



T.C.

KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**OKUL YÖNETİCİLERİ GÜDÜLEME  
STRATEJİLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ  
ÖĞRETMENLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ  
(KAHRAMANMARAŞ İLİ ÖRNEĞİ)**

**HARUN ÖZDEMİR**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ  
BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANABİLİM DALI**

**KAHRAMANMARAŞ – 2015**

**T.C.**  
**KAHRAMANMARAŞ SÜTÇÜ İMAM ÜNİVERSİTESİ**  
**SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**OKUL YÖNETİCİLERİ GÜDÜLEME**  
**STRATEJİLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ**  
**ÖĞRETMENLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ**  
**(KAHRAMANMARAŞ İLİ ÖRNEĞİ)**

**HARUN ÖZDEMİR**

**Bu tez,**  
**Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında**  
**YÜKSEK LİSANS**  
**Derecesi için hazırlanmıştır.**  
**KAHRAMANMARAŞ- 2015**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü öğrencisi Harun ÖZDEMİR tarafından hazırlanan “ Okul yöneticileri güdüleme stratejilerinin beden eğitimi öğretmenleri açısından incelenmesi ” adlı bu tez, jürimiz tarafından 03 / 02 / 2015 tarihinde oy birliği / oy çokluğu ile Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd.Doç. Dr. Tamer KARADEMİR (DANIŞMAN) .....

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı,  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Doç.Dr. İbrahim KIR (ÜYE) .....

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Yrd. Doç. Dr. Ünal TÜRKÇAPAR (ÜYE) .....

Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalı,  
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Doç. Dr. Mehmet BOŞNAK

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürü

## TEZ BİLDİRİMİ

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını bildiririm.

Harun ÖZDEMİR

Bu çalışma ..... tarafından desteklenmiştir.

Proje No: .....

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

# OKUL YÖNETİCİLERİ GÜDÜLEME STRATEJİLERİNİN BEDEN EĞİTİMİ ÖĞRETMENLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

## ÖZET

Bu araştırmanın amacı; Kahramanmaraş'ta ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin beraber çalıştıkları beden eğitimi öğretmenlerini güdülemek amacıyla uyguladıkları yöntemleri, öğretmenler üzerinde etkili olan güdülenme etmenlerini ortaya koymaya çalışmaktır.

Araştırmada Kahramanmaraş'ta ortaöğretim okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ele alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubu ortaokul ve liselerde çalışan, yaşları 24 ile 60 arasında değişen ve  $36,80 \pm 5,76$  ortalama yaşa sahip, 24 bayan 178 erkek olmak üzere toplam 202 beden eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır.

Araştırmada beden eğitimi öğretmenlerinin kişisel bilgilerini ölçmek amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formu (yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem yılı gibi) kullanılmıştır. Çalışma grubuna giren okullardaki okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyini ölçmek amacıyla Güdücü (2008) tarafından geliştirilen “Güdüleme Stratejileri Ölçeği” (GSÖ) kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden (f) frekans, (%) yüzde, ( $\bar{X}$ ) aritmetik ortalama ve (Ss) standart sapma analizleri kullanılmıştır. Araştırma grubundan elde edilen verilere ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, üç veya daha fazla grupların olması durumunda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farkın kaynağını bulmak için LSD testinden faydalanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi  $\alpha = .05$  alınmış ve istatistiksel analizler SPSS (Statistical Packet for Social Sciences) programı yardımı ile yapılmıştır.

Sonuç olarak yaşı daha küçük olan öğretmen grubunun, okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu, erkek ve kadın beden eğitimi öğretmenlerinin benzer algıya sahip olduğu, evli veya bekar olmasının, mesleki kıdem yıllarının, spor tesisi durumunun, okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerine etki etmediği, ders araç gereç vb ihtiyaçlarına destek verme, fiziksel koşullarını geliştirmek için gayret gösterme ve başarılı olunca ödüllendirmenin güdüleme üzerine olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Beden Eğitimi Öğretmeni, Güdüleme, Yönetici, Spor,

# RESEARCH OF SCHOOL MANAGERS MOTIVATION STRATEGIES FROM THE POINT OF PHYSICAL EDUCATION TEACHERS

## ABSTRACT

Aim of this method is to motivate physical education teachers who are working with managers, working at secondary and high schools in Kahramanmaraş, is to present motivation factors which are effective on teachers.

In the research, Physical education teachers, working at secondary school are considered. Physical education teachers who are working at secondary and high schools, whose ages change between 24 and 60 and have ages average  $36.80 \pm 5.76$  are on the point of being 24 women and 178 men, totally 202 from of this research.

In the research, personal information from is used to measure personal information (such as age, sex, marital status, education status, year of professional seniority). Developed by Guiding (2008) "Motivation strategies scale" is used to measure usage level of motivation strategies on teachers of school managers at the schools which are in the study group.

In the analysis of obtained data, (f) frequency, (%) percentage, (x) arithmetic average and (SD) standard deviation which are descriptive statistics methods are used. For dual groups, sample t – test is used on data which are obtained from research groups, one – way analysis of variance (ANOVA) is used. Drawn advantage from SD test to find the resource of differences between groups. In the research significance level is counted as  $\alpha = .05$  and statistical analysis are carried out by the help of SPSS (Statistical Packet for Social Sciences) Program.

As a result, it is found out that the younger teacher groups more strongly understand the motivation of the school principals; that man and women physical education teachers have similar perception to this fact regardless of the fact that how long they have worked and the situation of the sport facility as they have no influence on them to understand the principals' motivation strategies, however giving importance to lesson equipment, trying to improve the physical conditions and rewarding the successful all have great contributions.

**Key Words:** Physical Education Teacher, Motivation, Principals, Sport

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesinde katkılarından dolayı araştırmaya katılan tüm beden eğitimi öğretmenlerine, hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkür ederim. Bu araştırmanın planlanmasından, yazımına kadar her aşamasında bana yardımcı olan, yönlendiren ve sonsuz desteğini esirgemeyen değerli hocam ve tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Tamer KARADEMİR'e sonsuz teşekkürler.

Yüksek lisansa başlama aşamasından tez süresince anlayışlı davranan ve bana her türlü desteği veren Ahmet YOKUŞ'a ve Muhsin Cahid KARA dostlarıma teşekkürler.

Yüksek lisans eğitimimin her aşamasında benimle birlikte ve yanımda olan, beni yalnız bırakmayan en başta Gaziosmanpaşa Üniversitesinde yüksek lisans öğrencisi kardeşim Adem ÖZDEMİR'e ve aileme gösterdikleri sabırdan, desteklerinden ve sevgilerinden dolayı teşekkür ederim.

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
ÖZET .....	i
ABSTRACT .....	ii
TEŞEKKÜR .....	iii
İÇİNDEKİLER .....	iv
ÇİZELGELER DİZİNİ .....	vi
KISALTMALAR DİZİNİ .....	viii
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	3
1.2. Araştırmanın Amacı .....	5
1.3. Araştırmanın Önemi .....	5
1.4. Varsayımlar .....	6
1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar .....	7
2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR .....	8
2.1. Yurt Dışı Çalışmalar .....	8
2.2. Yurt İçi Çalışmalar .....	9
3. KURAMSAL ÇERÇEVE .....	13
3.1. Güdülenme .....	13
3.2. Güdülenmenin Anlam ve Önemi .....	14
3.3. Güdüleme Kuramları .....	18
3.3.1. İçerik kuramları .....	18
3.3.1.1. Maslow'un hiyerarşik ihtiyaçlar teorisi .....	18
3.3.1.2. Frederik Herzberg'in "İki Etmenli Güdüleme" kuramı .....	21
3.3.1.3. David McClelland "Başarı Güdüsü" kuramı .....	22
3.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG (VİG) kuramı .....	23
3.3.2. Süreç kuramları .....	23
3.3.2.1. Dürtü X alışkanlık kuramı .....	24
3.3.2.2. Çelişki kuramı .....	24
3.3.2.3. Beklenti kuramları .....	25
3.4. Güdülemede Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar .....	27
3.4.1. Amaç birliği .....	27
3.4.2. Kararlara katılım .....	28
3.4.3. İletişim .....	28
3.4.4. Performans değerlendirme .....	29
3.4.5. İş zenginleştirme .....	30
3.4.6. Rekabet .....	30
3.4.7. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi .....	30



3.4.8. Eğitim ve kariyer geliştirme.....	31
3.4.9. Adaletli ve sürekli disiplin sistemi.....	32
4. MATERYAL VE YÖNTEM.....	34
4.1. Araştırma Modeli.....	34
4.2. Araştırma grubu.....	34
4.3. Veri Toplama Araçları.....	34
4.4. Kişisel Bilgi Formu.....	35
4.5. GÜdüleme Stratejileri Ölçeği.....	35
4.6. Verilerin Analizi.....	36
5. BULGULAR VE YORUM.....	37
6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER.....	52
6.1. Sonuçlar.....	52
6.2. Öneriler.....	54
KAYNAKLAR.....	56
EKLER.....	64
ÖZ GEÇMİŞ.....	67

## ÇİZELGELER DİZİNİ

	<b>Sayfa No</b>
Çizelge 5.1. Araştırma grubunun yaşa göre dağılımları .....	37
Çizelge 5.2. Araştırma grubunun cinsiyete göre dağılımları .....	37
Çizelge 5.3. Araştırma grubunun medeni duruma göre dağılımları .....	37
Çizelge 5.4. Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre dağılımları.....	38
Çizelge 5.5. Araştırma grubunun mesleki kıdem durumuna göre dağılımları .....	38
Çizelge 5.6. Araştırma grubunun çalıştıkları okullarda yeterli spor tesisi olma durumlarına göre dağılımları .....	38
Çizelge 5.7. Araştırma grubu okul yöneticilerinin araç gereç gibi ihtiyaçlara destek durumlarına göre dağılımları .....	38
Çizelge 5.8. Araştırma grubu okul yöneticilerinin müsabakalara katılmalara destek verme durumlarına göre dağılımları .....	39
Çizelge 5.9. Araştırma grubu okul yöneticilerinin spor salonunun (ısı, ışık, havalandırma, gürültü gibi) fiziksel koşulları geliştirmek için gayret gösterme durumlarına göre dağılımları.....	39
Çizelge 5.10. Araştırma grubu okul yöneticilerinin müsabakalarda başarılı olunca öğretmeni ve sporcuları ödüllendirme durumlarına göre dağılımları .....	39
Çizelge 5.11. Araştırma grubuna göre okul yöneticilerinin spora bakış açılarının yeterlilik durumuna göre dağılımları .....	40
Çizelge 5.12. Araştırma grubu okul yöneticilerinin okuldaki öğrencileri spora katılımında olumsuz etkileme durumlarına göre dağılımları .....	40
Çizelge 5.13. Araştırma grubu okul yöneticilerinin her branştan takım çıkarılmasını isteme durumlarına göre dağılımları .....	40
Çizelge 5.14. Araştırma grubu okul yöneticilerinin beden eğitimi ve sporun önemini vurgulamak için bilimsel faaliyetler (konferans, panel vb.) düzenleme durumuna göre dağılımları .....	40
Çizelge 5.15. Araştırma grubunun kendilerine tahsis edilen spor odası durumuna göre dağılımları.....	41
Çizelge 5.16. Araştırma grubunun güdüleme stratejilerine ait ifadelere verdikleri cevaplara göre istatistiksel tanımlayıcılar (N=202).....	41
Çizelge 5.17. Araştırma grubunun yaş değişkenine göre analiz sonuçları .....	42
Çizelge 5.18. Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre analiz sonuçları .....	43
Çizelge 5.19. Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre analiz sonuçları .....	43
Çizelge 5.20. Araştırma grubunun öğrenim durumu değişkenine göre analiz sonuçları.....	44
Çizelge 5.21. Araştırma grubunun mesleki kıdem yılı değişkenine göre analiz sonuçları..	44

Çizelge 5.22. Araştırma grubunun yeterli spor tesisi var mı değişkenine göre analiz sonuçları.....	45
Çizelge 5.23. Okul yöneticileri ders araç gereç vb. ihtiyaçlarına destek verir değişkenine göre analiz sonuçları.....	45
Çizelge 5.24. Okul yöneticileri müsabakalara katılmayı destekler değişkenine göre analiz sonuçları.....	46
Çizelge 5.25. Okul yöneticileriniz spor salonunun fiziksel koşulları geliştirmek için (ısı, ışık, havalandırma, gürültü gibi) gayret gösterir değişkenine göre analiz sonuçları .....	47
Çizelge 5.26. Okulunuzdaki yöneticiler müsabakalarda başarılı olunca sizi ve sporcularınızı ödüllendirir mi değişkenine göre analiz sonuçları .....	47
Çizelge 5.27. Okul yöneticilerinin spora bakış açısı sizce yeterli mi değişkenine göre analiz sonuçları.....	48
Çizelge 5.28. Okul yöneticileri okuldaki öğrencileri spora katılımında olumsuz etkiler mi değişkenine göre analiz sonuçları .....	49
Çizelge 5.29. Okul yöneticileri her branştan takım çıkarılmasını ister değişkenine göre analiz sonuçları .....	49
Çizelge 5.30. Okul yöneticilerimiz beden eğitimi sporun önemini vurgulamak için bilimsel faaliyetler (konferans, panel vb.) düzenler değişkenine göre analiz sonuçları.....	50
Çizelge 5.31. Okulda beden eğitimi öğretmenlerine tahsis edilen spor odası vardır değişkenine göre analiz sonuçları .....	50

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı.
<b>GSÖ</b>	: Güdüleme Stratejileri leği
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>F</b>	: Frekans,
<b>%</b>	: Yüzde
$\bar{x}$	: Aritmetik ortalama
<b>Ss</b>	: Standart sapma
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu

## 1. GİRİŞ

Eğitim; genel bir bakış açısıyla, insanları belirli amaçlara göre yetiştirme sürecidir. Buna göre eğitim bütünlüğü içerisinde beden eğitimi ve spor öğretiminin geçmişte önemli olduğu gibi günümüzde de öneminin gittikçe arttığı görülmektedir. Bu kadar önemli görülen beden eğitimi ve sporun; öğretimini gerçekleştirecek olan beden eğitimi öğretmenini ve onun yetiştirilme konusunun önemi de asla vazgeçilemeyecek bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim belirli amaçlara göre önceden hazırlanmış programlar çerçevesinde yürütülür. Eğitim süreci ise ğretmen tarafından hazırlanır, uygulanır, sürekli izlenir ve çeşitli aşamalarda değerlendirilir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir. Bir başka anlayışa göre eğitim, bireyin davranışlarında, kendi yaşantısı yoluyla, kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (zkan, 1999). Bir eğitim sisteminin en önemli öğesi öğretmendir. Eğitim sisteminin başarısı temelde, sistemi işletip uygulayacak olan öğretmenlerin niteliklerine bağlıdır. Hiçbir eğitim modeli o modeli işletecek personelin niteliğinin üzerinde hizmet üretemez. Bu sebeple “ bir okul ancak, içindeki öğretmenler kadar iyidir” denilebilir (MEB.,1996). Toplumsal sistem içinde girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan işgrs bu insanları yetiştirmek olan eğitim ve eğitimin kurumsallaşmış yapıları, diğer sistemlerden farklı bir özellik taşımaktadırlar. Bu kurumlarda çalışanların yeterince güdülenmiş olması çok daha büyük önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının felsefesi ve amaçları kra dönük değildir. Güdüleme sistemi, örgütle yeleri arasındaki bağları etkilemede önem taşır. Eğitim yönetiminde eğitimcilerin güdülenmesi sorunu, hem eğitimcilerle hem de çevresi ile ilgilidir. Bunun için eğitimcilerin kendisiyle ilgili olarak, tutum, değer, sosyal evre, eğitim, ilgi, duygu ve kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların kişiliklerini, görevlerin gerektirdiği çeşitlilikleri, iş çevresinin karakteristik özelliklerini bilmesi gerekmektedir.

Örgütlerin en temel amacı eldeki kaynakları en iyi şekilde kullanarak rgt mümkün olan en verimli seviyeye çıkarmaktır. Ancak, alışanları bir makine gibi görmek yerine onlarında düşünen, katkı sağlayan ve en alt seviyedeki bir çalışanın bile örgüte katkıda bulunabileceğini kabul eden ağdaş yönetim anlayışı verimliliği daha da artıracaktır.

Örgütler açısından güdülenme kavramı çok önemlidir. Çünkü personelin verimliliklerinin artırılması, onları teşvik eden faktörlerin araştırılmasını gerektirir ve bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyararak güdüdür. Nitekim yüksek tatminlere rağmen, örgütlerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklığından değil, güdülerin yanlış teşhis edilmesinden kaynaklanmaktadır. Güdülenme konusu esas itibarıyla; kişilerin beklentileri ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla güdülenme sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Yönetici herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Güdülenme, oldukça çeşitli insan ihtiyaçlarını gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların birbirine benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. Yöneticiler, güdülenme konusuyla ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticisinin başarısı, astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Güdülenmeyen personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Değişimin hız kazandığı 21. yüzyılda insan, örgütlerin en değerli kaynağı haline gelmiştir. İnsanlardan yararlanmak için insanların güçleri harekete geçirilmeye çalışılmaktadır. Bu güç içeriden ve dışarıdan etki ile harekete geçirilebilir. Ancak insanların sahip olduğu gücü harekete geçirmek zor bir iştir. Çünkü insanların geçmiş yaşantıları, kişilik özellikleri, yaşadıkları çevre ve beklentileri onları etkiler. İnsanların bireysel farklılıklarını gözetenek onları güdeleyebilen yöneticiler başarılı olabilirler. Bu nedenle etkili örgütlerin ortak özelliklerinden birisinin nitelikli yöneticilere sahip olduğu düşüncesi hızla yayılmaktadır. İnsanları güdeleyebilmenin anahtarı, işe yaptıkları katkının değerli olduğunu bilmeleri ve işlerini sevmeleridir. Türkiyede üniversitelere bağlı beden eğitimi ve spor yüksek okulları ile beden eğitimi ve spor öğretmenliği bölümlerinin her geçen gün sayıları hızla artarak eğitim öğretim faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu kurumların öğretmen yetiştirme işi birçok öğelerden oluşan bir bütünü yansıtmaktadır (Özkan,1999).

Ancak bu eğitim kurumlarında yetişen beden eğitimi öğretmenlerinin kalitesi, o bölümlerdeki öğretim elemanlarının kalitesiyle doğrudan ilgilidir.

Bu araştırma, ortaokul ve liselerde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin eğitim işgörenlerini güdüleme stratejilerini ne şekilde kullandıklarını belirlemek için yapılmıştır.

### **1.1. Problem Durumu**

İnsanın tek başına yeteneği, gücü, zamanı ve çabası kendi istek ve ihtiyaçlarını karşılama konusunda yetersiz kalmaktadır. Bunu karşılamak için insanlar bir araya gelip gruplar oluşturmaktadırlar. Oluşturulan bu gruplar da her geçen gün değişen, çeşitlenen ihtiyaçların ya da amaçların karşılanmasında yetersiz kalmasından dolayı insanlar ya bir örgüte üye olmaya ya da bir örgüt kurmaya yönelmektedirler (Şahin, 2004).

Örgütler, belirli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan sosyal gruplar olarak çok önemli görevleri yerine getirmektedirler. Örgütlerin dört boyutu vardır.

Bunlar örgütün başarmayı hedeflediği amaç, bu amacı gerçekleştirmek üzere kurduğu yapı, amaçlarına ulaşmak üzere kurduğu yapıyı işletecek süreç ve son olarak örgütteki yönetim biçimi ve çalışanların oluşturduğu iklimden oluşur (Balcı ve Aydın, 2003).

Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşabilirler. Örgütsel verimliliğin sürükleyici unsuru insan gücüdür. Bu nedenle örgütler insanların varlığı ile anlamlıdır. İnsan gücünün sürükleyici etkisinden yararlanabilmek için, çalışanların sahip oldukları değer ve beklentilerle örgüt amaçları arasında bir eşgüdüm kurabilmek kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu gerekliliği yakalayabilen örgütler, kendilerini örgütün bir parçası gibi gören ve örgüte karşı bağlılık hisseden insan unsurunu oluşturarak büyük bir rekabet avantajına sahip olacaklardır. Bu da örgütün faaliyette bulunduğu alanda güçlü olmasını sağlayacaktır (Ören ve ark. 2005). Örgütleri oluşturan insanların her geçen gün sayıca çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi ve dünyada meydana gelen değişimler çok sayıda insanı ve bu insanların ilişkilerini düzenleyecek yönetim birimlerinin kurulmasını zorunlu kılmıştır (Şahin, 2004). Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için yönetim biriminin başarılı olması gerekir. Çünkü örgütün amaçları önceden kararlaştırılır; yönetim bu amaçları gerçekleştirmek için örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder (Bursalıoğlu, 2002). Örgütlerin kurulması ve kendilerinden beklenen fonksiyonları yerine getirmeleri her şeyden önce bir yönetim sorunudur (Doğan, 1995). Yönetim birden çok insanın belli sorun, belli bir amaç için birlikte çalışması

durumunda ortaya çıkan bir süreçtir (Thomas, 1980). Örgütleri oluşturan bireylerin gittikçe karmaşıklaşan, değişen, gelişen toplum hayatında asgari müşterek değer yargıları, normları, demokratik yaşamın gerektirdiği tutum ve davranışları kazanmaları; değişme ve gelişmeye karşı olumlu tutum ve davranış sergilemeleri o toplumun değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmesi ve sağlıklı olabilmesi açısından eğitim büyük önem arz etmektedir (Erdem, 2000). Eğitim toplumsal bir kurumdur. Toplumsal kurumlar, kendilerini belli toplumsal birimler yoluyla gerçekleştirirler (Gürsel, 1997).

Bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılır, farklılıklar gösterir. Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetiminden farklı kılan toplumsal bir kurum olan eğitimin özgünlüğüdür (Aydın, 2000). Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirebilmek için gerekli nitelikleri taşıyan insanların işbirliği yapmasını ve eşgüdümünü sağlama sürecidir diye tanımlanabilir (Açıkgöz, 1994). Eğitimde olduğu gibi eğitim yönetiminde de en önemli konu insandır. Eğitim yönetimi insan ve insanların oluşturduğu toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmeyi amaçlar. Bu nedenle eğitim yönetimi bilimi “eğitim sistemini bütün olarak çözümlenme ve birleştirme” amacına yönelik çalışmalar yapar (Karasar, 1999). Örgütlerde çalışma koşullarının her geçen gün daha da iyileştiği, örgütsel olanakların daha da artırıldığı görülmektedir. Ancak tüm bu örgütsel çabalara ve önlemlere karşın, işgörenlerin yeterince güdülenmedikleri ve yapabileceklerinin altında bir performans sergiledikleri görülmektedir. Artık ücret artışının ve diğer ek çıkarların doğrudan üretimde artışa yol açmadığı, işten çıkarılma korkusunun da bireyleri daha üretken kılmada sağlıklı bir yaklaşım olmadığı, bireyleri güdülemenin sanıldığı kadar basit olmadığı, tam tersine çok karmaşık bir süreç olduğu ve üzerinde durulması gerektiği anlaşılmıştır (Aykul, 1995). Bu nedenle en büyük iş lider yöneticilere düşmektedir. İyi bir liderin göstergelerinden birisi, performansının en iyi seviyede olması olabilir. Bunun için de yöneticinin birlikte çalıştığı takımı teşvik ederek sürekli bir güdüleme sağlayabilmesi gerekir (Vecchio, 1991).

Örgütlerde başarıyı yakalamanın en önemli unsurlarından bir tanesi işgörenlerin güdülenmesidir. Güdüleme kavramı her örgütte önemli bir yere sahiptir. Eğitim kurumlarında da, güdülemenin önemi konusunda çeşitli çalışmalar ve araştırmalar yapılmaktadır. Öğretmenin daha verimli ve istekli çalışabilmesi için yapılan bu araştırmalar şüphesiz alana katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2004). Eğitim ve öğretim kalitesinin artırılması, öğrencilere dünya standartlarına uygun, çağdaş eğitim olanaklarının sunulması, eğitim ve kültür düzeyi yüksek nesiller yetişmesi için vazgeçilemeyecek



unsurlardır. Ancak, tüm bu olanakları öğrencilere sunacak öğretmenlerin yeniliklere açık, çalışmaktan yılmayan, güdülenmeleri yüksek bireyler olmaları gerekmektedir (Folger, 1998; Cropanzano, 1998). Çünkü diğer işgörenler gibi öğretmenlerin de en önemli özelliklerinden birisi bir işi yapmaya güdülenmedikçe istenen düzeyde başarı gösterememesidir. Öğretmenlerin güdülenme düzeylerinin yüksek veya düşük olması onların ortaya koyacakları hizmetin kalitesi ve verimliliğini doğrudan etkileyecektir.

Okul yöneticilerinin birlikte çalıştıkları eğitimcileri güdüleyebilmeleri çok önemlidir. Çünkü eğitimin kalitesini ve niteliğini doğrudan etkileyen en önemli faktör öğretmendir. Bu nedenle öğretmenlerin güdülenmesi konusu, hem öğretmenler hem de öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumları için vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Öğretmenlerin güdülenmişlik düzeylerinin yüksek olması ve yaptıkları işten doyum sağlamaları aynı zamanda okulların da amaçlarını gerçekleştirmelerine ve daha iyi bir eğitim ortamının oluşmasına katkı sağlayacaktır (White, 2005). Sonuç olarak; eğitimciler nitelikleri ve işlevleri bakımından toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yönden gelişmesinde son derece etkili, anlamlı ve önemli görevleri yerine getirmektedirler. Eğitimciler öğrenciyle devamlı iletişim halinde bulunan, eğitim programlarını uygulayan ve öğretimi yöneten kişidir. Bu nedenle eğitimcilerin güdülenmesi konusu önemli görülmüş ve araştırma eğitimcilerle yapılmıştır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Eğitimin kaliteli olması için eğitimci ve okul yöneticilerine büyük görevler düşmektedir. Eğitimcilerin beklenen nitelik ve nicelikte görevini yapması için yöneticilerin eğitimcileri en üst düzeyde güdülemesi gerekir. Ancak tüm eğitimcileri okul denilen sistemde sürekli olarak güdüleyebilmek oldukça zordur. Bu durum, verilen eğitimin kalitesini düşürmektedir. Bu nedenle yapılan bu araştırmanın amacı; Kahramanmaraş'ta ortaokul ve liselerde görev yapan okul yöneticilerinin beraber çalıştıkları beden eğitimi öğretmenlerini güdülemek amacıyla uyguladıkları yöntemleri, öğretmenler üzerinde etkili olan güdülenme etmenlerini ortaya koymaya çalışmaktır.

## **1.3. Araştırmanın Önemi**

Eğitimin özünü davranış değişikliği oluşturur. Bu davranış değişikliğinin kaynağı, örgün eğitimde okulun amaçlarıdır. Öğretmenlerin, okulun amaçlarında öngörülen

davranışları öğrencilere kazandırma derecesi, bilgi ve becerisine, sağlanan kaynaklara, öğrencinin niteliğine ve öğrenme ortamına bağlıdır (Can, 1992). Ancak bütün bunlar istenen ölçüde olsa da öğretmenin güdülenmesinin düşük olması okulun amacının etkin bir biçimde gerçekleşmesine engel olabilir. Okul yöneticileri, öğretimin etkinliğini artırmak, okulun amaçlarını en üst düzeyde tutabilmek için öğretmenleri güdülemelidir. Çünkü güdülenmiş, üretken istekli eğitimciler daha verimli çalışırlar. Bu durum okul ortamında öğrencilere ve çevreye olumlu yönde etki yaparak kendini gösterir. Yeterince güdülenmiş öğretmenlerin nitelikli öğrenciler ve geleceğin kaliteli işgücünü yetiştirebilecekleri unutulmamalıdır. İşte bu noktada, öğretmenlerin nasıl güdülenebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır. Farklı kademelerdeki eğitim işgörenlerinin güdülenmesinde hangi güdüleme faktörlerinin ön plana çıktığı ve güdülenme etmenleriyle ilgili algılamalarının neler olduğu, çağdaş eğitim nitelikleri açısından önem taşımaktadır. Son yıllarda eğitim kurumlarında da güdülenme başlıklı çalışmaların artması, okullarda öğretmen güdülenmesinin kurum başarısı açısından önemli olduğunu göstermektedir. (Yılmaz, 2004). Bu nedenle bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgular;

1- Okul yöneticilerinin eğitimcileri güdülemede kullandıkları stratejilere ilişkin olarak araştırmacılara veri ve kaynak sağlayarak yol göstereceği,

2- Okul yöneticilerinin eğitimcileri güdülemek için uygulamaları gereken stratejileri anlamalarına katkı sağlayacağı için önemli görülmektedir.

#### **1.4. Varsayımlar**

Çalışmanın niteliğini yükseltmeye yönelik yapılan düzenlemeler sonucunda aşağıdaki öngörüler çalışmanın varsayımları olarak kabul edilmiştir.

1. Literatür çalışmaları ve uzman görüşlerine dayandırılarak hazırlanan anket formu ve ölçek, öğretmenleri güdüleme etmenleri ile ilgili varolan durumunu ortaya koyacak kapsam ve niteliktedir.

2. Uygun istatistiksel işlemler ve uzman kanılarına dayalı olarak, farklı kademelerdeki eğitim işgörenlerinin görüşlerini saptamaya yönelik geliştirilen anket formları geçerli ve güvenilirlerdir.

3. Ortaokul ve liselerde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinden oluşturulan çalışma grubunun evreni temsil yeterliliği sağlanmıştır.

## **1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar**

1. Araştırmada toplanacak veriler Kahramanmaraş'da ortaokul ve liselerde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Bu araştırma, veri toplama aracı açısından, problemin ortaya konmasından ve anket sorularının hazırlanmasında literatür taraması, beden eğitimi öğretmenlerinin görüşlerinin alınmasında ise kullanılan anket formu ile sınırlı tutulmuştur.

## 2. ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR

### 2.1.Yurt Dışı Çalışmalar

Rowley, 1996 Yüksek Eğitimde Akademik Personel ve Günü isimli bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada akademik personelin günü değişkenlerini analiz etmeye çalışmış ve bunu yaparken farklı günü modelleri kullanılmıştır. Bu araştırma sonucunda günü en çok etkileyen değişkenleri; ekonomik ödüller, öğrenme kültürü ve yüksek eğitim, personelin tecrübesi ve rollerin farklılığı, kişisel özerklik ve örgüt kültürü olarak belirlemiştir.

Kelley ve Protsik (1997) tarafından, öğretmenin güdülenmesinde okula dayalı performansı ödüllendirmenin etkileri konusunda yapılan bir araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir; bireyler, kendi çabaları ile amaca ulaşmadaki başarı arasında açık bir ilişki gördüklerinde ve bu başarı sonucunda anlamlı bir ödül aldıklarında güdülenebilirler.

Kinman ve Kinman, (2001) yılında "Eğitim Yönetiminde Öğrenme İçin Günü'nün Rolü" adlı çalışmasında; genel olarak günü ve öğrenme biçimleri hakkındaki literatürü inceledikten sonra, anket ve görüşme yöntemiyle, çalışma ortamlarının öğrenmeye uygunluğu ve uygun ortam hazırlamanın örgütü öğrenen bir organizasyon olma üzerine etkilerini araştırmıştır. Bu araştırma sonucunda çalışma ortamının, günü ve dolayısıyla öğrenmeyi büyük ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

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

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

Okullarda öğretmenlerin verimliliği, yöneticilerin onları etkili ve verimli olarak yönetmesine bağlıdır. Dolayısıyla öğretmenlerin verimliliği, okul yöneticilerin eğitsel

liderlik bilgi ve becerilerinin sonucudur şeklinde düşünülmesine rağmen araştırmacılar ne eğitsel liderliği tanımlayabilmişler ne de eğitsel liderlik konusunda kendine zaman ayıran ve yetiştirmeye çalışan okul yöneticilerinin okullarında daha üst düzeyde performans sağlayacağı konusunda deneysel bir kanıt elde etmişlerdir (Heck ve ark. 1990).

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

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

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

## **2.2. Yurt İçi Çalışmalar**

Yiğenoğlu (2007) yaptığı araştırmada, ortaöğretim okulu öğretmenlerini nelerin güdüleyeceğini tespit etmek ve özellikle içsel ve dışsal faktörler bağlamında bu güdüleyici etmenleri sınıflandırmayı amaçlamıştir. Araştırmada görüşme yöntemi kullanılmıştir. Araştırmada Çankaya ilçesindeki orta öğretim okullarından beş Anadolu Lisesinde görev alan 100 orta öğretim öğretmeni ile yapılmıştir. Araştırmanın sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Orta öğretim okullarındaki öğretmenlerin güdülendikleri temel unsurlar; ücret, kendini geliştirme ve gerçekteştirme ile iş güvenliğidir. Yani öğretmenleri güdüleyen etmenler daha çok dışsal etmenlerdir. Psikolojik koşullar; yöneticiyle, öğrenciyle, veliyle

olan ilişkiler öğretmen için ücretten sonra gelmektedir. Fiziki koşullar, araç ve gereçlerin yeterliği öğretmen için çok önemli bir güdüleme aracı olarak görülmemiştir.

Kırçı (2007), hazırladığı yüksek lisans tezinde günümüz insan kaynakları yönetiminin en önemli görevlerinden biri olan kariyer geliştirme işgören güdülenmesi üzerine olan etkisini incelemiştir. Bu maksatla oluşturulan model çerçevesinde, öncelikle kariyer planlama ve kariyer yönetimi faaliyetlerinin kariyer geliştirmeyi nasıl etkilediği araştırılmış, kariyer gelişiminin bireylerin iş doyumunu ve güdülenmeleri üzerine olan etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında Çorum bölgesinde faaliyet gösteren ve 30'dan fazla işgören çalıştıran bazı işletmelerde görev yapan 117 yöneticiye hazırlanan anket formu vasıtasıyla sorular sorulmuştur. Alınan cevapların analizi sonucunda kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, iş doyumunu ve güdülenme arasında anlamlı düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Kaplan (2007)'ın hazırladığı "Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi" adlı araştırmanın amacı, Türkiye Petrolleri Anonim Ortaklığı Batman Bölge Müdürlüğünde faaliyette bulunan işgörenlerin güdülenmesini tespit etmektir. Araştırmaya göre yöneticiler işgörenlerin performansını artırmada çeşitli güdüleme araçlarını kullanmaktadırlar. Güdülenme araçlarını kullanmayan yöneticilerin işgörenlerinde belirgin bir verimlilik ve etkinlik kaybı söz konusu olduğu ancak çağdaş yönetim anlayışını benimsemiş ve işgören performansının artırılmasına yönelik çabası bulunan yönetici ve yönetim anlayışının olumlu sonuçlar aldığı tespit edilmiştir. Yapılan bu araştırmada işgörenleri performansının artırılmasında en etkili ve geçerli güdüleme aracının; kira, yakacak, aile ve giyim yardımı, ücret artırımını ve başarılı personele ekstra ödemelerin yapılması gerektiği tespit edilmiştir.

Yıldırım (2006), hazırladığı yüksek lisans tezinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin güdülenme ve iş doyum düzeyinin belirlenmesi, bu faktörlerin öğretmenler için ne kadar önemli olduğunun ve ne derece kullanıldıklarının ortaya konulması, bu faktörler için güdülenme - doyum ilişkisinin değerlendirilmesi amaçlamıştır. Bu amaçla, güdülemede özendirici araçları; ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel-yönetimsel faktörler olmak üzere üç başlık altında toplamıştır. Bu faktörlerin ve bu faktörler altında yer alan maddelerin öğretmenleri ne kadar güdülediği ve beklentilerinin ne derece karşılandığını araştırmıştır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Ümraniye ilçesinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 5 resmi ilköğretim okulunda görev yapan 150 sınıf ve branş öğretmeni oluşturmuştur. Araştırmanın bulgularına göre, öğretmenleri işlerine en çok

güdüleyen faktörlerin psiko–sosyal faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. İkinci sırada ekonomik, üçüncü sırada ise örgütsel–yönetimsel faktörler yer almıştır.

Öztay (2006), insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayanlar arasındaki kurum kültürünün tespiti ve öğretmenlerin güdülenmeleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırırken araştırmasında tarama yöntemini kullanmıştır. Öztay, öncelikle okul yöneticilerine uyguladığı anket ile kurumda insan kaynakları uygulamalarının kullanılıp kullanılmadığını tespit etmiştir. Araştırmanın sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamaları olan okullar ile olmayan okullar arasında kurum kültürü oluşturma başarısı açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. İnsan kaynakları yönetimi ile oluşturulmuş bir kurum kültürünün bulunması, okullarda ödül ve cezaların yapıcı etkisini ortaya çıkarmış ve ödüllendirileceğini bilen öğretmenlerin güdülenmelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmada vizyon ve misyon belirleyen okulların öğretmenlerinin güdülenmelerinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kurt (2005) araştırmasında, Herzberg'in İki Faktörlü Güdüleme Teorisini, öğretmenlerin güdülenmesi açısından incelemiş, öğretmenlerin güdülenmelerine ilişkin çikarsamalara ve bazı önermelere yer vermiştir. Herzberg'in iki faktörlü güdüleme teorisi, öğretmenlerin güdülenmesini açıklamakta yetersiz kalmakla birlikte, öğretmenlerin güdülenmesi konusunda bilinçli etkinliklerde bulunulmasına katkı sağlayacağı açıklanmıştır. Çalışmada öğretmenlerin güdülenmesi için onlara para gibi hijyen faktörlerden öte gerçek güdüleyicilerin sunulması gerektiği belirtilmiştir. Bunun gerçekleştirilebilmesi için öğretmenlere mesleki ilerleme, başarılarının fark edilmesi ve ödüllendirilme, eğitim sisteminin ve okullarının vizyonunu bilme ve ona inanma ile sürekli hizmet içi eğitim alma gibi olanakların sunulmasının gerekli olduğu savunulmuştur.

Altay (2005), araştırmasında mobilya sektöründe çalışacak olan Teknik Eğitim Fakültesi ve Endüstri Meslek Lisesi öğrencilerinin farklı güdüleme araçları ile ne kadar güdülendiklerini belirlemeyi amaçlamıştır. Endüstri Meslek Lisesi ve Teknik Eğitim Fakültesi öğrencilerine yönelik bir anket düzenlenmiş, öğrencilerin mevcut güdülenme düzeylerini doyum ve önem seviyeleri açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, endüstri meslek lisesi ve teknik eğitim fakültesinin yeterli donanıma sahip olmadığı, uygulamaların yetersiz olduğu ve öğrencilerin güdülenmesinin artırılabilmesi için sunulan önerilerin uygulanmasının mevcut eğitim sisteminde zor olduğu saptanmıştır.

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



### 3. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde güdülenmenin tanımına, anlam ve önemine, genel güdülenme kuramlarına, örgüt (okullar) açısından ve işgören (öğretmen) açısından önemine yer verilmiştir.

#### 3.1. Güdülenme

Her ne kadar pek çok çalışmada güdülenme kavramı yerine motivasyon kelimesi tercih edilmişse de bu çalışmada motivasyon kelimesi yerine güdülenme kelimesi kullanılmıştır.

