

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ-YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİNİN ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ EĞİTİM
YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE
DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI GÜDÜLEME YÖNTEMLERİ:
ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN DEĞERLENDİRMELERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ünzüle BAŞTÜRK

Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Ortak Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Şerife Gonca ZEREN

TEMMUZ-2015

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ-YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜLERİNİN ORTAK YÜRÜTTÜĞÜ EĞİTİM
YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI EĞİTİM YÖNETİMİ VE
DENETİMİ TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI GÜDÜLEME YÖNTEMLERİ:
ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN DEĞERLENDİRMELERİ

Yüksek Lisans Tezi

Ünzüle BAŞTÜRK

(Y1412.290011)

Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Ortak Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Şerife Gonca ZEREN

TEMMUZ- 2015



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1412.290011 numaralı öğrencisi **Ünzüle BAŞTÜRK**'ün "OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI GÜDÜLEME YÖNTEMLERİ: ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN DEĞERLENDİRMELERİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 03.07.2015 tarih ve 2015/14 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından **günlüğü** ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak **Kabul** edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :14/07/2015

1) Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Şerife Gonca ZEREN

.....

2) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Hamide ERTEPINAR

.....

3) Jüri Üyesi : Prof. Dr. Nesrin KALE

.....

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form **imzalanacaktır**. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Okul Müdürlerinin Kullandığı Güdöleme Yöntemleri: Ortaokul Öğretmenlerinin Değerlendirmeleri” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığını eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (14/07/2015)

Ünzüle BAŞTÜRÖ

ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip motive ederek yol gösteren ve kendisinden çok şey öğrendiğim saygıdeğer danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ş. Gonca ZEREN' e sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Maddi ve manevi desteğini esirgemeyen ve çalışmalarımda beni cesaretlendiren, sevgili eşim Süleyman BAŞTÜRK'e çok teşekkür ederim.

Tez ile ilgili problemlerimde bana vakit ayıran ve destekleyen tüm saygıdeğer hocalarıma teşekkürü borç bilirim.

Temmuz-2015

Ünzüle BAŞTÜRK

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA</u>
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ÇİZELGE LİSTESİ.....	viii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
ÖZET	x
ABSTRACT	xi
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	3
1.2.1. Alt problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Amacı.....	4
1.4. Araştırmanın Önemi	5
1.5. Varsayımlar (Sayılıtlar)	6
1.6. Sınırlılıklar	6
1.7. Tanımlar	6
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	8
2.1. Güdülemeye İlişkin Kuramlara Genel Bakış.....	8
2.1.1. Güdüleme (motivasyon) kavramı	8
2.1.2. Güdülemenin oluşma süreci.....	9
2.2. Güdüleme Türleri.....	9
2.2.1. İçgüdü.....	10
2.2.2. Fizyolojik güdü (Dürtü)	10
2.2.3. Sosyal güdü	10
2.2.4. Psikolojik güdüler	11
2.3. Güdüleme Kuramları	11
2.3.1. İçerik (kapsam) kuramları.....	11
2.3.1.1. Gazali'nin Bütüncül İhtiyaçlar Kuramı	11
2.3.1.2. İbn-i Haldun'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	12
2.3.1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	13
2.3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon Kuramı).....	15
2.3.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı	16
2.3.1.6. Başarma İhtiyacı Kuramı	16
2.4. Süreç Kuramları	17
2.4.1. Beklenti Kuramı.....	17
2.4.2. Lawler- Porter Modeli	18
2.4.3. İşlevsel Pekiştirme (Şartlanma) Kuramı.....	19
2.4.4. Eşitlik Kuramı	20
2.4.5. Locke' un Amaç Kuramı	20
2.5. Güdülemede Özendirme Araçları	21
2.5.1. Ekonomik araçlar	21
2.5.1.1. Ücret artışı	22
2.5.1.2. Primli ücret	22
2.5.1.3. Kâra katılma	23
2.5.1.4. Ekonomik ödül.....	23
2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar	23

2.5.2.1. Çalışmada bağımsızlık	23
2.5.2.2. Sosyal katılma	24
2.5.2.3. Değer ve statü	24
2.5.2.4. Gelişme ve başarı	25
2.5.2.5. Çevreye uyum	26
2.5.2.6. Öneri sistemi	26
2.5.2.7. Psikolojik güvence	27
2.5.2.8. Sosyal uğraşlar	28
2.5.3. Örgütsel Ve Yönetimsel Amaçlar	28
2.5.3.1. Amaç birliği	28
2.5.3.2. Yetki ve sorumluluk dengesi	29
2.5.3.3. Eğitim ve yükselme	30
2.5.3.4. Kararlara katılma	31
2.5.3.5. İletişim	31
2.5.3.6. İş genişletme	32
2.5.3.7. İş zenginleştirme	33
2.5.3.8. Yarı otonom çalışma grupları	33
2.5.3.9. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi	33
2.6. Güdüleme İlgili Araştırmalar	34
2.6.1. İlköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin araştırmalar	34
2.6.2. Özel ve devlet okullarında yöneticilerin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin araştırmalar	36
2.6.3. Etkili okul liderliği ve güdülenme konusunda öğretmenlerin görüşlerine ilişkin araştırmalar	37
3. YÖNTEM	39
3.1. Evren ve Örneklem	39
3.2. Veri Toplama Araçları	40
3.2.1. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını belirleme ölçeği (ÖMEY)	40
3.2.2. Kişisel bilgi formu	40
3.3. Verilerin Toplanması	41
3.4. Verilerin Analizi	41
4. BULGULAR	43
4.1. Farklı okul türlerindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular	43
4.2. Farklı cinsiyetlerdeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular	44
4.3. Farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular	44
4.5. Farklı öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular	46
4.6. Farklı çalışma süresindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular	47
5. TARTIŞMA VE YORUM	48
5.1. Okul Müdürlerinin Güdüleme Yaklaşımları ile Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar	48
5.2. Okul Müdürlerinin Güdüleme Yaklaşımları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar	48
5.3. Okul Müdürlerinin Güdüleme Yaklaşımları ile Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar	49
5.4. Okul Müdürlerinin Güdüleme Yaklaşımları ile Eğitim Düzeyine İlişkin Sonuçlar	49
5.5. Okul Müdürlerinin Güdüleme Yaklaşımları ile Çalışma Süresine İlişkin Sonuçlar	50

5.6. Gdleme Kuramlarına İlişkin Sonuçlar	50
6.BÖLÜM: ÖNERİLER	51
6.1. Araştırmacılara Yönelik neriler	51
6.2. Uygulayıcılara Yönelik neriler.....	51
KAYNAKLAR	53
EKLER	56
ÖZGEÇMİŞ	61



ÇİZELGE LİSTESİ

SAYFA

Çizelge 2.1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Bunları Giderebilecek Bazı Önlemler.....	15
Çizelge 3.1: Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı	39
Çizelge 3.2: Kolmogorov-Smirnov Testi	41
Çizelge 4.1: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t- Testi Sonuçları	43
Çizelge 4.2: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t- Testi Sonuçları	44
Çizelge 4.3: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı	45
Çizelge 4.4: ÖMEY, ÖYMY Ve PSYM Ölçek Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları	45
Çizelge 4.5: ÖMEY, ÖYMY Ve PSYM Ölçek Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı	46
Çizelge 4.6: ÖMEY, ÖYMY Ve PSYM Ölçek Puanlarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(Anova) Sonuçları.....	46
Çizelge 4.7: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	47
Çizelge 4.8: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	47

