelmektedir.
- Olumlu ve yüksek düzeyde güdülemenin işgörenlerin performansını iki, hatta üç kat arttırdığı gerçeği, güdülemenin performans üzerindeki gizil etkisini açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, güdülemenin önemli yönetsel bir görev olarak kabul edilmesini gerektirmektedir.
- Göreli bir kavram olan örgütsel etkililik, örgütün erişmesi gereken nihai bir durum olarak kabul edilmektedir. Etkililiğin sağlanmasının temelinde güdüleme yatmaktadır. Çünkü güdülenmiş insan, güdü etkililiğinin artırılmasında önemli bir etken olmaktadır.
- İşgörenlerin güdülenme konusunda, geleneksel örgüt kuramının para ve cezaya, Neo-Klasik ve Sistem Kuramlarının ise ekonomik özendiricilerle birlikte işgörenlerin sosyal ve psikolojik gereksinimlerine önem verdiklerine anlaşılmaktadır.
- Örgütlerdeki işgörenler hakkındaki sayıtların onların güdü ve gereksinimlerinin ifadesini yansıtmaktadır. Etkili yöneticilerin bu güdü ve gereksinim setlerini göz önüne alarak onları güdülemekte olduğu anlaşılmaktadır.

- Özendirici güdüleme araçları, yöneticilerin işgörenleri güdülemede kullandıkları dış güdüleme araçlarıdır. Ancak bu araçların etkililiği bireyden bireye değişmektedir. Bu araçların etkililiği, bireylerin değer yargılarına, çevre faktörlerine, sosyal ve eğitsel düzeylerine ve toplumsal yapıya bağlı olduğu belirtilmektedir.
- Yapısı ve işlevleriyle çok farklı bir örgüt olarak kabul edilen okulun işgörenleri olan öğretmenlerin gösterecekleri performans, okulun etkililiğinin artırılması ve amaçlarının gerçekleştirilmesinin önadımı olarak görülmektedir.
- Öğretmenleri güdülemenin diğer örgütlerdeki işgörenleri güdülemek kadar kolay olmadığı görülmektedir. Okulun ekonomik olarak kâr amaçlı bir örgüt olmaması, örgütün öğretmenlerine para veya ekonomik değeri olan güdüleyici ödüller vermesini engellemektedir. Yöneticiler, öğretmenleri güdüleyebilmek için manevi ödüllere daha çok ağırlık verme zorunluluğundadırlar. Bunlar; üstünlük, saygınlık, takdir edilme ve iyi çalışma koşulları gibi ekonomik olmayan ancak, güdüleme gücü en az para kadar olan örgütsel ödüllerdir.
- Örgüt iklimi, örgütteki bireyler tarafından algılanan, onların davranış, düşünüş ve tutumlarını etkileyen ve yöneticinin liderlik biçemi tarafından etkilenen, göreceli olarak süreklilik gösteren bir örgüt niteliğidir.
- Etkili güdülemenin örgütsel iklime bağlı olduğu kabul edilmektedir. Örgütsel iklimin güdüler üzerinde olumlu ve olumsuz yönde etkili olduğu gözlenmiştir
- Uzun araştırmalar sonucunda “açık” ve “kapalı” diye tanımlanan iki okul iklimi tipi saptanmıştır. Açık iklimin ayırt edici özelliği olarak şu noktalar üzerinde durulmaktadır. Yüksek düzeyde samimi çaba ve göreve dönüklük, düşük düzeyde engellenme ve etkili demokratik bir liderlik biçemi, kapalı iklim ise açık iklimin tam karşısıdır. Etkisiz, otokratik

liderlik biçemi, ilişkilerde katı, yakından kontrol ve yönlendirme, ilgisizlik ve sorumsuzluk bu iklimin özellikleri olarak tespit edilmiştir.

- Güdüleme konusunda çok sayıda kuramın geliştirilmiş olması, konuya verilen önemin bir ifadesi olarak kabul edilmektedir.
- Güdülemeye ilişkin kuramlar genellikle iki grupta toplanmaktadır. Birinci grup, içsel faktörlere ağırlık veren kapsam kuramlardır. Bu kuramlar insanın içinde bulunan güdü ve gereksinimi doyumaya yönelmektedirler. Bu kuramlara örnek olarak Maslow'un gereksinimler sıradüzeni yaklaşımı ve Mc Clelland'ın başarı güdüsü gösterilebilir. Süreç kuramları olarak adlandırılan ikinci kuramlar ise, insan davranışının nasıl başladığı, yöneltildiği ve durdurulduğu süreçlerini kapsamaktadır. Kişinin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanan bu kuramlar, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl güdülendikleri ile ilgilidir. Herzberg'in iki etkenli kuramı ve Mc Gregor'un (X) ve (Y) kuramları bu gruba giren dıştan güdüleme kuramları olarak kabul edilmektedir.

Erdoğan (1995), Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı'nda çalışanların güdüleme durumunu belirlemek amacıyla yürüttüğü çalışmada şu bilgilere yer vermiştir:

Kurumda yükselmeye kurum dışı siyasi baskı önemli bir etkidir. Çalışanlar kararlara katılmaktan doyum sağlamak ve isteklenmektedirler. İşin kendisi, başarı yükselebilmek, kendini geliştirebilmek, sorumluluk gibi etkenler çalışmaya isteklendirici etkenlerdir. Var olan statü sistemi sahiplerini yeterince doyummamaktadır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin veri toplama aracının özellikleri, güvenilirlik çalışması, verilerin analizi ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel teknikler üzerinde durulmaktadır.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modeline göre yapılmıştır. Alan yazın taraması yapılmış , veri toplama aracı olarak “Motivasyon Anketi” geliştirilmiş ve bu anket örnekleme deki deneklere uygulanarak deneklerin görüşlerine başvurulmuştur.

3.2 Evren

Araştırmanın evrenini 2001-2002 Öğretim yılında Tokat il merkezinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan birinci ve ikinci kademe öğretmenleri ve ilköğretim okulu müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni, cinsiyet ve kademeye göre tablo 3.1 deki gibidir.

Müdürlerin evreni: Tokat merkez ilçede 27 ilköğretim okulu müdürü bulunmaktadır.

Müdürlerin hepsi erkektir.

Tablo 3.1 Araştırmanın Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyet ve Kademeye Göre

Dağılımı

Öğretmen	erkek	%	kadın	%	toplam	%
I.Kademe	279	78	77	22	356	54
II.Kademe	168	55	134	45	302	46
Toplam	447	68	211	32	658	100

Tablo 3.1 de araştırmanın evrenini oluşturan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı görülmektedir. Araştırma evrenine göre Tokat merkez ilçedeki ilköğretim okullarındaki erkek öğretmenlerin oranı %68 , kadın öğretmenlerin oranı % 32 dir. I.Kademe öğretmenlerin oranı % 54 , II Kademe öğretmenlerin oranı ise % 46 dir.

Tablo 3.1'de de görüldüğü gibi kadınların oranı erkeklerin oranının hemen hemen yarısıdır.

Tablo 3.2 Okulların Sosyo Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı

Düzye	Alt Düzye	%	Orta Düzye	%	Üst Düzye	%
I.Kademe	91	60	157	53	101	49,5
II.Kademe	61	40	139	47	103	51,5
toplam	152	100	296	100	204	100

3.3 Örnekleme

Araştırma örneklemine alınan okulların belirlenmesinde, araştırmanın problemleri ve alt problemlerine göre bazı sınırlamalara gidilmiş , bazı ölçüt ve basamaklar dikkate alınmıştır.

1. Araştırma evreni okulların bulunduğu bölgenin sosyo ekonomik durumuna göre oranlı küme örnekleme yöntemi ile üst , orta ve alt düzey olmak üzere üçe ayrılmış ve her düzeyden yeteri sayıda okul belirlenmiştir.
2. Örnekleme alınan okullarda I.Kademe ve II.Kademe öğretmenleri dengeli bir biçimde seçilmiştir.
3. Okullardaki öğretmen sayısı evreni temsil edebilecek şekilde seçilmiştir.
4. Müdürlerin tamamı örnekleme grubuna alınmıştır.

Tokat Millî Eğitim Müdürlüğü'nde yetkili kişilerden okulların durumu ve okulların buldukları bölgenin sosyo-ekonomik durumu ve öğretmenlerin sayıları hakkında bilgi edinilmiştir. Her okulun bulunduğu bölgeden öğrenci kabul etmesi gerekliliğinden yola çıkılarak , okulun

bulunduğu bölgenin gelir düzeyi , velilerin çalıştıkları meslekler, velilerin eğitim durumları, mezun olan öğrencilerin durumu, okula devam etme, gittikleri okulların özellikleri gibi konularda bilgi toplanarak toplam 27 okulun 11'i alt düzey, 11 orta düzey, 5 te üst düzey oldukları saptanmış ve oranları hesaplanmıştır. Sosyo-ekonomik duruma göre evren ve örneklemdaki okulların dağılımı tablo 3.3 de verilmektedir.

Tablo 3.3 Sosyo Ekonomik Duruma Göre Okulların Dağılımı

Düzye	Evren	%	Örnekleme	%
Üst	5	20	2	20
Orta	11	40	4	40
Alt	11	40	4	40
Toplam	27	100	10	100

Tablo incelendiğinde üst düzey okullar, evrenin %20'sini, orta düzey okullar evrenin %40'ını, alt düzey okullarda %40'ını oluşturmaktadır. Buna göre örnekleme oranlı eleman örnekleme yoluyla alınmıştır. Bu durumda örnekleme alınan okulların evreni temsil ettiği söylenebilir, (Karasar, 1998;114).

Örnekleme grubunda bulunan okullardaki öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı tablo 3.4 de görülebilir.

Tablo 3.4 Örneklemdaki Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Erkek	%	Kadın	%
I.Kademe	96	67	67	47
II.Kademe	47	33	42	53
Toplam	143	100	79	100

Örnekleme grubu öğretmenlerinin yaşa göre dağılımı tablo 3.5 te görülmektedir. Cinsiyete göre evren tablo 3.1'de görüldüğü gibi kadınların oranı erkeklerin oranının yaklaşık yarısıdır. Bu durumda örnekleme aynı oran alınmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.5 Örneklem Grubu Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	%
20-25	11	5,6
26-30	25	12,6
31-35	30	15,4
36-40	10	8,2
41-45	65	33,3
46 ve yukarı	48	24,6
Toplam	189	100

Tablo 3.5 te görüldüğü üzere evren Tokat merkez ilçe olarak seçildiği için öğretmen yaş ortalaması 41 yaş ve yukarısında yoğunlaşmıştır diye yorumlanabilir.

Örneklem grubu müdürlerinin yaşa göre dağılımı tablo 3.6 da görülmektedir.

Tablo 3.6 Örneklem Grubu Müdürlerinin Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	%
31-35	1	4,3
36-40	3	13
41-45	11	7,8
46 ve yukarı	8	34,8
Toplam	23	100

Tablo 3.6 da görüldüğü üzere örneklem grubunda 40 yaş altı müdür oranı düşüktür.

Örneklem grubu öğretmenlerinin çalıştıkları okulun sosyo ekonomik durumuna göre dağılımı tablo 3.7 de görülmektedir.

Tablo 3.7 Örneklem Grubu Öğretmenlerinin Çalıştıkları Okulun Sosyo Ekonomik Durumu

Düzyey	Evren	%	Örneklem	%
Alt düzey	164	28	57	24
Orta düzey	290	49	107	46
Üst düzey	138	23	70	30
Toplam	592	100	234	100

Tablo 3.7 de görüldüğü gibi örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin yaklaşık %50 si orta düzeyde bulunmaktadır. Kalan kısım ise alt düzey ve üst düzeydedir.

Tablo 3.8 Örneklem Grubu Müdürlerinin Kıdeme Göre Dağılımı

Kıdem	Sayı	%
6-10 yıl	2	8,6
11-15 yıl	8	37,8
16-20 yıl	7	30
21 yıl ve yukarısı	6	26
Toplam	23	100

Müdürlerin kıdem durumuna bakıldığında, müdürlerin çoğunluğunu 10 yıldan daha fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu durumun araştırmanın Tokat il merkezinde yapılmış olduğundan kaynaklandığı söylenebilir.

3.4 Veri Toplama Aracı

Araştırmada, “ ilköğretim okullarında müdürlerin öğretmenleri motive rollerine ilişkin öğretmen görüşlerini ve müdürlerin bu rollere ilişkin kendi görüşlerini” ölçmeyi amaçlayan “Motivasyon Anketi” kullanılmıştır. Anketin geliştirilmesi sırasında izlenen aşamalar şunlardır:

Anketin genel çerçevesinin çizilebilmesi ve araştırma problemi ile olan ilişkisinin gücünü artırmak amacıyla, ilk aşamada alan yazım taraması yapılmıştır. Bu çalışmayla genel bir çerçeve oluşturduktan sonra, ikinci aşamada öğretmenlerle görüşme tekniği ile araştırma problemi ile

ilgili notlar alınmıştır. Üçüncü aşamada bu alanda yapılan araştırmalar incelenmiş ve Şahin'in (1997) "ilköğretim okullarında öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algı ve beklentilerini" ölçmeyi amaçlayan "Yöneticilerin güdüleme davranışları envanteri" anketi incelenmiş ve öğretmen görüşleri ile bu anketteki yargılar birleştirilmiştir. Toplam yetmişbir yargı elde edilmiştir ve ankette yer alan yargılar ondört alt boyut başlığı altında toplanmıştır. Her alt boyut için açıklama yazılmıştır. Dördüncü aşamada ankette yer alan yargıların anket bütünlüğü içinde geçerliliğini belirlemek amacıyla uzman görüşü alınmıştır. Yararlı olacağı düşüncesiyle bir kez daha öğretmenlere gösterilmiştir. Anket maddelerinin anlaşılabilirliği ve dil kurallarına uygunluğu açısından bir Türkçe öğretmenine incelettirilmiştir. Son aşamada ise anket formu oluşturulmuştur. Anket, kişisel bilgi formu ve yöneticilerin güdüleme rollerine ilişkin yargıların bulunduğu bölüm ile birlikte iki bölümden oluşmaktadır. Aynı anket yargılarındaki ifadeler değiştirilerek müdürler için de hazırlanmıştır. Müdürler için hazırlanan anket yine kişisel bilgi formu ve güdüleme rollerine ilişkin yargıların bulunduğu bölüm ile birlikte iki bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın bağımlı değişkenleri, öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları hakkındaki görüşlerinden oluşan düşünceleri ve müdürlerin güdüleme hakkındaki rollerine ilişkin kendi görüşleridir. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise öğretmenlerin ve müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleridir. Araştırmada öğretmenlerin ve müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri adı altında cinsiyetleri, yaşları, çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik düzeyi, çalıştıkları kademe değişkenleri yer almaktadır.

Ankette yöneticinin güdüleme davranışlarını içeren 71 yargı maddesi yer almaktadır. Bu yargılara ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi için beşli derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek tablo 3.8 de ortalamaları ile gösterilmiştir.

Tablo 3.9 Müdürlerin Güdüleme Rollerine İlişkin Öğretmen Görüşleri Ve Müdürlerin Kendi Görüşlerini Derecelendirme

Ne kadar sık gösteriyor	Derece	\bar{x}
Her zaman	5	4,20-5,00
Çoğu zaman	4	3,40-4,19
Ara sıra	3	2,60-3,39
Çok seyrek	2	1,80-2,59
Hiçbir zaman	1	1,00-1,79

3.5 Güvenirlilik Analizi:

Araştırmanın güvenirlilik analizi için (reliability analysis) yapılarak, ölçek maddelerinin iç tutarlılığına yönelik korelasyonel ilişkilere bakılmış ve bu ilişkilerin değerleri ile sembolize edilmiştir. Öncelikle anketteki maddelerin her bir alt boyutu için, her alt boyuttaki maddelerin iç tutarlılık katsayıları hesaplanmış ve bu katsayılar α değerleriyle sembolize edilerek ayrı ayrı gösterilmiştir. Aşağıda ölçeğin her alt boyutu için hesaplanan α değerleri yer almaktadır:

Alt Boyutlar	α
Sorun Çözme	.71
Karara katılma	.65
Yardımcı Olma	.84
İhtiyaç	.85
Araç Gereç	.84
İletişim	.90
Mesleki İlerleme	.90
Denetleme	.86
Eşitlik	.89
Görev Sorumluluk	.92
Yüceltme	.83

Hakları Koruma	.84
Ödül	.87
Tutum	.94

Daha sonra ölçeğin tüm maddelerinin birbirleriyle iç tutarlılıkları için de, yine bir α değeri hesaplanmış ve bu sayı ölçeğin genel güvenilirliği kabul edilmiştir.

$$\text{Ölçek} \longrightarrow \alpha = .98$$

3.6 Anketin Geçerliliği

İlköğretim Okulu Müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeylerinin ölçülmesi için oluşturulan anketin geçerliliğini saptamak üzere her aşamada uzman görüşü alınmış ve öğretmenlerle görüşülerek gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Böylece anketin geçerlik kanıtı sağlanmıştır.