Psikoloji biliminde, davranışın açıklanmasında kullanılan kavramlardan biri olan güdülenme, içten gelen itici kuvvetlerle (dürtülerle), belli bir hedefe doğru yönelen, belli bir gayesi olan davranışlar için kullanılmaktadır. Aslında, günlük konuşmalarımızda güdülenme kavramını ima eden; gayret, heves, gaye edinmek, istemek, canı çekmek vb. pek çok kelime vardır (Söyük, 2007). Davranışçı yaklaşımına göre “güdülenme” hipotetik (varsayımsal) bir kavram olup (Başaran, 2000), gerçekte gözlenilmemekte ve bu anlamda davranışın açıklanmasında faydalı bir kavram olarak kabul görmektedir (Söyük, 2007). Davranış teorisinin öğrenme prensiplerinde, istenilen davranışı oluşturmak için kullandığımız gerek kavramsal olarak, gerekse pratik olarak güdülenmeyle yakından ilintilidirler. Davranışın sonucunda ortaya çıkan ve davranışın tekrarlanma olasılığını arttıran pekiştiriciler, “teşvik ediciler” olarak da tanımlanabilirler. Güdülenme sürecinin sonunda oluşturulan teşvik ediciler, ihtiyaçlar ve dürtünün yanı sıra, güdülenmenin üç unsurundan biridir. İhtiyaçlar, herhangi bir fizyolojik ya da psikolojik bir dengesizliğin sonucunda oluşur. Örneğin, susuz kalınca su içme, acıkınca yemek yeme ihtiyacında olduğu gibi.

Dürtü, ihtiyacı yerine getirebilmek için organizmayı hedefe yöneltir. Örneğin, açlığın organizmaya yiyeceğe, susuzluğun suya, arkadaşsızlığı arkadaş aramaya doğru dürtmesi gibi, araçsal davranışa ulaşan teşvik edici, dürtüyü azaltmak için kullanılır. Organizma yemek yiyerek, arkadaş edinerek, psikolojik ya da fizyolojik dengesizliği ortadan kaldırır (Söyük, 2007).

### 3.2. Güdülenmenin Anlam ve nemi

Güdülenme kelimesi ‘‘hareket etmek’’ anlamına gelen eski Latin ‘‘Movere’’ szcgnden gelmektedir. İnsan davranışını yönelten ve belirleyen bir enerji olarak tanımlanabilir (Adair, 2003; Şimşek ve ark. 2003). Güdülenme kelimesinin aılımlına geçmeden önce, güdülenmeyi ortaya çıkaran bazı kavramlardan (güdü, dürtü ve ihtiyaç) bahsetmek gerekmektedir.

Güdü, dürtü ve ihtiyaç kavramları birbirine yakın anlamda kullanılan kavramlardır. Bazı kaynaklar bu kavramları birbirinin yerine kullanmıştır.(Başaran, 2000). Güdü, kişinin enerjisini belirli bir amaca yönelten davranışın, bilinçli yahut bilinçsiz nedenidir. Bir ihtiyacın giderilmesi veya bir amacın gerçekleŐtirilmesine yönelik davranışın meydana gelmesini sağlayan gttr.(Demir ve Acar 2005). Diğer bir ifadeyle güdü, bireyin beden, ruh ve sosyal ihtiyaçları ile ilgilidir. İnsanı davranışa götüren i veya dış glere güdü (saik, motive) adı verilir.(Binbaşıoğlu ve Binbaşıoğlu 1989). Birey davranışları bir nedene dayanır. Bu nedenler ise, gereksinimler, arzular, korkular, inançlar gibi konulardan oluŐmaktadır.(Akat ve ark.1999).

Başka bir deyişle güdü, bilinçli ya da bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir g olarak tanımlanabilir, (Püsküllüoğlu,2004). (TDK,2005).

Güdü, ruhbilimine göre; bilinçli davranışların kaynağı, felsefeye göre; bir istenç eyleminin nedeni (kaynağı duygusalım değil, akıl olan neden), toplumbilimine göre ise; bireyleri bilinçli ya da amaçlı olarak eylemlerde bulunmaya yönelten dürtü olarak tanımlanmaktadır (Püsküllüoğlu, 2004). Güdü, organizmayı harekete geçiren bir durumdur. Güdüler bir kez ortaya çıkıp doyuruldukları zaman tamamen ortadan kalkmazlar, bir süre sonra yeniden ortaya çıkarlar. Buna güdülerin döngüsel olma özellikleri denir. Güdü döngüsü; ‘‘ihtiyacın hissedilmesi, ihtiyacı gidermeye yönelik davranış ve ihtiyacın giderilmesi (rahatlama)’’ Şekilde meydana gelir. Bu ihtiyaç onu harekete geçirir ve organizma ihtiyacı, dolayısıyla eksikliği gidermek üzere bir davranışta bulunur. Bu davranış, eksikliği ve ihtiyacı giderirse rahatlama evresine girilir. Ancak bu rahatlama evresi son evre değildir, çünkü ihtiyacın yeniden hissedilmesine kadar sürer (Bacanlı, 2005).

Literatürde sıklıkla güdü kavramı ile karıŐtırılan dürtü kavramı ise, insanı harekete sevk eden, akli olmayıp daha çok duygu kaynaklı sebeptir (Doğan, 2003). Diğer bir

ifadeyle dürtü, insanın daha çok fizyolojik gereksinmelerini doymak için uyanan itici güç olarak tanımlanmaktadır. Dürtünün güdüden ayrılan bir başka yönü de, öğrenilmemiş olmasıdır. Oysa güdülerin büyük bir çoğunluğu öğrenilmiştir. Dürtü, öğrenilmemiş olmasına bakılarak kimi kez içgüdü ile karıştırılır.

1920'lerden itibaren içgüdü ile güdülenmeyi bağdaştıran görüşlere karşı çıkmıştır. Davranışların öğrenmeye bağlı olduğunu ileri süren "davranışçılar" içgüdüsel görüşlere yapılan saldırıların başını çekmişlerdir. İçgüdüler tümüyle yadsınmamakla birlikte güdülenmeyi açıklamada yetersiz kaldıkları görüşünde birleşilmektedir (Hilgard ve Atkinson, 1997). Bu yetersizliğin nedenleri de, bireylerin güdülenme düzeylerinin çok değişik olabilmesi ve bazı davranışların o andaki güdülenme düzeylerine uygun düşmemeleri olarak belirtilebilir.

İçgüdü, her tür canlının kendine özgü, kuşaklara göre değişmeyen, kalıplaşmış tepkileri (davranışları) yaratan ve sürdüren güç olarak tanımlanmaktadır. İçgüdü'nün doğuş amacı, canlıyı yaşatmak ve soyunu sürdürmek için temel gereksinmelerini karşılamaktır. (Başaran, 2000). İhtiyaç ise, doyurulmamış bir arzunun, isteğin ya da organik bir yoksunluğun oluşturduğu içsel bir gerilim durumudur (Budak, 2000). Hicks'e göre ise, ihtiyaçlar davranışları başlatır ve devam ettirirler. Ayrıca insan düşünce ve karakterinin belirlenmesi bakımından da oldukça etkindirler (Hicks ve ark., 1979). Güdülenme, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinmeyle başlar. Bir başka ifadeyle, güdülenmenin kaynağını ihtiyaç oluşturur. Bir ihtiyaç ortaya çıktığında, bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey, itici bir güçle uyarılmaya başlamıştır. İhtiyaçlar karşılanmak üzere belirlendikten ve birey iç ve dış etkilere uyarıldıktan sonra bu kez çeşitli biçim ve yönde davranışlarda bulunur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Bireyin bu davranışlarda bulunmasındaki temel amaç, ihtiyaçların giderilmesi ve doyumuna ulaşmaktır. Birey doyuma ya da amacına ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Bu da bireyde büyük bir istek ve dengesizlik oluşturur. Ancak, ihtiyaç karşılandığında bu dengesizlik giderilir ve birey doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası da yoktur. İhtiyacın bitiği yerde bir diğer ihtiyaç başlar ve güdülenme süreci her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin, istek ve özlemleri kendine özgü çizgide sürekli değişir. Bu nedenle, bireyi doyum noktasında sürekli tutmak zordur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Güdülenmenin amacı, kendimize ve başkalarına eyleme dönük ilham vermektir. Eyleme geçmektir. Bu sıradan değil, belirli bir eylemdir. Düşünceleri yaşama geçirme isteği, en az

bu düşünceler kadar önemlidir. GÜdülenen kişi, “girişimcilik” denilen kişisel niteliğe sahip olmalıdır. Bu, kişiyi durgunluktan eyleme ve değişime sevk eden içsel dürtüdür. İçten güdülenen kişi düşünceyi eyleme dönüştürür ve hedeflerini belirler, onlara ulaşmak için harekete geçer (Shinn, 2004). İşte bireyin bu hali ise “güdülenme” olarak ifade edilmektedir. Güdülenme, bireyleri bir gayeye yönelik şekilde hareket etmeye sevk eden sebeptir (Doğan, 2003). Başka bir ifadeyle, bireyin, işinin yönünü, gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış dürtücünün etkisi ile işe geçmesi, canlıda işe veya öğrenmeye geçme isteğidir (TDK, 2005). Kurt Lewin'e (1948) göre herhangi bir tepki yapma durumuyla karşı karşıya kaldığında insanda, birbirine zıt iki güç birlikte bulunur. Birinci güç dürtücü (driving) güçtür. Dürtücü güç, belli bir doğrultuda insanı etkileyen güçtür. Dürtücü güç insanı, değişmeye, girişmeye, sürdürmeye eğilimli yapar. Üretken olma, özenim, özenme, yarışma gibi güçler bu türdendir.

Örgüt yönetimi, hem kişisel hem de örgütsel amaçlara ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya çalışır (Kaplan, 2007).

Çünkü güdülenmesi sağlanmış işgörenler kurumlarının hayatta kalmasına yardımcı olabilirler, daha üretken olabilirler. Bu nedenle etkili yöneticiler, işgörenleri yerine getirdikleri görevlerde neyin güdülediğini anlamalıdır. Ancak yöneticinin yerine getirdiği tüm işlevlerin içinde işgörenleri güdülemek, tartışmasız en karmaşık olanlar arasındadır. Bunun sebebi de işgörenleri neyin güdülediğinin sürekli değişmesi gerçeği olabilir (Lindner, 1998). İnsanları bir işe güdülemek isteyen yönetici, onların yaptıkları işlerin amaçlarını ve nedenlerini ortaya çıkarmalıdır. Çünkü insanlar gerçekte yöneticinin nedenleri ve amaçları için güdülenmezler. İşgörenler, kendilerine ‘bunun bana yararı ne olacak?’ sorusunu sorarlar. İşgörenleri güdülerini bulmak ve sonrada onların bu güdülerini kurumun amaç ve aktiviteleriyle bağdaştırmalarına yardımcı olmak yöneticinin sorumluluğundadır. Çünkü bu durum, işgörenlerin meslekteki başarılarına olumlu yönde etki eder (Bruce ve Pepitone, 1999).

Kısacası güdüleme beraberinde başarıyı tetikleme, girişimcilik ve iyimserlik getireceği için önemlidir (Rahim ve Minors, 2003). İnsanlar en çok ilgilerini çektiğini inandıkları işleri yapmaya güdülenirler. Bu durum olumsuz davranışlara yol açabileceği gibi, parlak başarılarla da sonuçlanabilir. Yönetici olarak hedef, işgörenlerin kendi mutluluklarını kurumunkiyle bağdaştırmalarına yardımcı olmaktır. Bu gerçekleştiğinde, işgörenler doğal olarak daha çok çalışmaya güdüleneceklerdir. Çünkü bunu yapmak kendilerini de ilgilendirecektir (Bruce ve Pepitone, 1999). Örgütün temel öğelerinden bir

diğeri de ortak amaçtır. Belirlenmiş ortak bir amaç olmadan, bireyler arası bir işbirliği söz konusu değildir. Bireylerden beklenenlerin neler olduğu, ancak bir ortak amaç belirlendikten sonra saptanabilir. Ortak amacın gerçekleşebilmesi için önce ilgililer tarafından bilinmesi ve anlaşılması gerekir. Bu sağlıklı bir iletişimle sağlanır. İletişim bireyler arası etkileşim sürecidir. Belli amaçları gerçekleştirmek üzere oluşturulan örgütler, bu amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece varlıklarını sürdürebilirler. Örgütler “etkili” ve “yeterli” oldukları sürece varlıklarını korurlar (Aydın, 1998). İşgörenlerin çalışmaya güdülenmesi, kendine gösterilen hedeflere ulaşmayı içten istemesine bağlıdır. İşgörenleri çalışmaya güdülemek evrensel bir sorundur. Bir çalışma durumunda insan, içinden gelen dürtücü güçle çalışmaya yönelirken, yine içinden gelen engelleyici güçle çalışmaktan kaçmaya yönelir. İnsan bu ikinci gücü yendiğinde çalışmaya güdülenir (Başaran, 2000). Yönetimsel etkilerden sonuç almak için, örgüt çalışanlarından her birinin verilen görevi yerine getirmekte istekli olması gerekmektedir. Burada güdülenmenin rolü, bu isteği yoğunlaştırmak ve işgörenleri teşvik etmektir. Personele verilen emirlerin yerine getirilmesi örgüt açısından önemlidir. Dolayısıyla emirlerin uygulanmasındaki oransal yükseklik güdülenmeyi sağlamaktadır (Şahnaz, 1998).

Güdülenme insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan biridir. Hangi türde olursa olsun bütün örgütlerin kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. İş ne olursa olsun sonuçta istenen şey söz konusu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, benimsemesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin güdülenme düzeyidir (Fındıkçı 2001). İnsanların bu güdülenmelerinin oluşmasını sağlayan çeşitli gereksinimleri vardır. Ancak bu gereksinimler kişiden kişiye değişmektedir.

Öğretmenlerin nasıl güdüleneceği sorunu yöneticileri kuşaklar boyu şaşırılmış ve her denemenin sonunda düş kırıklığı yaratmıştır. Sorunun güç olmasının bir nedeni, güdülenmenin asıl olarak bireyin içinden gelmesi ve doğrudan gözlenememesidir. Çalışmaya güdülenme öğretmenlerin kişilikleriyle doğrudan ilgilidir. Hiç bir yönetici, öğretmenlerin temel kişilik yapısını değiştirecek durumda değildir. Yöneticilerin yaptığı en iyi iş, öğretmenlerin güçlerini, okulun amaçlarına doğru yönlendirmek için özendiriciler kullanmayı denemeleridir (Başaran, 2000). Örgütsel etkililiği yükseltmede ve verimi arttırmada, güdüleme teorilerinden yararlanmak mümkündür. Bilindiği gibi örgütsel etkililiğin ve verimin sağlanmasının birçok yolları vardır. Örneğin, iyi araç ve gereç kullanması, teknolojik ve yönetim bilimlerindeki yeniliklerden yararlanılması, çalışan

bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi bunlardan birkaçıdır. Ancak bunlar içinde en önemlisi özendirici ve güdüleyici araçların kullanılmasıdır. Çalışan insanın, işinden duyduğu hoşnutluğu artırarak motive edilmesi, işinde göstereceği çaba ve başarıları artıracaktır. Sonuçta, güdülenmiş insan, örgütsel amaçlara ulaşılmasındaki isabet derecesini yükseltecek ve kaynaklardan en iyi şekilde yararlanılmasını sağlayacaktır (Eroğlu, 2000).

### **3.3. GÜDÜLEME KURAMLARI**

#### **3.3.1. İçerik kuramları**

##### **3.3.1.1. Maslow'un hiyerarşik ihtiyaçlar teorisi**

Hümanistik teoriler konusunda en etkili olan yazar Abraham Maslow'dur (Maslow, 1954). Maslow (1954) insan güdülenmesi ile ilgili olarak oldukça çok sayıda araştırmaları sentezlemeye çalışmıştır. Maslow'dan önce, araştırmacılar, biyoloji, başarı veya güç gibi etkenlere tek tek eğilip insan davranışına neyin güç verip yönlendirdiğini araştırmışlardır. Ayrıca Maslow tek bir davranışa etki eden birden fazla güdülenme olduğunu ileri sürmüştür. Güdülenmenin nedenleri değil amacı hedef alınmalıdır. Güdülenmede hayvan davranışları değil, insan davranışları ele alınmak durumundadır. Maslow iki gruptandırma üzerine insan ihtiyaçları hiyerarşisi kurmuştur; eksikliği olan şeylerin ve gelişmenin ihtiyaçları. Eksikliği olan şeylerin ihtiyaçlarında, bir sonraki seviyedekilere yönelmeden önce daha aşağıdakilerin karşılanması gerekmektedir. Bu ihtiyaçların her biri karşılandığında, eğer gelecekte bir ihtiyaç hissedilirse, kişi bu ihtiyacı karşılamaya çalışacaktır. Kuram, temel gereksinmelerin alttan üste doğru olmak üzere bir sıradüzen içinde oldukları ve her alt basamaktaki gereksinme karşılandıkça bir üst basamaktaki gereksinmenin davranışı etkilemeye başladığı şeklinde ifade edilebilir.

Maslow'a göre, bir birey, gelişme ihtiyaçlarını karşılamaya ancak ve ancak eksikliği olan şeylerin ihtiyaçlarını karşıladığında açık olacaktır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisinde birey sırasıyla önce fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayacak, daha sonra kendini güvende hissedecek, sevgi ve ait olma aşamasında sosyal ihtiyaçlarına karşılayacak, bunları karşıladıktan sonra kendine güven duyacak ve ancak bunları elde ettikten sonra bireysel olarak gelişme aşamalarına gelecektir.

### Fizyolojik ihtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar, diğer ihtiyaç çeşitlerine göre kuşkusuz en güçlü olanıdır. Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, vb. Açlık, cinsellik gibi bazı ihtiyaçlar insanın gövdesinde somatik bir temel göstermektedir. Ayrıca, bu ihtiyaçlar giderilmedikleri ölçüde rgenliğe bütünüyle egemen olurlar (Onaran, 1981). Açlık endişesi içinde olan bir insan için, yemek endişesini gideremeyen tüm davranışlar ikinci planda kalır (Adair, 2003). Yani, açlıktan ölmek üzere olan bir insan için sevgi, özgürlük, eğlenme, güvenlik, dostluk gibi kavramlar pek bir şey ifade etmez. Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandığı zaman bundan sonraki ihtiyaçlar ortaya çıkmaya başlar (Onaran, 1981). Bu yüzden fizyolojik ihtiyaçlar, hiyerarşinin en tabanında yer almaktadır.

### Güvenlik gereksinimleri

Fiziksel ihtiyaçlar karşılandığında ortaya çıkan bu yeni gereksinme kümesi güvenlik, korunma, düzene ve yasalara bağlılık, korku ve anarşiden uzaklık gibi gereksinmeleri kapsar. Bu gereksinmeler insanın kendini güvenlik içinde duyması için gerekli gereksinmelerdir. Bu gereksinmeler Maslow'un yaşadığı toplumda daha çok çocuklarda görülür (Onaran, 1981). Zaten olgunluk çağına erişmiş bireyler de güvenlik gereksinmeleri tehdit edildiğinde duydukları tepkiyi açıkça göstermeme yönünde şartlandırılmış olduklarından, bu gereksinmelerin güçlülüğünü anlamak için çocukların davranışlarının incelenmesi daha yararlı olmaktadır. Güvenlik ihtiyaçları, fiziki tehlikelerden korunmak, ekonomik güvence, alışılmamış yerine, alışılmışın tercihi, düzenli ve önceden tahmin olunabilir bir ortam şeklinde kendini gösterir (Hicks ve ark., 1979).

### Sosyal ihtiyaçlar

Sosyal ihtiyaçlar, bireyin ait olmak, bir arada bulunduğu kişiler tarafından kabul görmesi, sevilme, sevme, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlarla ilgilidir (Akat ve ark., 1999).

Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonraki düzeyde sosyal ihtiyaçlar, davranışların güdülenmesinde önemli duruma geçerler (Hicks ve ark., 1979). Maslow'un düşüncesine göre, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandıktan sonra, sevgi, şefkat, ve aitik duygusu gibi ihtiyaçlar baskın güdülenme merkezi haline gelmektedirler. Böyle bir birey arkadaşının veya ailesinin yokluğunu şiddetli biçimde hisseder ve insanlara sevecen ilişkiler kurmaya veya bir grup içinde kendisine yer edinmeye gayret gösterir (Adair, 2003). Birey bu ihtiyaçları da, a bir insanın gıdaya olan arzusu kadar şiddetle duyacaktır

(Hicks, 1979). Birey fizyolojik ve güven gereksinimleri giderildikten sonra, Maslow'a göre sıra sosyal ihtiyaçlara gelir. Bu basamakta başkaları tarafından sevilme, sevmeye, bir gruba girme, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme, gibi duygusal ve toplumsal gereksinimler ön plana geçer. Birey günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirir ve bu süre içinde çalışırken ya da boş zamanlarında belirli kişilerle konuşur, ilişkiler ve arkadaşlıklar kurar. Bu tür ilişkiler onu sosyal yönden belirli bir sosyal konuma sürükler ve çalışma güdüsünü artırır. (Sabuncuoğlu ve ark., 2003).

### Saygınlık ihtiyacı

Kişinin kendisine saygısı, özerklik ve başarı gibi içsel faktörleri; statü, şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar. Bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan ve bir grup ruhu yaratıldıktan sonra, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine sürekli ve sağlam bir değer verilmesini arzu eder. Bazen, insan kendisi de kendi kişiliğini de takdir ederek sağlam bir güvenlik duygusuna sahip olabilir. Çoğu insanlar, başkaları içinde sivrilmek, yani başkalarının hayranlığını ve onayını kazanmak için çalışırlar. İnsanın kendi kendini takdir ihtiyacı, kendine güvenlik duygusunu geliştirmenin yanında, yaşadığı çevrede ve hatta dünyada işe yarar bir kimse olduğu kanısını güçlendirecektir. Bu duygu da insan için büyük bir tatmin aracı ve hatta kaynağı olacaktır (Eren, 1993). Okul ortamları gerek öğrencinin kendini gerçekleştirmesine, gerekse öğretmenlerin beceri ve yeteneklerini sergilemelerine fırsat vermek için uygun ortamlardır. Eğitim yöneticileri bu durumu iyi bir güdüleme gücü olarak görüp kullanmalıdır ( Koçak, 2000).

### Kendini gerçekleştirme ihtiyacı

Maslow'un temel pozisyonu bir insan kendini geliştirme ve kendini aşma konusunda yol aldıkça kişinin daha bilge bir hale geleceği ve çok farklı durumlarda nasıl davranacağını bileceğidir (Daniels, 2001). Göre, Maslow'un kendini geliştirmenin en üst seviyelerindeki bir insanın doğaları gereği üstün olacağı çıkarımı belki de insan davranışı ve güdülenmenin araştırılmasında en önemli katkılarında biri olabilir (Daniels, 2001).

Maslow kendini gerçekleştirme terimini, "bireyin eğilimleri doğrultusunda kendini gerçekleştirebilmesi için doyuma ulaşma arzusu" olarak tanımlamıştır. Yani, birey olduğundan çok daha iyi olma ve tüm kabiliyetlerini kullanabilir duruma gelme isteği içindedir. Maslow'a göre, birçok insan bu seviyeye ulaşamamaktadır (Tevrüz, 2002). Norwood (1999), bireylerin farklı seviyelerde ne tip bilgiler aradığını açıklamada Maslow'un hiyerarşik ihtiyaçlarının kullanılabileceğini önerir. Kendini gerçekleştirme



gelişme safhalarındaki insanlar eğitim bilgisi aramaktadırlar. Bu seviyedeki bireylerin kendilerinin de ilersindeki şeylere bağlantı kurmak veya diğer insanları eğitmek üzerine bilgi arayacakları ileri sürülebilir (Norwood, 1999). İnsanın yeteneklerini en sonuna kadar kullanma dürtüsü olan kendini gerçekleştirme ve geliştirme, kişinin kendi potansiyeline erişmesini ve kendini ifade etmesini sağlar (Açıkgöz, 1996). İhtiyaçlar hiyerarşisinin zirvesinde, benliğini idrak etme veya benliğini gerçekleştirme ihtiyacı bulunur. Bu ihtiyaçlar bireyin kendi potansiyellerinin farkına varması, bir işi yalnız başına yapması, yaratıcı olabilmek için kendisini sürekli bir gelişime tabi tutması ile ilgili ihtiyaçlardır (Hicks, 1979).

Bu ihtiyaçlar basamak halindedir. İlk temel ihtiyaçlar karşılandıkça diğer üst ihtiyaçlar kendini belli edeceklerdir. İhtiyaçlar karşılandıkça diğer ihtiyaçlara gerek duyulur fakat hiçbir ihtiyaç tam olarak karşılanmaz çünkü tamamen karşılanan bir ihtiyaç kişiyi artık güdülemez (Açıkgöz, 1996). Maslow'un kuramı öğrencileri tanımak, onların bazı davranışlarını anlamak, için önemli ipuçları vermektedir. Alt ve temel ihtiyaçlarının karşılanmadığı öğrenciler bilme ve anlama gibi bilişsel becerilerde de yetersiz kalırlar. Aynı şekilde temel becerileri giderilmeyen iş görenler, örgütün amaçları doğrultusunda gereğince hizmet edemeyeceklerdir.

### **3.3.1.2. Frederik Herzberg'in "İki Etmenli Güdüleme" kuramı**

Herzberg ile arkadaşları Mausner ve Synderman üniversite öğrencilerinin de yardımıyla yaptıkları araştırmalarda güdülemede Herzberg Modeli olarak bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir (Eren, 2001). 1950'lerin sonunda, Herzberg ve arkadaşları, Pittsburg bölgesinde çalışan 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptıkları araştırmada, deneklerden kendilerini en iyi ve en kötü hissettikleri durumları ifade etmelerini istemişlerdir. Daha sonra deneklerden alınan cevaplar bir araya getirilerek yorumlanmıştır. Elde edilen sonuçlar, güdüleme konusunda etkili olan faktörlerin iki gruba ayrılarak incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. İşin dışında kalan, ancak işle ilgili olan faktörler hijyen faktörler; işle doğrudan ilgili olan, işin kendisine yönelik faktörler ise güdüleyici faktörler olarak adlandırılmıştır (Hodgetts, 1999). Hijyen faktörler; para, nezaket, statü, güvenlik, çalışma koşulları, politikalar, çalışan ilişkileri, vb. faktörlerdir. Güdüleme faktörleri ise; işin kendisi, tanınma, ilerleme, büyüme imkânı, sorumluluk ve başarıdır (Aşan, 2001). Hijyen faktörler, bir anlamda temel ihtiyaçlardır. Bunların karşılanmaması doyumsuzluğa yol açar. Ancak bu temel ihtiyaçların karşılanması tek

başına kişiyi tatmin ve motive etmez. Teşvik edici faktörlerde durum farklıdır. Teşvik edici ihtiyaçların giderilmemesi, aynı biçimde doyumsuzluğa yol açmakta, ama bu ihtiyaçların karşılanması durumu yüksek güdülenmeye yol açmaktadır (Fındıkçı, 2001). Bu teorinin yöneticilere mesajı açıktır. Yöneticiler, hijyen faktörleri sağlayarak iş tatminsizliğini giderirler fakat güdülenmeyi sağlayamazlar. Diğer taraftan, takdir, işin niteliği, zorluğu, kişisel gelişim fırsatları gibi güçlü motive edici faktörleri ise yerinde ve zamanında kullanarak, yüksek tatmin ve performans elde edebilirler (Barutçugil, 2002).

### 3.3.1.3. David McClelland “Başarı Güdüsü” kuramı

Çalışanların güdülenmesine etki eden değişkenlerin çözümlenmesini yapan bir kuramdır. İhtiyaçların öğrenmeyle sonradan kazanılacağını ileri süren David McClelland, insan ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır (Şimşek ve ark. 2003). Bunlar:

- Başarı güdüsü
- - Erk (İktidar) güdüsü
- - Bağlanma güdüsüdür.

Bu güdüler herkeste bulunmakla birlikte güçlülük derecesi kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişmektedir (Oral ve Kusluvan, 1997). Mc Clelland’a göre güdülenme bir kurumun başarı ya da başarısızlığı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Yüksek başarı güdüsüne sahip olanlar, başkalarına göre daha gerçekçi, kararlı ve uygulayıcı bir zekâyâ sahiptirler. Ama bu özellikleri zorunlu olarak işin doğası, kişisel çaba ve yaratıcılığa açık olup, olmayışı belirler. Eğer iş bunları sağlıyorsa, başarı güdüsü yüksek olan bir birey kendisiyle yarışanları geride bırakabilir. İşin niteliği kişisel çaba ve yaratıcılığa açık değilse bu bireyler sıradan ve yaratıcılıktan uzak bir iş başarımı gösterirler (Bingöl, 1996). Bağlanma güdüsünün temelini bireyin kendi dışındaki insanlar ve gruplar ile ilişki içinde bulunmasına dayanmaktadır. Bir takım bireylerde başkaları ile ilişki kurmak eğilimi kuvvetli iken, bazılarında bu eğilim zayıftır. Bireyleri arkadaş aramaya ve insanlarla ilişki kurmaya bir takım farklı sebepler vardır. Birey ya gerçekten iyi arkadaşlıktan hoşlandığı için ya da para, çıkar gibi maddi ödüllerden yararlanmak amacıyla arkadaşlık kurabilmektedir.

Güç güdüsü bireylerin çevreleri ile olan ilişkilerinde, bütün etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve bunlar vasıtası ile çevrelerine egemen olma isteklerini ifade etmektedir (Şimşek ve ark., 2003). Erdem’e göre bu teorinin yönetici açısından anlamı

şudur: Eğilim yöneticisi eğitim işgörenlerinden başarı güdüsü yüksek olanlara üstün performans gösterenlere uygun görevler vererek veya uygun yerlere yerleştirerek bilgi ve yeteneklerini tam olarak işe koşacaktır. Aynı şekilde başarı güdüsü yüksek olmayanlara da durumlarına uygun görevler verir. Eğitim işgörenlerinin en küçük başarılarını takdir ederek başarı güdülerini kamçılar. İlişki ihtiyacını karşılayamayanlar için birlikte yemek yemek, geziye, tiyatroya gitmek gibi sosyal faaliyetler düzenleyerek sosyal ihtiyaçlarını karşılar (Erdem, 1997).

#### **3.3.1.4. Clayton Alderfer'in ERG (VİG) kuramı**

Alderfer Maslow'un modelini geçerli bulmamıştır, modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur (Can, 1992). Ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. İlke yine aynıdır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra da üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir (Eryılmaz, 1987). Bu güdü kuramına göre üç temel kategori vardır:

1. Varoluş İhtiyacı: Tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları kapsar. Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları burada yer alır.

2. Aitlik ihtiyacı: Diğer insanlarla anlamlı ilişkiler kurma ihtiyacını anlatır. Maslow'un kişisel güvenlik, sevgi ve takdir ihtiyaçları burada anlatılır.

3. Gelişim İhtiyacı: Bireyin kendisi ve çevresi üzerinde etkiler geliştirme ihtiyacını anlatır. Maslow'un kendini gerçekleştirme ve kendini takdir etme ihtiyacı burada yer alır (Nelson ve Quick, 1997). Alderfer'in bu kuramı, insanları yüksek seviyedeki ihtiyaçlarını karşılarlarken, engellemesi sonucu ortaya çıkan davranışlarını açıklamak konusunda yardımcı olmuştur. ERG kuramına göre ilerleme ihtiyacı ve tatmin hiyerarşide yukarı doğru gider. Eğer insanlar engellerse geriye doğru gider (Nelson ve Quick, 1997). Bu kuram birden fazla gereksinimin aynı anda etkili olduğunu, davranışı etkilediğini ileri sürmektedir. Ayrıca alt düzey gereksinimlerin karşılanması sonunda, üst düzeye doğru gelişmede bir engelleme sürecini de kabul etmektedir. Örneğin, yönetimsel bir konum için çaba harcayan, ama istediği konuma gelemeyen birey, diğer bireylerle yakın ilişki kurma yönünde enerjisini yeniden yönlendirilebilir (Aydın, 2000).

#### **3.3.2. Süreç kuramları**

Süreç kuramlarının ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl güdülendikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belli bir davranışı gösteren kişinin bu

davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamamasının sağlanması süreç kuramlarının cevaplamaya çalıştığı temel sorudur.

### **3.3.2.1. Dürtü X alışkanlık kuramı**

Davranışı dürtü ve alışkanlıkların bileşiminin bir sonucu olarak ele alan bu kuramda güdülenme süreci bu iki değişkeni içermekte, bireyin ortaya koyduğu çabanın dürtü gücü ile alışkanlık gücü arasındaki çarpımsal ilişkiye bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Cofer ve ark., 1964). Alışkanlık gücü geçmişteki pekiştirme deneyimleri sonucu edinilen etki – tepki ilişkisinin gücü olarak tanımlanmaktadır. Bu etki – tepki ilişkisinin oluşumu Thorndike’ın “etki yasası” ile açıklanabilir (Thorndike, 1911). Etki yasasına göre, bireyin geçmişte karşılaştığı benzer durumlarda gösterdiği tepki ne denli doyumsuz olmuştursa etki – tepki ilişkisi o denli güçlü olacak, doyumsuzluğa yol açan tepkilerde ise bu ilişki zayıflayacaktır. Diğer bir deyişle doyumluluk ya da doyumsuzluk ne kadar güçlü olmuştursa, ilişkinin güçlülüğü ya da zayıflığı o kadar büyük olacaktır. Thorndike’e göre bireyler ödüllendirilen davranışları yineleme, ödüllendirilmeyen ya da cezalandırılan davranışları ise yinelememe eğilimi göstermektedirler.

### **3.3.2.2. Çelişki kuramı**

Değişik uzantıları bulunmakla birlikte, çelişki kuramının temelinde bireylerde içsel bir çelişkinin var olması durumunda bu çelişkiyi azaltacak davranışlara yönelecekleri, çelişki ne denli büyükse güdülenmenin o denli güçlü olacağı varsayımı yatmaktadır. Çelişkinin genellikle bireyin iki ayrı tutumu, görüşü, düşüncesi arasında olduğu söylenebilir. Örneğin, iyi bir yönetici olduğuna inanması ve uzun süredir yükseltilmemesi gibi (Festinger, 1957). Çelişki kuramının “eşitlik kuramı” diye adlandırılan bir uzantısı özellikle yönetsel güdülenme açısından önem taşımaktadır (Adams, 1967). Eşitlik kuramı ilk olarak ücretlendirme uygulamalarına ilişkinse de örgütlerdeki değişik girdi ve çıktıları kapsayacak biçimde genişletilebilir. Burada söz konusu olan çelişki, ya da karşılaştırma, bireyin iş girdilerinin iş çıktılarına oranıyla karşılaştırılan kişi için geçerli özdeş oran arasındadır. Eğer bu iki oran eşit değilse, birey eşitsizliği, çelişkiyi ve bunların yarattığı gerilimi azaltmak için güdülenir. Sözü edilen girdiler bireyin iş için geçerli karşılık getirmesi gerekli bir yatırım olarak algıladığı çaba, eğitim, zaman gibi öğeleri içerir. Çıktılar ise konumdan elde edilebilecek para, tanınma, çalışma koşulları gibi öğelerdir.

Eşitsizliği gidermek için bireyin başvurabileceği çeşitli yollar vardır. Girdi ya da çıktıları değiştirmek, konumdan uzaklaşmak, karşılaştırılan kişinin girdi ya da çıktıları

değiştirmek, karşılaştırılan kişiye değiştirmek gibi. Seğilen yol genellikle bireye olan maliyetin işlevidir (Pritchard,1964).

### **3.3.2.3. Beklenti kuramları**

Beklenti kuramı ile dürtü X alışkanlık kuramı arasında önemli benzerlikler göze çarpmaktadır (Atkinson, 1964). Her iki kuramda da, ödül ya da arzulanan olumlu bir sonuç kavramı bulunmaktadır; yine her iki kuram bireylerin olaylar arasında öğrenilmiş bir ilişki kurduklarını ileri sürmektedir. Dürtü X alışkanlık kuramında bu ilişki etki-tepki alışkanlık gücü, beklenti kuramında ise beklenti ya da öznel olasılık adını almaktadır.

#### Vroom modeli

Victor Vroom'un modeli, insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle bu amaçlardaki başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Bu beklenti modeli, hangi etkenlerin ihtiyaçların gücünü etkileyebileceğini inceler. İhtiyaç hissi davranışa neden olur. Eğer birey, çaba ve performans arasındaki pozitif bir ilişki olduğunu algırsa güdülenme artar.

Algılanmış çaba-performans olasılığında şu soruya cevap aranır; “Gerekli çabayı sarf edersem işi alma olasılığım nedir?”. Algılanmış performans ödül olasılığında ise, “İş iyi bir şekilde tamamlarsan değer verdiğim ödülleri alma şansım nedir?” sorusuna cevap aranır. Algılanmış ödül değerinde de “Benim değer verdiğim ödüller nedir?” sorusuna cevap aranır (Hersey ve ark., 1996). Bu durumda üç tür ilişki var; ilki çaba-performans ilişkisi, ikincisi iyi performans-ödül ilişkisi, diğeri ise ödülün değeri'dir.

Vroom'un beklenti kuramı bir süreç kuramıdır. Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından, duruluşuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Vroom güdüleme konusunda, bireysel çeşitli hareket biçimleri karşısında karar verecek bir kişi olarak görmektedir. Birey bu alternatifler arasından bir seçim yapacaktır. İşte beklenti kuramı yapılacak seçimi belirlemeyi amaçlamaktadır. Yine bu modele göre iş ve görev, başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur (Aykul, 1995).

#### Porter ve Lawler modeli

Vroom kuramının bir uzantısı sayılabilecek Porter ve Lawler modeli, çok değişkenlidir. Bu iki araştırmacı işten tatmin duyma ve hoşnut olma halinin performansı artıracığı yönündeki geleneksel inanca karşı çıkmışlar, umut ve beklentiye dayanan

değişik bir model ortaya atmışlardır. Bu model geleceğe yönelik olup, uyarılma ve bunun sonucu ortaya çıkacak verimin umutla beklenmesi halini açıklar.

Kuram özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumları, işle ilgili davranışlarıyla, işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen bir araştırmada kavramsal bir taslak geliştirme gereksiniminden doğmuştur (Onaran, 1981). Söz konusu Porter ve Lawler modelinde yüksek başarının yüksek doyum verebilmesi için, işgörenlerin bekleyişleri ile ödül arasında bir denge kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.

Bireyin yüksek gayret göstermesi, her zaman yüksek bir performansla sonuçlanamaz. Burada iki değişken önemlidir. Birincisi bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Eğer kişi, bilgi ve yetenekten yoksunsa ne kadar gayret gösterirse göstereceği başarılı olamaz. İkincisi, kişinin kendisinin aldığı rolle ilgilidir. Rol beklenen davranışın türüdür. İşletmelerden personeli belirli roller beklendiği gibi, üstlerde astlardan belirli roller beklenmektedirler (Karakoç, 1998). Okul örgütünün başarısı, öğretmenlerin çağın şartlarına uygun gerekli bilgi ve becerilerle donatılması, örgüt içindeki bireyler arası uyumsuzlukların çözülmesi, kişiden kişiye farklılık gösteren beklentilere eşit oranda cevap verilmeye çalışılması ve çalışanların performansının sürekli gözden geçirilmesi ile mümkündür. Bunun için okul müdürü, personelin kendini geliştirebilmesi için gerekli eğitim-öğretim ortamını sağlamaya çalışarak, onlara her konuda destek olmaya özen göstermelidir (Karaköse, 2002).