ŒEKİL LİSTESİ

SAYFA

Œekil 2.1: Gdleme Sürecinin AŒamaları	9
Œekil 2.2: Gazali'nin İhtiyaçlar HiyerarŒisi	12
Œekil 2.3: İbn-i Haldun'un İhtiyaçlar HiyerarŒisi	13
Œekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar HiyerarŒisi	14



OKUL MÜDÜRLERİNİN KULLANDIĞI GÜDÜLEME YÖNTEMLERİ: ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN DEĞERLENDİRMELERİ

ÖZET

Ülkelerin en önemli yatırımı kaliteli insan gücüdür ve genç nesiller eğitim kurumlarının etkisiyle ülke için güce dönüşmektedir. Çocukların ve gençlerin iyi yetişmesinde okul önemli bir faktördür. Öğretmenler ve yöneticiler birlikte çalışarak okulun faaliyetlerini yürütmektedirler. Yöneticilerin davranışları, öğretmenlerin güdülenmesinde önemli bir etkiye sahiptir. Ortaokullar, eğitim sistemimizde liselere geçiş aşamasındaki kariyer basamağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada, ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerine yönelik olarak öğretmenlerin değerlendirmeleri araştırılmıştır.

Araştırma 2013- 2014 Eğitim- Öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki özel ortaokullar ile devlet ortaokullarında görev yapan öğretmenler üzerinde yürütülmüştür. Bu çalışma kapsamında, 14 devlet ortaokulunda görev yapan 299 ve 15 özel ortaokulda görev yapan 99, toplamda ise 315 öğretmene ulaşılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeği (ÖMEY) (Başın, 2012) ve araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu kullanılmıştır. Verilerin analizinde t- Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizler, SPSS 21.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tüm analizlerde hata olasılığı en az $p < .05$ olarak alınmıştır.

Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasında cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak farklı okul türlerine göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Özel okulda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin güdüleme yöntemlerini daha çok kullandığını ifade etmişlerdir.

Araştırma bulgularından yola çıkılarak, okul yöneticisinin öğretmen güdülenmesi ile ilgilenmesi önemli görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerinin içeriği güdülenme olan hizmet içi eğitim düzenlemeleri okullarda verimi arttırabilir.

Anahtar Kelimeler: Güdüleme, Motivasyon, Ortaokul, Okul Yöneticisi, Öğretmenlerin Değerlendirmeleri, Motive Etme Yaklaşımları.

MOTIVATION METHODS USED BY SCHOOL DIRECTORS: ASSESSMENTS OF SECONDARY SCHOOL TEACHERS

ABSTRACT

The most important investment of the country is the quality of human resources and the younger generation is transformed into power for the country under the influence of educational institutions. School is an important factor in good growth of children and young people. Teachers and administrators work together to carry out the activities of the school. The behavior of managers has a significant impact on the motivation of teachers. Secondary Schools have emerged as one of the steps in the transition to high school career in our educational system. In this study, the assessments of the teachers as for the motivation methods used by the middle school principal were investigated.

Research was conducted at the secondary school teachers working in government and private secondary schools in the Bakirkoy district at the Istanbul province on 2013- 2014 academic year. In this study, totally 315 teachers, 299 of them are working at 14 state secondary school and 99 of them are working at 15 private secondary schools in the Bakirkoy district, were reached.

In the research, determining the scale of the Teacher Motivation Approach of School Principals (OMEY) (Başın, 2012) is used as data collection tool and the Personal Information Form created by the researcher is used. In the analysis of data t test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used. Analysis was performed using SPSS 21.0 software package. In all analyzes, a minimum error probability is taken as $p < .05$.

According to research findings there is no significant difference between the levels of motivation approaches among secondary school principals based on teachers' perception in terms of gender, educational status and seniority. On the other hand, findings show a significant difference between the levels of motivation approaches among secondary school principals based on teachers' perception in terms of school type.

Starting from the research findings, it seems important for school administrators to deal with the motivation of teachers. Therefore, the organizing of the school administrators of in-service training with motivation content can increase efficiency in schools.

Keywords: Motivation, middle school, school principal, Evaluation of Teachers, Approaches To Motivation.

1. GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya konu olan problem durumu açıklanmış, problem ve alt problemler verilmiş, araştırmanın amacı ve önemi anlatılmış sayıltılar, sınırlılıklar ve araştırmayla ilgili temel kavramlar açıklanmıştır.

1.1. Problem Durumu

Neden bazı öğretmenler okullarına erkenden gitmek isterken, bazıları hep derslerine geç kalırlar? Bazı öğretmenler dersleri bittikten sonra kalıp işlerini tamamlamak isterken, bazıları mesai saatleri biter bitmez okuldan ayrılmak için çaba harcar? Neden bazı okullarda öğretmenler, öğrencilerinin başarılarını arttırmak için daha fazla çaba gösterirler? Onları bu farklı davranışlara iten sebepler nelerdir? Öğretmenlerin bir amaç etrafında, sürdürülebilir biçimde çaba ve başarı göstermeleri nasıl sağlanabilir? Bu soruların cevabı hiç kuşkusuz güdüleme ve güdülenme kavramları ile ilgilidir. Güdüleme teriminin karşılığı olan güdü, "saik veya harekete geçirici"; güdülenme de, "bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı" (Eren, 2006: 494) olarak tanımlanmaktadır. Güdüleme, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını olumlu ve mutlu sonuçlandırılacak bir iş ortamı yaratılarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1994: 164).

Güdülenme bütün örgütsel işletmelerin verimli insan kaynağına sahip olabilmesinin ve bu insan kaynağını en uygun biçimde kullanabilmesinin önemli bir anahtarı olarak görülmektedir. Kurumlarda bulunan kişilerin performansındaki artış, grup ve kurum performansına da olumlu olarak yansımaktadır (Özmutaf, 2007). Bu nedenle kurum yöneticilerinin iş yerlerinde verimliliği artırmak için çalışanların güdülenmeleri ile ilgilenmeleri gerekebilir. Yöneticilerin, astlarının duygu, düşünce ve ihtiyaçlarına uygun iş ortamları oluşturmaları bu anlamda önemli görülmektedir. İş yaşamındaki birçok insan, duygularına değer verildiği, fikirlerinin etkili olduğu, yaptıkları işlerden dolayı işverenlerinden veya amirlerinden ödül gördükleri ortamlarda daha istekle çalışabilmektedirler.