3.7 Verilerin Analizi

Araştırma verilerine yönelik istatistik yöntemlere karar verilirken, öncelikle örneklem grubunun parametrik mi yoksa non-parametrik mi olduğuna yönelik bir sınama yapılmıştır. Bu sınamada iki tür t istatistikliği sonuçlarının birbirine uyumu incelenmiştir. Yapılan t istatistikleri sonuçlarının birbirine uyumlu olmaması yüzünden, normal dağılımdan ayrılma olduğu gerekçesi ile Balcı (2001: 258), non-parametrik istatistikler kullanılmasına karar verilmiştir. Bu duruma müdür grubunun sayısının 30 dan az olmasının neden olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla araştırma verileri non-parametrik istatistik yöntemlerle kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma verilerinin analizinde okul müdürlerinin öğretmenleri güdülemelerine yönelik geliştirilen testin öncelikle öğretmen ve müdürlerin görüşleri uyum iyiliği testi (goodness of fit test) ile sınanmış ve uygulanan test sonucu χ^2 değerleri $p < 0,05$ manidarlık düzeyinde yorumlanmıştır. Bağımsız değişkenlere göre görüşler arasındaki farkın manidarlığı ise, grup sayısının

iki olduğu durumlarda Man Whitney U, ikiden fazla olduğu durumlarda Kuruskal Wallis testi ile sınanmış ve hesaplanan z ve χ^2 değerleri $p < 0,05$ manidarlık düzeyinde yorumlanmıştır.

3.8 Anketin Uygulanması

Anketin uygulanması için Tokat Milli Eğitim Müdürlüğü'nden izin alınmıştır. İzin belgesi ile birlikte önceden belirlenen okullar dolaşmıştır. Okullara gidildiğinde okul müdürleri ile görüşülmüş ve araştırma hakkında bilgi verilmiştir. Anketler öğretmenlerin ders saatleri arasında ya da boş saatlerinde açıklamalar yapılarak dağıtılmıştır. Öğretmenlere verilen anketler madde sayısının çok olmasından dolayı hemen geri istenmemiş, dikkatli okunarak cevap vermeleri istenmiştir. Anket dağıtılırken anketi cevaplamaya isteksiz olan öğretmenlere anket verilmemiştir. Toplanan anketler kontrol edilmiş cevap verilmeyen anket maddesi ilgili öğretmene tekrar cevaplandırılmıştır.

Anket formları okulların sosyo-ekonomik düzeyine göre gruplandırılmış ve numara verilerek kodlanmıştır.

Tablo 3.10 Anket Uygulayan Öğretmenlerin Dağılımı

Okul sayısı	Toplam öğretmen	Anket verilen Öğretmen	%	Geri dönen Anket	%	Geçerli Anket	%
10	222	210	94,5	195	92,8	195	100

Tablo 3.9 da anket uygulanan öğretmenlerin dağılımı görülmektedir. Dağıtılan 210 anket formundan 195 tanesi cevaplandırılarak geri dönmüştür. Geri kalan 15 tanesi çeşitli bahaneler ileri sürülerek geri verilmemiştir.

Ayrıca anket ilköğretim okulu müdürlerinin tamamına verilmiştir. Anket uygulanan müdürlerin dağılımı tablo 3.10 da gösterilmiştir.



Tablo 3.11 Anket Uygulanan İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dağılımı

Okul sayısı	Toplam Müdürler	Anket verilen Müdürler	%	Geri dönen Anket	%	Geçerli Anket	%
27	27	27	100	23	85	23	100

Tablo 3.10 da anket uygulanan ilköğretim okulu müdürleri dağılımı görülmektedir.

Dağıtılan 27 anket formundan 23 tanesi deneklerce cevaplandırılarak geri dönmüştür.

Anketi uygulanması sırasında kuşku ile yaklaşan müdürler ve öğretmenler olmuştur.

Bunlara araştırmanın önemi anlatılarak ikna edilmeye çalışılmıştır. Genel olarak ilköğretim okulu müdürleri araştırmaya ilgi göstermiş ve sonuçlara göre kendilerinin de değerlendirilmelerini istemişlerdir. Ayrıca geliştirilen motivasyon anketinden çok faydalandıklarını ifade etmişlerdir.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ilköğretim okulu öğretmenlerine ve ilköğretim okulu müdürlerine uygulanan motivasyon anketi verileri istatistiksel çözümlene teknikleri ile analiz edilmekte ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulgular tablolar halinde verilerek yorumlanmaktadır.

Araştırmada “İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirip gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin ve okul müdürlerinin görüşleri arasında farklılık var mıdır?” şeklinde belirlenen probleme ilişkin bulgular alt problemlerde belirtildiği üzere:

4.1 I. Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar:

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri açısından; “sorun çözme”, “karar katılma”, “öğretmenlere yardımcı olma”, “öğretmen gereksinmelerini bilme ve kişisel farklılıkları tanıma”, “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu”, “iletişim”, “öğretmenlerin mesleki ilerleme ve kendini geliştirme”, “denetleme”, “eşitlik ve demokratik davranma”, “görev ve sorumluluk”, “öğretmeni ve mesleği yüceltme”, “öğretmenin haklarını koruma”, “ödül kullanma”, “tutum ve davranış” alt boyutlarını hangi düzeyde gerçekleştirdikleri sorularına cevap aranmıştır. Bulgular ve yorumlar aşağıda sunulmuştur:

a) Müdürlerin "sorun çözme" boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin "sorun çözme" boyutuna yönelik olarak görüşleri, aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.1 Sorun Çözme İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözer	88	45,1	80	41	19	9,7	6	3,1	2	1	4,261	177,949*	0,000
2	Gelişi güzel sorunlar yerine özel sorunlarla ilgilenir	63	32,3	61	31,3	33	16,9	18	9,2	20	10,3	3,661	48,667*	0,000
3	Kendine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturur	88	45,1	81	41,5	13	6,7	9	4,6	4	2,1	4,731	178,615*	0,000
4	Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözer	111	56,9	54	27,7	20	10,3	6	3,1	4	2,1	4,344	207,282*	0,000
Sorun Çözme												4,124	143,369*	0,000

*p < 0,05

Öğretmenlerin "sorun çözme" alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

1. "Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözer", rolünü ağırlıklı olarak
($\bar{x} = 4,261$) ortalama ile "her zaman",
2. "Gelişi güzel sorunlar yerine özel sorunlarla ilgilenir", rolünü ağırlıklı olarak
($\bar{x} = 3,666$) ortalama ile "çoğu zaman",
3. "Kendine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturur", rolünü ağırlıklı olarak
($\bar{x} = 4,731$) ortalama ile "her zaman",
4. "Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözer", rolünü ağırlıklı olarak
($\bar{x} = 4,344$) ortalama ile "her zaman",

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=143,369$) ,05 düzeyinde manidar olduğu, dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu

söylenbilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,124$) ile görüşlerinin “çoğu zaman” düzeyinde değiştiği söylenbilir. Dolayısıyla müdürler, öğretmenleri “sorun çözme” boyutunda “çoğu zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

b) Müdürlerin “karara katılma” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “karara katılma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.2 Karara Katılma İle İlgili Öğretmen Görüşleri

NO	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
5	Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlu ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alır	89	45,6	63	32,3	28	14,4	12	6,2	3	1,5	4,144	133,897*	0,000
6	Öğretmeni ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı-öğrenci dağılımı vs. öğretmenlere danışır	67	34,4	61	31,3	32	16,4	18	9,2	17	8,7	3,733	57,487*	0,000
7	Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınır	101	51,8	57	29,2	20	10,3	10	5,1	7	3,6	4,205	163,949*	0,000
8	Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçleri seçiminde öğretmenin kararlarına saygı gösterir	115	59	53	20,2	14	7,2	10	5,1	3	1,5	4,369	223,949*	0,000
Karara Katılma												4,112	144,923*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “karara katılma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

5. “Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlu ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,144$) ortalama ile “çoğu zaman”,
6. “Öğretmeni ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı-öğrenci dağılımı vs. öğretmenlere danışır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 3,733$) ortalama ile “çoğu zaman”,
7. “Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,205$) ortalama ile “her zaman”,
8. “Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçleri seçiminde öğretmenin kararlarına saygı gösterir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,369$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=144,923$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,112$) ile görüşlerinin “çoğu zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “karara katılma” boyutunda “çoğu zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

c) Müdürlerin “öğretmene yardımcı olma” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “öğretmene yardımcı olma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.3 Öğretmene Yardımcı Olma İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMELERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
9	Ders planları konusunda öğretmene yardımcı olur	100	51,3	48	24,6	24	12,3	9	4,6	14	7,2	4,082	142,359*	0,000
10	Okul gezileri gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlar	124	63,6	50	25,6	9	4,6	10	5,1	2	1,0	4,456	268,103*	0,000
11	Sınıf sorunlarını çözmeye öğretmenleri gerekli yardım sağlar	107	54,9	57	29,2	20	10,3	5	2,6	6	3,1	4,303	193,692*	0,000
12	Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olur	107	54,9	55	28,2	16	8,2	10	5,1	7	3,6	4,256	186,513*	0,000
13	Ulaşım izin sağlık konularında sorunları c'an öğretmene yardımcı olur	131	67,2	37	19	16	8,2	7	3,6	4	2,1	4,456	288,359*	0,000
Öğretmene Yardımcı Olma												4,311	359,359*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “öğretmene yardımcı olma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

- “Ders planları konusunda öğretmene yardımcı olur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,082$) ortalama ile “çoğu zaman”,

10. “Okul gezileri gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,456$) ortalama ile “her zaman”,
11. “Sınıf sorunlarını çözmeye öğretmenleri gerekli yardımı sağlar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,303$) ortalama ile “her zaman”,
12. “Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,256$) ortalama ile “her zaman”,
13. “Ulaşım izin sağlık konularında sorunları olan öğretmene yardımcı olur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,456$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=359,359$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,311$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “öğretmene yardımcı olma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

d) Müdürlerin “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.4 İhtiyaçları Bilme ve Kişisel Farklılıkları Tanıma İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMELERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
14	Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olur	112	57,4	57	29,2	19	9,7	3	1,5	4	2,1	4,384	219,846*	0,000
15	Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanır ve anlar	68	34,9	68	34,9	34	17,4	16	8,2	9	4,6	3,872	80,410*	0,000
16	Öğretmenlerin kişiliğine saygı duyar	121	62,1	43	22,1	18	9,2	9	4,6	4	2,1	4,374	238,615*	0,000
17	Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışır	64	48,2	55	28,2	28	14,4	11	5,6	7	3,6	4,118	133,590*	0,000
18	Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olur	132	67,7	39	20	15	7,7	8	4,1	1	0,5	4,503	298,205*	0,000
İhtiyaçları Bilme ve Kişisel Farklılıkları Tanıma												4,250	203,672*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

14. “Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,384$) ortalama ile “her zaman”,
15. “Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanır ve anlar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 3,872$) ortalama ile “çoğu zaman”,
16. “Öğretmenlerin kişiliğine saygı duyar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,374$) ortalama ile “her zaman”,
17. “Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,118$) ortalama ile “çoğu zaman”,
18. “Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,503$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=203,672$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,250$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

e) Müdürlerin “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.5 Araç-gereç ve Fiziki Şartların Uygunluğu İle İlgili Öğretmen Görüşleri

NO	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
19	Okulun fiziksel şartlarını (ısı ışık, havalandırma gürültü vs) en elverişli hale getirir	112	57,4	63	32,3	9	4,6	9	4,6	2	1	4,405	232,667*	0,000
20	Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlar	97	49,7	66	33,8	20	10,3	8	4,1	4	2,1	4,251	170,256*	0,000
21	Sınıf atölye laboratuvar araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirir	100	51,3	60	30,8	20	10,3	10	5,1	5	2,6	4,231	167,179*	0,000
22	Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanma sağlar	89	45,6	68	34,9	20	10,3	15	7,7	3	1,5	4,154	142,923*	0,000
23	Öğretmenlerin fotokopi daktilo işlerini kolaylaştırır	112	57,4	45	23,1	20	10,3	13	6,7	5	2,6	4,261	193,795*	0,000
Araç-Gereç ve Fiziki Şartların Uygunluğu												4,261	201,056*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

19. “Okulun fiziksel şartlarını (ısı ışık, havalandırma gürültü vs) en elverişli hale getirir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,405$) ortalama ile “her zaman”,
20. “Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,251$) ortalama ile “her zaman”,

21. “Sınıf atölye laboratuvar araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,231$) ortalama ile “her zaman”,
22. “Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,154$) ortalama ile “çoğu zaman”,
23. “Öğretmenlerin fotokopi daktilo işlerini kolaylaştırır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,261$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=201,056$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,261$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

f) Müdürlerin “iletişim” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “iletişim” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.6 İletişim İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
24	Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurar	80	41	71	36,4	28	18,4	12	6,2	4	2,1	4,082	122,564*	0,000
25	İletişimde iyi bir dinleyici olur	88	45,1	68	34,9	22	11,3	14	7,2	3	1,5	4,149	139,795*	0,000
26	Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır biçimde aktarır	115	59	55	28,2	16	8,2	7	3,6	2	1	4,405	229,590*	0,000
27	Ses tonunu mimik ve jestlerini iyi kullanır	92	47,2	57	29,2	24	12,3	13	6,7	9	4,6	4,080	126,513*	0,000
28	İletişim için en uygun yeri seçer	93	47,7	65	33,3	21	10,8	10	5,1	6	3,1	4,174	149,897*	0,000
29	Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yapar	98	50,3	66	33,8	18	9,2	9	4,6	4	2,1	4,256	173,744*	0,000
30	Öğretmenin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletir	84	43,1	63	32,2	29	14,9	12	6,2	7	3,6	4,051	114,205*	0,000
31	Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkasına anlatmaz	124	63,6	52	26,2	5	2,6	10	5,1	4	2,1	4,446	272,205*	0,000
İletişim												4,205	181,133*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “iletişim” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

24. “Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,082$) ortalama ile “çoğu zaman”,
25. “İletişimde iyi bir dinleyici olur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,149$) ortalama ile “çoğu zaman”,
26. “Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır biçimde aktarır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,405$) ortalama ile “her zaman”,
27. “Ses tonunu mimik ve jestlerini iyi kullanır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,080$) ortalama ile “çoğu zaman”,

28. "İletişim için en uygun yeri seçer", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,174$) ortalama ile "çoğu zaman",
29. "Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yapar", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,256$) ortalama ile "her zaman",
30. "Öğretmenin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletir", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,051$) ortalama ile "çoğu zaman",
31. "Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkasına anlatmaz", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,446$) ortalama ile "her zaman",

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=181,133$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,205$) ile görüşlerinin "her zaman" düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri "iletişim" boyutunda "her zaman" düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

g) Müdürlerin “mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.7 Mesleki İlerleme ve Kendini Geliştirme

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
32	Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme sağlar	94	48,2	60	30,8	21	10,8	11	5,6	9	4,6	4,123	140,359*	0,000
33	Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alır	86	44,1	63	32,3	20	10,3	10	5,1	16	8,2	3,989	115,715*	0,000
34	Öğretmenlere kendilerini gösterme fırsatı verir	96	49,2	56	28,7	25	12,8	9	4,6	9	4,6	4,133	141,897*	0,000
35	Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapar	91	46,7	59	30,3	21	10,8	12	6,2	12	6,2	4,051	125,282*	0,000
Mesleki İlerleme ve Kendini Geliştirme												4,074	231,746*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

32. “Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme sağlar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,123$) ortalama ile “çoğu zaman”,
33. “Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 3,989$) ortalama ile “çoğu zaman” düzeyinde yerine getirdiği ve ortalamasının diğer maddelere göre düşük olması düşündürücüdür,
34. “Öğretmenlere kendilerini gösterme fırsatı verir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,133$) ortalama ile “çoğu zaman”,
35. “Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,051$) ortalama ile “çoğu zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=231,746$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,074$) ile görüşlerinin “çoğu zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” boyutunda “çoğu zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

b) Müdürlerin “denetleme” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “denetleme” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.8 Denetleme İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
36	Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklar	91	46,7	67	34,4	22	11,3	5	2,6	10	5,1	4,148	148,051*	0,000
37	Öğretmenleri gizli yerde habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme yapar	84	43,1	74	37,9	22	11,3	9	4,6	6	3,1	4,133	141,744*	0,000
38	Öğretmenleri denetlerken katı ve sırt davranışlardan kaçınır	115	59	54	27,7	18	9,2	6	3,1	2	1	4,405	228,205*	0,000
39	Öğretmenlerin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınır	110	56,4	58	29,7	14	7,2	7	3,6	6	3,1	4,328	208,718*	0,000
40	Öğretmeni kendi kendini denetlemeye teşvik eder	98	50,3	63	32,3	23	11,8	7	3,6	4	2,1	4,251	168,256*	0,000
41	Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklar	88	45,1	58	29,7	24	12,3	12	6,2	13	6,7	4,005	112,615*	0,000
Denetleme												4,212	230,333*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “denetleme” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