### Smith ve Cranny modeli

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

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

Kuşkusuz çaba, ödüllerden etkilenmekte ve ödüller ona doyum sağladığı oranda başarıyı etkilemektedir. Şu halde, sadece ödüllendirme değil, aynı zamanda çalışkan, yetenekli, becerikli ve tecrübeli kimseler bulma ve çalıştırmanın da güdülemede önemli rolü vardır. Bunlar çabanın artmasını sağlayan unsurlardır (Eren, 2001).

#### Adams'ın eşitlik kuramı

J. Stacy Adams'ın kuramı çok yalın ve anlaşılır bir şekilde, iş ortamına veya organizasyona bireyin kattıklarıyla, elde ettikleri arasında bir denge görmek istemesini, üstelik elde ettiği sonuçlarla aynı katkıları sağlayan başkalarının elde ettiği sonuçları karşılaştırdığında eşitlik görmesi durumunda kendisinin doyumlanacağını açıklar (Adams, 1967). Esas itibarıyla, bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve doyumlanma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitliğe ve adalete bağlıdır. Kişi genelde gayret ile sonucu içeren bir oran oluşturarak eşitlik ve adaleti arayacaktır.

Porter ve Lawler modeli' nin Adams'ın eşitlik kuramını içerdiğini de söyleyebiliriz. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve doyumlanma arasındaki ilişkiler, eşitlik kuramının vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Zaten eşitlik kuramı doyumlanmayı da bu kavramlar üzerine oturtmuştur. Geniş bir kabul görmesi için metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gereksinim duyduğu kabul edilen bu kuramın ortaya koyduğu sonuçlar çeşitli uygulamalı araştırma sonuçlarıncı doğrulanmıştır.

### **3.4. Güdülemede Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

Güdülemede özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetmel araçlardan yararlanmak olasıdır. Örgütsel ve yönetmel güdüleme araçları etkin ve sistemli bir şekilde kullanıldığı takdirde işgörenleri güdüleyebilir. Bu araçları kullanabilen yönetici çoğu zaman işgörenleri, örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya sevk edebilir. Örgütsel ve yönetmel araçlar; amaç birliği, kararlara katılma, iletişim, performans değerlendirme, iş zenginleştirme, rekabet, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, eğitim kariyer geliştirme, adaletli ve sürekli disiplin sistemi başlıkları altında toplanabilir.

#### **3.4.1. Amaç birliği**

İşletme yönetiminin en önemli işlevi, örgüt olarak işletme amaçları ile işgörenlerin amaçları arasında bir denge sağlamaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Yöneticilikte etkili

olabilmenin anahtarı, amaçları olabildiğince verimli bir şekilde gerçekleştirmektir. Bu amaçla yapılması gereken ilk aşama, açık ve net amaçlar oluşturmaktır. Sonraki aşama ise amaçları başarmak için gerekli tüm kaynakları tahsis etmektir. İşgörenlerin ilgisini çekmeyen ya da onlar için hiçbir değeri olmayan amaçlar yöneticiyi etkili kılmayacaktır. (McCrimmon, 2007).

Amaçları oluşturmak ve onların başarılıp başarılmadığını ölçmek, yöneticilere örgütün gelişmesini takip etme konusunda yardımcı olur (Thompson ve Strickland, 2003). Eğitim kurumlarında amaç birliğinin en önemli faydalarının birisi de okula bağlılığı artırmasıdır. Çalıştığı eğitim kurumunun amacını gerçekleştirirken kendi amacının da gerçekleştiğini gören öğretmenler, görevlerini yerine getirmek amacıyla daha fazla güdülenebilirler.

### **3.4.2. Kararlara katılım**

Karar verme yönetimin en önemli süreçlerinden birisidir ve tüm yönetsel eylemlerin kaynağıdır. Çünkü eğitim yönetimi süreçleri ve eğitim işlevlerinin niteliği, karar verme ile yakından ilişkilidir. Bütün süreçler ve işlevler karar verme ile örtüşmüş, bütünleştirilmiştir. Bu nedenle hangi düzeyde bulunursa bulunsun, yöneticilerin görevlerine ilişkin konularda karar almaları gerekir. Aynı zamanda alınan kararların daha iyi uygulamaya geçmesi, daha başarılı kararlar alınması ve işgörenleri güdülemesi bakımından karar alma sürecine işgörenler de katılmalıdır (Giray, 2006). Herzberg'e göre, bireylere işyerlerinde sorumluluk yüklemek onların başarılarını artırır. Eğer örgütte işgörenlerin karara katılmalarına izin verilmiyor, onlara sorumluluk yüklenmiyorsa bu durumda işgörenlerde işe yabancılaşma, gizli tatminsizlik, devamsızlık, direnişler, işten ayrılmalar görülecektir. Bu sorunları ortadan kaldırılması için katılmalı bir yönetimin oluşturulması işgörenlerin güdülenmesi açısından önemlidir (Şimşek ve ark., 2003). Okul yöneticileri, eğitimcileri ilgilendiren konularda ve yetenekleri oranında kararlara katılmalarını sağlayarak, onların yeteneklerine güvenmelidir. Karara katılan öğretmenler alınan kararın uygulanmaya konulmasında daha içten bir çaba göstererek güdülenebilirler.

### **3.4.3. İletişim**

İletişim örgüt içinde emir ve haberlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir (İncir, 1993). Örgüt için iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı, işgörenler için olsun, yöneticiler için olsun güdüleyici bir niteliğe sahip olabilir. Örgüt ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak, yöneticileriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek,



öneriler sunabilmek, işgörenlerin de kendilerine olan güvenlerini ve saygılarını artırarak, örgüt amaçlarını benimsemelerini sağlayabilir. İnsan faaliyetlerinde ve yaşamında iletişimin tartışılmaz bir önceliği ve yeri vardır. İletişim bireyler, kültürler, işletmeler ve toplumlar arasında bir 'anlaşma köprüsü' gibidir. Bu köprü ne kadar sağlam kurulursa iletişim o kadar iyi, ilişkiler de o kadar sağlıklı ve olumlu olabilir (Doğan, 2005). Bunun yanı sıra öğretmenlerle etkili iletişim kurabilen okul yöneticileri, okul çevresindeki hem yararları hem de zararları tanımlayabilmede kuşkusuz daha iyidir. Okul yönetimiyle birebir konuşmalarında öğretmenlerin neler söyledikleri, toplantılarda öğretmenlerin hangi meseleleri gündeme getirdikleri öğretmenlerin morallerini yüksek tutmakla ilgilenen okul müdürü için değerli veriler sağlayabilir (Protheroe, 2006).

#### **3.4.4. Performans değerlendirme**

İşlevsel olarak performansın tanımına bakılacak olursa bir işi yapan bireyin, grubun veya örgütün amaçlanan hedeflere yönelik olarak varabildiği sonuç veya neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak tanımıdır. Performans değerlendirme bir örgütte yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanması ve gerekiyorsa geliştirmek için yapılan çabaların tümüdür. Performans değerlendirme, çalışanların işlerinde gösterdikleri başarıyı ve gelecek için potansiyel güçlerini değerlendirmeye yardımcı olur (Türkel, 1998). Bu süreçte yöneticiler ilk olarak değerlendirilecek performans standartlarını belirlemelidirler. Belirlenen standartlar doğrultusunda bireyin sergilediği performans değerlendirilmelidir. Performansı değerlendirilen bireye performansına ilişkin geri-dönüt verilmelidir. Bunun yanında, iyi bir değerlendirme sistemi, öğretmenlere kişisel ve kurumsal amaçları oluşturmaları için teşvik ederek bireysel değer ve saygınlığı yansıtmalıdır. Aynı zamanda değerlendirme sistemi, hayal gücü ve yaratıcılığın gelişmesine yardım etmeli, iyi yapılmış bir işin farkına varmalı ve hem kendinin hem de diğer çalışanların kapasitelerini tahmin etmeyi içermelidir (Ellis, 1984). Öğretmen performans değerlendirmesinin diğer mesleklere göre farklı olmasının önemli bir nedeni öğretmenlikte geriye dönüşün çok zor olmasıdır. Onlar her yıl değişen sayıda yeni öğrencilerle karşılaşır. Öğrencilerin başarılarındaki katkılarını tespit etmek oldukça zordur. Öğretmenler öğrencilerini daha sonraki yıllarda izleyemedikleri için, kendilerinin öğrenciler üzerindeki etkilerini de bilememektedir. Bu durum öğretmenler üzerinde güdülenme eksikliği yaratabilir. İşte performans değerlendirmenin bir amacı da öğretmenlere performansları hakkında daha sağlıklı dönütler sağlayarak bu güdülenme eksikliğini giderebilmektir (Akşit, 2006).

### **3.4.5. İş zenginleştirme**

Davranış bilimcilerin, özellikle Frederick Herzberg'in önerdiği iş zenginleştirme yöntemi, bir işin içeriğini ve sorumluluk düzeyini, o işi yapan çalışanları güdüleyecek biçimde değiştirmek olarak tanımlanabilir. Böylece o işi yapan kişi daha çok başarı, tanınma, sorumluluk ve kişisel gelişme duygusu elde edebilecektir (Doğan, 1995). İşgörenlerin güdülenmesi için bir işin, işgörene başarıma olanağı vermesi, işgörenin kendi kendini tanımasına elverişli olması, işgörene sorumluluk yüklemesi, ilerleme, gelişme ve yükselme için olanaklar vermesi gerektiği sayılıtlarına dayanmaktadır. Bu yöntem işgörenin işinin bu olanakları sağlayacak biçimde zenginleştirilerek bütünleştirilmesini içermektedir (Başaran, 1982). İşin zenginleştirilmesi, işgörenlerin psikolojik ve sosyal gereksinimlerini karşılayabilir. Aynı zamanda iş doyumunu artırarak işgörenlerin güdülenmesini artırabilir. Çeşitli görevleri teşvik ederek işi genişletmek ve işgörenlerin birbirlerini denetlemelerini sağlamak işi benimsemeye alternatif bir güdüleme yöntemi olabilir (Mohr ve Zoghi, 2006).

### **3.4.6. Rekabet**

Rekabet, işin yoğunluğunu ve monotonluğunu hissettirmeyecek, dinamizmi ve şevki artıracak, çalışmayı ve dolayısıyla verimliliği artıracak bir araç olabilir. Rekabet, işgörenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde sıkça görülen bir olaydır. Rekabet insanın doğası gereği var olan bir özelliktir. Rekabet kişinin gelişmesinde çoğu zaman olumlu etkiler meydana getirmektedir. İşgörenlerin rekabete yönelmesinin temel nedenini saygı görme, tanınma ve kendini geliştirme ihtiyaçları oluşturmaktadır. Ne var ki yönetici bu güdüleme aracını kullanırken çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet olumlu güdülemenin yanı sıra olumsuz güdülemeyi de getirebilir. Rekabetin sonunda kazananlar ihtiyaçlarını karşılamış, kaybedenler ise gereksinimlerini giderememiş olacaklardır (Çiçek, 2005).

### **3.4.7. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi**

Çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işgörenin veya grubun işyerlerindeki sağlık koşulları, ışık, hava, kullanılan araçların rahat bir çalışmaya imkan verecek duruma getirilmesini ifade eder (Kumkale, 1996). Çalışma koşulları işgörenin rahatça çalışmasını engellerse beklenen verim düşebilir. Bilgi çağı ile birlikte toplumların nitelikli insan gücüne olan ihtiyaçları giderek artmaktadır. İnsan gücünün niteliği ise ancak nitelikli eğitim kurumları ile artırılabilir. Okul yapıları ve donanım yetersizliği eğitimin niteliğini

olumsuz yönde etkileyen önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. Bu nedenle öğretim alanlarının yeterliliği öğretimi olumlu yönde etkileyen etkenlerin ön koşulu olarak görülmektedir. Eğitim ortamı, öğrenme- öğretme etkinlikleri ile eğitsel iletişimin ve etkileşimin olduğu çevredir. Bu çevrenin öğretmenin çalışacağı şekilde donatılması öğretmenin güdülenmesini artırabilir (Ünal ve ark., 2000).

### **3.4.8. Eğitim ve kariyer geliştirme**

Eğitim kurumları içerisinde oluşan yeni sorunları çözebilmek, yeni koşulları anlayabilmek, çevremizdeki gelişmeleri izleyebilmek için yeni bilgiler gerekir. Gerçekten çeşitli eğitim aşamalarını ve donanımını sağlamış kişilerin bile, geliştirilmeye ihtiyaç duyulan yönleri vardır. Çünkü eğitim statik değil, sürekli kendini yenileyen bir süreçtir.

Bütün örgütler, işgörenlerinin ve yöneticilerinin eğitimi ve gelişimi için geniş kaynaklar ayırmakta, örgütün yaşamını sürdürmesi için yenilik ve değişimin önemini vurgulamaktadırlar. Örgütler, bireylerin öğrenmeye ve gelişime olan istekliliklerinin altını çizen kısa dönemli girişimlerini geliştirmektedirler (Antonacopoulou ve Gabriel, 2001). İşgörenlerin eğitilmesi, işgörenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlamanın yanı sıra örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur. Eğitim faaliyetleri, işgörenlerin eski yeteneklerini günün koşullarına uygun duruma getirebileceği gibi onların yeni bilgiler kazanmalarını ve yeni beceriler geliştirmelerini olanaklı kılar. Yöneticinin sorumluluğu sadece nitelikli eleman sağlamak değil, aynı zamanda bu işgörenin iş başında sürekli olarak gelişimlerini sağlamak için gereken önlemleri almak ve düzenlemeleri yapmaktır.

İşgörenlerin eğitimi hem kişilere hem de kurumlara önemli katkılar sağlar. Eğitim ödülleri hem kişilerin örgüt içinde istenen davranış biçimlerini kolaylaştırır, hem de kişilerin kazanacakları yeni bilgi ve tecrübelerle kendini geliştirmelerine yardımcı olur (Nelson, 1999). Kariyer ise çalışma hayatında sıkça kullanılan kavramların başında gelmektedir. Genellikle belirli bir meslekte ilerlemek, daha yüksek bir sosyal statüye ulaşmak olarak tanımlanan kariyer, 1900'lü yılların ikinci çeyreğinde yönetim literatürüne girmesine rağmen örgütler tarafından 1970'lerden itibaren etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır (Kırçıl, 2007). Birçok kişi örgüte girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır. İşgörenler örgüt içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek oranlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerinden örgütün yararlanmasını görmekten mutlu olurlar (Sabuncuoğlu ve Tüz,

2003). Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş yeknesaklaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulabilirler. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edebilirler. İlerleme ve yükselme olanakları tıkanan personelin çalışma gayret ve şevkleri azalabilir (Eren, 1998). Dolayısıyla yükselme bir iş yerinde önemli bir güdüleme aracı olarak kabul edilebilir.

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

#### **3.4.9. Adaletli ve sürekli disiplin sistemi**

Disiplin, çalışanların kurum düzenine aykırı davranışlarından dolayı karşılaştıkları yaptırımlardır. Disiplinin amacı gelecekte benzer davranışların ortaya çıkmasını engellemektir (Tortop, 1999).

İhtiyaçlara cevap verilmesi kadar şikayetlerin değerlendirilmesi de güdülemede belli başlı bir tatmin kaynağı ve aracıdır. Yerinde cezalandırma ve ödüllendirmelere gitmek adil bir disiplin sistemini gerektirir. Bu durum, eşit muamele ilkelerine sadık kalmayı doğurduğu için, işgörenlerin görevlerine karşı şevk ve ilgisini önemli ölçüde artıran bir özendirme aracı olabilir (Eren, 1998).

Ancak disiplin kurallarının tam anlamıyla işlerliğini kazanması için cezalandırma yöntemi uygulanmadan önce gerekli uyarılar zamanında yapılmalı, işgörenler hangi olumsuz davranışın karşılığında nasıl bir yaptırımla karşılaşacağını önceden bilmelidir. Cezalandırma, işgöreni iş arkadaşlarının önünde küçük düşürmeden yapılmalı ve ilgiliye savunma olanağı tanınmalıdır (Yıldırım, 2006). Disiplin sisteminin güdülemeyi artırmak için en önemli özelliği işgörenlerin tümüne eşit ve adil olarak uygulanmasıdır (Kırççı, 2007). Örneğin okullarda, okul müdürüne yakın olan öğretmenlerin disiplin sistemine uymadıkları halde herhangi bir ceza ve uyarı almamaları diğer öğretmenlerin okul müdürüne ve okula karşı önyargılı düşünmesine neden olarak güdülenme düzeylerini düşürebilir.

Adalet, hak ve hukuku gözetme ve yerine getirme davranışını ifade etmektedir. İnsanların adalet eğilimi, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek amacıyla toplu halde yaşama ve çalışma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Adalet kavramı bir birey ya da insan grubuna adil ya da adaletsiz, dürüst ya da dürüst

olmayan bir şekilde davranılabileceğini ortaya koyar. Adaletin içeriği hakları vermekten ibarettir. Bu bağlamda, bireyler ya da insan grupları belli haklara sahiptir. En açık haklar hizmetler, çıkarlar ya da paradır. Fakat haklar bunlarla sınırlı değildir. Saygı, sadakat, itibar gibi sosyal içerikli olgular da bu haklar arasındadır. İnsanı etkileyen hakların haklıya dağıtılması, insan etkileşiminin hemen her boyutuna nüfuz eder (Rebore, 2001). Sosyal bilimciler, çalışanların kişisel doyumu ve bununla bağlantılı olarak örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmedeki başarısı için, adalete ilişkin olumlu kanaatin temel bir gereklilik olduğunu belirtmektedirler (Karaeminoğulları, 2006). Adalet kavramı ile ilgili olarak felsefe ve sosyal bilimciler arasında tanımlama farklılıkları olduğu gözlenmektedir. Felsefede adaletle ilgili kurallar ve normatif tanımlar geliştirilmeye, etik kararlar verilirken uyulması gereken ilkeler ve standartlar oluşturulmaya çalışılırken, sosyal bilimciler ve örgüt bilimcilere göre bir davranışın adil olması, bireyin o davranışı adil bulması ile ilgilidir. Bu sübjektif tanımlama adaletin algısal bir durum olduğunu açıklamaktadır. (Folger ve Cropanzano, 1998).

#### **4. MATERYAL VE YÖNTEM**

Bu bölümde, araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılacak model, araştırma grubu, araştırma verilerinin toplanması ve araştırma da kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

##### **4.1. Araştırma Modeli**

Araştırma betimsel bir nitelikte olup, okul yöneticilerinin güdüleme stratejileri beden eğitimi öğretmenleri açısından incelenmiştir.

Araştırma tarama modelindedir. Tarama modelleri, geniş grupları içeren evrenden seçilmiş bir örneklem grup üzerinde yapılan, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle incelemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve var olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2000).

##### **4.2. Araştırma Grubu**

Araştırmada evren olarak Kahramanmaraş'ta ortaöğretim okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenleri ele alınmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu ortaokul ve liselerde çalışan, yaşları 24 ile 60 arasında değişen ve  $36,80 \pm 5,76$  ortalama yaşa sahip, 24 bayan 178 erkek olmak üzere toplam 202 beden eğitimi öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırma grubunda yer alan beden eğitimi öğretmenlerine çalışmanın amaçları hakkında bilgi verilmiş ve gönüllü olarak katılmayı kabul edenler araştırma grubuna dahil edilmiştir. Beden eğitimi öğretmenlerinin tamamı il merkezinde görev yapmaktadır. Araştırma grubunda yer alan öğretmenlerden çalışmanın amaçları doğrultusunda veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır.

##### **4.3. Veri Toplama Araçları**

İki farklı ölçme aracından veriler elde edilmiştir. Bu araçlardan birincisi, araştırmacı tarafından beden eğitim öğretmenlerinin kişisel bilgilerini belirlemek için geliştirilen kişisel bilgi formudur. İkincisi; okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini belirlemek için Güdücü (2008) tarafından geliştirilen “Güdüleme Stratejileri Ölçeği” dir.