Çıktısı insan olan eğitim dünyası için güdülenme çok daha önemli görülmektedir. Ülkelerin en önemli yatırımının kaliteli genç nesiller olduğu düşünülürse, eğitim kurumları için güdüleme kelimesinin önemi daha da artmaktadır. Yumuşak (2008)

kurumların hedef ve isteklerine çalışanları sayesinde ulaşabileceğini, bundan dolayı kurumların kalitesi üzerinde en güçlü etkiye sahip olanlarında da yine çalışanlar oluşunu ifadesini kullanmıştır. Okul yöneticileri de öğretmenleri gözlemleyerek onlara en uygun gelen davranışları uygulayıp, okulun başarısını ve verimini arttırmayı düşünebilirler. Bu açıdan bakıldığında, eğitim kurumunda başarının oluşabilmesi için okul personelinin kurumsal hedeflere odaklanması çok önemlidir. Okullarda, iş doyumunu gerçekleştirmiş ve takdir edilmiş insanların, okulun amaçlarını gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcayacağı düşünülebilir. Etkili liderlik gösteren okul yöneticileri, yönetimi altındaki kişileri olumlu bir şekilde etkileyebilirler. Bu durum kurumda pozitif bir ortam oluşturacağı için verimi arttırabilir. Mert (2011) de yaptığı çalışmada çalışanların performansının üzerinde etkili faktörden birinin, öğretmenlerin yöneticileri ile olan etkileşimleri olduğunu belirtmiştir.

Günümüz iletişimle başarıya ulaşma çağı olarak adlandırılmaktadır. Böyle bir çağda yaşayan yöneticiler personeliyle güçlü bir iletişimle başarıya ulaşabilecektir. Başarılı yöneticilerin personeli güçlendirmek amacıyla çeşitli yöntemler arayarak personelin aidiyet duygusunu arttırması ve personel de özgüven artışı sağlaması gerektiği düşünülmektedir. Özgüveni gelişmiş ve aidiyet duygusu pekişmiş insanların başarı oranı daha yüksek olabilecektir. Balcı'ya (1989) göre, işlevi insan yetiştirmek olan eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenlerin, işlerini istekli ve duyarlı yapmaları önemlidir. Eğitimcilerin bir kuruma girdiklerinde çeşitli hedefleri vardır. Bunlar gerçekleşmezse hayal kırıklığına uğrayabilirler ve başarıları düşebilir (Küçüksayraç, 2013). Bu durum öğretmenlerin işlerine olan bağlılığını etkileyebilir ve öğretmenler yaşadığı olumsuzluğu bir şekilde öğrencilerine yansıtabilir.

Eğitim-öğretim faaliyetleri eğitim yöneticisi ve öğretmenlerinin üzerindedir. Okul yöneticileri mükemmel bir binaya sahip olabilir, ama başarıya odaklı bir personele sahip değilse beklediği başarıları elde edemeyebilir. Bu nedenle, insanları yetiştiren ve gelişmesini sağlayan öğretmenlik mesleklerin en zorudur. Bu kadar zor bir mesleğin yapılabilmesi, yeterince güdülenmiş, ihtiyaçları karşılanmış, mesleğini seven, istekli çalışan eğitimcilerle mümkün olabilir (Balcı, 1989).

Küçüksayraç (2013) eğitim kurumlarının iki farklı amacı olduğundan söz etmektedir. Bunlardan birincisi kurumun, ikincisi de çalışanların amaçlarıdır. Bu iki hedefin aynı anda gerçekleşmesi sadece sağlıklı iletişimle olabilir. Kurum yöneticilerinin sadece örgütün hedeflerine yönelmeleri, çalışanların huzursuz olmalarına ve güdülenmelerini düşürmektedir. Çalışanların gereksinimlerini bilmeyen bir yöneticinin örgüt moralini yükseltebilmesi zorlaşacaktır (Polat, 2010). Öğretmenin moral değerlerinin iyi olması bazı içsel ve dışsal faktörlere bağlıdır. Bunlardan dışsal

moral durumundaki en etkili faktör eğitim ortamındaki yöneticinin yaklaşımı, tutumu, olanak sağlaması, genel ve özel problemlerle ilgilenmesi gibi nedenlere bağlıdır (Çalış, 2012).

Okul müdürünün öğretmenlerin ihtiyaçlarını anlaması yoluyla okulun hedeflerine ulaşacağı düşünülmektedir. Kısacası yöneticilerin çalışanlarının hareket ve davranışlarını anlamlandırması ve bu durumun neticesine göre onları güdüleyecek uygulamalar geliştirmesi zorunludur (Koçel, 2003: 634). Güdülemeyi kullanan yöneticiler, çalışanların işlerine konsantre olmalarını ve işlerini daha kaliteli yapmalarını ve işletmenin kaynaklarını daha verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar. Kurumun daha verimli olmasını sağlamak için yöneticiler güdülenme konusu ile ilgilenmek zorundadırlar (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005: 175).

Çalışanların güdülenmesi genel olarak özel sektörün kapsamında bir konu gibi görünürken, son zamanlarda devlet kurumlarında da önemsenmeye başlanmıştır. Yöneticilerin iş yerinde başarının artırılması için güdüleme yöntemleri ile ilgilenmesi bir gereklilik halini almıştır. Okulların verimini arttırmak için, yöneticilerin öğretmenlerin güdülenmeleri ile ilgilenmesi gerek özel okulların gerekse devlet okullarının gündeminde olmaya başlamıştır. Müdürlerin kullandığı güdüleme yaklaşımlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı bu nedenle önemli görülmüş ve üzerinde çalışılmasına karar verilmiştir.

1.2. Problem Cümlesi

Bu araştırmada “Ortaokul öğretmenlerinin, müdürlerin kullandığı güdüleme/ motivasyon yaklaşımlarını değerlendirmeleri nasıldır?” sorusuna cevap aranmıştır.

1.2.1. Alt problemler

Bu çalışmada ele alınan alt problemler aşağıda sunulmuştur.

- a) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne (devlet okulu ve özel okul) göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- b) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- c) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

d) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

e) Öğretmenlerin okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin görüşleri, öğretmenlerin çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Günümüz dünyasında insanların birçoğu bulunduğu işten şikâyetçi olabilmektedir. Personelin işe nasıl güdüleneceği, iş dünyasının önemli problemleri arasında yer alabilmektedir. Kurum yöneticilerinin başarısı personelinin başarısı ile doğrudan bağlantılı olduğu için, yöneticiler güdüleme yöntemleriyle ilgilenmek durumundadır. Çünkü yönetici başarılı olmak istiyorsa, personelinin kurumun amaçları yönünde çaba sarf etmelerini sağlamak için; bilgi, yetenek ve isteklerini bu yönde harcamalarıdır (Koçel, 2003: 633). Yöneticilerin çalışanlarını olumlu anlamda güdüleyebildiği ve işe katabildiği oranda başarı elde edebileceği düşünülmektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarının başarıya nasıl sevk edebileceğini bilmelidirler. Diğer bir söyleyişle güdülenme ile çalışanların performansı yakından ilişkilidir. Güdülenmeyen çalışanların performans göstermesi beklenmemelidir (Koçel, 2003: 633).