36. “Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,148$) ortalama ile “çoğu zaman”,
37. “Öğretmenleri gizli yerde habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme yapar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,133$) ortalama ile “çoğu zaman”,
38. “Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,405$) ortalama ile “her zaman”,
39. “Öğretmenlerin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,328$) ortalama ile “her zaman”,
40. “Öğretmeni kendi kendini denetlemeye teşvik eder”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,251$) ortalama ile “çoğu zaman”,
41. “Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,005$) ortalama ile “çoğu zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=230,333$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,212$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “denetleme” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

i) Müdürlerin “eşitlik ve demokratik davranma” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “eşitlik ve demokratik davranma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.9 Eşitlik ve Demokratik Davranma İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
42	Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapar	113	57,9	55	28,2	12	6,2	10	5,1	5	2,6	4,338	216,872*	0,000
43	Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanlarını değil iyi yanlarını belirtir	104	53,3	59	30,3	17	8,7	7	3,6	8	4,1	4,251	181,897*	0,000
44	Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygular	117	60	52	26,7	13	6,7	11	5,6	2	1	4,390	232,872*	0,000
45	Öğretmenler arasında siyasi dini yada etnik ayırım yapmaktan kaçınır	143	73,3	35	17,9	8	4,1	5	2,6	4	2,1	4,579	363,436*	0,000
46	Okulda demokratik kurallar işletir	120	61,5	43	22,1	16	8,2	9	4,6	7	3,6	4,333	231,538*	0,000
Eşitlik ve Demokratik Davranma												4,379	483,051*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “eşitlik ve demokratik davranma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

42. “Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,338$) ortalama ile “her zaman”,
43. “Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanlarını değil, iyi yanlarını belirtir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,251$) ortalama ile “her zaman”,
44. “Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygular”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,390$) ortalama ile “her zaman”,
45. “Öğretmenler arasında siyasi dini yada etnik ayırım yapmaktan kaçınır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,579$) ortalama ile “her zaman”,
46. “Okulda demokratik kurallar işletir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,333$) ortalama ile “çoğu zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=483,051$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,379$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “eşitlik ve demokratik davranma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

j) **Müdürlerin “görev ve sorumluluk” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi**

Öğretmenlerin “görev ve sorumluluk” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.10 Görev ve Sorumluluk İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
47	Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıkları netliğe kavuşturur	95	48,7	72	36,9	15	7,7	10	5,1	3	1,1	4,261	177,897*	0,000
48	Kendi görevlerini öğretmene yüklemekten kaçınır	119	61	50	25,6	13	6,7	9	4,6	4	2,1	4,390	239,260*	0,000
49	Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınır	138	7,8	36	18,5	14	7,2	6	3,1	1	0,5	4,559	332,513*	0,000
50	Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olur	139	71,3	38	19,5	9	4,6	8	4,1	1	0,5	4,569	341,179*	0,000
51	Okulun amaçlarına personele net ve açık olarak açıklar	144	73,8	34	17,4	9	4,6	4	2,1	4	2,1	4,589	369,231*	0,000
52	Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirir	134	68,7	45	23,1	8	4,1	5	2,6	3	1,5	4,549	319,846*	0,000
53	Öğretmenler arasında birlik duygusunu geliştirmeye çalışır	127	65	42	21,5	12	6,2	9	4,6	5	2,6	4,420	270,205*	0,000
Görev ve Sorumluluk												4,477	515,431*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “görev ve sorumluluk” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

47. “Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıkları netliğe kavuşturur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,261$) ortalama ile “her zaman”,
48. “Kendi görevlerini öğretmene yüklemekten kaçınır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,390$) ortalama ile “her zaman”,
49. “Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,559$) ortalama ile “her zaman”,
50. “Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,569$) ortalama ile “her zaman”,
51. “Okulun amaçlarına personele net ve açık olarak açıklar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,589$) ortalama ile “her zaman”,
52. “Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,549$) ortalama ile “her zaman”,
53. “Öğretmenler arasında birlik duygusunu geliştirmeye çalışır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,420$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=515,431$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,477$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “görev ve sorumluluk” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

k) Müdürlerin “mesleği yüceltme” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “mesleği yüceltme” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.11 Mesleği Yüceltme İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
54	Öğretmenlik mesleğinin önemini her fırsatta vurgular	131	67,2	49	25,1	7	3,6	3	1,5	5	2,6	4,528	308,718*	0,000
55	Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgular	130	66,7	43	22,1	18	9,2	2	1	2	1	4,523	294,256*	0,000
56	Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlar	110	56,4	52	26,7	21	10,8	6	3,1	6	3,1	4,303	197,744*	0,000
57	Öğretmenlere her konuda güvenir	107	54,9	54	27,7	15	7,7	14	7,2	5	2,6	4,251	184,769*	0,000
Mesleği Yüceltme												4,401	408,867*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “mesleği yüceltme” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

54. “Öğretmenlik mesleğinin önemini her fırsatta vurgular”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,528$) ortalama ile “her zaman”,
55. “Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgular”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,523$) ortalama ile “her zaman”,
56. “Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlar”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,303$) ortalama ile “her zaman”,
57. “Öğretmenlere her konuda güvenir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,251$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=408,867$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,477$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “mesleği yüceltme” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

f) Müdürlerin “hakları koruma” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “hakları koruma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.12 Hakları Koruma İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
58	Çevresel etkiler arasında (üst yönetim, veliler politikacılar) öğretmen korur	119	61	51	26,2	12	6,2	10	5,1	3	1,5	4,400	241,282*	0,000
59	Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) gözetir	115	59	53	27,2	14	7,2	9	4,6	4	2,1	4,364	223,641*	0,000
60	Velilerin öğretmenlerin işlerine karışmasını engeller	115	59	49	25,1	20	10,3	7	3,6	4	2,1	4,354	217,590*	0,000
Hakları Koruma												4,373	434,800*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “hakları koruma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

58. “Çevresel etkiler arasında (üst yönetim, veliler politikacılar) öğretmen korur”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,400$) ortalama ile “her zaman”,
59. “Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) gözetir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,364$) ortalama ile “her zaman”,
60. “Velilerin öğretmenlerin işlerine karışmasını engeller”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,354$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=434,800$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,373$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “hakları koruma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

m) **Müdürlerin “ödül kullanma” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi**

Öğretmenlerin “ödül kullanma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.13 Ödül Kullanma İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
61	Başarılı öğretmenleri ödüllendirir	86	44,3	61	31,3	22	11,3	14	7,2	12	6,2	4,000	11,179*	0,000
62	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanır	92	47,2	62	31,8	22	11,3	9	4,6	10	5,1	4,113	137,641*	0,000
Ödül Kullanma												4,056	174,462*	0,000

*p<0,05

Öğretmenlerin “ödül kullanma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

61. “Başarılı öğretmenleri ödüllendirir”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,000$) ortalama ile “çoğu zaman”,
62. “Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,113$) ortalama ile “çoğu zaman”,



düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için χ^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=174,462$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,056$) ile görüşlerinin “çoğu zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler öğretmenleri “ödül kullanma” boyutunda “çoğu zaman” düzeyinde güdülenmektedir, denebilir.

n) Müdürlerin “tutum ve davranış” boyutuna ilişkin rollerini gerçekleştirme düzeyi

Öğretmenlerin “tutum ve davranış” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.14 Tutum ve Davranış İle İlgili Öğretmen Görüşleri

N O	ÖĞRETMENLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
63	Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınır	100	51,3	64	32,8	18	9,2	6	3,1	7	3,6	4,251	176,923*	0,000
64	Öğretmenlere çalışma özgürlüğü sağlar	119	61	49	25,1	19	9,7	6	3,1	2	1	4,420	239,949*	0,000
65	Yapılan işlerde şekle değil öze önem verir	106	54,4	58	29,7	20	10,3	5	2,6	6	3,1	4,297	191,179*	0,000
66	Kendi işi ile okulun işleri karıştırmamaya özen gösterir	137	70,3	38	19,5	14	7,2	3	1,5	3	1,5	4,454	328,769*	0,000
67	Eleştiriye açıktır.	100	51,3	56	28,7	16	8,2	15	7,7	8	4,1	4,154	155,795*	0,000
68	Her şeyi ben bilirim tavrını sergilemekten kaçınır	99	50,8	59	30,3	17	8,	9	4,6	11	5,6	4,159	158,154*	0,000
69	Öğretmene arkadaşça davranır	121	62,1	42	21,5	21	10,8	7	3,6	4	2,1	4,379	238,615*	0,000
70	Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışır	119	61	47	24,1	18	9,2	3	1,5	8	4,1	4,364	234,923*	0,000
71	Öğretmenlere kibar ve içten davranır	121	62,1	42	21,5	21	10,8	7	3,6	4	2,1	4,379	238,615*	0,000
Tutum ve Davranış												4,322	422,328*	0,000

* $p < 0,05$

Öğretmenlerin “tutum ve davranış” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

63. “Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınır”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,251$ ortalama ile “her zaman”,
64. “Öğretmenlere çalışma özgürlüğü sağlar”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,420$ ortalama ile “her zaman”,
65. “Yapılan işlerde şekle öze önem verir”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,297$ ortalama ile “her zaman”,
66. “Kendi işi ile okulun işleri karıştırmamaya özen gösterir”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,454$ ortalama ile “her zaman”,
67. “Eleştiriye açıktır”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,154$ ortalama ile “çoğu zaman”,
68. “Her şeyi ben bilirim tavrını sergilemekten kaçınır”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,159$ ortalama ile “çoğu zaman”,
69. “Öğretmene arkadaşça davranır”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,379$ ortalama ile “her zaman”,
70. “Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışır”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,367$ ortalama ile “her zaman”,
71. “Öğretmenlere kibar ve içten davranır”, rolünü ağırlıklı olarak $\bar{x} = 4,379$ ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için x^2 değerinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması, öğretmenlerin görüşlerinin farklılaştığını göstermektedir

Alt boyut için hesaplanan x^2 değerinin ($x^2=422,328$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla öğretmenlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Öğretmenlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,322$) ile görüşlerinin

“her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla mdrlr öğretmenleri “tutum ve davranış” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

Öğretmenlerin görüşleri incelendiğinde, mdrlrin kendilerini motive etmelerine yönelik aktiviteleri genellikle her zaman ve çoğu zaman getirdikleri görüşünde olmaları onların mdrlrini değerlendirme yaklaşımlarının pozitif değerler taşıdığına yönelik kanıtlar verdiğinin göstergesi kabul edilebilir.

Topçu (1995)'nun: “Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Okulu ğretmenlerini Güdüleme Sorunları” adlı araştırmasındaki bulguyu desteklememektedir. Bulguya göre ilköğretim okulu öğretmenleri güdüleyici yönetici tutumuna ilişkin görüşlerin “her zaman” düzeyinde katılmışlardır.

4.2 II. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri açısından görüşleri :

- a) Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşlerinde farklılık olup-olmadığı ve bununla ilgili bulgular ve yorumlar şunlardır:

Tablo 4.15 Öğretmenlerin Görüşlerinin Cinsiyete Göre Değişimi

Alt Boyutlar	Erkek	Kadın	z	P
	\bar{X}	\bar{X}		
Sorun Çözme	4,108	4,150	-0,454	0,650
Karara Katılma	4,068	4,183	-0,774	0,439
Yardımcı Olma	4,293	4,338	-0,185	0,853
İhtiyaç	4,191	4,344	-0,958	0,338
Araç-Gereç	4,253	4,272	-0,120	0,905
İletişim	4,155	4,285	-0,796	0,426
Mesleki İlerleme	4,008	4,180	-1,287	0,198
Denetleme	4,183	4,257	-0,846	0,398
Eşitlik	4,381	4,373	-0,476	0,634
Görev Sorumluluk	4,457	4,508	-0,370	0,711
Yüceltme	4,376	4,473	-0,333	0,740
Hakları Koruma	4,341	4,422	-0,104	0,917
Ödül	4,033	4,093	-0,629	0,529
Tutum	4,307	4,345	-0,137	0,891

*p < 0,05

Öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetlerine göre değişip değişmediğine yönelik olarak Man Whitney U Testi uygulanıp ve görüşlerindeki manidarlık 0,05 düzeyinde s'nanmıştır.

Öğretmenlerin cinsiyete göre görüşlerindeki uyumun 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farka işaret etmemektedir. Bu bulguya göre öğretmenlerin cinsiyete göre görüşlerinde benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin sorun çözme, karara katılma, yardımcı olma, ihtiyaç, araç-gereç, iletişim, mesleki ilerleme, denetleme, eşitlik, görev sorumluluk, yüceltme, hakları

koruma, ödül, tutum alt boyutlarında cinsiyete göre görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemesi bütün müdürlerin erkek olmasına rağmen onların gereksinimlerinin aynı oranda karşılandığının göstergesi olabilir.

Bu bulgu Şahin'in (1997) araştırmasında elde ettiği bulguyu destekler nitelikte değildir. Bulguya göre erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini güdüleyici davranış göstermeleri bakımından daha olumlu bulmaktadır.

Bu bulgu Ünal'ın (2000) araştırmasında elde ettiği bulguyu destekler niteliktedir. Bulguya göre "Cinsiyete göre deneklerin görüşlerinde yöneticilerin işe güdülemede baş vurdukları yollara ilişkin görüşlerde anlamlı bir fark olmadığı gözlemlenmiştir."

- b) Öğretmenlerin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 4.16 da gösterilmiştir. Konu ile ilgili bulgular ve yorumlar şunlardır

Tablo 4.16 Öğretmenlerin Görüşlerinin Yaşlarına Göre Değişimi

Alt Boyutlar	20-25 yaş	26-30 yaş	31-35 yaş	36-40 yaş	41-45 yaş	46 yaş Yukarısı	χ^2	p
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
Sorun Çözme	4,160	3,940	4,183	4,093	4,150	4,151	4,329	0,503
Karara Katılma	3,977	4,090	4,200	3,890	4,200	4,057	4,565	0,471
Yardımcı Olma	4,218	4,232	4,380	4,312	4,261	4,395	1,259	0,939
İhtiyaç	4,290	4,176	4,426	4,200	4,270	4,158	4,275	0,511
Araç-Gereç	4,236	4,216	4,386	4,050	4,298	4,229	7,366	0,195
İletişim	4,147	4,265	4,295	3,968	4,196	4,221	4,514	0,478
Mesleki İlerleme	3,818	4,060	4,283	4,015	4,165	3,906	5,778	0,328
Denetleme	4,197	4,246	4,277	4,177	4,202	4,180	1,277	0,937
Eşitlik	4,327	4,392	4,386	4,387	4,436	4,295	2,852	0,723
Görev Sorumluluk	4,376	4,525	4,485	4,491	4,450	4,500	1,894	0,864
Yüceltme	4,272	4,420	4,433	4,234	4,469	4,364	5,047	0,410
Hakları Koruma	4,454	4,333	4,444	4,250	4,317	4,444	2,544	0,770
Ödül	3,636	4,020	3,933	4,156	4,184	4,041	2,882	0,809
Tutum	4,161	4,275	4,296	4,284	4,357	4,363	1,632	0,897

* $p < 0,05$

Öğretmen görüşlerinin yaşlarına göre değişip değişmediğine yönelik olarak uygulanan Kruskal Wallis testi sonucu hesaplanan χ^2 değerleri 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir

farka işaret etmemektedir. Öğretmenlerin görüşlerinin yaşlarına göre benzerlik gösterdiği söylenebilir. Öğretmenlerin yaş dağılımları incelendiğinde 20 yaştan 46 yaş arası ve yukarısına doğru oldukça heterojen bir dağılım olduğu düşünülürse, yaşa göre görüşlerde bir değişme olmaması düşündürücüdür.

Her yaş grubundaki öğretmenler okul müdürlerinin gösterdikleri güdüleme davranışlarını yaklaşık aynı düzeyde algılamaktadır.

Bu bulgu Şahin'in (1997) araştırmasında elde ettiği bulguyu destekler niteliktedir.