#### 4.4. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından beden eğitimi öğretmenlerinin kişisel bilgilerini ölçmek amacıyla oluşturulan kişisel bilgi formunda (Ek-1) beden eğitimi öğretmenlerinin yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, mesleki kıdem yılı gibi demografik bilgileri öğrenmeye yönelik soruların yanı sıra, okulunuzda yeterli spor tesisi var mı, okul yöneticileri ders araç gereç vb. ihtiyaçlarıma destek verir, okul yöneticileri müsabakalara katılmamı anlayışla karşılar ve gerekli desteği sağlar, okul yöneticileriniz spor salonunun ısı, ışık, havalandırma, gürültü gibi fiziksel koşulları geliştirmek için gayret gösterir gibi bilgileri de belirlemeye yönelik 10 ifade yer almaktadır.

#### 4.5. GÜDÜLEME STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Araştırmacı kuramsal çerçevesini oluşturmak için, konu ile ilgili yerli ve yabancı kaynaklar (kitaplar, dergiler, internet kaynakları) taranarak, içerik yönünden yakın bulunan araştırmalar ve bunların veri toplama araçları incelenmiştir. Çalışma grubuna giren okullardaki okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini kullanma düzeyini ölçmek amacıyla araştırmacı “Güdüleme Stratejileri Ölçeği” (GSÖ) geliştirmiştir (Güdücü, 2008).

Yapmış olduğu ön uygulama çalışma evreni dışında yer alan iki genel lisede çalışan 40 öğretmene uygulanmıştır. Ön uygulamadan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Ön uygulama anketinin geçerliklerini Faktör Analizi, güvenirliklerini ise Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı ile test etmiştir. Geçerlik analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 85 olduğu bulunmuştur. Analiz sonucunda ölçeğin tek boyutta olduğu ve Bartlett Testi sonucunun anlamlı çıktığı belirtilmiştir. Bu da ölçekten elde edilen verilerin faktör analiziyle uygunluğunu göstermektedir. Bu bulgulara göre Güdüleme Stratejileri Ölçeğinin (GSÖ) geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Güdüleme stratejileri ölçeğinde beşli likert tekniği kullanılmıştır. Ölçeği oluşturan maddeler Hiç (1), Çok Nadir (2), Ara Sıra (3), Çok Sık (4), Her Zaman (5) şeklinde puanlanmıştır (Güdücü, 2008). Yapılan çalışmada güdüleme stratejileri ölçeğinin geçerlik ve güvenirlikleri test edilmiştir. Buna göre Kaiser-Meyer-Olkin değerinin KMO= 0,96 ve Bartlett (Bartlett test of sphericity);  $X^2 = 6136,62$  ( $p < 0,05$ ) bulunmuştur. Veriler faktör analizi için uygunluk göstermiştir. Ölçeğin güvenirliği için yapılan analizde (Cronbach Alpha) iç tutarlık katsayısı 97 olarak bulunmuştur.

#### 4.6. Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde betimsel istatistik yöntemlerinden (f) frekans, (%) yüzde, ( $\bar{X}$ ) aritmetik ortalama ve (Ss) standart sapma analizleri kullanılmıştır. Araştırma grubundan elde edilen verilere hangi tür (parametrik / nonparametrik) test tekniğinin uygulanması gerektiğine analizler yapılmadan önce verilerin homojen olup olmadığı ve normal dağılım gösterip göstermediklerine bakılarak karar verilmiştir. Bunun için de Kolmogorov-Smirnov ve Levene testleri ile test edilmiştir. Buna göre; bağımsız değişkenlere göre güdüleme stratejilerini değerlendirmek için ikili gruplar için bağımsız örneklem t-testi, üç veya daha fazla grupların olması durumunda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile test edilmiştir. Gruplar arasındaki farkın kaynağını bulmak için LSD testinden faydalanılmıştır. Araştırmada anlamlılık düzeyi  $\alpha = .05$  alınmış ve istatistiksel analizler SPSS (Statistical Packet for Social Sciences) programı yardımı ile yapılmıştır.



## 5. BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma grubunda yer alan beden eğitimi öğretmenlerinden elde edilen demografik bilgilere ve istatistiksel analizlere yer verilmiştir. Bilgiler tablollaştırılarak aşağıda sunulmuştur.

**Çizelge 5.1.** Araştırma grubunun yaşa göre dağılımları

Yaş	n	%
24-28	15	7,4
29-33	45	22,3
34-38	64	31,7
39-43	58	28,7
44 ve üzeri	20	9,9
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.1'e göre araştırma grubunun %7,4'ünün 24-28 yaş, % 22,3'ünün 29-33 yaş, %31,7'sinin 34-38 yaş, % 28,7'sinin 39-43 yaş, % 9,9'unun 44 ve üzeri yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.2.** Araştırma grubunun cinsiyete göre dağılımları

Cinsiyet	n	%
Erkek	178	88,1
Kadın	24	11,9
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.2'ye göre araştırma grubunun %88,1'inin erkek %11,9'unun kadın olduğu tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.3.** Araştırma grubunun medeni duruma göre dağılımları

Medeni Durum	n	%
Evli	186	92,1
Bekar	16	7,9
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.3'e göre araştırma grubunun %92,1' inin evli , %7,9' unun bekar oldukları tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.4.** Araştırma grubunun öğrenim durumuna göre dağılımları

	n	%
Lisans	183	90,6
Lisansüstü	19	9,4
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.4'e göre araştırma grubunun %90,6' sının lisans , %9,4' ünün lisansüstü eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.5.** Araştırma grubunun mesleki kıdem durumuna göre dağılımları

Mesleki Kıdem	n	%
1-3 Yıl	14	6,9
4-6 Yıl	23	11,4
7-9 Yıl	43	21,3
10-12 Yıl	35	17,3
13 ve Üzeri yıl	87	43,1
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.5'e göre araştırma grubunun % 6,9' unun 1-3 yıl, % 11,4' ünün 4-6 yıl, % 21,3' ünün 7-9 yıl, % 17,3' ünün 10-12 yıl, % 43,1' inin 13 ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.6.** Araştırma grubunun çalıştıkları okullarda yeterli spor tesisi olma durumlarına göre dağılımları

	n	%
Evet	45	22,3
Hayır	100	49,5
Kısmen	57	28,2
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.6'ya göre araştırma grubunun %22,3' ünün evet , %49,5' inin hayır, %28,2' sinin kısmen var diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.7.** Araştırma grubu okul yöneticilerinin araç gereç gibi ihtiyaçlara destek durumlarına göre dağılımları

	n	%
Evet	73	36,1
Hayır	57	28,2
Kısmen	72	35,6
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.7'ye göre araştırma grubunun % 36,1'inin evet, % 28,2'sinin hayır, % 35,6'sının kısmen destek verir diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.8.** Araştırma grubu okul yöneticilerinin müsabakalara katılmalarına destek verme durumlarına göre dağılımları

	n	%
Evet	119	58,9
Hayır	26	12,9
Kısmen	57	28,2
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.8'e göre araştırma grubunun % 58,9' unun evet , % 12,9' unun hayır, % 28,2' sinin kısmen destek verir diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.9.** Araştırma grubu okul yöneticilerinin spor salonunun (ısı, ışık, havalandırma, gürültü gibi) fiziksel koşulları geliştirmek için gayret gösterme durumlarına göre dağılımları

	n	%
Evet	46	22,8
Hayır	75	37,1
Kısmen	81	40,1
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.9'a göre araştırma grubunun % 22,8' inin evet, % 37,1' inin hayır, % 40,1' inin kısmen gayret gösterir diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.10.** Araştırma grubu okul yöneticilerinin müsabakalarda başarılı olunca öğretmeni ve sporcuları ödüllendirme durumlarına göre dağılımları

	n	%
Evet	82	40,6
Hayır	53	26,2
Kısmen	67	33,2
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.10'a göre araştırma grubunun % 40,6' sının evet, % 26,2' sinin hayır, % 33,2' sinin kısmen ödüllendirir diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.11.** Araştırma grubuna göre okul yöneticilerinin spora bakış açılarının yeterlilik durumundaki dağılımları

	n	%
— Evet	52	25,7
— Hayır	75	37,1
— Kısmen	75	37,1
— Toplam	202	100,0

Çizelge 5.11'e göre araştırma grubunun % 25,7'sinin evet, % 37,1' inin hayır, % 37,1' inin kısmen yeterli diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.12.** Araştırma grubu okul yöneticilerinin okuldaki öğrencileri spora katılımda olumsuz etkileme durumlarına göre dağılımları

	n	%
— Evet	37	18,3
— Hayır	109	54,0
— Kısmen	56	27,7
— Toplam	202	100,0

Çizelge 5.12'ye göre araştırma grubunun %18,3' ünün evet, % 54 ünün hayır, % 27,7' sinin kısmen olumsuz etkiler diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.13.** Araştırma grubu okul yöneticilerinin her branştan takım çıkarılmasını isteme durumlarına göre dağılımları

	n	%
— Evet	43	21,3
— Hayır	88	43,6
— Kısmen	71	35,1
— Toplam	202	100,0

Çizelge 5.13'e göre araştırma grubunun % 21,3' ünün evet, % 43,6'sının hayır, % 35,1' inin kısmen her branştan takım çıkarılmasını ister diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.14.** Araştırma grubu okul yöneticilerinin beden eğitimi ve sporun önemini vurgulamak için bilimsel faaliyetler (konferans, panel vb.) düzenleme durumuna göre dağılımları

	n	%
— Evet	17	8,4
— Hayır	157	77,7
— Kısmen	28	13,9
— Toplam	202	100,0

Çizelge 5.14'e göre araştırma grubunun % 8,4' ünün evet, % 77,7' sinin hayır, % 13,9' unun kısmen konferans panel vb. faaliyetler düzenler diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.15.** Araştırma grubunun kendilerine tahsis edilen spor odası durumuna göre dağılımları

	n	%
Evet	186	92,1
Hayır	16	7,9
Toplam	202	100,0

Çizelge 5.15'e göre araştırma grubunun % 92,1'inin evet, % 7,9' unun hayır spor odası tahsis etmez diye cevap verdikleri tespit edilmiştir.

**Çizelge 5.16.** Araştırma grubunun güdüleme stratejilerine ait ifadelere verdikleri cevaplara göre istatistiksel tanımlayıcılar (N=202)

İfadeler	X	Ss
1. Okul müdürümüz öğretmenleri mesleki gelişimleri için teşvik eder.	3,11	1,23
2. Okul müdürümüz öğretmenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılması için çaba harcar.	3,05	1,31
3. Okul müdürümüz öğretmenlerin bilimsel çalışmalarına destek verir.	3,28	1,25
4. Okul müdürümüz kurumumuzdaki yeniliklerle ilgili bizi bilgilendirir.	3,50	1,20
5. Okul müdürümüz eğitim ve öğretimdeki gelişmelerden öğretmenleri haberdar eder.	3,53	1,12
6. Okul müdürümüz öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları için çaba sarf eder.	3,34	1,18
7. Okul müdürümüz değişik kaynaklardan eğitim-öğretimle ilgili yeni gelişmeleri araştırmaları için öğretmenleri etkiler.	3,07	1,18
8. Okul müdürümüz öğretmenlerin gelişimi için okul bünyesinde kurs, konferans, seminer vb. etkinlikler düzenler.	<b>2,55</b>	1,18
9. Okul müdürümüz öğretmenlerle sık sık iletişimde bulunur.	3,57	1,22
10. Okul müdürümüz iletişim kurarken öğretmenleri dikkatle dinler.	3,57	1,27
11. Okul müdürümüz yazılı (duyuru, rapor vb.) iletişim araçlarını etkili kullanır.	3,59	1,07
12. Okul müdürümüz öğretmenlerin birbirleriyle iyi iletişim kurması için çaba harcar.	3,38	1,24
13. Okul müdürümüz duyuruların tüm öğretmenlere ulaşmasını sağlar.	<b>4,01</b>	1,05
14. Okul müdürümüz öğretmenlerin çalışmalarını objektif olarak denetler.	<b>3,65</b>	1,18
15. Okul müdürümüz yapılan denetimler çerçevesinde eksikliklerin giderilmesi için öğretmenlere danışmanlık yapar.	3,36	1,20
16. Okul müdürümüz denetimlerde yapıcı davranır.	3,57	1,18
17. Okul müdürümüz denetim sonrasında başarılı öğretmenleri ödüllendirir.	3,01	1,32
18. Okul müdürümüz öğretmenleri denetlerken onların yeteneklerini dikkate alır.	3,29	1,29
19. Okul müdürümüz okulun amaçlarına hizmet edecek kararları öğretmenlere açıklar.	3,60	1,15
20. Okul müdürümüz öğretmenleri okulun amaçlarının gerçekleşmesi için karar sürecine katar.	3,41	1,23
21. Okul müdürümüz eğitim-öğretimle ilgili beklentilerini ve bu doğrultuda alınacak kararları öğretmenlerle paylaşır.	3,54	1,20
22. Okul müdürümüz problemlerin çözümünde alınacak kararları öğretmenlere açıkça tanımlar.	3,53	1,12
23. Okul müdürümüz uygulanan kararların sonuçlarını öğretmenlere net olarak ifade eder.	3,59	1,12

24. Okul müdürümüz ortaklaşa alınan kararların uygulanmasında öğretmenlere örnek olur.	3,44	1,17
25. Okul müdürümüz öğretmenlerin başarılı çalışmalarını ödüllendirmeye özen gösterir.	3,09	1,34
26. Okul müdürümüz başarılı öğretmenleri tüm personel önünde över.	3,04	1,34
27. Okul müdürümüz başarılı öğretmenleri yazılı olarak ödüllendirir.	<b>2,58</b>	1,26
28. Okul müdürümüz öğretmenleri ödüllendirirken objektif davranır.	3,30	1,32
29. Okul müdürümüz başarılı çalışmaları sonrasında öğretmenlere ödülleri zaman yitirmeden verir.	2,96	1,34
30. Okul müdürümüz başarılı çalışmaların nasıl ödüllendirileceği konusunda öğretmenlere ön bilgi verir.	2,85	1,39
Toplam		

Araştırma grubunda yer alan beden eğitimi öğretmenleri, okul yöneticilerinin öğretmenleri güdüleme stratejileri arasında yer alan 13. madde olan “Okul müdürümüz duyuruların tüm öğretmenlere ulaşmasını sağlar” ifadesine ( $X=4,01$ ) ve 14. madde “Okul müdürümüz öğretmenlerin çalışmalarını objektif olarak denetler” ifadesine ( $X=3,65$ ) en yüksek puan ortalaması ile katılım gösterirken, 8.madde “Okul müdürümüz öğretmenlerin gelişimi için okul bünyesinde kurs, konferans, seminer vb. etkinlikler düzenler” ( $X=2,55$ ) ve 27.madde “Okul müdürümüz başarılı öğretmenleri yazılı olarak ödüllendirir” ( $X=2,58$ ) ifadelerine en düşük puan ortalaması ile katılım göstermişlerdir.

**Çizelge 5.17.** Araştırma grubunun yaş değişkenine göre analiz sonuçları

Yaş	n	X	Ss	F	p
24-28	15	3,40	,93		
29-33	45	3,27	,93		
34-38	64	3,32	,98		
39-43	58	3,32	1,01	0,055	0,994
44 ve üzeri	20	3,31	,89		
Toplam	202	3,31	,96		

Çizelge 5.17’ye göre araştırma grubunun yaş değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Araştırma bulgularına göre yaşı daha küçük olan (24-28 yaş) öğretmen grubunun okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu yönündedir. Buna karşılık yaş ilerledikçe bu algı düzeyinde azalmaların olmasının öğretmenlerin mesleki tecrübelerinin arttıkça beklentilerinin de ona paralel arttığı yönünde bir çıkarım yapmak söz konusu olabilir. Duman (2005) iletişim, gelişimi destekleme, imkanları kullanma, ortak karar verme, denetim, ödüllendirme, cezalandırma ve örnek olma boyutlarında okul müdürlerinin kullandıkları stratejileri incelemiştir. 20-29 yaş, 30-39 yaş ve 40 ve üzeri yaş grupları üzerinde yapmış ve araştırmada, istatistiksel olarak anlamlı farklılığı 20-29 yaş grubunun ortak karar verme ve denetim boyutlarında

bulmuştur. Aynı araştırmada diğer boyutlarda (iletişim, gelişimi destekleme, imkanları kullanma, ödüllendirme, cezalandırma, örnek olma) yaşa göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Çizelge 5.18.** Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre analiz sonuçları

Cinsiyet	n	X	Ss	t	p
Erkek	178	3,34	,95	0,964	0,336
Kadın	24	3,14	,98		

Çizelge 5.18'e göre araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre erkek ve kadın beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinde benzerlik söz konusu olup, okul yöneticilerinin cinsiyetlere göre yaklaşım tarzlarının da benzer olduğu sonucuna ulaşılabılır. Ünal (2000) yaptığı çalışmada, ilköğretim okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme stratejilerini algılamada öğretmenlerin cinsiyet değişkenine bir farklılık bulamamıştır. Benzer çalışma da Duman (2005) "Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin Güdüleme Rollerini" adlı çalışmasında, müdürlerin kullandıkları güdüleme stratejilerini algılamada personelin cinsiyet değişkenine göre farklılık bulamamıştır. Yiğenoğlu (2007) "orta öğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre, mesleki etkinliklerindeki güdülenmişliklerini sağlayan etmenler" adlı araştırmasında, cinsiyete göre bakıldığında kadın öğretmenlerin ücretle motive olma oranı, erkek öğretmenlere göre daha yüksek çıkmıştır. Buna karşın fiziki ortamın yeterliliği, erkek öğretmenleri kadın öğretmenlere oranla daha çok motive ettiğini bildirmiştir.

**Çizelge 5.19.** Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre analiz sonuçları

Medeni Durum	n	X	Ss	t	p
Evli	186	3,32	,96	,168	0,867
Bekar	16	3,27	,99		

Çizelge 5.19'a göre araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre medeni durum değişkeninin okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerine etki etmediği söylenebilir.

**Çizelge 5.20.** Araştırma grubunun öğrenim durumu değişkenine göre analiz sonuçları

Öğrenim Durumu	n	X	Ss	t	p
Lisans	183	3,36	,92	2,385	0,018*
Lisansüstü	19	2,82	1,15		

\*p<0.05

Çizelge 5.20'ye göre araştırma grubunun öğrenim durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre lisans düzeyindeki beden eğitimi öğretmenlerinin, lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Lisansüstü eğitim gören ve alanındaki gelişmeler, iletişim yöntemleri, kişisel gelişim, teknolojik gelişim ve inavosyan bilgileri, alanı ile ilgili tesis, araç gereç ve malzeme gibi konularda bilgi, ihtiyaç ve donanım, eğitimin gereklilikleri hakkında sahip oldukları bilgiler, okul müdürlerine karşı beklentilerini yükseltmiş olabilir. Benzer şekilde, Güdücü (2008) tarafından yapılan “Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejileri” adlı çalışmasında da, öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine ilişkin aritmetik ortalama sonuçlarının, genel lise müdürlerinin kullandıkları stratejileri algılamada lisans grubunda yer alan öğretmenlerin ortalamalarının en yüksek, lisansüstü grubunda yer alan öğretmenlerin ortalamalarının ise en düşük olduğu bildirilmektedir.

**Çizelge 5.21.** Araştırma grubunun mesleki kıdem yılı değişkenine göre analiz sonuçları

Mesleki Kıdem yılı	n	X	Ss	F	p
1-3 Yıl	14	3,54	1,06	1,198	0,313
4-6 Yıl	23	3,03	,79		
7-9 Yıl	43	3,18	,97		
10-12 Yıl	35	3,49	,94		
13 ve üzeri	87	3,35	,98		
Toplam	202	3,31	,96		

Çizelge 5.21'e göre araştırma grubunun mesleki kıdem yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki kıdem yıllarına göre okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini algılama düzeylerine bir etki yapmadığı sonucu çıkmıştır. İlk yıllarda (1-3 yıl) aritmatik



ortalama olarak yüksek görünse de bunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir (Çizelge 5.21). Benzer şekilde Ünal (2000) ve Güdücü (2008) yaptıkları araştırmada, kıdem değişkenine göre öğretmenlerin görüşlerinde farklılık bulunamamıştır.