Güdüleme konusu tüm kurumlarda önemli olmakla birlikte, işlediği ürün insan olan okullar için çok daha önemlidir. Okullarda verimi arttıracak en önemli öğelerden biri öğretmendir. Gelecek nesiller olan öğrencilerin derse katılmalarını ve güdülenmelerini, olumlu ve olumsuz yönde etkileyen en önemli faktör öğretmenlerdir (Eryılmaz, 2013). Eğitimin bir ülke için temel taşlarından biri olduğu düşünülürse, iyi güdülenmiş, işini severek yapan öğretmenlere ihtiyaç duyulduğu görülecektir. Öğretmenin öğrencilere en iyi şekilde eğitim-öğretim hizmetini sunmak, onlara iyi hedefler göstermek, topluma faydalı bir birey olarak yetişmelerine yardımcı olmak gibi önemli misyonları vardır. Fakat öğretmenlerin bu misyonlarını yerine getirirken eğitim-öğretim görevini sunmaya hazır hissetmeleri ve yüksek düzeyde morallerinin olması gerekmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Bu durumda eğitim yöneticilerine çok ciddi görevler düşmektedir. Bu nedenle araştırmanın amacı “müdürlerin, öğretmenleri güdüleme yöntemlerinin” öğretmenlerin görüşlerine göre bazı değişkenler bağlamında ortaya konmasıdır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Bir ülkenin en önemli görevlerinden birisi bedenen ve ruhen sağlıklı ve başarılı nesiller yetiştirebilmektir. Bu nesillerin yetişmesi ise okullar yoluyla gerçekleşmektedir. Okullarda eğitimin önemli unsurlarından bir tanesi de öğretmenlerdir. Öğretmenlerin işlerine güdülenmesi eğitimin kalitesini yükseltilebilmesi adına önemlidir. Öğretmenlerin maddi ve manevi doyum sağlayabilmesi güdülenmeleri açısından gerekli görülmektedir. Öğretmenler yeterince güdülenmediğinde ya istemeyerek görevine devam etmekte ya da daha uygun bir olanak yakaladığında işini değiştirme yoluna gitmektedir. Okul yöneticisinin öğretmenler için maddi güdüleme araçları kullanması zor görülmektedir. Ülkemizde bu konuyla ilgili mevzuat (657 sayılı devlet memurları kanununun 122. maddesi ödüller ile ilgili bölümü) incelendiğinde ödüllendirmenin çok sınırlı olduğu açıktır. Ancak bu durum yöneticilerin öğretmenleri güdülemesinin mümkün olmadığı anlamına gelmez. Yaratıcılığını kullanabilen bir yönetici, öğretmenleri işe sarmak için birçok güdüleyici bulabilir (Çiçek, 2002).

Fındıkçı (1999: 373) güdülenmenin, personelin örgütün genel hedeflerine uyum sağlayabilmesi, takım ruhunun oluşması, iş tatmininin oluşması gibi durumlara sebep olabileceğini düşünmektedir. Ayrıca yeteri derecede yapılmayan güdülenmenin kurumda takım ruhunun değil bireysel değerlerinin ortaya çıkmasına, insanlarda işbölümünün düşmesine ve çeşitli çatışmalara neden olabileceğini vurgulamaktadır. Can (2006) da müdürlerin, öğretmenleri değerli yetenekler olarak görmelerinin ve lider olmaya özendirip, teşvik etmelerinin öğretmenlerin davranışlarını etkileyeceğini vurgulamaktadır.

Okul yöneticileri, görev yaptığı okulun gelişmesini istiyorlarsa öğretmenlerini desteklemeli ve samimi bir okul iklimi oluşturmalıdır. Eğitim yöneticileri, kaliteli okul iklimi istiyorlarsa, insan yetiştiren öğretmenleri olumlu yönde teşvik etmeli, okul yönetimine etkili bir şekilde katılımını sağlamalıdır. Bu nedenle okul yöneticileri öğretmeni ekonomik, sosyal ve psikolojik yönden rahatlatmalıdır. Can (2006) okul müdürlerinin, öğretmenleri gelişmesi yönünde güdülenmelerini, isteklendirilmelerini ve sınıf içi faaliyetlerini etkili öğretim stratejileriyle zenginleştirebilmeleri için ortam hazırlama işlevlerini yerine getirmelerinin beklendiğini ifade etmektedir.

Günümüzde tek bir güdüleme yöntemi yoktur. Dolayısıyla okul yöneticileri tek bir güdüleme yöntemi kullanmamaktadırlar. Bu çalışma okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımının öğretmenler tarafından nasıl algılandığını ortaya koyması bakımından önemli görülmektedir.

Ülkemizde ortaokullar liselere geçiş öncesi olmaları açısından oldukça önemli okullardır. Bu okullar devam eden öğrenciler, hem bir üst öğretim kurumuna yerleşebilmek için yapılan merkezi sınavlara hazırlanmakta, hem de gelişim dönemi bakımından ergenlik dönemi çalkantılarıyla başa çıkmak zorundadır. Öğrencilerin hayatlarında önemli bir dönüm noktası olan ortaokullarda öğrencilerin başarısında öğretmenler önemli bir etkiye sahiptir. Öğretmenlerin öğrencilerin gelişiminde ve başarısında etkili olduğu bilindiğine göre liselere geçiş aşamasındaki ortaokullarda çalışan öğretmenlerin de işini severek yapması ve verimli ülke geleceği için çok önemli görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın ortaokullarda çalışan öğretmenlerle yürütülmesine karar verilmiştir.

1.5. Varsayımlar (Sayılılar)

Bu çalışmada aşağıdaki varsayımlarda hareket edilmiştir.

- a) Araştırma örneklemini oluşturan öğretmenlerin ölçme araçlarında yer alan soruları içtenlikle ve doğru olarak cevaplandıkları kabul edilmiştir.
- b) Öğretmenlerin ölçme aracında yer alan soruları hiçbir etki altında kalmadan ve tarafsız olarak cevaplandırıldığı kabul edilmiştir.

1.6. Sınırlılıklar

- a) Araştırma, 2013-2014 eğitim öğretim yılında İstanbul ilindeki Bakırköy ilçesindeki devlet ve özel ortaokullarında çalışan öğretmenler ile sınırlı tutulmuştur. Örneklem bu okullar arasında seçkisiz olarak belirlenmiştir. Bu nedenle bulgular, benzer özellik gösteren okullarda çalışan öğretmenlere genellenebilir.
- b) Bu çalışmada okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme etme yaklaşımları Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeğinin ölçtüğü niteliklerle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Güdüleme/ Motivasyon: Bir veya birden çok bireyi, belirli bir hedefe (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2006:494).

Ortaokul: Yeni sisteme göre dört yıl süreli zorunlu ve çeşitli programlar arasında tercihe imkân veren okullara denir (Şişman, 2013: 95).

Devlet Okulu: Belirli yaş gruplarındaki bireylere, önceden belirlenmiş amaç ve programlara bağlı olarak belirli sürelerde, 'okul' adı verilen mekânlarda yürütülen düzenli eğitimi ifade etmektedir (Şişman, 2013: 91).

Özel Okul: Bu kurumlar 625 sayılı Özel Öğretim Kurumları Yasası'na bağlı olarak özel ve tüzel kişilerce açılmakta, her türlü kademe ve okullarla dersane ve kursları kapsamaktadır (Şişman, 2013: 103).