- c) Öğretmenlerin görüşlerinin çalıştıkları kademe değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 4.17 da gösterilmiştir. Konu ile ilgili bulgular ve yorumlar şunlardır:

Tablo 4.17 Öğretmenlerin Görüşlerinin Çalıştığı Kademelere Göre Görülen Değişimi

Alt Boyutlar	1.kademe	2.kademe	z	p
	\bar{X}	\bar{X}		
Sorun Çözme	4,163	4,061	-0,808	0,419
Karara Katılma	4,167	4,029	-1,355	0,175
Yardımcı Olma	4,306	4,316	-0,277	0,782
İhtiyaç	4,254	4,244	-0,457	0,647
Araç-Gereç	4,288	4,218	-0,931	0,352
İletişim	4,183	4,238	-0,245	0,807
Mesleki İlerleme	4,129	3,390	-0,679	0,497
Denetleme	4,228	4,186	-0,283	0,777
Eşitlik	4,403	4,340	-0,411	0,681
Görev Sorumluluk	4,477	4,476	-0,412	0,680
Yüceltme	4,417	4,376	-1,000	0,318
Hakları Koruma	4,364	4,385	-0,131	0,896
Ödül	4,123	3,954	-0,824	0,410
Tutum	4,371	4,246	-0,736	0,462

*p<0,05

Müdürlerin öğretmenleri motive etmesinin öğretmen görüşlerinde çalıştığı kademeye göre değişmediğine yönelik olarak Man Whitney U Testi uygulanmış ve görüşlerindeki manidarlık 0,05 düzeyinde sınırlanmıştır.

Öğretmenlerin çeşitli kademeye göre görüşlerindeki uyumda 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark görülmemiştir. I. Kademe öğretmenleri ile II. Kademe öğretmenleri arasında okul müdürlerinin görüşleri arasında benzerlik bulunmaktadır. Okul müdürlerinin ; sorun çözme, karara katılma, öğretmene yardımcı olma, ihtiyaçları bilme, araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu, iletişim, öğretmenlerin mesleki yönden ilerlemesi, denetleme, eşitlik ve demokratik davranma, görev ve sorumluluk, öğretmeni ve mesleği yüceltme, hakları koruma, ödül kullanma, tutum ve davranış alt boyutlarındaki davranışlarını gösterme düzeylerine ilişkin olarak öğretmenlerin çalıştıkları kademeye göre bir fark olmaması ve bu davranışların her zaman düzeyinde çıkması, onların gereksinimlerinin karşılanması açısından aralarında bir farklılığın olmadığını göstergesi olabilir.

- d) Öğretmenlerin görüşlerinin SED değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği tablo 4.18 da gösterilmiştir. Konu ile ilgili bulgular ve yorumlar şunlardır:

Tablo 4.18 Öğretmenlerin SED'e Göre Görüşlerindeki Değişimi

Alt Boyutlar	Üst	Orta	Alt	χ^2	p
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
Sorun Çözme	4,161	4,092	4,150	0,723	0,697
Karara Katılma	4,077	4,052	4,245	2,250	0,325
Yardımcı Olma	4,497	4,138	4,454	7,329*	0,026
İhtiyaç	4,337	4,170	4,316	1,535	0,464
Araç-Gereç	4,497	3,983	4,545	25,678*	0,000
İletişim	4,097	4,225	4,260	0,648	0,723
Mesleki İlerleme	4,176	3,868	4,354	5,052	0,080
Denetleme	4,181	4,200	4,257	0,191	0,909
Eşitlik	4,377	4,307	4,501	1,107	0,575
Görev Sorumluluk	4,533	4,385	4,589	4,033	0,133
Yüceltme	4,389	4,344	4,468	0,619	0,734
Hakları Koruma	4,496	4,284	4,224	2,122	0,246
Ödül	4,100	3,936	4,227	3,939	0,136
Tutum	4,259	4,342	4,337	0,300	0,861

*p < 0,05

Müdürlerin öğretmenleri motive etmesinde ;

Öğretmenlerin SED (sosyo-ekonomik düzey) e göre görüşlerinin değişip değişmediğine yönelik olarak uygulanan Kuskal Wallis testi sonucu χ^2 değerleri 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farka işaret etmektedir.

Öğretmenlerin çalışmaları okulun Sosyo-ekonomik Durumuna göre öğretmene yardımcı olma ve araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu alt boyutlarında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark görülmemektedir. Bu Sosyo-ekonomik Düzey üst, orta, alt gruplara ayrılmış ve öğretmen görüşlerinin ortalamalarına bakıldığında orta gruptaki öğretmenlerin üst grup ve alt gruba hem fikir olmadığı ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin çalıştıkları okulun SED'e göre görüşleri alt boyutlara göre de genellikle her zaman ve çoğu zaman arasında değişmektedir. Üst düzeyinde çalışan öğretmenlerin görüşlerinden müdürlerin, ihtiyaçları tanıma, öğretmene yardımcı olma, araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu, eşitlik ve demokratik davranma, görev ve sorumluluk, öğretmeni ve mesleği yüceltme, tutum ve davranış alt boyutlarındaki aktiviteleri her zaman yerine getirme eğilimini taşımaktadırlar. Sorun çözme, karara katılma, iletişim, mesleki ilerleme, denetleme, ödül kullanma alt boyutlardaki aktiviteleri çoğu zaman yerine getirdikleri eğilimi taşımaktadırlar.

Sosyo-ekonomik Düzeye göre orta düzeyde bir okulda çalışan öğretmenlerin görüşlerinden müdürlerin iletişim, denetleme, eşitlik, görev ve sorumluluk, yüceltme, hakları koruma, tutum ve davranış alt boyutlarındaki aktiviteleri her zaman düzeyinde yerine getirdikleri eğilimi taşımaktadır. Diğer alt boyutlarda (sorun çözme, karara katılma, yardımcı olma, ihtiyaçları tanıma, araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu mesleki ilerleme, ödül kullanma) müdürlerin çoğu zaman eğilimini taşımaktadırlar.

Sosyo Ekonomik Duruma göre;

Alt düzeyde bir okulda çalışan öğretmenlerin görüşlerinden müdürlerin sorun çözme hariç bütün boyutlarda (sorun çözme, karara katılma, yardımcı olma, ihtiyaç, araç-gereç, iletişim, mesleki ilerleme, denetleme, eşitlik, görev sorumluluk, yüceltme, hakları koruma, ödül, tutum) her zaman düzeyinde bu aktiviteleri gerçekleştirme eğilimleri ilginçtir.

4.3 III. Alt Probleme İlgili Bulgular ve Yorumlar

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rolleri gerçekleştirme düzeylerine ilişkin müdürlerin kendi görüşleri açısından; “sorun çözme”, “karara katılma”, “öğretmenlere yardımcı olma”, “öğretmen gereksinmelerini bilme ve kişisel farklılıkları tanıma”, “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu”, “iletişim”, “öğretmenlerin mesleki ilerleme ve kendini geliştirme”, “denetleme”, “eşitlik ve demokratik davranma”, “görev ve sorumluluk”, “öğretmeni ve mesleği yüceltme”, “öğretmenin haklarını koruma”, “ödül kullanma”, “tutum ve davranış” alt boyutlarını hangi düzeyde gerçekleştirdikleri sorularına cevap aranmıştır. Bulgular ve yorumlar aşağıda sunulmuştur:

Müdürlerin görüşleri arasındaki her zamandan hiçbir zamana değişen uyumu değerlendirilmesi için uygulanan (Goodness of Fit Test) uyum iyiliği testinde hesaplanan χ^2 değerlerinin beklenen ve gözlenen frekanslar arasında $*p < 0,05$ manidarlık düzeyinde anlamlı bir farka işaret eden görüşler aşağıda yer almaktadır.

a) Müdürlerin “sorun çözme” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “sorun çözme” boyutuna yönelik olarak görüşleri, aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.19 Sorun Çözme İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

NO	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
1	Okuldaki Sorunları Göz Ardı Etmeden Akılcı Bir Biçimde Çözme	18	78,3	5	21,7	-	-	-	-	-	-	4,783	7,348*	0,007
2	Gelişi Güzel Sorunlar Yerine Özel Sorunlarla İlgilenme	6	26,1	11	47,8	3	13	1	4,3	2	8,7	3,783	14,174*	0,007
3	Kendine Gelen Şikayetleri Kısa Sürede Çözüme Kavuşturma	12	52,2	11	47,8	-	-	-	-	-	-	4,522	0,043	0,835
4	Okulda Yaşanan Çatışmaları Uzlaştırıcı Bir Tavrıla Çözme	18	78,3	5	21,7	-	-	-	-	-	-	4,783	7,348*	0,007
Sorun Çözme												4,467	9,609*	0,087

*p < 0,05

Müdürlerin “sorun çözme” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

1. “Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,783$) ortalama ile “her zaman”,
2. “Gelişi güzel sorunlar yerine özel sorunlarla ilgilenme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 3,783$) ortalama ile “çoğu zaman”,
3. Kendine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,522$) ortalama ile “her zaman”,
4. “Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavrıla çözme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,783$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan x^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan x^2 değerinin ($x^2=9,609$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,467$) ile görüşlerinin “her

zaman” düzeyinde değiştiği söylenbilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “sorun çözme” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

b) Müdürlerin “karara katılma” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “karara katılma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.20 Karara Katılma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

NO	MÜDÜRLERİN GöRüşLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
5	Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlu ilgili Kararları ğretmenlerle Birlikte Alma	13	56,5	10	43,5	-	-	-	-	-	-	4,565	0,391	0,532
6	ğretmeni ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı-ğrenci dağılımı vs. Öğretmenlere danışma	7	30,4	12	52,2	3	13	1	4,3	-	-	4,087	12,304*	0,006
7	Zümre Kararlarına Müdahale Etmekten Kaçınma	5	21,7	8	34,8	4	17,4	4	17,4	2	8,7	3,435	4,174	0,383
8	Kitap, Dergi Ve Diğer Ders Araç Gereçleri Seçiminde ğretmenin Kararlarına Saygı Gösterme	13	56,5	8	34,8	-	-	2	8,7	-	-	4,391	7,913*	0,019
Karara Katılma												4,120	7,913	0,442

*p<0,05

Müdürlerin “karara katılma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

- “Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlu ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,565$) ortalama ile “her zaman”,
- “ğretmeni ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı-ğrenci dağılımı vs. Öğretmenlere danışma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,087$) ortalama ile “oğu zaman”,
- “Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 3,435$) ortalama ile “oğu zaman”,
- “Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçleri seçiminde öğretmenin kararlarına saygı gösterme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,391$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=7,913$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,112$) ile görüşlerinin “çoğu zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “karara katılma” boyutunda “çoğu zaman” düzeyinde güdülenmektedir, denebilir.

c) Müdürlerin “öğretmene yardımcı olma” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “öğretmene yardımcı olma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.21 Öğretmene Yardımcı Olma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
9	Ders Planları Konusunda Öğretmene Yardımcı Olma	10	43,5	7	30,4	4	17,4	1	4,3	1	4,3	4,043	13,304*	0,010
10	Okul Gezileri Gözlem Ve İncelemeler Konusunda Gerekli Yardımı Sağlama	14	60,9	9	39,1	-	-	-	-	-	-	4,609	1,087	0,297
11	Sınıf Sorunlarının Çözmede Öğretmenleri Gerekli Yardımı Sağlama	14	60,9	8	34,8	1	4,3	-	-	-	-	4,565	11,043*	0,004
12	Sorunlu Öğrenci Ve Velilerle Diyaloga Gereklik Öğretmenlere Yardımcı Olma	13	56,5	9	39,1	1	4,3	-	-	-	-	4,522	9,739*	0,008
13	Ulaşım İzin Sağlık Konularında Sorunları Olan Öğretmene Yardımcı Olma	11	47,8	9	39,1	2	8,7	1	4,3	-	-	4,304	13,000*	0,005
Öğretmene Yardımcı Olma												4,409	8,957	0,176

*p<0,05

Müdürlerin “öğretmene yardımcı olma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

9. “Ders planları konusunda öğretmene yardımcı olma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,043$) ortalama ile “çoğu zaman”,

10. “Okul gezileri gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,609$) ortalama ile “her zaman”,
11. “Sınıf sorunlarını çözmede öğretmenleri gerekli yardımı sağlama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,565$) ortalama ile “her zaman”,
12. “Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,522$) ortalama ile “her zaman”,
13. “Ulaşım izin sağlık konularında sorunları olan öğretmene yardımcı olma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,304$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=8,957$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,409$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “öğretmene yardımcı olma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

Müdürlerin “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.22 İhtiyaçları Bilme ve Kişisel Farklılıkları Tanıma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
14	Yeni Yöntemler Denemek İsteyen Öğretmenlere Yardımcı Olma	11	47,8	10	43,5	1	4,3	1	4,3	-	-	4,348	15,783*	0,001
15	Öğretmenlerin Bireysel İhtiyaçlarını Tanır Ve Anlar	7	30,4	14	60,9	2	8,7	-	-	-	-	4,217	9,478*	0,009
16	Öğretmenlerin Kişiliğine Saygı Duyma	17	73,3	6	26,1	-	-	-	-	-	-	4,739	5,261*	0,022
17	Öğretmenlerin Özel Sorunlarına Yardımcı Olmaya Çalışma	11	47,8	9	39,1	3	13	-	-	-	-	4,348	4,522	0,104
18	Daha Fazla Çalışmak İsteyen Öğretmene Destek Olma	22	95,7	1	4,3	-	-	-	-	-	-	4,956	19,174*	0,000
İhtiyaçları Bilme ve Kişisel Farklılıkları Bilme												4,522	13,217*	0,040

*p<0,05

Müdürlerin “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

14. “Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,348$) ortalama ile “her zaman”,
15. “Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,217$) ortalama ile “her zaman”,
16. “Öğretmenlerin kişiliğine saygı duyma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,739$) ortalama ile “her zaman”,
17. “Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,348$) ortalama ile “her zaman”,
18. “Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,956$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=13,217$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,522$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

e) Müdürlerin “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.23 Araç-gereç ve Fiziki Şartların Uygunluğu İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

NO	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
19	Okulun Fiziksel Şartlarını (Isı Işık, Havalandırma Gürültü Vs) En Elverişli Hale Getirme ¹⁸	78,3	5	21,7	-	-	-	-	-	-	-	4,783	7,348*	0,007
20	Okulun Temizliğini En İyi Şekilde Sağlama	19	82,6	4	17,4	-	-	-	-	-	-	4,826	9,783*	0,002
21	Sınıf Atölye Laboratuvar Araç-Gereç Odası Gibi Bölmeleri Çalışmaya En Elverişli Hale Getirme	16	69,6	7	30,4	-	-	-	-	-	-	4,695	3,522*	0,061
22	Okul Kitaplığını Yeterli Kılarak Kullanma Açma	12	52,2	10	43,5	1	4,3	-	-	-	-	4,478	8,957*	0,011
23	Öğretmenlerin Fotokopi Daktilo İşlerini Kolaylaştırma	12	52,2	11	47,8	-	-	-	-	-	-	4,522	0,043	0,835
Araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu												4,461	8,043	0,154

*p<0,05

Müdürlerin “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

19. “Okulun fiziksel şartlarını (ısı ışık, havalandırma gürültü vs) en elverişli hale getirme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,783$) ortalama ile “her zaman”,

20. “Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,826$) ortalama ile “her zaman”,
21. “Sınıf atölye laboratuvar araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,695$) ortalama ile “her zaman”,
22. “Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,478$) ortalama ile “her zaman”,
23. “Öğretmenlerin fotokopi daktilo işlerini kolaylaştırma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,552$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=8,043$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,661$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “ihtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülenmektedir, denebilir.

f) Müdürlerin “iletişim” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “iletişim” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir.