**Çizelge 5.22.** Araştırma grubunun yeterli spor tesisi var mı değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p
Evet	45	3,53	1,00		
Hayır	100	3,28	,90	1,580	0,209
Kısmen	57	3,20	1,01		
Toplam	202	3,31	,96		

Çizelge 5.22'ye göre araştırma grubunun çalıştıkları kurumda spor tesisi durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinin spor tesisinin yeterliliğine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır. Aslında beden eğitimi dersinin etkin ve verimli işlenmesi için mevcut spor tesislerinin varlığı önemli bir konudur. Ancak her ne kadar tesis yeterli diyen öğretmenlerin puan ortalamaları yüksek olsa da bu fark istatistiksel olarak anlamlı görünmemektedir (Çizelge 5.22). Okulun fiziki durumu ile ilgili yapılanma ve spor tesisi gibi belirli bir büyüklükteki alanın tahsisi mevcut şekli ile okul müdürlüğünün yetkisini aşabilmektedir. Dolayısıyla beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerine etki edeceği düşünülen ama etki etmeyen bu durum, spor tesisi yetersiz veya eksik olan okullarda görev yapan beden eğitimi öğretmenlerinin okulun fiziki durumunu kabullenip, mevcut şekli ile görev yapma zorunluluğunu sürdürme çabasını ön planda tutması ile alakalı olabilir.

**Çizelge 5.23.** Okul yöneticileri ders araç gereç vb. ihtiyaçlarına destek verir değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p	Fark LSD
(a) Evet	73	3,89	,82			
(b) Hayır	57	2,72	,84	32,072	0,000*	a>b,c
(c) Kısmen	72	3,19	,84			
Toplam	202	3,31	,96			

\*p<0.05

Çizelge 5.23'e göre araştırma grubunun ders araç gereç vb ihtiyaçlarına destek verme değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre beden eğitimi öğretmenlerinin derslerini istenilen ve verimli bir şekilde yapmalarına imkan sağlayan ders araç gereç, malzeme ve ihtiyaçlarının sağlanmasında okul yöneticilerinden aldıkları destek, beden eğitimi öğretmenlerinin güdülenme düzeylerine olumlu katkı sağladığını söylemek doğru olacaktır. Her ne kadar spor tesisinin olmasının, yetersizliğinin veya yokluğunun güdülenme düzeylerinde fark oluşturmaması bu sonuçlarla ters gibi görülmese, okul yönetiminin elinde olan bu duruma yönelik şartları oluşturmak veya destek vermek, beden eğitimi öğretmenlerinin güdüleme stratejilerine karşı geliştirmiş oldukları algıları pozitif yönde etkilemiştir. Nitekim destek alma noktasında evet diyenler  $X=3.89$ , hayır diyenler  $X=2.72$  ve kısmen diyenler  $X=3.19$  puan ortalaması olarak sıralanmıştır (Çizelge 5.23).

**Çizelge 5.24.** Okul yöneticileri müsabakalara katılmayı destekler değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p	Fark LSD
(a) Evet	119	3,76	,77			
(b) Hayır	26	2,38	,88	48,443	0,000*	a>b,c
(c) Kısmen	57	2,81	,78			
Toplam	202	3,31	,96			

\* $p<0.05$

Çizelge 5.24'e göre araştırma grubunun müsabakalara katılmalarını anlayışla karşılama değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre beden eğitimi öğretmenlerinin eğitimin bir uzantısı olarak ortaya koydukları bireysel veya takım sporları çalışmalarında müsabakalara katılımlarına verilen destek onların güdülenmelerine olumlu katkı sağlamaktadır. Beden eğitim öğretmenleri müsabakalara katılabilmek amacı ile çalıştırdıkları ve antrene ettikleri sporcu öğrencilerini kimi zaman ders saatleri kapsamında, kimi zaman ders dışı zamanlarda veya hafta sonları bir araya gelerek gerçekleştirmektedirler. Bunun sonucunda hedefledikleri müsabaka ortamına uygun şartlarda ve yeterli destek verilerek katılımlarının sağlanması, harcanan zaman ve verilen emeklerin karşılık görmesi ve mesleki doyuma ulaşabilmelerinde önemli bir yer tutmaktadır. Bunun bir yansıması olarak, okul yöneticilerinden destek gören beden eğitimi

öğretmenlerinin güdülenme düzeyleri ( $X=3.76$ ), hayır ( $X=2.38$ ) ve kısmen destekler ( $X=2.81$ ) diyenlerden daha yüksek olduğu görülmektedir (Çizelge 5.24).

**Çizelge 5.25.** Okul yöneticileriniz spor salonunun fiziksel koşullarını geliştirmek için (ısı, ışık, havalandırma, gürültü gibi) gayret gösterir değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p	Fark LSD
(a) Evet	46	4,06	,68			
(b) Hayır	75	2,83	,97	30,253	0,000*	a>b,c
(c) Kısmen	81	3,33	,79			
Toplam	202	3,31	,96			

\* $p<0.05$

Çizelge 5.25'e göre araştırma grubunun çalıştığı kurumda spor salonunun fiziksel koşullarını geliştirmek için gayret gösterme değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, kendi dersinin işlenmesinde gerekli koşulların oluşturulması veya iyileştirilmesinin beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerine karşı geliştirmiş oldukları pozitif algı ve düşünceler daha yüksek olmaktadır (Çizelge 5.25). Ayrıca beden eğitimi öğretmenlerinin derslerine verilen öneme işaret eden bu durum onların ders işleme motivasyonlarının artmasına önemli katkı sağlayabilir.

**Çizelge 5.26.** Okulunuzda ki yöneticiler müsabakalarda başarılı olunca sizi ve sporcularınızı ödüllendirir mi değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p	Fark LSD
(a) Evet	82	4,02	,61			
(b) Hayır	53	2,42	,75	83,519	0,000*	a>b
(c) Kısmen	67	3,16	,79			
Toplam	202	3,31	,96			

\* $p<0.05$

Çizelge 5.26'ya göre araştırma grubunun katıldıkları müsabakalarda başarılı olunca ödüllendirme durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin başarılı olduğunda ödül yöntemini kullanması beden eğitimi öğretmenleri açısından oldukça motivasyon sağlayan bir durum olarak karşımıza çıkarken ( $X=4.02$ ), hayır ödüllendirmez diyenlerin motivasyonlarının daha düşük olduğu

( $X=2.42$ ) görülmektedir. İnsanlar yaptıkları faaliyetlerle ilgili takdir edilmekten ve beğenilmekten hoşlanırlar. Her normal insan da bunu ister. İnsanların kendilerine duydukları güven ve saygının gelişmesi buna bağlıdır. Bu etkiler gelecek için güçlü motivasyon faktörleridir (Bentley, 1999). Cemaloğlu (2002) tarafından yapılan bir araştırmada, öğretmenlere ek ücret ödenmesi, öğretmenlerin mesleki gelişmelerinin sağlanması, teşekkür, takdirname gibi ödüllerin verilmesi, MEB'in dinlenme tesislerinde ücretsiz tatil olanağı sağlanması, öğretmenlerin mesleki gelişmelerine önem verilmesi, okuldaki insan ilişkilerine önem verilmesi gibi etkenlerin öğretmenlerin güdülenmesinde önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat ülkemizde okul yöneticilerinin ödül ve terfi konusunda yetkileri sınırlıdır. Yine de başarılı öğretmenlerin hiç olmazsa yazılı ya da sözlü olarak takdir edilmesi yöneticiler için çok zor bir iş sayılmaz. Grup halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi ve kutlanması, onların okulla bütünleşmeleri yönünden önemlidir (Şişman, 2002).

**Çizelge 5.27.** Okul yöneticilerinin spora bakış açısı sizce yeterli mi değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p	Fark LSD
(a) Evet	52	4,20	,64	71,437	0,000*	a>b
(b) Hayır	75	2,62	,78			
(c) Kısmen	75	3,39	,75			
Toplam	202	3,31	,96			

\* $p<0.05$

Çizelge 5.27'ye göre araştırma grubunun çalıştıkları kurumda spora bakış açılarının yeterlik durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin spora bakış açılarının olumlu olduğunu düşünen beden eğitimi öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Eryılmaz (2002) tarafından yapılan “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri” adlı araştırmasında; özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğu; devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde mevcut araştırma sonuçlarına baktığımızda da ( $n=52$ ) %25.7 lik bir oranda motive edici olumlu tutum ve davranış olduğu görülmektedir (Çizelge 5.27).

**Çizelge 5.28.** Okul yöneticileri okuldaki öğrencileri spora katılımı olumsuz etkiler mi değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p	Fark LSD
(a) Evet	37	2,83	1,11			
(b) Hayır	109	3,71	,80	25,605	0,000*	b>a,c
(c) Kısmen	56	2,85	,77			
Toplam	202	3,31	,96			

\*p<0.05

Çizelge 5.28'e göre araştırma grubunun çalıştıkları kurumdaki yöneticilerin öğrencileri spora katılımı olumsuz etkileme değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, beden eğitimi öğretmenleri kendi branşlarına ve dolayısıyla spor yapan öğrencilerine değer veren okul yöneticilerine karşı daha olumlu tutum ve düşünce içerisinde olduklarını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla güdülenmelerine pozitif yansımaktadır. Çünkü psikologlar çalışan insanları güdüleme araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önüne alınması gerektiğini ve bunlardan birisinin de “Kendisine önem verilmesini ve herkes tarafından kabul edilmesini isteyen personel olarak belirtmektedir (Genç, 2007).

**Çizelge 5.29.** Okul yöneticileri her branştan takım çıkarılmasını ister değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p	Fark LSD
(a) Evet	43	3,70	,98			
(b) Hayır	88	3,02	1,01	8,683	0,000*	a>b
(c) Kısmen	71	3,44	,75			
Toplam	202	3,31	,96			

\*p<0.05

Çizelge 5.29'a göre araştırma grubunun çalıştıkları kurumdaki yöneticilerin her branştan takım çıkarılmasını destekleme değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, okul yöneticilerinin her türlü sportif branşlara önem verdiklerini göstermeleri beden eğitimi öğretmenlerini daha çok güdülenmektedir.

**Çizelge 5.30.** Okul yöneticilerimiz beden eğitimi sporun önemini vurgulamak için bilimsel faaliyetler (konferans, panel vb.) düzenler değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	F	p	Fark LSD
(a) Evet	17	4,18	,89			
(b) Hayır	157	3,12	,91	17,002	0,000*	a>b
(c) Kısmen	28	3,86	,75			
Toplam	202	3,31	,96			

\*p<0.05

Çizelge 5.30'a göre araştırma grubunun çalıştıkları kurumdaki yöneticilerin sporun önemini vurgulamak için bilimsel faaliyet gösterme değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, kendi meslek alanı ile ilgili eğitimsel ve bilimsel çalışmalara okul yöneticileri tarafından önem verilmesi beden eğitimi öğretmenlerinin güdülenmelerinde bir etken olarak görünmektedir.

Öğretmenlerin güdülenmesi ve okul reformu çabaları arasındaki ilişki personel gelişimi konusuyla kendini göstermektedir. Geleneksel anlamda personel geliştirme dendiğinde, öğretmenlerin pedagojik niteliklerini artırmak ve ileri düzeyde akademik çalışma konuları hakkında bilgi edinmeleri için onları cesaretlendirmek anlaşılır (örneğin: konferanslar, atölye ve laboratuvar çalışmaları için finans sağlama ve hizmet içi eğitim olanaklarını da kapsayan diğer eğitim olanakları).(Sağlam, 2007). Bunun yanı sıra öğretmen geliştirme sadece onun bilgi ve öğretmenlik becerisini geliştirme ile sınırlı kalmamalıdır. Daha başarılı ve verimli bir eğitim ortamı oluşturmak için, öğretmenlerin bunu yapmaya istekli ve güdülenmiş olmasını da sağlamak gereklidir.

**Çizelge 5.31.** Okulda beden eğitimi öğretmenlerine tahsis edilen spor odası vardır değişkenine göre analiz sonuçları

	n	X	Ss	t	p
Evet	186	3,33	,96	,881	0,379
Hayır	16	3,11	,92		

Çizelge 5.31'e göre araştırma grubunun çalıştıkları kurumda spor odaları olup olmama değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre, beden eğitimi öğretmenleri görev yaptıkları okullarda, okulun fiziki yapısı ile ilgili şartları olduğu gibi kabul ettikleri ve bu durumdan sınırlı yetkiye sahip okul yöneticilerini sorumlu

tutmadıkları düşünülebilir. Bu da okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinde fark oluşturmamış olabilir.

## 6. SONUÇLAR ve ÖNERİLER

### 6.1. Sonuçlar

Okul yöneticileri güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinin beden eğitimi öğretmenleri açısından incelenmeye çalışılan bu araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre yaşı daha küçük olan öğretmen grubunun, okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunun cinsiyet değişkenine göre erkek ve kadın beden eğitimi öğretmenlerinin okul yöneticilerinin kullandıkları güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinde benzerlik söz konusu olup, okul yöneticilerinin cinsiyetlere göre yaklaşım tarzlarının da benzer olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunun medeni durum değişkenine göre beden eğitimi öğretmenlerinin evli veya bekar olmasının, okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerine etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunun öğrenim durumu değişkeninde, lisans düzeyindeki beden eğitimi öğretmenlerinin, lisansüstü eğitim seviyesine sahip olan beden eğitimi öğretmenlerine göre okul müdürlerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunda yer alan beden eğitimi öğretmenlerinin mesleki kıdem yılı değişkeninin, okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme stratejilerini algılama düzeylerine bir etki yapmadığı sonucu çıkmıştır.

Araştırma grubunun çalıştıkları kurumda spor tesisi durumu değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, Beden eğitimi öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin spor tesisinin yeterliliğine göre değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunun ders araç gereç vb ihtiyaçlarına destek verme değişkenine göre, beden eğitimi öğretmenlerinin derslerini istenilen ve verimli bir şekilde yapmalarına imkan sağlayan ders araç-gereç, malzeme ve ihtiyaçlarının sağlanmasında okul



yöneticilerinden aldıkları destek, beden eğitimi öğretmenlerinin güdülenme düzeylerine olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunun müsabakalara katılmalarını anlayışla karşılama değişkenine göre, okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve beden eğitimi öğretmenlerinin eğitimin bir uzantısı olarak ortaya koydukları bireysel veya takım sporları çalışmalarında müsabakalara katılımlarına verilen desteğin onların güdülenmelerine olumlu katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunun çalıştığı kurumda, okul yöneticilerinin spor salonunun fiziksel koşullarını geliştirmek için gayret göstermeleri ve derslerin işlenmesinde gerekli koşulların oluşturulması veya iyileştirilmesi çabası, beden eğitimi öğretmenlerinin güdülenmelerinde pozitif algı ve düşünceler oluşturarak, ders işleme motivasyonlarının artmasına önemli katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunun katıldıkları müsabakalarda başarılı olunca ödüllendirme durumu değişkenine göre, okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu ve okul yöneticilerinin başarılı olduğunda ödül yöntemini kullanmasının beden eğitimi öğretmenleri açısından oldukça motivasyon sağlayıcı bir durum olarak belirlenmiştir.

Araştırma grubunda yer alan beden eğitimi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumdaki okul yöneticilerinin spora bakış açılarını olumlu olarak değerlendirdiklerinde güdülenme düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunda yer alan beden eğitimi öğretmenlerinin çalıştıkları kurumda spor yapan öğrencilerine değer veren okul yöneticilerine karşı daha olumlu tutum ve düşünce içerisinde oldukları ve bunun da güdülenmelerine pozitif etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunda yer alan beden eğitimi öğretmenlerine, çalıştıkları kurumdaki yöneticilerin her türlü sportif branşlara önem verdiklerini göstermeleri beden eğitimi öğretmenlerini daha çok güdülemektedir.

Araştırma grubunun kendi meslek alanı ile ilgili olarak eğitimsel ve bilimsel çalışmalara okul yöneticileri tarafından önem verilmesinin, beden eğitimi öğretmenlerini güdüleyen etkenlerden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma grubunun çalıştıkları kurumda spor odaları olup olmama değişkenine göre okul yöneticilerinin güdüleme stratejilerini algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı, beden eğitimi öğretmenleri okulun fiziki yapısı ile ilgili şartları olduğu gibi kabul ettikleri sonucuna ulaşılmıştır,

Kuruluş içinde bireyin moralinin, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin davranışları ile yakından ilgili olduğu belirtilmektedir (Bingöl, 1984). Kendine güvenen, saygı duyan ve morali yüksek kişiler işlerine karşı daha fazla güdülenecektir.

Bununla birlikte, her insan farklı şekilde güdülenir. Bir kişi farklı bir güdüleme aracı ile güdülenirken, başka bir araç bu insanı güdülemeyebilir. Güdülenme, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir (Bingöl, 1997). İnsan hayatı sadece iş hayatından oluşmadığına göre, onun psikolojik, sosyal ve ekonomik bakımdan ne tür durumların içinde bulunduğu da, işe güdülenmesi üzerinde işin kendisi kadar önemlidir. Örneğin kişinin o an içinde bulunduğu duygusal bir olumsuzluk, işine karşı olan istekliliğini ve işten aldığı doyumunu olumsuz etkileyebilir.

## 6.2. Öneriler

1- Okul yöneticilerinin öğretmenleri etkili bir şekilde güdüleyebilmeleri iyi bir yönetim ve güdüleme bilgisine sahip olmalarını gerektirir. Dolayısıyla okul yöneticilerinin bilimsel çalışmalarla destekli hizmet içi eğitim kurslarına ve seminerlerine katılımlarının sağlanması fayda sağlayabilir.

2- hem kişisel olarak hemde farklı eğitim alanlarındaki beklentilere sahip olan öğretmenleri güdüleyen faktörlerin de değişiklik göstermesi, öğretmenlerin ayrı ayrı ihtiyaç ve beklentilerine göre güdülenmesini gerektirebilir. Bu nedenle bu ayrımlar dikkate alınarak gerekli tespitler yapılmalıdır.

3- Okul yöneticilerine öğretmenlerin güdülenme düzeylerini artırabilmek için ödül sistemlerinden ( yazılı, sözlü, teşekkür mektubu vb.) yararlanmaları önerilebilir.

4- Okul yöneticilerine öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine (seminer, konferans, hizmet içi eğitim gibi) imkan sağlayacak düzenlemelere destek vermesi önerilebilir.

5- Okullarda özellikle beden eğitimi ve spor dersi gibi kendine özgü alan gerektiren durumlarda, fiziki koşulların geliştirilmesi, iyileştirilmesi, ders araç gereç ve malzeme ihtiyaçlarının sağlanması öğrenmenlerin daha iyi motive olmasına yardımcı olabilir.

6- Okul yöneticileri ve öğretmen iletişiminin pozitif olması öğretmeni motive etmektedir. Dolayısıyla okul yöneticileri de öğretmenlerle olan iletişimlerinde sıcak ilişkiler kurmaya özen göstermelidirler.