2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çalışmanın bu bölümde önce okul yöneticilerin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları konusuna ilişkin kuramsal temelde; ardından da konuyla ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

2. 1. Güdülemeye İlişkin Kuramlara Genel Bakış

Bu bölümde güdüleme, güdülemenin oluşma süreci, güdüleme çeşitleri ile güdüleme kuramları konuları üzerinde durulmuştur.

2.1.1. Güdüleme (motivasyon) kavramı

Modern iş dünyasında giderek önemli hale gelen güdüleme kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlara bakıldığında güdüleme bireyi belli bir amaç için harekete geçiren bir güç olarak ifade edilebilir. Bir başka tanıma göre ise güdüleme/ motivasyon kavramı Latince “movere” den türemiş olup “bireyi amaca doğru harekete geçiren, yöneltten, bir iç durum” olarak açıklanmaktadır. Diğer bir tanım güdülemeyi “kişinin içsel enerjisini belli bir hedefe yönlendiren ve davranışlarının arkasındaki bilinçli veya bilinçsiz gerekçeler veya itkilerdir” biçiminde ifade edilmektedir (Eren 2011: 530; Güney 2011: 313; Tutar, 2013: 92).

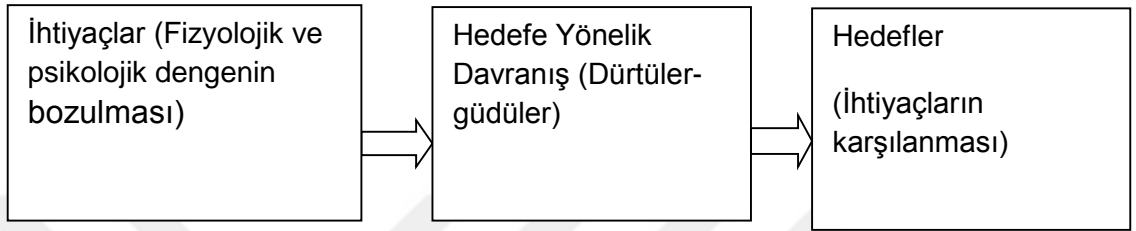
Güdüleme herhangi ihtiyacı karşılamak için gerekli davranışları başlatan güçtür. Güdüleme, aslında bireylerin başarılı olmalarına ve kişisel tatmine varmalarına yardımcı olmaktadır. Bireylerin buldukları işten memnuniyetsizliklerini fark edebilmek, onları güdüleme yolunda atılabilecek en önemli adımdır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005: 168).

Güdüleme davranışa kuvvet ve yön veren öğeleri kapsar. Bu öğeler temel ihtiyaçlarından doğar. Güdüleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli hedeflere yöneltilmesi süreci olarak tanımlanabilir. İnsanların yönetici ve örgütten beklediği ihtiyaçlar vardır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığı takdirde insanlar buldukları ortamda mutsuz olabilecektir. Yöneticiler bu ihtiyaçları bilmek çözmek ve astlarına ulaşmak durumundadır (Bursalıoğlu, 2013: 140).

2.1.2. Güdülemenin oluşma süreci

Gdleme, insanlarda bir takım Őeylere karşı duyulan ihtiyaçla başlar. Başka bir ifadeyle güdülenmenin kaynağını ihtiyaçlar oluşturur. Herhangi bir ihtiyaç oluştuğunda kişilerde onu karşılama durumu oluşur. Bu nedenle birey, onu iten bir güçle uyarılır (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2005: 167-168).

Gdleme sürecinde  önemli aşama vardır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008: 40). Bunlar aşağıda yer alan Şekil 2.1'de verilmiştir.



Şekil 2.1: Gdleme Sürecinin Aşamaları

Maslow'un ihtiyaçlar hiyererarşisinde insanlar sürekli isteyen varlıklardır ve bu gereksinmeler onların davranışlarını etkiler. Doyurulmamış ihtiyaçlar, insanları çeşitli Şekillerde davranmaya yönlendirir (Sökmen, 2010: 172) İnsanların tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları, iki başlıkta toplanabilir (Güney, 2011: 314). Bunlardan ilki fizyolojik kökenli olup yiyecek, su, uyku, cinsel arzu gibi ihtiyaçlardır. İkincisi ise sosyal ve psikolojik gereksinimlerdir. İnsanların ihtiyaçları ister fizyolojik, ister sosyal ve psikolojik olsun kişiler bu gereksinimlerini giderebilmek için harekete geçmektedirler. İhtiyaçlarını karşılayan insanlar doyuma ulaşırlar ve güdülenme süreci tamamlanmış olur (Tutar, 2013: 93). Eğer ihtiyaçlar karşılanmazsa insanları ortak işbirliği, amaç ve arzularına götürmek zorlaşacaktır (Eren, 2006: 499). Bu nedenle özellikle insan yetiştirmede önemli kurumlar olan okullarda yöneticiler karar verme gücünü kullanmadan önce ihtiyaçlar hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu gereksinimleri karşılamaya yönelik gerekli önlemleri almalıdırlar.

2.2. Gdleme Türleri

İlgili alan yazın tarandığında, güdü kavramının dört farklı ana başlık altında ele alındığı görülmektedir (Tutar, 2013: 102). Bunlar; (1) İçgüdü; (2) Fizyolojik gdl (3) Sosyal güdü (4) Psikolojik gddr. Sözü edilen bu kavramlar aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.2.1. İçgüdü

İçgüdü, belli bir türün, belli uyarıcılara karşısında belli bir davranış yapısı sergilemeye yönelik tek biçimli, kalıtsal otomatik eğilimlerdir (Tutar,2013: 95). İnsanları doğal ihtiyaçlara yönelten bilin dışı davranışlar ya da insanları doğal nitelikli davranışlara yönlendiren tepkiler diye de tanımlanabilir. İçgüdüler şu özelliklerle sahip olmalıdır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 42):

Fizyolojik neden, güdülerin hayvanlar dünyasında evrensel bir özelliktir. İçgüdüsel davranışlar öğrenme sürecinde değişmez.

Doğuştan gelmesi: öğrenilmezler, hayvanlarda ve insanlarda ortaklırlar (Tutar, 2013: 102).

2.2.2. Fizyolojik güdü (Dürtü)

Fizyolojik güdüler bireylerin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan birincil ihtiyaçların elde edilmesine yönelik güdülerdir. Hayvanlarda ve insanlarda ortaklır. Bu güdüler fizyolojik dengenin bozulması ile ortaya çıkarlar ve birey bu dengeyi sağlamak için harekete geçer (Tutar, 2013: 102; Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 42-43).

Fizyolojik güdülerin bir kısmı biyolojik kökenlidir. Örneğin, yaşamın devam ettirilebilmesi için nefes alma vazgeçilmez bir unsurdur. Nefes alamayan bir insanın temiz ve bol oksijenli hava almak için harekete geçmesi biyolojik bir güdülenmedir. (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 43).