Tablo 4.24 İletişim İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
24	Öğretmenlerle Çok Yönlü Bir İletişim Kurma	13	56,5	9	39,1	1	4,3	-	-	-	-	4,522	9,739*	0,008
25	İletişimde İyi Bir Dinleyici Olma	12	52,2	8	34,8	3	13	-	-	-	-	4,391	5,304	0,070
26	Mesajlarını Okul Personeline Açık Ve Anlaşılır Biçimde Aktarma	17	73,9	6	26,1	-	-	-	-	-	-	4,739	5,261*	0,022
27	Ses Tonunu Mimik Ve Jestlerini İyi Kullanma	13	56,5	9	39,1	1	4,3	-	-	-	-	4,522	9,739*	0,008
28	İletişim İçin En Uygun Yeri Seçme	9	39,1	13	56,5	1	4,3	-	-	-	-	4,348	9,739*	0,008
29	Öğretmenlerle Daha Çok Yüz Yüze Görüşme Yapma	16	69,6	6	26,1	1	4,3	-	-	-	-	4,652	15,217*	0,000
30	Öğretmenin Dilek Ve Şikayetlerini Üst Yönetime İletme	12	52,2	6	26,1	2	8,7	1	4,3	2	8,7	4,087	18,087*	0,001
31	Öğretmenlerin Kendisine Anlatığı Sorunları Başkasına Anlatmama	21	91,3	2	8,7	-	-	-	-	-	-	4,913	15,696*	0,000
İletişim												4,522	4,391	0,884

*p<0,05

Müdürlerin "İletişim" alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

24. "Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,522$) ortalama ile "her zaman",
25. "İletişimde iyi bir dinleyici olma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,391$) ortalama ile "her zaman",
26. "Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır biçimde aktarır", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,739$) ortalama ile "her zaman",
27. "Ses tonunu mimik ve jestlerini iyi kullanma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,522$) ortalama ile "her zaman",
28. "İletişim için en uygun yeri seçme", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,348$) ortalama ile "her zaman",
29. "Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yapma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,652$) ortalama ile "her zaman",
30. "Öğretmenin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,087$) ortalama ile "çoğu zaman",

31. “Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkasına anlatmaz”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,913$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=4,391$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,522$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “iletişim” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

g) Müdürlerin “mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.25 Mesleki İlerleme ve Kendini Geliştirme İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
32	Öğretmenlere Mesleklerinde İlerleme Sağlama	13	56,5	7	30,4	2	8,7	1	4,3	-	-	4,391	15,238*	0,001
33	Müdür Yardımcılığına Yükselmelerde Yeterliliği Dikkate Alma	16	69,6	7	30,4	-	-	-	-	-	-	4,696	3,522	0,061
34	Öğretmenlere Kendilerini Gösterme Fırsatı Verme	15	65,2	7	30,4	-	-	1	4,3	-	-	4,565	12,870*	0,002
35	Okuldaki Görevlendirmeleri Öğretmenlerin Uzmanlık Alanlarına Göre Yapa	14	60,9	8	34,8	1	4,3	-	-	-	-	4,565	11,043*	0,004
Mesleki İlerleme ve Kendini Geliştirme												4,554	13,261*	0,021

*p<0,05

Müdürlerin “mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

32. “Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme sağlama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,391$) ortalama ile “her zaman”,
33. “Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,696$) ortalama ile “her zaman” düzeyinde yerine getirdiği ve ortalamasının diğer maddelere göre düşük olması düşündürücüdür,
34. “Öğretmenlere kendilerini gösterme fırsatı verme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,565$) ortalama ile “her zaman”,
35. “Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,565$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=13,261$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,554$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

h) Müdürlerin “denetleme” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “denetleme” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.26 Denetleme İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
36	Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama	14	60,9	8	34,8	1	4,3	-	-	-	-	4,565	11,043*	0,004
37	Öğretmenleri gizli yerde habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme yapma	15	65,2	7	30,4	-	-	1	4,3	-	-	4,565	12,870*	0,002
38	Öğretmenleri denetlerken katı ve sırt davranışlardan kaçınma	13	56,5	8	34,8	1	4,3	-	-	1	4,3	4,391	17,870*	0,000
39	Öğretmenlerin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma	20	87,0	2	8,7	-	-	-	-	1	4,3	4,739	29,826*	0,000
40	Öğretmeni kendi kendini denetlemeye teşvik etme	14	60,9	6	26,1	3	13	-	-	-	-	4,478	8,435*	0,015
41	Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama	13	56,5	8	34,8	1	4,3	1	4,3	-	-	4,435	17,870*	0,000
Denetleme												4,529	7,261	0,402

*p<0,05

Müdürlerin "denetleme" alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

36. "Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,565$) ortalama ile "her zaman",
37. "Öğretmenleri gizli yerde habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme yapma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,565$) ortalama ile "her zaman",
38. "Öğretmenleri denetlerken katı ve sırt davranışlardan kaçınma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,391$) ortalama ile "her zaman",
39. "Öğretmenlerin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,739$) ortalama ile "her zaman",
40. "Öğretmeni kendi kendini denetlemeye teşvik etme", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,478$) ortalama ile "her zaman",
41. "Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,435$) ortalama ile "her zaman",



düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=230,333$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,212$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “denetleme” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

i) Müdürlerin “eşitlik ve demokratik davranma” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “eşitlik ve demokratik davranma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.27 Eşitlik ve Demokratik Davranma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
42	Öğretmen Değerlendirmelerini Tarafsız Olarak Yapma	18	78,3	3	13	-	-	-	-	2	8,7	4,522	20,957*	0,000
43	Öğretmeni Değerlendirirken Sadece Aksayan Yanlarını Değil İyi Yanlarını Belirtme	20	87	2	8,7	1	4,3	-	-	-	-	4,826	29,826*	0,000
44	Ceza Uygulamalarının Çifte Standartta Düşmeksizin Uygulama	22	95,7	1	4,3	-	-	-	-	-	-	4,956	19,174*	0,000
45	Öğretmenler Arasında Siyasi Dini Yada Etnik Ayırım Yapmaktan Kaçınma ²⁰	20	87	3	13	-	-	-	-	-	-	4,870	12,565*	0,000
46	Okulda Demokratik Kurallar İşletme	19	82,6	3	13	1	4,3	-	-	-	-	4,783	25,391*	0,000
Eşitlik ve Demokratik Davranma												4,791	16,130*	0,001

*p<0,05

Müdürlerin “eşitlik ve demokratik davranma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

42. "Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,522$) ortalama ile "her zaman",
43. "Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanlarını değil iyi yanlarını belirtme", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,826$) ortalama ile "her zaman",
44. "Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygulama", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,956$) ortalama ile "her zaman",
45. "Öğretmenler arasında siyasi dini yada etnik ayırım yapmaktan kaçınma", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,870$) ortalama ile "her zaman",
46. "Okulda demokratik kurallar işletme", rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,783$) ortalama ile "her zaman",

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=16,130$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,791$) ile görüşlerinin "her zaman" düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri "eşitlik ve demokratik davranma" boyutunda "her zaman" düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

j) Müdürlerin "görev ve sorumluluk" rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin "görev ve sorumluluk" boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.28 Görev ve Sorumluluk İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
47	Okuldaki İşlerle İlgili Belirsizlikleri Ve Karmaşıkları Netliğe Kavuşturma	20	87	3	13	-	-	-	-	-	-	4,870	12,565*	0,000
48	Kendi Görevlerini Öğretmene Yüklemeden Kaçınma	18	78,3	5	21,7	-	-	-	-	-	-	4,783	7,348*	0,007
49	Okul Dışı Özel Sorunlarını Okula Yansıtmaktan Kaçınma	23	100	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000	-	-
50	Okulun Maddi Kaynaklarını Kullanırken İnandırıcı Ve Açık Olma	21	91,3	2	8,7	-	-	-	-	-	-	4,913	15,696*	0,000
51	Okulun Amaçlarına Personele Net Ve Açık Olarak Açıklama	23	100	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000	-	-
52	Öğretmenlere Görevlerine İlişkin Kendilerinden Neler Beklendiğini Açıkça Bildirme	19	82,6	4	17,4	-	-	-	-	-	-	4,826	9,783*	0,002
53	Öğretmenler Arasında Birlik Duygusunu Geliştirmeye Çalışma	22	95,7	1	4,3	-	-	-	-	-	-	4,956	19,174*	0,000
Görev ve Sorumluluk												4,907	16,826*	0,001

*p<0,05

Müdürlerin “görev ve sorumluluk” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

47. “Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıkları netliğe kavuşturma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,870$) ortalama ile “her zaman”,
48. “Kendi görevlerini öğretmene yüklemekten kaçınma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,783$) ortalama ile “her zaman”,
49. “Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 5,000$) ortalama ile “her zaman”,
50. “Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,913$) ortalama ile “her zaman”,
51. “Okulun amaçlarına personele net ve açık olarak açıklama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 5,000$) ortalama ile “her zaman”,
52. “Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklediğini açıkça bildirme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,826$) ortalama ile “her zaman”,
53. “Öğretmenler arasında birlik duygusunu geliştirmeye çalışma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,956$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=16,826$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,907$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “görev ve sorumluluk” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülenmektedir, denebilir.

k) Müdürlerin “mesleği yüceltme” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “mesleği yüceltme” boyutuna yönelik olarak görüşleri, aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.29 Mesleği Yüceltme İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
54	Öğretmenlik Mesleğinin Önemini Her Fırsatta Vurgular	20	87	2	8,7	-	-	-	-	1	4,3	4,739	29,826*	0,000
55	Öğretmenin Okulun Önemli Bir Ögesi Olduğunu Her Fırsatta Vurgulama	17	73,9	6	26,1	-	-	-	-	-	-	4,739	5,261*	0,022
56	Öğretmenin Görüşlerine Değer Vererek Yeni Fikirler Üretmelerini Sağlama	20	87	2	8,7	1	4,3	-	-	-	-	4,826	29,826*	0,000
57	Öğretmenlere Her konuda Güvenme	17	73,6	6	26,1	-	-	-	-	-	-	4,739	5,261*	0,022
Mesleği Yüceltme												4,761	17,652*	0,001

*p<0,05

Müdürlerin “mesleği yüceltme” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

54. “Öğretmenlik mesleğinin önemini her fırsatta vurgulama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,739$) ortalama ile “her zaman”,

55. “Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgulama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,739$) ortalama ile “her zaman”,
56. “Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,826$) ortalama ile “her zaman”,
57. “Öğretmenlere her konuda güvenme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,739$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=17,652$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,761$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “mesleği yüceltme” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

D) Müdürlerin “hakları koruma” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “hakları koruma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.30 Hakları Koruma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	χ^2	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
58	Çevresel Etkiler Arasında (Üst Yönetim, Veliler Politikacılar) Öğretmen Koruma	17	73,9	3	13	2	8,7	-	-	1	4,3	4,522	29,696*	0,000
59	Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) Gözetme	22	95,7	1	4,3	-	-	-	-	-	-	4,956	19,174*	0,000
60	Velilerin Öğretmenlerin İşlerine Karışmasını Engelleme	19	82,6	4	17,4	-	-	-	-	-	-	4,826	9,783*	0,002
Hakları Koruma												4,768	30,261	0,000

*p<0,05

Müdürlerin “hakları koruma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

58. “Çevresel etkiler arasında (üst yönetim, veliler politikacılar) öğretmen koruma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,522$) ortalama ile “her zaman”,
59. “Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) gözetme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,956$) ortalama ile “her zaman”,
60. “Velilerin öğretmenlerin işlerine karışmasını engelleme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,826$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=30,261$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,768$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “hakları koruma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülenmektedir, denebilir.

m) Müdürlerin “ödül kullanma” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “ödül kullanma” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.31 Ödül Kullanma İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

NO	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
61	Başarılı Öğretmenleri Ödüllendirme	16	69,6	6	26,1	1	4,3	-	-	-	-	4,652	15,217*	0,000
62	Güdüleme Aracı Olarak Cezadan Çok Ödüllendirmeyi Kullanma	19	82,6	4	17,4	-	-	-	-	-	-	4,826	9,783*	0,002
Ödül Kullanma												4,739	10,522*	0,005

*p<0,05

Müdürlerin “ödül kullanma” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

61. “Başarılı öğretmenleri ödüllendirme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,652$) ortalama ile “her zaman”,
62. “Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,826$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun manidar olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=10,522$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,739$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “ödül kullanma” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

n) Müdürlerin “tutum ve davranış” rolünü gerçekleştirme düzeyi

Müdürlerin “tutum ve davranış” boyutuna yönelik olarak görüşleri aşağıda boyutu oluşturulan her bir test maddesi ve alt boyutun ortalama puanları baz alınarak verilmektedir

Tablo 4.32 Tutum ve Davranış İle İlgili Müdürlerin Görüşleri

N O	MÜDÜRLERİN GÖRÜŞLERİ	(5)		(4)		(3)		(2)		(1)		\bar{x}	X ²	P
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%			
63	Yasa Ve Yönetmelikleri Baskı Aracı Olarak Kullanmaktan Kaçınma	15	65,2	5	21,7	2	8,7	-	-	1	4,3	4,435	21,348*	0,000
64	Öğretmenlere Çalışma Özgürlüğü Sağlama	19	82,6	3	13	1	4,3	-	-	-	-	4,783	25,391*	0,000
65	Yapılan İşlerde Şekle Öze Önem Verme	20	87	3	13	-	-	-	-	-	-	4,870	12,565*	0,000
66	Kendi İşli İle Okulun İşleri Karıştırmamaya Özen Gösterme	23	100	-	-	-	-	-	-	-	-	5,000	-	-
67	Eleştiriye Açık Olma	20	87	3	13	-	-	-	-	-	-	4,870	12,565*	0,000
68	Her Şeyi Ben Bilirim Tavrını Sergilemekten Kaçınma	19	82,6	3	13	-	-	-	-	1	4,3	4,696	25,391*	0,000
69	Öğretmene Arkadaşça Davranma	18	78,3	5	20,7	-	-	-	-	-	-	4,783	7,348*	0,007
70	Öğretmenlerle Nezaket Kuralları Çerçevesinde Tartışma	22	95,7	1	4,3	-	-	-	-	-	-	4,956	19,174*	0,000
71	Öğretmenlere Kibar Ve İçten Davranma	21	91,3	1	4,3	1	4,3	-	-	-	-	4,870	34,783*	0,000
Tutum ve Davranış												4,807	17,478*	0,008

*p<0,05

Müdürlerin “tutum ve davranış” alt boyutu ile ilgili görüşleri incelendiğinde:

63. “Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,435$) ortalama ile “her zaman”,
64. “Öğretmenlere çalışma özgürlüğü sağlama”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,783$) ortalama ile “her zaman”,
65. “Yapılan işlerde şekle öze önem verme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,870$) ortalama ile “her zaman”,
66. “Kendi işli ile okulun işleri karıştırmamaya özen gösterme”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 5,000$) ortalama ile “her zaman”,
67. “Eleştiriye açıktır”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,870$) ortalama ile “çoğu zaman”,

68. “Her şeyi ben bilirim tavrını sergilemekten kaçınma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,696$) ortalama ile “her zaman”,
69. “Öğretmene arkadaşça davranma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,783$) ortalama ile “her zaman”,
70. “Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,956$) ortalama ile “her zaman”,
71. “Öğretmenlere kibar ve içten davranma”, rolünü ağırlıklı olarak ($\bar{x} = 4,870$) ortalama ile “her zaman”,

düzeylerinde yerine getirdikleri görülmektedir. Her bir madde için hesaplanan χ^2 değerlerinin de manidar olduğu dolayısıyla her bir madde için müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşlerinde bir uyum olduğu anlaşılmaktadır.

Alt boyut için hesaplanan χ^2 değerinin ($\chi^2=17,478$) ,05 düzeyinde manidar olduğu dolayısıyla müdürlerin görüş farklarının değiştiği durumlarda da görüşteki uyumun yerinde olduğu söylenebilir. Müdürlerin bu alt boyut için ortalaması incelendiğinde ($\bar{x} = 4,807$) ile görüşlerinin “her zaman” düzeyinde değiştiği söylenebilir. Dolayısıyla müdürler kendi görüşlerine göre; öğretmenleri “tutum ve davranış” boyutunda “her zaman” düzeyinde güdülemektedir, denebilir.

Özetlemek gerekirse;

Müdürlerin görüşlerinden, öğretmenlerini güdüleme aktivitelerinden

bazalarının “çoğu zaman” gösterdiklerine inandıkları etkinlikler aşağıda yer almaktadır:

- Gelişi güzel sorunlar yerine özel sorunlarla ilgilenme
- Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma
- Ders planları konusunda öğretmene yardımcı olma
- Öğretmenin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme

Yapılan uyum iyiliği testin sonucunda müdürlerin görüşlerinde 0,05 manidarlık düzeyinde bir anlamlılığa olmadığı durumlar aşağıda verilmektedir:

- Kendine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma
- Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlu ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma
- Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma
- Okul gezileri gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama
- Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma
- Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alma

Özellikle 49. madde (Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma), 51.madde (Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, terfi vb.) Gözetme), 66.madde (Kendi işi ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme)lerde müdürlerin tamamının aynı görüşte ve kesinlikle her zaman katılma eğilimde olmaları, bu maddeler için manidarlık testi yapmayı engellemiştir. Müdürlerin tamamının bu görüşlere ilişkin etkinlikleri "her zaman" yapma eğilimine inandıkları görülmektedir.

Müdürleri bu düzeyde yüksek kararlılıkta pozitif olma eğiliminin müdürlerin kendi kendilerine değerlendirmelerinden kaynaklanmış olabileceği söylenebilir

4.4 IV. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar

İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeyine ilişkin müdürlerin kişisel ve mesleki özellikleri açısından görüşleri :

- a) Müdürlerin yaş değişkenine göre görüşlerinde farklılık olup-olmadığı ve bununla ilgili bulgular ve yorumlar şunlardır:

Tablo 4.33 Müdürlerin Görüşlerinin Yaşa Göre Değişimi

Alt Boyutlar	31-35 yaş	36-40 yaş	41-45 yaş	46 yaş Yukarısı	χ^2	p
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
Sorun Çözme	4,500	4,500	4,522	4,375	0,075	0,995
Karara Katılma	3,000	4,500	4,045	4,218	4,299	0,231
Yardımcı Olma	5,000	4,333	4,454	4,300	2,306	0,511
İhtiyaç	4,600	4,533	4,527	4,500	0,184	0,980
Araç-Gereç	4,800	4,866	4,781	4,400	8,328*	0,040
İletişim	5,000	4,583	4,500	4,468	2,438	0,487
Mesleki İlerleme	4,750	4,750	4,545	4,468	0,998	0,802
Denetim	4,500	4,833	4,515	4,437	3,694	0,296
Eşitlik	5,000	4,933	4,800	4,700	1,480	0,687
Görev Sorumluluk	4,714	4,952	4,922	4,892	2,330	0,570
Yüceltme	4,500	4,583	4,795	4,812	1,395	0,707
Hakları Koruma	4,666	5,000	4,757	4,708	2,291	0,514
Ödül	4,500	4,833	4,772	4,687	1,218	0,749
Tutum	5,000	4,814	4,848	4,722	2,991	0,393

* $p < 0,05$

Müdürlerin görüşleri ölçekteki maddeler alt ölçeklere ayrılarak boyutlandırılmış ve bu alt boyutlar doğrultusunda yaşlarına göre değişip değişmediğine yönelik olarak uygulanan Kruskal Wallis Testi sonucu χ^2 değerleri 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farka işaret etmektedir.