## KAYNAKLAR

- Açıkgöz, K.,(1994).Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Açıkgöz, K., (1996). Etkili Öğrenme ve Öğretme, Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- Adair, J., (2003). Etkili Motivasyon. I. Baskı. (Çeviren: Uyan, S). *İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.*
- Adams, J.S.(1967).Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Chicago, 422-436s.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., (1999). İşletme Yönetimi. 3. Baskı. *İzmir: Barış Yayınları.*
- Akşit, F., (2006).Performans Değerlendirmeye İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, s. 2, 76-101s.
- Altay, A.,(2005).Mobilya Sektöründe Çalışacak Teknik Elemanların Mevcut Performanslarının Farklı Motivasyon Yöntemleri İle Artırılması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara,146s.
- Anderson, M.B.G. ve Iwanicki, E. F., (1984). Teacher Motivation and its Relationship to Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 20, 109-132s.
- Antonacopoulou, E. P., ve Gabriel,Y., (2001). Emotion, Learning And Organizational Change: Towards An Integration Of Psychoanalytic And Other Perspectives, *Journal Of Organizational Change Management*, Vol. 14, No. 5, 435-451s.
- Aşan, Ö., (2001). Yönetim ve Organizasyon (1. Baskı). *Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.*
- Atkinson, J.W., (1964). An Introduction to Motivation, *Princeton*, NJ, Van Nostrand, 14-19s.
- Aydın, M., (1998). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M., (2000). Çağdaş Eğitim Denetimi (4. basım), Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.
- Aykuş, H., (1995). Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,202s.
- Bacanlı, H., (2005). Gelişim ve Öğrenme. *Ankara: Nobel Yayınları.*
- Balcı, A. ve Aydın, İ., (2003). Eğitim Yönetimi (2. basım), Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.

- Barutçugil, İ.,(2002).Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi (1. Baskı). *İstanbul: Kariyer Yayınları.*
- Başaran, İ.E., (1982). Örgütsel Davranışın Yönetimi, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları*, Ankara.
- Başaran, İ.E., (2000). Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ.E., (2000). Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Feryal matbaası, 4. baskı, Ankara.
- Bentley, T., 1999. İnsanları Motive Etme. (O. Yıldırım, Çev.). *İstanbul: Hayat Yayınları.*
- Binbaşıoğlu, C.,Binbaşıoğlu, E., (1989).Endüstri Psikolojisi. I. Baskı. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi.
- Bingöl, D., (1984). Çalışma psikolojisi. *Erzurum: Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları.*
- Bingöl, D., (1996). Personel Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bingöl, D., (1997). Personel yönetimi. 3. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Dağıtım A.Ş. 259s.
- Bruce, A., ve Pepitone, J. S., (1999). Motivating Employees, *McGraw-Hill*, New York.
- Budak, S., (2000). Psikoloji Sözlüğü. *Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.*
- Bursalıoğlu, Z., (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (12. basım), Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., (1992). Organizasyon ve Yönetim, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Cemaloğlu, N., (2002). Eğitimde Örgütsel Yenileşme ve Öğretmenlerin Güdülenmesi. Ankara: Aktif Eğitim.Yıl:1 Sayı 2.
- Cofer, C.N., Appley, N.M., (1964). Motivation Theory and Research, New York, Wiley.
- Çiçek, D., (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adanas.
- Daniels, M., (2001). Maslows's concept of self-actualization.(Erişim tarihi: 14.03.2014) [<http://www.mdani.demon.co.uk/archive/MDMaslow.htm>]
- Demir, Ö., Acar, M., (2005). Sosyal Bilimler Sözlüğü. 6. Baskı. *Ankara: Adres Yayınları.*

- Doğan, M., (1995). İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, Anadolu Matbaacılık, İzmir, Doğan, M., (2003). Büyük Türkçe Sözlük. 2. Baskı. *Ankara: Vadi Yayınları*.
- Doğan, S., (2005). Çalışan İlişkileri Yönetimi ERM, *Kare Yayınları*, İstanbuls.
- Duman, Ö.,(2005).Polis Meslek Yüksek Okulu Yöneticilerinin Güdüleme Rollerini, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Eğilmez, K. E., (2007). Sosyo – Ekonomik ve Demografik Özelliklerin Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Sorun ve Şikayetler Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 145s.
- Ellis, T. I.,(1984).Motivating Teachers for Excellence, *ERIC Clearinghouse on Educational Management: ERIC Digest*, No. 6. ERIC Document Reproduction Service.
- Erdem, A. R., (2000). Eğitim Sistemini Geliştirme Planı ,*Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, s. 8, 150 – 158s.
- Erdem, A.R., (1997). İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, Sayı:3.
- Eren, E., (1993). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: *Beta Basım Yayın*.
- Eren, E., (1998). Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Eren, E., (2001).Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (7. Baskı). İstanbul: *Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.*
- Eroğlu, F., (2000). Davranış Bilimleri. İstanbul: *Beta Basım Yayın Dağıtım*
- Eryılmaz, M. K., (2002). İletişim Kanalları ve Motivasyon. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Festinger, L.A., (1957). A theory of cognitive Dissonance, Illinois, Row Peterson, 96-123s.
- Fındıkçı, İ., (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi (3. Baskı). İstanbul: *Alfa Basım Yayın Dağıtım*.
- Folger, R.,Cropanzano,R.,(1998).Organizational Justice and Human Resource management, London: *Sage Publications*.
- Genç, N., (2007). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Giray, N., (2006). Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Karar Verme/ Problem Çözme Yeterliliği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 233s.
- Güdücü, F., (2008). Genel Lise Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Stratejileri (yüksek lisans tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Isparta, 112s
- Gürsel, M., (1997). Okul Yönetimi, *Mikro Yayınları*, Konya.
- Heck, R. H., Larsen, T. J., ve Marcoulides, G. A., (1990). Instructional Leadership and School Achievement: Validation of a Causal Model. *Educational Administration Quarterly*, 26, 94 s.
- Hersey, P., Balanchard K.H., and Johnson, D.E., (1996). *Management of Organizational Behavior*. New Jersey: By Prentice-Hall. Inc. A.Simon. Schuster Company.
- Hicks, H.G., (1979). Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından. I. Cilt 3. Baskı. Tekok O, Aytek B, Bumin B, editör. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hilgard, E.R., Atkinson, R.C.,(1997). Introduction to Psychology, 4.bs., New York, *Brace and World*.
- Hodgetts, R. M., (1999).Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama (1. Baskı). (Çeviren Canan Çetin, Esin Can Mutlu) İstanbul: *Beta Yayınlar*.
- İncir, G., (1993). Motivasyon Kavramlarına Toplu Bakış. Ankara.
- Kaplan, M., (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 125s.
- Karaeminoğulları,A.,(2006).Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algıları ile Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 147s.
- Karakoç,A.,(1998).Yönetici Motivasyonunun İşletme Yönetimi Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,152s.

- Karaköse, T.,(2002).Okul Yöneticilerinin Örgüt Çalışanlarını Motive Etme Becerisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,140s.
- Karasar, N., (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemleri (9. Baskı). Ankara: *Nobel Yayınları*.
- Karasar, N., (2000). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Kelly, C., ve Protsik, J., (1997). Risk And Reward. Respectives on The Implementation of Kentucky's School-Based Performans Award Program. *Educational Administration Quarterly*,. V.33, N.4.
- Keyes, M. W., Hanley-Maxwell, C., ve Capper, C. A., ( 1999). Spirituality? It's the Core of my Leadership: Empowering Leadership in an Inclusive Elementary School. *Educational Administration Quarterly*.
- Kırçıl, Z.,(2007).Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 155s.
- Kinman, G., ve Kinman, R., (2001). The Role Of Motivation To Learn In Management Education. *The Journal Of Workplace Learning*. Vol. 13, Num.4,20s.
- Koçak, Y.,(2000).Okullarda Öğretmen Motivasyonu. Eğitim Yönetimi Semineri. Ankara.
- Kumkale, T. T., (1996). Türklerde Motivasyon, Harp Akademileri Basım Evi, İstanbul.
- Kurt, T.,(2005).Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.25, s.1, 285-299s.
- Lindner, J.R., (1998).Understanding Employee Motivation, *Journal of Extension*, Vol. 36, No 3,44s.
- M.E.B., (1996).Öğretmen Yetiştirme Koordinasyon ve İşbirliği Toplantısı, Öğretmen Yetiştirme ve Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Maslow, A., (1954). Motivation and personality. New York: Harper.
- Matthews, K. M., ve Holmes, C. T., (1982). A Tool for Principals A Method for Assessing Teacher Motivation. *NASSP Bulletin*. 66, 22-28s.
- Mc Crimmon, M., How to be an Effective Manager, (2007). (erişim tarihi: 25.07.2014) <<http://businessmanagement.suite101.com/blog.cfm/howtobeaneffectivema>>,



- Mohr, R. D. ve Zoghi, C., (2006). Is Job Enrichment Really Enriching, *Bureau of Labor Statistics*, Washington.
- Nelson, B., (1999). Çalışanlarınızı Ödüllendirmenin 1001 Yolu (Çev: Serra Egeliler). İstanbul: *Rota Yayınları*,10-15s
- Nelson, D. I. ve Quick . J., (1997). Organizational Behavior, Foundations, Realites and Challengels T. P. Minnepolit/ ST.PAUL: *An International Thompson Company*,3-6
- Norwood, G., (1999). Maslow's hierarchy of needs. The Truth Vectors (Part I). (erişim tarihi: 10.12.2014) <http://www.deepermind.com/20maslow.htm>,5-10s.
- Onaran, O.,(1981).Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları, Ankara, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları*.
- Oral, S., Kusluvan, Z.,(1997).Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. Ankara: Verimlilik Dergisi MPM Yayınları Sayı:3, 31s.
- Ören, B., Erdem, B., ve Kaplan, M., 2005. Örgütsel Kültürün İşgücü Verimliliğine Etkisi, (erişim tarihi: (11.05.2014). <http://www.kamu-is.org.tr/pdf/821.pdf>,
- Özkan, H., (1999).Türkiye’de Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni Yetiştirmek İçin Bir Model, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı , Doktora Tezi, İzmir. 303s.
- Öztay, F. E.,(2006). Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 157s.
- Pritchard, R.D., 1964. Equity Theory: A Review and Critique, *Organizational Behavior and Human Performance* , New York, 176-211s.
- Protheroe, N., (2006). Maintaining High Teacher Morale, Principal – A Healthy Child – Research Report, Vol. 85, No. 3, 46–49s.
- Püsküllüoğlu, A., (2004). Türkçe Sözlük. 2. Baskı. Ankara: Arkadaş Yayınevi.
- Rahim, M. A. ve Minors, P., (2003). Effects of Emotional İntelligence on Concern for Quality and Problem Solving, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12, No 2, 150–155s.

- Rebore, R. W.,( 2001). The Ethics of Educational Leadership. Prentice-Hall Inc.,New Jersey.
- Rowley, J., (1996). Motivation and academic staff in higher education. Quality Assurance in Education, 4 (3): 11-16s..
- Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., (2003). Örgütsel Psikoloji. 4. Baskı. Bursa: Furkan Ofset.
- Sağlam, A.Ç.,(2007). Eğitim örgütlerinde kuramdan uygulamaya güdüleme. Ankara: Nobel Yayın.
- Sarpkaya, R.,(2002).Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülemesinde İçerik Kuramlarından Yararlanması ve Bir Örnek Olay, *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 11, 95–131s.
- Shinn, G.,(2004). Motivasyonun Mucizesi. 8. Baskı. (Çeviren: Kaplan, U). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 55s.
- Söyük, S.,(2007). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerine etkisi ve İstanbul ilindeki özel hastanelerde çalışan hemşirelere yönelik bir çalışma, ( yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul. İstanbul üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü, 244s.
- Şahin, A., (2004).Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 11,523-547s.
- Şahnaz, A.,(1998). İşletmelerde Motivasyon ve Moral Çanakale: (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., Çelik, A., (2003). Davranış Bilimine Giriş ve Örgütlerde Davranış. 3. Baskı. Konya: Adım Matbaacılık.
- Şişman, M., (2002). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Tevrüz, S., (2002). Güdülenme. İçinde: Aslan EA, editör. Örgütte Kişisel Gelişim. Ankara: Nobel Yayınları, 95-126s.
- Thomas,M. D.,(1980).Performance Evaluation: Basis for Job Motivation. NASSP Bulletin, 64, 8-11s.
- Thompson, A. A., ve Strickland, A. J.,( 2003). Strategic Management Concepts And Cases, *Wont Hoffmann Pres Inc*, New York.
- Thorndike, E.L., (1911). Animal Intelligence, New York, MacMillan.

- Tortop, N., (1999). Personel Yönetimi, *Yargı Yayınları*, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, (2005). Türkçe Sözlük. 10. Baskı. Ankara: *Türk Dil Kurumu Yayınları*.
- Türkel, A., (1998). İşletme Yöneticileri İçin Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Ünal, S.,(2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri, *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, s. 7, 88–94s.
- Ünal, S., Öztürk, M., Ve Gürdal, A., (2000). İlköğretim Okullarının Bina Standartlarına Uygunluğu, *Pamukkale Üniversitesi Dergisi*, s. 8, 79–84s.
- White, B.,Six Important Managerial Skills for Successful Leadership, 2005.(erişim tarihi:22.02.2014 <[http://www.articlealley.com/article\\_9564\\_15.html](http://www.articlealley.com/article_9564_15.html)>, 5-10s.
- Yıldırım,D.Ş.,(2006).Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon Ve İş Tatmin Düzeylerini Etkileyen Faktörler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, G.,(2004). İnsan kaynakları uygulamalarına ilişkin örgütsel adalet algısının çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisi,Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 251s.
- Yiğenoğlu, E.,(2007). Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara, 96s.

# **EKLER**

## EKLER

### EK-1

#### **Sayın, Beden Eğitimi Öğretmenim**

Bu araştırma bilimsel amaçlı olup vereceğiniz cevaplar araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi için önem arz etmektedir. Araştırma sonuçları bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacaktır. Yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Araştırma Sorumlusu  
Harun ÖZDEMİR

#### **KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Yaşınız :.....
2. Cinsiyetiniz : ( ) Erkek ( ) Kadın
3. Medeni durum : ( ) Evli ( ) Bekar ( ) Diğer
4. Öğrenim Durumunuz : ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. Mesleki Kıdeminiz : ( ) 1-3 yıl ( ) 4-6 yıl ( ) 7-9 ( ) 10-12 yıl ( ) 13 ve Üzeri
6. Okulunuzda yeterli spor tesisi var mı?:  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Yetersiz
7. Okul yöneticileri ders araç gereç vb. ihtiyaçlarıma destek verir:  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen
8. Okul yöneticileri müsabakalara katılmamı anlayışla karşılar ve gerekli desteği sağlar:  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen
9. Okul yöneticileriniz spor salonunun ısı, ışık, havalandırma, gürültü gibi fiziksel koşulları geliştirmek için gayret gösterir:  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen
10. Okulunuzda ki yöneticiler, turnuvalarda, müsabakalarda vb. başarılı olunca sizi ve sporcularınızı ödüllendirir mi? :  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen
11. Okul yöneticilerinin spora bakış açısı sizce yeterli mi?:  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen
12. Okul yöneticileri okuldaki öğrencileri spora katılımda olumsuz etkiler mi?:  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen
13. Okul yöneticileri her branştan takım çıkarılmasını ister?:  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen
14. Okul yöneticilerimiz beden eğitimi dersinin ve spor yapmanın önemini vurgulamak için konferans, panel vb. faaliyetler düzenler:  
( ) Evet ( ) Hayır ( ) Kısmen
15. Okulda Beden eğitimi öğretmenlerine tahsis edilen spor odası vardır:  
( ) Evet ( ) Hayır

**EK-2**

No	İfadeler	Hiç	Çok Nadir	Ara Sıra	Çok Sık	Her Zaman
1	Okul müdürümüz öğretmenleri mesleki gelişimleri için teşvik eder.					
2	Okul müdürümüz öğretmenlerin hizmet içi eğitim programlarına katılması için çaba harcar.					
3	Okul müdürümüz öğretmenlerin bilimsel çalışmalarına destek verir.					
4	Okul müdürümüz kurumumuzdaki yeniliklerle ilgili bizi bilgilendirir.					
5	Okul müdürümüz eğitim ve öğretimdeki gelişmelerden öğretmenleri haberdar eder.					
6	Okul müdürümüz öğretmenlerin teknolojiyi kullanmaları için çaba sarf eder.					
7	Okul müdürümüz değişik kaynaklardan eğitim-öğretimle ilgili yeni gelişmeleri araştırmaları için öğretmenleri etkiler.					
8	Okul müdürümüz öğretmenlerin gelişimi için okul bünyesinde kurs, konferans, seminer vb. etkinlikler düzenler.					
9	Okul müdürümüz öğretmenlerle sık sık iletişimde bulunur.					
10	Okul müdürümüz iletişim kurarken öğretmenleri dikkatle dinler.					
11	Okul müdürümüz yazılı (duyuru, rapor vb.) iletişim araçlarını etkili kullanır.					
12	Okul müdürümüz öğretmenlerin birbirleriyle iyi iletişim kurması için çaba harcar.					
13	Okul müdürümüz duyuruların tüm öğretmenlere ulaşmasını sağlar.					
14	Okul müdürümüz öğretmenlerin çalışmalarını objektif olarak denetler.					
15	Okul müdürümüz yapılan denetimler çerçevesinde eksikliklerin giderilmesi için öğretmenlere danışmanlık yapar.					
16	Okul müdürümüz denetimlerde yapıcı davranır.					
17	Okul müdürümüz denetim sonrasında başarılı öğretmenleri ödüllendirir.					
18	Okul müdürümüz öğretmenleri denetlerken onların yeteneklerini dikkate alır.					
19	Okul müdürümüz okulun amaçlarına hizmet edecek kararları öğretmenlere açıklar.					
20	Okul müdürümüz öğretmenleri okulun amaçlarının gerçekleşmesi için karar sürecine katar.					
21	Okul müdürümüz eğitim-öğretimle ilgili beklentilerini ve bu doğrultuda alınacak kararları öğretmenlerle paylaşır.					
22	Okul müdürümüz problemlerin çözümünde alınacak kararları öğretmenlere açıkça tanımlar.					
23	Okul müdürümüz uygulanan kararların sonuçlarını öğretmenlere net olarak ifade eder.					
24	Okul müdürümüz ortaklaşa alınan kararların uygulanmasında öğretmenlere örnek olur.					
25	Okul müdürümüz öğretmenlerin başarılı çalışmalarını ödüllendirmeye özen gösterir.					
26	Okul müdürümüz başarılı öğretmenleri tüm personel önünde över.					
27	Okul müdürümüz başarılı öğretmenleri yazılı olarak ödüllendirir.					
28	Okul müdürümüz öğretmenleri ödüllendirirken objektif davranır.					
29	Okul müdürümüz başarılı çalışmaları sonrasında öğretmenlere ödülleri zaman yitirmeden verir.					
30	Okul müdürümüz başarılı çalışmaların nasıl ödüllendirileceği konusunda öğretmenlere ön bilgi verir.					

## ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Harun ÖZDEMİR

Doğum Yeri : Sivas

Doğum Yılı : 1980

Medeni Hali : Bekar

**e-mail:**Harun-ozdmr@hotmail.com

### **Eğitim Durumu :**

Yüksek Lisans : 2012- 2014 Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi

Lisans : 2009-2010 Cumhuriyet Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu  
Antrenörlük Eğitimi Bölümü

Ön Lisans : 2012 Anadolu Üniversitesi İlahiyat Fakültesi

Lise : 1998-1999 Abdussamed Bal İmam Hatip Lisesi

### **İş Deneyimi :**

2010 Sivas Çevre Ve Orman İl Müdürlüğü

2010-2011 Sivas (Hafik İlçesi) Öğretmenlik

2011 2013- Gaziantep (Merkez İlçe Şehitkamil Belediyesi) Öğretmenlik

### **Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar**

**Özdemir, H.**, Karademir, T., ve Türkçapar, Ü., (2013). Futbol antrenörlerinin stresle başa çıkma yöntemlerinin incelenmesi, 6. *Ulusal spor bilimleri öğrenci kongresi*, 17-19 Mayıs, 2013, Kayseri.

### **Hobilerim :**

Yüzme , Tenis oynama, Kitap okuma, Müzik dinleme