2.2.3. Sosyal güdü

Sosyal güdüler fizyolojik temeli olmayan, duyuşal uyarılma ve sevecenlik gibi öğrenilmiş güdülerdir. İnsanın toplumsallaşması sonucu ortaya çıkarlar. Bu nedenle kültürden kültüre değişiklik gösterirler. Bu güdüler sosyal süreçlerin sonucunda kazanıldığı için sadece insanlara özgüdür (Tutar, 2013: 103). Sosyal güdüler, toplum yaşamında, eğitim, öğrenme ve alışkanlıklar neticesinde oluşan, iç dünyasını etkileyen güçlerdir. Bazen de sosyal güdüler fizyolojik güdüleri aşabilir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 43). Örneğin başarılı olmak için uykusundan vazgeçen çalışkan bir öğrenci, milli duygularla savaşa giden kahraman ruhlu bir vatansever, oruç tutmak için gün boyu aç ve susuz kalan inanmış biri fizyolojik kökenli edinme yoluyla taşıdığı ihtiyaçlarını, öğrenme yoluyla kazandığı ikinci güdülerle baskılar. Bu güdüler sadece insana özgüdür ve araştırılması zordur (Tutar, 2013: 103).

2.2.4. Psikolojik güdüler

Sosyal güdülerin haricinde insanları etkileyen psikolojik özellikleri olan güdüler vardır. Sosyal güdüler düşünsel ve ruhi ihtiyaçlardan kaynaklanabilir (Tutar, 2013: 103). Psikolojik güdüleri çözümlmek fizyolojik ve sosyal güdülerden çok daha güçtür. Psikolojik güdüler oldukça karışıktır. Bireylere ve olaylara göre değişen özellik taşırlar. Psikolojik olayların ilginç ve güç tarafı ise diğer insanların davranışları bir yana, kendi davranışlarının ve bunların neden farklı olduğunu bile net olarak bilemeyişidir. Ortaya çıkan bu durum bireylerin kişilik yapısıyla doğrudan doğruya ilişkilidir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 44- 45).

2.3. Güdüleme Kuramları

Bu bölümde önce İçerik (Kapsam) Kuramları daha sonra Süreç Kuramları konusuna yer verilmiştir.

2.3.1. İçerik (kapsam) kuramları

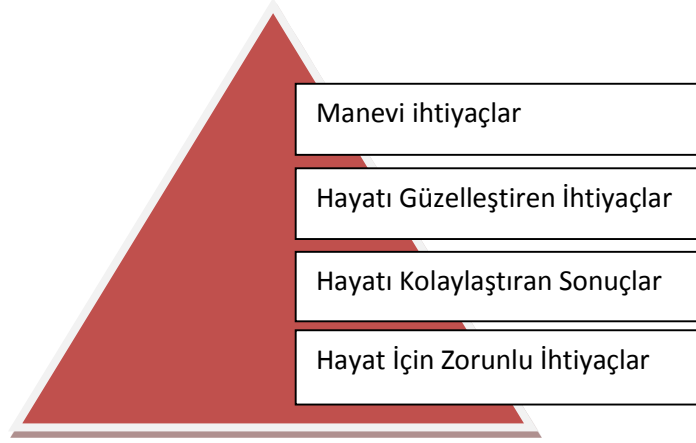
İçerik (Kapsam) Kuramlarının amacı insanların ihtiyaçları üzerine yoğunlaşarak onları neyin güdülediğini içeren kuramlardır. Bu kuramlar bireyin içinde bulunduğu ve onu belli bir yönde davranışa yönlendiren temel motifi açıklamaya çalışmaktadırlar (Tutar, 2013: 109).

İçerik kuramlarından bazıları şunlardır: Gazali'nin Bütüncül İhtiyaçlar Kuramı, İbn-i Haldun'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı, Alderfer'in Erg Kuramı, Başarma İhtiyacı Kuramı aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

2.3.1.1. Gazali'nin Bütüncül İhtiyaçlar Kuramı

İran'ın Tus şehrinde doğan Gazali 1058-1111 tarihleri arasında yaşamıştır. Gazali 1091 tarihinde Nizamiye medresesinde 4 yıl müderrislik (öğretim üyeliği) yapmış, burada 300'e yakın yüksek seviyede öğrencisi olmuştur (Çakır, 2006). Gazali'nin Bütüncül İhtiyaçlar Kuramı, güdüleme kuramları içerisinde en eski olanlardan birisidir. Gazali'nin insan psikolojisine bakışı "ben ötesi" bir bakıştır. Gazali insanın fiziksel yanını psikolojik yanından, biyolojik yönlerini ruhsal veya manevi yönlerinden ayrı olarak düşünmez. Ben ötesi veya "ego ötesi psikoloji", her insanın derinliklerinde, genelde bilinen, hayata yansıyan yönünden daha yüce bir yönü olduğuna inanır. Gazali insanın ruhsal/manevi ihtiyaçlarının doyurulmamasının onda derin bir "boşluk", "hiçlik" ve "manevi açlık" hissi oluşturacağını ileri sürmüştür. Gazali insanların ihtiyaçlarını ikiye ayırmıştır. Bunlardan biri fizyolojik ihtiyaçlar diğeri ise manevi ihtiyaçlardır (Tutar, 2013: 110).

Gazalinin ihtiyaçlar hiyerarşisi aşağıda yer alan Şekil 2.2'de verilmiştir (Tutar, 2013: 113).



Şekil 2.2: Gazali'nin İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Şekilde yer alan basamakların açıklaması şu biçimdedir;

Hayat için zorunlu ihtiyaçlar: Bunlar hayat için zorunlu veya hayat için kaçınılmaz ve ertelenmez nitelikteki ihtiyaçlardır. Bunlar yeme, içme, uyku gibi insan yaşamı için zorunlu olan ihtiyaçlardır.

Hayatı kolaylaştıran ihtiyaçlar: Bu gruba insanların yaşamlarını kolaylaştıran, onlara refah ve rahatlık sağlayan normal ihtiyaçlar girer. Düzenerli bir yaşam arzusu, yeterli bir gelir düzeyine kavuşma isteği, sağlık ve güvenlik gibi ihtiyaçlar bu alana girer.

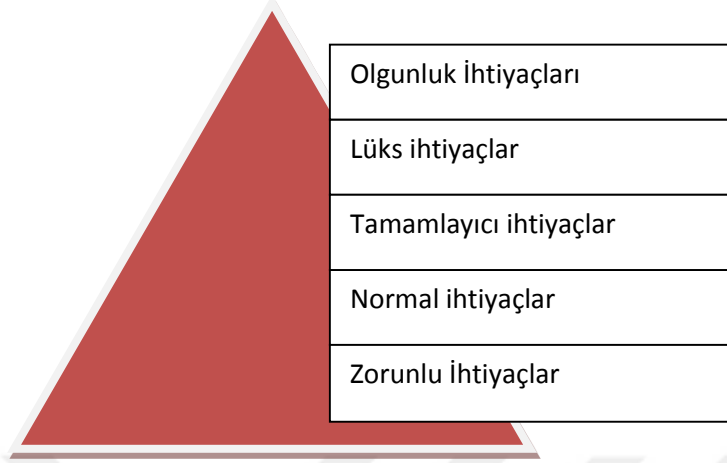
Hayatı güzelleştiren İhtiyaçlar: Diğer ihtiyaçların dışında, tamamlayıcı nitelik taşıyan ve lüks gibi yaşamı güzelleştirici ihtiyaçlardır. İyi bir binek, lüks sayılabilecek, her tür güzel sanatlarla ve insanın yaşamdan haz (lezzet) almasını ve mutlu olmasını sağlayacak tüm etkinlikler bu kategoride yer almaktadır.