Müdürlerin görüşlerine bakıldığında 46 yaş ve yukarısı grubunda araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu alt boyunda 0,05 manidarlık düzeyinde bir fark görülmektedir. Diğer yaş gruplarında (31-35 yaş, 36-40 yaş, 41-45 yaş) da görüşler arasında bir fark görülmemektedir.

46 yaş ve yukarısı müdürlerin görüşlerinden araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu konusunda bir farkın ortaya çıkması o yaşta mesleğinde en tecrübeli dönem olması ve dolayısı ile araç gerecin eğitim için ne denli önemli olduğunun bilincinde olduklarından kaynaklanabilir.

b) Müdürlerin SED değişkenine göre görüşlerinde farklılık olup-olmadığı ve bununla ilgili bulgular ve yorumlar şunlardır:

Tablo 4.34 Müdürlerin SED'e Göre Görüşlerinin Değişimi

Alt Boyutlar	Üst	Orta	Alt	χ^2	p
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
Sorun Çözme	4,757	4,441	4,437	1,313	0,519
Karara Katılma	4,125	4,073	4,312	0,381	0,827
Yardımcı Olma	4,600	4,435	4,200	1,437	0,487
İhtiyaç	4,600	4,541	4,400	0,750	0,687
Araç-Gereç	4,800	4,647	4,650	0,563	0,755
İletişim	4,562	4,529	4,468	0,303	0,859
Mesleki İlerleme	4,250	4,588	4,562	2,279	0,320
Denetleme	4,500	4,529	4,541	0,639	0,726
Eşitlik	4,600	4,776	4,950	2,753	0,252
Görev Sorumluluk	4,928	4,907	4,892	0,140	0,932
Yüceltme	4,875	4,794	4,562	0,456	0,796
Hakları Koruma	5,000	4,686	5,000	3,925	0,141
Ödül	5,000	4,706	4,750	1,088	0,580
Tutum	4,833	4,817	4,750	0,697	0,706

*p < 0,05

Müdürlerin çalıştıkları okulun SED (Sosyo Ekonomik Düzey) e göre görüşlerinin değişip değişmediğine yönelik olarak uygulanan Kruskal Wallis testi sonucu hesaplanan χ^2 değerleri 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farka işaret etmemektedir. Müdürlerin görüşleri okulun Sosyo Ekonomik düzeyine göre benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Müdürlerin SED'e göre alt boyutlarda (sorun çözme, karara katılma, yardımcı olma, ihtiyaç, araç-gereç, iletişim, mesleki ilerleme, denetleme, eşitlik, görev sorumluluk, yüceltme, hakları koruma, ödül, tutum) görüş farklılığının olması her zaman düzeyinde gerçekleştirdikleri kendi kendini değerlendirdiklerinin göstergesi olabilir.

- c) Müdürlerin kıdem değişkenine göre görüşlerinde farklılık olup-olmadığı ve bununla ilgili bulgular ve yorumlar şunlardır:

Tablo 4.35 Müdürlerin Görüşlerinin Kıdemine Göre Değişimi

Alt Boyutlar	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 yıl ve yukarı	χ^2	p
	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}	\bar{X}		
Sorun Çözme	4,500	4,375	4,700	4,800	0,075	0,995
Karara Katılma	3,000	4,218	4,218	4,045	4,299	0,231
Yardımcı Olma	5,000	4,300	4,300	4,454	2,306	0,511
İhtiyaç	4,600	4,500	4,500	4,527	0,184	0,980
Araç-Gereç	4,800	4,600	4,600	4,781	1,395	0,560
İletişim	5,000	4,468	4,468	4,500	2,438	0,487
Mesleki İlerleme	4,750	4,468	4,468	4,545	0,998	0,802
Denetleme	4,500	4,437	4,437	4,515	3,694	0,296
Eşitlik	5,000	4,700	4,375	4,522	1,480	0,687
Görev Sorumluluk	4,714	4,892	4,892	4,922	2,330	0,570
Yüceltme	4,500	4,812	4,812	4,795	1,395	0,707
Hakları Koruma	4,666	4,708	4,708	4,757	2,291	0,514
Ödül	4,500	4,687	4,687	4,772	1,218	0,749
Tutum	5,000	4,722	4,722	4,848	2,991	0,393

* $p < 0,05$

Müdürlerin görüşleri ölçekteki maddeler alt ölçeklere ayrılarak boyutlandırılmış ve bu alt boyutlar doğrultusunda kıdemlerine göre değişip değişmediğine yönelik olarak uygulanan Kruskal Wallis Testi sonucu χ^2 değerleri 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farka işaret etmemektedir.

Müdürlerin görüşlerine bakıldığında bütün gruplarda (6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl, 21 yıl ve yukarı) kıdemlerine göre güdüleme rollerine ilişkin hem fikir oldukları görülmektedir.

Müdürlerin her kıdem grubunun ortalamalarına bakıldığında bütün boyutlarda çoğu zaman derecesinde aktiviteleri yerine getirdikleri görülmektedir.

4.5 V. Alt Problemlerle İlgili Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerle müdürlerin görüşleri arasında alt boyutlara göre (sorun çözme, karara katılma, yardımcı olma, ihtiyaçları tanıma, araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu, iletişim, mesleki ilerleme, denetleme, eşitlik ve demokratik davranma, görev ve sorumluluk, yüceltme, hakları koruma, ödül kullanma, tutum ve davranış) farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular ve yorumlar aşağıdadır:

Tablo 4.36 Alt boyutlara göre öğretmen ve müdürlerin görüşleri ve değişimi

Alt Boyutlar	Öğretmenlerin Görüşleri			Müdürlerin Görüşleri			Görüşler Arası Farkın Manidarlığı	
	\bar{X}	χ^2	p	\bar{X}	χ^2	p	z değeri	p
Sorun Çözme	4,124	143,369	0,000	4,467	9,609	0,087	-2,017*	0,044
Karara Katılma	4,112	144,923	0,000	4,119	7,913	0,442	-0,411	0,681
Yardımcı Olma	4,3108	359,359	0,000	4,408	8,957	0,176	-0,378	0,706
İhtiyaç	4,2250	203,672	0,000	4,521	13,217	0,040	-0,892	0,372
Araç-Gereç	4,260	201,056	0,000	4,660	8,043	0,040	-2,241*	0,025
İletişim	4,205	181,133	0,000	4,521	4,391	0,084	-1,461	0,144
Mesleki İlerleme	4,074	231,744	0,000	4,554	13,261	0,021	-1,693	0,090
Denetleme	4,212	230,333	0,000	4,530	7,261	0,402	-1,311	0,190
Eşitlik	4,378	483,051	0,000	4,791	16,130	0,001	-2,641*	0,008
Görev Sorumluluk	4,476	515,431	0,000	4,936	16,836	0,001	-3,304*	0,001
Yüceltme	4,401	408,867	0,000	4,760	17,652	0,001	-1,921	0,055
Hakları Koruma	4,372	434,830	0,000	4,768	30,261	0,000	-2,260*	0,024
Ödül	4,056	174,462	0,000	4,740	10,522	0,005	-3,220*	0,001
Tutum	4,321	422,328	0,000	4,806	17,478	0,008	-2,696*	0,007

*p < 0,05

Öğretmenlerin ve müdürlerin görüşleri ölçekteki maddeler alt ölçeklere ayrılarak boyutlandırılmış ve bu alt boyutlar doğrultusunda öğretmenlerin ve müdürlerin görüşlerinin kendi içindeki uyumuna (Goodness Of Fit Test) uyum iyiliği testi, öğretmenler ve müdürler arasındaki görüş farklılığına ise Man Whitney U Testi ile bakılmış ve görüşlerdeki manidarlık 0,05 düzeyinde sınanmıştır.

Alt boyutlara göre öğretmenlerin görüşleri arasındaki uyumun 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir farka işaret ettiği görülmektedir. Öğretmenlerin görüşleri alt boyutlara göre de

genellikle her zaman ve çoğu zaman arasında değişmektedir. Bu görüşlerden; öğretmenlere yardımcı olma , öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilme ve kişisel farkları tanıma, araç-gereç ve fiziksel şartların uygunluğu, iletişim denetleme eşitlik ve demokratik davranma, görev ve sorumluluk, öğretmeni ve mesleği yüceltme, öğretmenin haklarını koruma, tutum ve davranış boyutlarında öğretmenler okul müdürlerinin bu aktiviteleri her zaman yerine getirdikleri eğilimini taşımaktadırlar.

Bu görüşlerden ; karara katılma, mesleki ilerleme ve kendini geliştirme, ödül kullanma boyutlarında çoğu zaman yerine getirdikleri eğilimini taşımaktadırlar.

Öğretmen ve müdürlerin görüşler arasında bir fark olup olmadığına ilişkin hesaplanan z puanlarının sorun çözme, araç-gereç ve fiziki şartlarının uygunluğu, eşitlik ve demokratik davranma, görev ve sorumluluk, hakları koruma, ödül kullanma, tutum ve davranış alt boyutlarında 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuş, diğer boyutlarda görüşlerin birbirinden farklı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin müdürlerin kendilerini motive etme konusunda sorun çözme , araç-gereç ve fiziki şartlarının uygunluğu, eşitlik ve demokratik davranma , görev ve sorumluluk , hakları koruma ,ödül kullanma, tutum ve davranış alt boyutlarında müdürlerle aynı görüşte olmadıkları , dolayısıyla okul müdürlerinin kendilerini değerlendirme ölçütlerindeki her zaman yerine getirme eğilimine öğretmenlerce katılmadığı görüşü belirlemektedir.

Öğretmen ve müdürlerin görüşleri ortalamaları incelendiğinde ; görüş ortalamaları genellikle yüksek olmasına (her zaman ve çoğu zaman arasında) karşın öğretmen görüşlerinin aktiviteleri yerine getirme konusunda müdürlerden daha düşük bulunmuştur. Müdürlerin kendilerini mümkünle yakın görmelerine karşın öğretmenlerin onları kendi gördükleri biçimde görmedikleri anlaşılmaktadır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

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

5.1 Sonuçlar

1. Müdürlerin güdüleme rolleri öğretmen görüşleri açısından incelendiğinde;
 - “Sorun çözme” rolünü “çoğu zaman” düzeyinde,
 - “Karara katılma” rolünü “çoğu zaman” düzeyinde,
 - “Öğretmene yardımcı olma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “İhtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “İletişim” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” rolünü “çoğu zaman” düzeyinde,
 - “Denetleme” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Eşitlik ve demokratik davranma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Görev ve sorumluluk” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Mesleği yüceltme” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Hakları koruma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Ödül kullanma” rolünü “çoğu zaman” düzeyinde,
 - “Tutum ve davranış” rolünü “her zaman” düzeyinde gerçekleştirdikleri görülmektedir.

2. Müdürlerin güdüleme rolleri kendi görüşleri açısından incelendiğinde;
 - “Sorun çözme” rolünü “her zaman” düzeyinde,

- “Karara katılma” rolünü “çoğu zaman” düzeyinde,
 - “Öğretmene yardımcı olma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “İhtiyaçları bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “İletişim” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Denetleme” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Eşitlik ve demokratik davranma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Görev ve sorumluluk” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Mesleği yüceltme” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Hakları koruma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Ödül kullanma” rolünü “her zaman” düzeyinde,
 - “Tutum ve davranış” rolünü “her zaman” düzeyinde gerçekleştirdikleri görülmektedir .
3. Öğretmenlerin ve müdürlerin görüşleri ortalamaları incelendiğinde görüş ortalamalarının genellikle yüksek olmasına (her zaman ve çoğu zaman arasında)karşın, öğretmen görüşlerinin aktiviteleri yerine getirme konusunda müdürlerden daha düşük bulunmuştur. Müdürlerin kendilerini mükemmel yakın görmelerine karşın, öğretmenlerin onları kendi gördükleri biçimde görmedikleri anlaşılmaktadır.
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik görüşleri onların cinsiyetine göre önemli bir fark göstermemektedir. Erkek öğretmenler ve kadın öğretmenler birbirleri ile görüş birliği içindedirler.
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme dereceleri onların kademelerine göre bir fark göstermemektedir. Birinci kademe ve ikinci kademe öğretmenlerinin birbirleri ile yakın görüşte oldukları saptanmıştır.

6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarını gösterme derecelerine yönelik görüşleri onların yaşlarına göre önemli bir fark göstermemektedir. Her yaş grubundaki öğretmenlerin birbirine yakın görüşte oldukları saptanmıştır.
7. Müdürlerin yaşa göre görüşleri incelendiğinde, 46 yaş ve yukarısı gurubunda anlamlı bir fark görülmektedir. Bu yaş grubunun araç-gereç ve fiziki şartlarının uygunluğu alt boyutunda diğer yaş gruplarına göre daha olumsuz düşündüğü ortaya çıkmıştır.
8. İlköğretim okulu müdürlerinin kıdeme göre görüşleri incelendiğinde kıdem grupları arasında müdürlerin birbirine yakın görüşte oldukları ve güdüleme rollerini her zaman düzeyinde gerçekleştirdikleri saptanmıştır.
9. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik görüşleri onların çalıştıkları okulun sosyo ekonomik durumuna göre önemli bir fark göstermektedir. Sosyo ekonomik yönden orta düzeyde bulunan okulda çalışan öğretmenler hem üst düzey hem de alt düzeyde çalışan öğretmenlerle görüş ayrılığı içindedirler. Orta düzeyde bulunan okullarda çalışan öğretmenler öğretmene yardımcı olma, araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu Alt boyutunda diğer düzeylere göre daha olumsuz düşünmektedir.
10. Sosyo ekonomik duruma göre müdürlerin görüşleri incelendiğinde üst düzey, orta düzey, alt düzey, müdürlerinin görüşlerinde anlamlı ir fark görülmemektedir. Her düzey okul müdürlerinin birbirine yakın görüşte olduğu saptanmıştır.

5.2 Öneriler

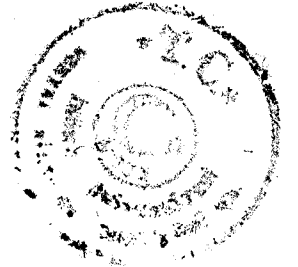
5.2.1. Uygulayıcılar için öneriler:

1. Yaş değişkeni anlamlı bir farklılık yaratmamıştır Milli Eğitim Bakanlığında mesleğe yeni başlamış bir öğretmene değil her yaş grubuna hizmet içi eğitim verilebilir.
2. Okulun bulunduğu sosyo ekonomik duruma göre orta düzeyde bulunan okullarda çalışan müdürlerin öğretmen yardımcı olma konusunda ve araç-gereç, fiziki şartların uygunluğu konusunda daha dikkatli olmalarının sağlanmasına yönelik aktiviteler yapılabilir,
3. İlköğretim okulu müdürleri araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu, sorun çözme, eşitlik ve demokratik davranma, görev sorumluluk, öğretmenin haklarını koruma, ödül kullanımı, tutum ve davranış konularında öğretmenlerin eleştirel yaklaşımını göz ardı etmeyecek hassasiyette olabilir.

5.2.2 Araştırmacılar için Öneriler

1. Öğretmenlerin müdürleri motive etmesine yönelik görüşleri başka örneklem gruplarında tekrar denenebilir,
2. Güdüleme ile ilgili niceliksel değerlendirmenin yanında niteliksel değerlerin sınıadığı yeni araştırmalar yapılabilir,.

3. Bu araştırmada ilköğretim okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirip gerçekleştirmediğı incelenmiştir. Başka bir araştırma ile müdürlerin öğretmenleri güdüleme araçları öğretmene göre ne olması gerektiğı incelenebilir,
4. Müdürlerin öğretmenleri motive edilebilmesi için nasıl bir tutum içinde olması gerektiğı konusunda başka bir çalışma yapılabilir,
5. İlköğretim okulu müdürlerinin güdülenmesi için ilköğretim müfettişlerinin yaklaşımlarının ne olması gerektiğı konusu incelenebilir,
6. Eğitim yöneticilerin güdülenmesi için bakanlık müfettişlerinin yaklaşımlarının ne olması gerektiğı konusu incelenebilir,
7. İlköğretim okullarında yöneticilik görevini üstlenmiş yöneticilerin eğitim yönetimi alanında uzmanlık eğitimi almış olanlar ile bu alanda uzmanlık eğitimi almamış müdürlerin güdüleme rollerinin karşılaştırılması konusu incelenebilir,
8. Üniversitelerde Eğitim Yönetimi ana bilim dalında bulunan akademisyenlerin güdüleme konusuna bakışı incelenebilir.



KAYNAKÇA

ALİÇ, Mehmet.

İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi,
Eğitim Yönetimi Dergisi, Ankara 1996

AŞKUN, İnal Cem.

İşgören E.İ.T.İ.A. Yayını Eskişehir 1978

AYDIN, Mustafa.

Çağdaş eğitim Denetimi İ.M.E.A. Yayın Danışmanlık A.Ş. Ankara 1986

AYDIN, Mustafa.

Eğitim Yönetimi Hatipoğlu Yayınevi Ankara 1998

AŞKUN, İnal Cem.

İşgören E.İ.T.İ.A. Yayını Eskişehir 1978

BALCI, Esengül

Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye'de Öğretmen Ödülleri Adım
Yayıncılık Ankara, 1992

BALCI, Ali

Sosyal Bilimlerde Araştırma PEGEM Yayınları Ankara, 2001.

BALCI, Ali

İlköğretimde Öğretimin Niteliğinin Geliştirilmesi

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Ankara 1992

BAŞARAN, İbrahim Ethem.

Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü Gül Yayınevi, Ankara 1991

BAŞARAN, İbrahim Ethem

Eğitim Yönetimi Yargıcı Matbaası, Ankara, 1996

BAŞARAN, İbrahim Ethem

Yönetim, Gül Yayınevi ,Ankara, 1989

BAŞARAN, İbrahim Ethem

Yönetimde İnsan İlişkileri, Kadroğlu Matbaası, Ankara,1992

BAŞTEPE, İsmail

Yönetimde Güdüleme İnönü Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi,
1995

BAYKAL, Besim

Günümüzde Yönetim, İ.Ü, İşletme Fakültesi, İletme İktisadi Yayın No 21, Cellat
Matbaacılık İstanbul, 1974

BURSALIOĞLU, Ziya

Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış A.Ü, eğitim Bilimleri Fakültesi
Yayınları Ankara, 1976

BURSALIOĞLU, Ziya

Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış Pegem Yayınları Ankara, 2000

BURSALIOĞLU, Ziya

Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek. Pegem Yayınları Ankara,
2000

BURSALIOĞLU, Ziya

Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama Pegem Yayınları Ankara, 1997

CAN, Halil

Organizasyon Ve Yönetim Adım Yayıncılık Ankara 1992

CAN, Halil, TECER, Meral

İşletme yönetimi Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Ankara, 1978

CÜCELOĞLU, Doğan

İnsan ve Davranışı Remzi Kitabevi, İstanbul, 1992

DERELİ, Toker

Organizasyonlarda Davranış, Ar Yayın İstanbul, 1981

DURGUN, Birsen

Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler İ.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
İstanbul 1992

EREN, Erol

Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayını Dağıtım İstanbul 1993

EREN, Erol

Yönetim Ve Organizasyon, Beta Basım Yayını Dağıtım İstanbul 1996

ERDOĞAN, Hamit

Talim Ve Terbiye Kurulu Başkanlığında Çalışanların Güdülenmesi, H..
Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Ankara, 1995

GR, M

Hastane Personelini Motive Eden Faktörler,
H..S.B.E. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1987

HICKS, Herbert G, GULLETT ,C. Ray,

Organizations: Theory And Behavior
Mc Graw-Hill Kogakuska L.T.D. Tokyo 1975

İNCEOĞLU, Metin

Güdüleme Yöntemleri A.. Basın Yayın Yüksekokulu Yayınları, Ankara 1985

KAPTAN, Saim

Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri,
H.. Ankara 1973

KARASAR, Niyazi

Bilimsel Araştırma Yöntemi ,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1998

KARASAR, Niyazi

Araştırmalarda Rapor Hazırlama, Araştırma Eğitim
Danışmanlık L.T.D. ,Ankara, 1994

KARAKOÇ, Aysel

Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi zerine Etkisi,
M.. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998

KAYA , Yahya Kemal

Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama

Bilim Yayınları,Ankara, 1996

KİREZ, Turgut

İşletmelerin Örgütsel Amaçlarına Ulaşmasında GÜdülemenin Rolü ve

Eskişehir Şeker Fabrikasındaki Uygulama (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Anadolu Üni. Eskişehir 1989.

KOÇEL, Tamer

İşletme Yöneticiliği, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,İstanbul 1989

MC FARLANT D.E.

Management Pirinciples And Practices , The mac Millan Company

Newyork,1970

NEWMAN, William H.

İşletmelerde Ve Kamu Yönetiminde Sevk Ve İdare

(Çeviren Dr.Kenan SÜRĞİT) Sevinç Matbaası Ankara, 1972

ONARAN, Oğuz

Çalışma Yaşamında GÜdüleme Kuramları, A.Ü. Siy. Bil. Fak. Y. Ankara, 1981.

ÖNCÜL, Remzi

Eğitim ve Eğitim Bilimleri Sözlüğü, Milli Eğitim Basımevi,

İstanbul, 2000

ÖZBEK, Sevilay

**İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim Ve Motivasyon
Becerilerine İlişkin Algı Ve Beklentileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**

ÖZGENER, Şevki

**Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi ve Toplam Kalite
Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine Katkısı, D.E.Ü.S.B.E. İzmir, 1996.**

ROBBİNS, Stephen P.

**Essentials Of Organizational Behavior (Örgütsel Davranışın Temelleri)
Copyright 1991 By Prentice Hall (Çeviren Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, 1994)**

SABUNCUOĞLU, Zeyyat . TÜZ, Melek

Örgütsel Psikoloji ,Ezgi Kitapevi Bursa, 1996

SEYİDOĞLU, Halil

**Bilimsel Araştırma Ve Yazma El Kitabı, Güven Yayınları,
İstanbul 1997**

SHULTZ, E. Raymand

Keeping up Teacher Morale , Nations Schools 1952

ŞAHİN, Ali Ekber

**Okul Müdürlerinin Eylemleri Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller,
Eğitim Yönetimi Dergisi,Ankara 1996**

SAHİN, Semiha

İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okulu Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı Ve Beklentileri , Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1997

TOPÇU, Zehra Nur

Türk Eğitim Sisteminde Öğretmenleri GÜdüleme Sorunları, Ankara Üni. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ankara, 1995.

TAYMAZ, Haydar

Eğitim Sisteminde Teftiş, TAKAV Matbaası Ankara, 1997

TÜRE, Rahmi

Yöneticilik ve Motivasyon, İ.Ü. yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1993

ÜNAL, Semra

Öğretmeleri İşe GÜdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi, Milli Eğitim Dergisi 147. Sayı

<http://www.yayim.meb.gov.tr/yayimler/147/unal.html>



EKLER



T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürü

BÖLÜM: KÜLTÜR

SAYI : B.08.4.MEM.4.60.00.03.01/070/

KONU : Anket Düzenlenmesi

7681

TOKAT

06 MAYIS 2002

VALİLİK MAKAMINA
TOKAT

İl.Gİ: Gökdere İlköğretim Okulu Öğretmeni Nail YILDIRIM'ın 29/04/2002 tarihli dilekçesi

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Ana Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında yüksek lisans yapan Gökdere İlköğretim Okulu öğretmeni Nail YILDIRIM aşağıda isimleri yazılı ilköğretim okullarında anket yapmak istediği belirtilmektedir.

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Ana Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında yüksek lisans yapan Gökdere İlköğretim Okulu öğretmeni Nail YILDIRIM aşağıda isimleri yazılı ilköğretim okullarında anket uygulaması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer ALBAYRAK
Milli Eğitim Müdürü

06 MAYIS
.../05/2002
Metin SELÇUK
Vali
Vali Yardımcısı

ANKET YAPILACAK OKULLARI :

İbni Kemal İÖO	Cumhuriyet İÖO	Alparslan İÖO
Halil Rifat Paşa İÖO	Fatih İÖO	Yeşilbağ İÖO
Ali Osman Tepe Kar İÖO	Melik Ahmet Gazi İÖO	Gülbahar Hatun İÖO
Fevzi Çakmak İÖO	Tokat Merkez İlköğretim Okulları	

T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM:KÜLTÜR

SAYI : B.08.4.MEM.4.60.00.03.01/070/

KONU :Nail YILDIRIM'ın Tezi

11 NİSAN 2002

6479

VALİLİK MAKAMINA
TOKAT

İLGİ: İnönü Üniversitesi Rektörlüğü, Öğrenci İşleri Dairesi Başkanlığının 01/04/2002 tarih ve 1285 sayılı yazıları

İlgi yazıda; İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nail YILDIRIM'ın İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Gündüleme Rollerini Değerlendirilmesi' ile ilgili İlimiz Merkez İlçe İlköğretim Okullarında tez çalışması yapmak istedikleri belirtilmektedir.

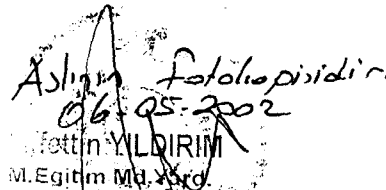
İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nail YILDIRIM'ın İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Gündüleme Rollerinin Değerlendirilmesi' ile ilgili İlimiz Merkez İlçe İlköğretim Okullarında tez çalışması yapması Müdürlüğümüze uygun mütala edilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Bir Sorun: M.KARACA 10.04
Müd Yrd: S.YILDIRIM 10.04


Ömer ALBAYRAK
Milli Eğitim Müdürü

OLUR
11.04.2002
Halit DEVECİ
Vali a
Vali Yardımcısı


Fethi YILDIRIM
M.Eğitim Md. Yrd.

TC.
TOKAT VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

16 NİSAN 2002

SAYI :B.08.4.MEM.4.60.00.03.0.01.070/
KONU: Nail YILDIRIM'ın Tezi

6676

İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
-MALATYA

İlgi: 01.04.2002 tarih ve 1285 sayılı yazınız.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nail YILDIRIM'ın, " İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerinin Değerlendirilmesi" ile ilgili ilimizde Merkez İlçe İlköğretim Okullarında tez çalışması yapmasının uygun görüldüğüne dair 11 Nisan 2002 tarih ve 6479 sayılı Valilik Makam Onayı ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

Metin SELÇUK
Vali a.
Vali Yardımcısı

Memur :E.TURAN 12.4 h
Br.Sm. :M.KARACA 12.4 h
Md.Yrd. :S.YILDIRIM 12.4 h
Müdür V.:A.AYMAK 12.04 h

Eki:
-Onay

Aslının fotokopisidir.
66-05-2632
Saffettin YILDIRIM
M.Eğitim Md. Yard.

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı



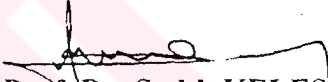
MALATYA, 01.10.2002

SAYI :B.30.2.İNÜ.070.72.00.500/1196-1285
KONU:Nail YILDIRIM'ın Tez çalışması.

TOKAT VALİLİĞİNE
TOKAT

Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Nail YILDIRIM "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerinin Değerlendirilmesi" konulu tez çalışması yapmaktadır.

Adı geçen öğrencimizin tez konusu ile ilgili olarak, ekte bir örneğini sunmuş olduğumuz Anketi, Tokat ili Merkez İlköğretim Okullarında uygulayabilmesi için gerekli izin verilmesini emir ve müsaadelerinize arz ederim.


Prof. Dr. Sadık KELEŞ
Rektör Adına
Rektör Yardımcısı

Sayı: 1772
İl Millî Eğ. Müd.
01.10.2002
Vali

EKİ: Anket Formu.



T.C.
TOKAT VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürü

BÖLÜM: KÜLTÜR

SAYI : B.08.4.MEM.4.60.00.03 01/070/

7691

KONU : Anket Düzenlenmesi

TOKAT

05 MAYIS 2002

VALİLİK MAKAMINA
TOKAT

İLGİ: Gökdere İlköğretim Okulu Öğretmeni Nail YILDIRIM'ın 29/04/2002 tarihli dilekçesi

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Ana Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında yüksek lisans yapan Gökdere İlköğretim Okulu öğretmeni Nail YILDIRIM aşağıda isimleri yazılı ilköğretim okullarında anket yapmak istediği belirtilmektedir.

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Ana Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Alanında yüksek lisans yapan Gökdere İlköğretim Okulu öğretmeni Nail YILDIRIM aşağıda isimleri yazılı ilköğretim okullarında anket uygulaması Müdürlüğümüzce uygun mütalaa edilmektedir.

Makamlarımızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer SELBAYRAK
Millî Eğitim Müdürü

06 MAYIS
.../05/2002
Metin SELÇUK
Vali
Vali Yardımcısı

ANKET YAPILACAK OKULLARI :

İbni Kemal İÖO	Cumhuriyet İÖO	Alparslan İÖO
Halil Rifat Paşa İÖO	Fatih İÖO	Yeşilbağ İÖO
Ali Osman Fepe Kar İÖO	Melik Ahmet Gazi İÖO	Gülbahar Hatun İÖO
Fevzi Çakmak İÖO	Tokat Merkez İlköğretim Okulları	

Sayın meslektaşımı;

Okuldaki çalışma ortamı meslektaşlarla ilişkiler, okul yönetimiyle ilişkiler, özellikle okul yönetiminin başı olan okul müdürlerinin mesleki, insani yaklaşımları, öğretmenin çabalarına verdiği önem ve öncelikler (mesleki çaba, kişisel davranışlar-öğretmenin yöneticiye ve meslektaşlarına diğer personele karşı davranışları, öğrencilerle ilişki ve onları yetiştirme gayretleri, velilerle ilişkiler gibi) farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak okul yöneticisinin (okul müdürünün) bu yaklaşımı öğretmenini işini en yüksek düzeyde başarma çabasına ve başarı göstermesine (performansına) etkisi bir gerçektir.

Bu amaçla ekte sunulan anket aracılığı ile değerli görüşlerinizden yararlanmak istiyoruz.

Anketteki görüşleriniz yalnız test çalışmasında kullanılacağından soruları içtenlikle yanıtlayacağınızı inanıyoruz. Anket formunda her bir soruya ilişkin olarak seçeneklerden sizin görüşlerinize en uygun olanı parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Örnek:

	Ne Sıklıkta Gösteriliyor?				
	Her Zaman	Çoğu Zaman	Ara Sıra	Çok Seyrek	Hiçbir Zaman
20. Ders Planları Konusunda Öğretmenlere Yardımcı Olma	5	4	3	2	1
	X				

20. soruyu örnekteki gibi yanıtlayan bir öğretmen okul müdürünün bu davranışı her zaman uyguladığını belirtir.

Ayrıca sadece araştırma için kullanılacak olan kişisel bilgilerimiz bu sayfadaki "Kişisel Bilgi Formu" başlığı altındaki bölümü işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen ankete adınızı yazmayın. İlgi ve yardımlarınız için, teşekkür eder, saygılar sunarız.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- A. Cinsiyetiniz 1. Erkek 2. Kadın
- B. Yaşınız 1. 20-25 2. 26-30 3. 31-35
4. 36-40 5. 41-45 6. 46 ve yukarısı
- C. Hangi kademede çalıştığınız 1. kademe 2. kademe

Çalıştığınız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ?						
Aşağıdaki 1,2,3,4. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “Sorun Çözme” rolü ile ilgilidir. Sorun çözümeden kastedilen okulda yaşanabilecek sorunları akılcı bir şekilde çözüme kavuşturmasıdır.		HERZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	ARA SIRA	-ÇOK SEYREK	HİÇ BİR ZAMAN
		5	4	3	2	1
1	Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözer					
2	Gelişigüzel sorunlar yerine özel sorunlarla ilgilenir					
3	Kendine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturur					
4	Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözer					
Aşağıdaki 5,6,7,8. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “ karara katılma” rolü ile ilgilidir. Karara katılmadan kastedilen alınan kararlara öğretmenin de katılmasını sağlamaktır.						
5	Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alır.					
6	Öğretmeni ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı vs.) öğretmenlere danışır.					
7	Zümre kararlarına müdahale etmektan kaçınır.					
8	Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygı gösterir.					
Aşağıdaki 9,10,11,12,13. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “öğretmenlere yardımcı olma” rolü ile ilgilidir. Yardımcı olmadan kastedilen müdürlerin öğretmenin işini kolaylaştıracak her türlü desteği vermesidir.						
9	Ders planları konusunda öğretmene yardımcı olma					
10	Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlar					
11	Sınıf sorunlarını çözümede öğretmenlere gerekli yardımı sağlar					
12	Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olur					
13	Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmene yardımcı olur					
Aşağıdaki 14,15,16,17,18.sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” rolü ile ilgilidir.						
14	Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olur					
15	Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıy ve anlar					
16	Öğretmenlerin kişiliğine saygı duyar					
17	Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışır					
18	Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olur ¹					

¹ (5): Her zaman , (4) : Çoğu zaman (3): Ara sıra (2): Çok seyrek (1): Hiçbir zaman

Çalıştığımız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ?