Manevi İhtiyaçlar: Gazali' ye göre insanın kalbinin manevi ihtiyaçları da vardır. Bunlar kendini yaratanın çağrısına uyması ve ona itaat (kulluk) etmesiyle karşılanabilen ihtiyaçlardır (Tutar, 2013: 112-113).

2.3.1.2. İbn-i Haldun'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İbn-i Haldun (1332-1406) da Maslow'dan yüzlerce yıl önce yaşamış olmasına rağmen insan ihtiyaçlarını tıpkı Gazali gibi, hem sırasıyla, hem de önceliklerine ve önem sırasına göre düzenleyebilmiştir. İhtiyaçlar İbn-i Haldun ve Gazali gibi İslam filozoflarının terminolojisinde "maslahat" olarak ifade edilir ve bunlar şiddet ve önem derecesine göre sınıflandırılarak hiyerarşiyeye tabi tutulur. Hatta Haldun'a göre bir arada yaşamanın, şehirleşmenin ve uygarlıklar kurmanın gayesi, bu ihtiyaçların giderilmesini sağlamaktır.

İbn-i Haldun'a göre maslahatlar, kendilerine duyulan ihtiyacın derecesi bakımından zorunlu, normal ve tamamlayıcı olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Şekil 3.3'de İbn-i Haldun'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin sunulmaktadır (Tutar, 2013: 114-115).



Şekil 2.3: İbn-i Haldun'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

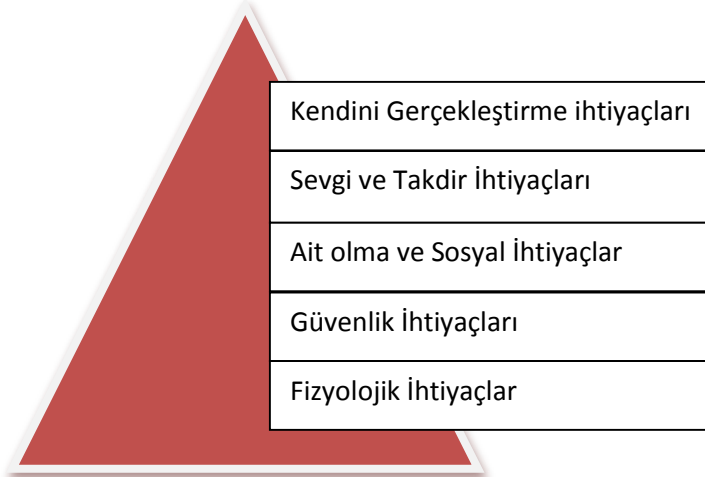
İbn-i Haldun'a göre yerleşik bir yapının gereği sırasıyla zorunlu, normal, tamamlayıcı, lüks ve olgunluk ihtiyaçlarının doğmasına neden olur. Bir toplumun ve uygarlığın inşası "ihtiyaç" olgusunun değişik düzeylerde giderilmesine bağlı iken, aynı toplumun çöküşü ve yıkılışı da söz konusu değerlerin yitirilmesine bağlı olarak yaşanır. Haldun'a göre bir uygarlığın çöküş sürecinde, önce olgunluk (kemali) düzeydeki değerler yitirilir. Örneğin güzel sanatlar, bilim ve teknikteki ilerlemeler bu dönemde duraklar ve yok olur. Bunların yitirilmesinden sonra insanlar günlük ihtiyaçlarını karşılama konusunda sorunlar yaşamaya başlar (Tutar, 2013: 116).

2.3.1.3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Güdüleme kuramları arasında en çok bilinen kuram Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisidir (Koçel, 2003: 637- 638). 1908- 1970 tarihleri arasında yaşayan Maslow'a göre, bireyin bütün davranışlarının arkasında ihtiyaçları vardır. Söz konusu gereksinimler arasında aynı zamanda hiyerarşik bir örüntü bulunur ve dolayısıyla bunlar karşılanmadığı zaman, üst düzeyde olanlar ortaya çıkmaz.

Maslow'a göre bireylerin yaptığı her davranış, belirlenmiş gereksinimleri gidermeye yöneliktir. Bireyler, belirli bir sıralama (hiyerarşi) gösteren ihtiyaçlara sahiptir (Koçel, 2003: 637-638).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Şekil 2.4'de sunulmuştur.



Şekil 2.4: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow'un İhtiyaçlar Kuramına göre alt kademelerdeki gereksinimler karşılanmadan, üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa yöneltmez (Güney, 2011: 321). İnsanın ihtiyaçların, davranışa yönlendirme özelliği, bunların tatmin edilme seviyesine bağlıdır. Bu kuramın yönetici için anlamı şöyle ifade edilebilir: Yöneticiler, çalışanların hangi ihtiyacını doyumak istediğini çözebilirse, o ihtiyaçları doyurabileceği durumu oluşturarak onların belirli yönde hareket etmelerini sağlayabilir (Koçel, 2003: 638).

Kurama göre fizyolojik ihtiyaçlar, bu teorinin en temelindeki ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar, insanın biyolojik ve fiziksel anlamda hayatını devam ettirebilmesi için gerekli olan açlık, susuzluk, cinsellik, uyumak, solunum gibi ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçların doyurulması neticesinde daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar ortaya çıkarak bireyleri etkisi altına almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar en aşağı seviyede olsa dahi doyurulmadıkları zaman insan yaşamını sürdüremez (Eren, 2011: 535-536; Sökmen, 2010: 172).

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre insanların ihtiyaçları beş ana grupta toplanmıştır. Bu teoriye göre insanın bu ihtiyaçları en alt kademedен başlayarak giderilmelidir. Çizelge 2.1'de Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ve bunları giderebilecek bazı önlemler verilmiştir (Güney, 2013: 321).

Çizelge 2. 1: İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Bunları Giderebilecek Bazı Önlemler

İHTİYAÇLAR	İHTİYAÇ GİDERİCİ BAZI ÖNLEMLER
Kendini Gerçekleştirme Ve Doyum İşinin yaratıcı faaliyetlerini kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, şahsi gelişme ve yükselme imkânları
Saygı ve Statü Başarı, tanınma, statü sahibi olma, imkanlar, yapılan işin beğenilmesi	Görevin adı ve sorumluluğu, övülme, yükselme ve itibar sağlama
Aidiyet Ve Sosyal İhtiyaçlar Sevgi, aidiyet, kimlik duygusu kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler
Güvenlik İhtiyaçları Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, güvenilir ve sağlıklı iş şartları kabiliyetli ve uyumlu yöneticilik
Temel fizyolojik İhtiyaçlar Hayati ihtiyaçlar, hava, su, yiyecek ve cinsellik	Ücret, yan ödemeler, iyi fiziki çalışma şartları

Çizelge 2.1.de sunulan ihtiyaçlar ve bunları giderebilecek önlemler, yöneticiler tarafından personeli güdülemek için kullanılabilir. Bu kurama göre insanlar sahip oldukları imkânlarla göre değil sahip olmadıkları imkânlarla göre güdülenebilirler. İnsanlar sahip oldukları imkânları ellerinde tutmak isterler, ama asıl istenilen ve insanları davranışa iten sahip olmadıkları imkânlardır. Yönetici bunun farkına varmalı ve insanların gidermek istediği ihtiyaçları belirlemelidir. Yönetici personelin bu ihtiyaçlarını giderebilirse onları istenilen davranışları sergilemeye yöneltebilir (Güney, 2011: 322).