Aşağıdaki 19,20,21,22,23. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu" rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen eğitim öğretim için gerekli araç, gereç ve fiziki durumun oluşturulmasıdır.

		HERZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	ARA SIRA	ÇOK SYREK	HİÇ BİR ZMAN
		5	4	3	2	1
19	Okulun fiziksel şartlarını(ısı, ışık,havalandırına, gürültü vs.) en elverişli hale getirir.					
20	Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlar					
21	Sınıf, atölye, laboratuvar, araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirir.					
22	Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açar					
23	Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırır					

Aşağıdaki 24,25,26,27,28,29,30,31. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "iletişim" rolü ile ilgilidir.İletişimden kastedilen okuldaki birey yada grupların okulun amaçları doğrultusunda yaptıkları bilgi, duygu ve kavram alışverişidir. Bu amaçla yöneticinin iletişim becerisi göstermesidir.

24	Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurar					
25	İletişimde iyi bir dinleyici olur					
26	Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarır					
27	Ses tonunu, mimik ve jestlerini iyi kullanır					
28	İletişim için en uygun yeri seçer					
29	Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yapar					
30	Öğretmenin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletir					
31	Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama(sır saklamasını bilir)					

Aşağıdaki 32,33,34,35. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "öğretmenlerin mesleki ilerleme ve kendini geliştirme" rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bilmün gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmaktır.

32	Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlar					
33	Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alır					
34	Öğretmenlere kendilerini gösterme fırsatı verir					
35	Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapar					

Çalıştığınız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ?

Aşağıdaki 36,37,38,39,40,41.sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "Denetleme" rolü ile ilgilidir. Denetlemeden kastedilen yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş standartlara uygunluğu açısından karşılaştırılması ve hataların düzeltilmesidir. Bununla birlikte eğitim örgütlerinde etkinliği sağlamaya ve sürdürmeye yönelik denetimin rehberlik ve geliştiricilik yanı önem kazanır.(Kaya,1999,s.126)

HERZAMAN	ÇOĞUZAMAN	ARA SIRA	ÇOK SYREK	HİÇ BİR ZMAN
5	4	3	2	1

36	Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklar .					
37	Öğretmenleri gizli yada habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme					
38	Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınır					
39	Öğretmenlerin eksik yanlarını ona karşı silah olarak kullanmaktan kaçınır					
40	Öğretmeni kendi kendine denetlemeye teşvik eder.					
41	Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklar					

Aşağıdaki 42,43,44,45. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin " eşitlik ve demokratik davranma" rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen müdürlerin tarafsız olması ve okulda demokratik kuralları işletmesidir.

42	Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapar					
43	Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanlarını da belirtir.					
44	Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygular					
45	Öğretmenler arasında siyasi, dini yada etnik ayrım yapmaktan kaçınırlar					
46	Okulda demokratik kuralları işletir.					

Aşağıdaki 47,48,49,50,51,52,53. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "görev ve sorumluluk yöneltme" rolü ile ilgilidir.Burada kastedilen müdürün kendi görev ve sorumluluğunu bilmesi, öğretmenleri aynı amaç doğrultusunda yönlendirmektir.

47	Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları niteliğe kavuşturur					
48	Kendi görevlerini öğretmene yüklemekten kaçınır					
49	Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınır					
50	Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olur					
51	Okulun amaçlarını personele net ve açık olarak açıklar					
52	Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirir.					
53	Öğretmenler arasında birlik duygusunu geliştirmeye çalışır					

Çalıştığımız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyor ?						
Aşağıdaki 54,55,56,57.sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “Öğretmeni ve mesleği yüceltme” rolü ile ilgilidir.Burada kastedilen müdürlerin öğretmenlik mesleğine verdiği önem ve öğretmene duyduğu güvendir.		HERZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	ARA SIRA	ÇOK SYREK	HİÇ BİR ZMAN
		5	4	3	2	1
54	Öğretmenlik mesleğinin önemini her fırsatta vurgular					
55	Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgular					
56	Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlar					
57	Öğretmenlere her konuda güvenir					
Aşağıdaki 58,59,60. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “ öğretmenlerin haklarını koruma ” rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen öğretmenin her türlü korunmasıdır.						
58	Çevresel etkiler karşısında (üst yönetim, veliler, politikacılar) öğretmeni koruma.					
59	Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, araç-gereç sağlama, terfi vb.) gözetme					
60	Velilerin öğretmenlerin işlerine karışmalarını engeller					
Aşağıdaki 61,62. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “ödül kullanma” rolü ile ilgilidir. Ödül kullanma ile kastedilen öğretmeni çalışmaya teşvik için kullandığı maddî, manevî unsurdur.						
61	Başarılı öğretmenleri ödüllendirir.					
62	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanır					
Aşağıdaki 63,64,65,66,67,68,69,70,71.sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “tutum ve davranış” rolü ile ilgilidir. tutum ve davranıştan kastedilen davranış ve tutumlarıyla örnek olma, model olma. çalışmaya istekli hale getirmektir.						
63	Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınır					
64	Öğretmenlere çalışma özgürlüğü sağlar					
65	Yapılan işlerde şekle değil öze önem verir.					
66	Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterir					
67	Eleştiriye açıktır					
68	“Her şeyi ben bilirimi” tavrını sergilemekten kaçınır					
69	Öğretmen arkadaşça davranır					
70	Öğretmenlere kibar ve içten davranır					
71	Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışır.					

Sayın Müdürüm;

Okuldaki çalışma ortamı, meslektaşlarla ilişkiler, okul yönetimiyle ilişkiler, özellikle okul yönetiminin başı olan okul müdürlerinin mesleki insani yaklaşımları, öğretmenin çabalarına verdiği önem ve öncelikler (mesleki çaba, kişisel davranışlar, öğrencilerle ilişki ve meslektaşlarına diğer personele karşı davranışları, öğrencilerle ilişki ve onları yetiştirme gayretleri, velilerle ilişkiler gibi) farklılık göstermektedir.

Sonuç olarak okul yöneticisinin (okul müdürünün) bu yaklaşımı öğretmenin işini en yüksek düzeyde başarma çabasına ve başarı göstermesine (performansına) etki edecektir.

Bu amaçla ekte sunulan anket aracılığı ile değerli görüşlerinizden yararlanmak istiyoruz.

Anketteki görüşleriniz yalnız tez çalışmasında kullanılacağından soruları içtenlikle yanıtlayacağınıza inanıyoruz. Anket formunda her bir soruya ilişkin olarak seçeneklerden sizin görüşlerinize en uygun olanını (X) işareti koyarak belirtiniz. Lütfen hiçbir soruyu yanıtız bırakmayınız.

Ayrıca sadece araştırma için kullanılacak olan "Kişisel Bilgi Formu" başlığı altındaki bölümü işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen ankete adınızı yazmayınız. İlgi ve yardımlarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

- A.Cinsiyetiniz 1.[] Erkek 2.[] Kadın
- B.Yaşınız 1.[] 20-25 2.[] 26-30 3.[] 31-35
 4.[] 36-40 5.[] 41-45 6.[] 46 ve yukarısı
- C.Müdürlükteki 1.[] 1-5 Yıl 2.[] 6-10 Yıl 3.[] 11-15 Yıl
Kıdeminiz 4.[] 16-20 Yıl 5.[] 21 Yıl ve yukarısı.

Çalıştığınız okulda aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyorsunuz ?

Aşağıdaki 1,2,3,4. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “sorun çözme” rolü ile ilgilidir. Sorun çözmeden kastedilen okulda yaşanabilecek sorunları akılcı bir şekilde çözüme kavuşturmasıdır.

HEP ZAMAN	ÇOKU ZAMAN	ARA SIRA	ÇOK SYREK	HİÇ BİR ZAMAN
5	4	3	2	1

1	Okuldaki sorunları göz ardı etmeden akılcı bir biçimde çözme					
2	Gelişigüzel sorunlar yerine özel sorunlarla ilgilenme					
3	Kendine gelen şikayetleri kısa sürede çözüme kavuşturma					
4	Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözme					

Aşağıdaki 5,6,7,8. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “ karara katılma” rolü ile ilgilidir. Karara katılmadan kastedilen alınan kararlara öğretmenin de katılmasını sağlamaktır.

5	Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma					
6	Öğretmeni ilgilendiren konularda (sınıf dağılımı, öğrenci dağılımı vs.) öğretmenlere danışma					
7	Zünnre kararlarına müdahale etmekten kaçınma					
8	Kitap, dergi ve diğer ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmeni'n kararına saygı gösterme					

Aşağıdaki 9,10,11,12,13. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “öğretmenlere yardımcı olma” rolü ile ilgilidir. Yardımcı olmadan kastedilen müdürlerin öğretmenin işini kolaylaştıracak her türlü desteği vermesidir.

9	Ders planları konusunda öğretmene yardımcı olma					
10	Okul gezileri, gözlem ve incelemeler konusunda gerekli yardımı sağlama					
11	Sınıf sorunlarını çözmeye öğretmenlere gerekli yardımı sağlama					
12	Sorunlu öğrenci ve velilerle diyaloga girerek öğretmenlere yardımcı olma					
13	Ulaşım, izin, sağlık konularında sorunları olan öğretmene yardımcı olma					

Aşağıdaki 14,15,16,17,18.sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “öğretmenlerin ihtiyaçlarını bilme ve kişisel farklılıkları tanıma” rolü ile ilgilidir.

14	Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma					
15	Öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarını tanıma ve anlama					
16	Öğretmenlerin kişiliğine saygı duyma					
17	Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma					
18	Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma					

Çalıştığımız okulda aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyorsunuz ?						
Aşağıdaki 19,20,21,22,23. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “araç-gereç ve fiziki şartların uygunluğu” rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen eğitim öğretim için gerekli araç, gereç ve fiziki durumu oluşturmaktır.						
		HER ZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	ARA SIRA	ÇOK STREK	HİÇ BİR ZAMAN
		5	4	3	2	1
19	Okulun fiziksel şartlarını(ısı, ışık,havalandırma, gürültü vs.) en elverişli hale getirme					
20	Okulun temizliğini en iyi şekilde sağlama					
21	Sınıf, atölye, laboratuvar, araç-gereç odası gibi bölümleri çalışmaya en elverişli hale getirme					
22	Okul kitaplığını yeterli kılarak kullanıma açma					
23	Öğretmenlerin fotokopi, daktilo işlerini kolaylaştırma					
Aşağıdaki 24,25,26,27,28,29,30,31. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “ iletişim” rolü ile ilgilidir.İletişimden kastedilen okuldaki birey yada grupların okulun amaçları doğrultusunda yaptıkları bilgi, duygu ve kavram alışverişidir. Bu amaçla yöneticinin iletişim becerisi göstemesidir.						
24	Öğretmenlerle çok yönlü bir iletişim kurma					
25	İletişimde iyi bir dinleyici olma					
26	Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir biçimde aktarma					
27	Ses tonunu, mimik ve jestlerini iyi kullanma					
28	İletişim için en uygun yeri seçme					
29	Öğretmenlerle daha çok yüz yüze görüşme yapma					
30	Öğretmenin dilek ve şikayetlerini üst yönetime iletme					
31	Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklama sısmı bilme)					
Aşağıdaki 32,33,34,35. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin “öğretmenlerin mesleki ilerleme ve kendini geliştirme” rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmaaktır.						
32	Öğretmenlere mesleklerinde ilerleme ve gelişme doğrultusunda eğitim olanakları sağlama					
33	Müdür yardımcılığına yükselmelerde yeterliliği dikkate alma					
34	Öğretmenlere kendilerini gösterme fırsatı verme					
35	Okuldaki görevlendirmeleri öğretmenlerin uzmanlık alanlarına göre yapma					

Çalıştığınız okulda aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyorsunuz ?

Aşağıdaki 36,37,38,39,40,41.sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "denetleme" rolü ile ilgilidir. Denetlemeden kastedilen yapılan işlerin ölçülmesi, belirlenmiş standartlara uygunluğu açısından karşılaştırılması ve hataların düzeltilmesidir. Bununla birlikte eğitim örgütlerinde etkinliği sağlamaya ve sürdürmeye yönelik denetimin rehberlik ve geliştiricilik yanı önem kazanır.

		HER ZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	ARA SIRA	ÇOK SYREK	HİÇ BİR ZMAN
		5	4	3	2	1
36	Okul içinde yaptığı denetimlerin standartlarını ve mantığını öğretmenlere açıklama					
37	Öğretmenleri gizli yada habersiz olarak izleme yerine açıkça denetleme					
38	Öğretmenleri denetlerken katı ve sert davranışlardan kaçınma					
39	Öğretmenlerin eksik yanlarını ona karşı silahlı olarak kullanmaktan kaçınma					
40	Öğretmeni kendi kendine denetlemeye teşvik etme.					
41	Değerlendirme sonuçlarını öğretmene açıklama					
Aşağıdaki 42,43,44,45. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin " eşitlik ve demokratik davranma" rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen müdürlerin tarafsız olması ve okulda demokratik kuralları işletmesidir.						
42	Öğretmen değerlendirmelerini tarafsız olarak yapma					
43	Öğretmeni değerlendirirken sadece aksayan yanları değil, iyi yanlarını da belirtme.					
44	Ceza uygulamalarını çifte standarda düşmeksizin uygulama					
45	Öğretmenler arasında siyasi, dini yada etnik ayrımı yapmaktan kaçınma					
46	Okulda demokratik kuralları işletme.					
Aşağıdaki 47,48,49,50,51,52,53. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "görev ve sorumluluk yönetme" rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen müdürün kendi görev ve sorumluluğunu bilmesi, öğretmenleri aynı amaç doğrultusunda yönlendirmektir.						
47	Okuldaki işlerle ilgili belirsizlikleri ve karmaşıklıkları niteliğe kavuşturma					
48	Kendi görevlerini öğretmene yüklemekten kaçınma					
49	Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtılmaktan kaçınma					
50	Okulun maddi kaynaklarını kullanırken inandırıcı ve açık olma					
51	Okulun amaçlarını personele net ve açık olarak açıklama					
52	Öğretmenlere görevlerine ilişkin kendilerinden neler beklendiğini açıkça bildirme					
53	Öğretmenler arasında birlik duygusunu geliştirmeye çalışma					

Çalıştığınız okulda aşağıdaki davranışları hangi sıklıkta gösteriyorsunuz ?

Aşağıdaki 54,55,56,57.sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "Öğretmeni ve mesleği yüceltme" rolü ile ilgilidir.Burada kastedilen müdütlerin öğretmenlik mesleğine verdiği önem ve öğretmene duyduğu güvendir.

		HERZAMAN	ÇOĞU ZAMAN	ARA SIRA	ÇOK SYREK	HEÇ BİR ZAMAN
		5	4	3	2	1
54	Öğretmenlik mesleğinin önemini her fırsatta vurgulama					
55	Öğretmenin okulun önemli bir üyesi olduğunu her fırsatta vurgulama					
56	Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama					
57	Öğretmenlere her konuda güvenme					

Aşağıdaki 58,59,60. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin " öğretmenlerin haklarını koruma " rolü ile ilgilidir. Burada kastedilen öğretmenin her türlü korunmasıdır.

58	Çevresel etkiler karşısında (üst yönetin, veliler, politikacılar) öğretmeni koruma					
59	Öğretmenlerin çıkarlarını (ücret, çalışma koşulları, araç-gereç sağlama, terfi vb.) gözetme					
60	Velilerin öğretmenlerin işlerine karışmalarını engelleme					

Aşağıdaki 61,62. sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "ödül kullanma" rolü ile ilgilidir. Ödül kullanma ile kastedilen öğretmeni çalışmaya teşvik için kullandığı maddi, manevi unsurdur.

61	Başarılı öğretmenleri ödüllendirme					
62	Güdüleme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma					

Aşağıdaki 63,64,65,66,67,68,69,70,71.sorular İlköğretim Okulu Müdürlerinin "tutum ve davranış" rolü ile ilgilidir. Tutum ve davranıştan kastedilen davranış ve tutumlarıyla örnek olma, model olma, çalışmaya istekli hale getirmesidir.

63	Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma					
64	Öğretmenlere çalışma özgürlüğü sağlama					
65	Yapılan işlerde şekle değil öze önem verme					
66	Kendi işleri ile okulun işlerini karıştırmamaya özen gösterme					
67	Eleştiriye açık olma					
68	"Her şeyi ben bilirim" tavrını sergilemekten kaçınma					
69	Öğretmen arkadaşça davranma					
70	Öğretmenlere kibar ve içten davranma					
71	Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma					