2.3.1.4. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (Hijyen-Motivasyon Kuramı)

Frederic Herzberg insanın iş yaşamında hijyen-motivasyon ilişkisine göre başarı ya da başarısızlığını etkileyen bazı faktörlerin olduğunu belirtmiştir. Herzberg yüzlerce çalışana; daha çok çalışmak için kendilerini en iyi hissettikleri zamanı tasvir etmelerini istemiştir. Yanıtları listelemiş ve bunların hijyen ve güdüleme faktörleri olmak üzere ikiye ayrıldığını görmüştür (Tutar, 2013: 120; Fındıkçı,1999: 380; Şimşek ve Çelik, 2013: 70) :

1. Hijyen faktörleri: Herzberg'in bu faktörleri; işletme politikası ve yönetimi, gözetim, iş koşulları, denetçilerle ilişkiler, ücret, çalışanlar arası ilişkiler, kişisel yaşam astlarla ilişkiler statü ve güvenlidir (Tutar, 2013: 120)

2. Motivasyon faktörleri: Herzberg ve arkadaşları çalışanları özendiren, onları çalışma ortamına daha fazla bağlanması için doyum sağlayan faktörleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır. Herhangi bir işi başarı ile tamamlama ve bunun getirdiği mutluluk, iş yaşamında başarı ile tanınma, işyerinde takdir edilme ve ödül alma,

istek, tutku, yetenek ve bilgisine uyan işte çalışma; işini yaparken gerekli seviyede yetki ve sorumluluğa sahip olabilme, terfi edebilme imkanları; işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla etrafına olumlu katkılar yapmadır (Eren, 2011: 544).

Herzberg'e göre yukarıda sayılan ihtiyaçların karşılanması tek başına insanları güdüleyebilmek için yeterli değildir. Teşvik edici faktörlerin durumu farklıdır, bunların karşılanmaması doyumsuzluğa yol açar. Bu faktörlerin karşılanması durumunda ise yüksek güdülenme elde edilmektedir. Yöneticiler açısından bakıldığında tüm çalışanların hijyen ihtiyaçları karşılanmalı, ek olarak teşvik edici faktörler devreye girmeli ve çalışanlar güdülenmelidir (Fındıkçı, 1999: 381-382).

2.3.1.5. Alderfer'in ERG Kuramı

Clayton Alderfer, Maslow'un kuramını biraz yalınlaştırarak bir güdüleme yaklaşımı geliştirmiştir. 1966- 1989 yılları arasında bu güdüleme yaklaşımı üzerinde çalışmıştır. Bu teoride ihtiyaçların sıralanması daha yalındır, ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esas almıştır (Koçel, 2003: 643).

Alderfer insan ihtiyaçlarını; Var olma (Existance), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme (Growth) olmak üzere üç grupta toplamıştır (Tutar, 2013: 122). Yukarıda ifade edilen gereksinimlerin baş harfleri ERG sözcüğünü oluşturmaktadır. (Koçel, 2003: 644). Alderfer'in ERG kuramındaki kategoriler arasında herhangi bir sıralama ve kesin sınırlar yoktur. İhtiyaçların altta olanları karşılanmadan üstte olanlar ortaya çıkmaz şeklinde bir ayırım yapılmamıştır. Alderfer'e göre insan belli bir ihtiyacı karşılayamadığı zaman onun altındaki ihtiyacına döner. Kişinin ait olma ihtiyacı karşılanırsa, tekrar gelişme ihtiyacı duymaya başlar (Tutar, 2013: 122-123).

2.3.1.6. Başarma İhtiyacı Kuramı

Başarma İhtiyacı Kuramı McClelland tarafından 1961 yılında ortaya konulmuştur. (Güney, 2011: 323). Başarma İhtiyacı Kuramı ihtiyaçların öğrenmeyle, sonradan kazanılan bir özelliğinin olduğunu savunmuştur. Başarma ihtiyacı kuramında insanlar üç tür ihtiyacın etkisi altında davranır (Tutar, 2013: 12).

1. Birlikte olma ihtiyacı: Bir grubun içine girme ve sosyal ilişkiler geliştirme;
2. Güç kazanma ihtiyacı: Güç elde etme, güç kaynaklarını genişletme, başkalarını etkileyebilme
3. Başarılı olma ihtiyacı: Zor işleri başarma, yüksek düzeyde başarı sağlama, karmaşık işler veya görevlerin üstesinden gelme istek ve arzusu başarı güdüsüne örnek verilebilir (Çelik ve Şimşek: 2013: 70).

Başarma İhtiyacı Kuramında bireylerin iş yerinde başarılı olabilmesi için onları başarısız yapabilecek; abartılan amaçların, belirsiz görevlerin, örgütsel çatışmanın, psikolojik şiddet gibi örgüt iklimini bozan durumların bulunmaması gerekir (Tutar, 2013: 124). Teorinin yöneticiler için taşıdığı mesaj açıktır; bir işyerinde hijyen faktörlerinin istenilen düzeyde bulunması, işgörenin tatminsizliğini önleyecek, ama onları motive etmeyecektir. Hijyen faktörlerini tamamlayacak motive edici faktörler kullanılarak işgörenler istenilen yönde davranışa yönlendirilebilir ve istenilen performansa ulaşılabilir (Sökmen, 2010: 175).

2.4. Süreç Kuramları

Birey davranışının nasıl harekete geçirilip yönlendirebileceğini açıklayan süreç teorileri, kapsam teorilerinin açıklamakta yetersiz olduğu, güdülenmeye ilişkin durumları açıklamak için geliştirilmiştir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 209). Süreç kuramlarının üzerinde durduğu konu, dışsal faktörlerin kişiyi nasıl güdülediği ve yönlendirdiği ile ilgilidir (Tutar, 2013: 124-125). Daha farklı bir söylem ile belirli bir davranışı gerçekleştiren kişinin, bu davranışı yinelemesi veya yinelememesi nasıl gerçekleştirilebilir sorusu süreç kavramlarının yanıtını aradığı sorudur (Koçel, 2003: 644). Süreç kuramlarında gereksinimler oldukça bireyselleşmiştir ve bunlar her bir insan için zamanla değişebilmektedir. Kısacası süreç kuramları bu güdüleri etkileyebilen olaylar üstünde durarak, bir güdüyü belirli bir davranış örüntüsüne dönüştüren zihinsel süreçler üzerine odaklanmıştır (Tutar, 2003: 125).

Bu kuramlardan bazıları; Beklenti Kuramı, Lawler- Porter Modeli, İşlevsel Pekiştirme(Şartlanma) Kuramı, Eşitlik Kuramı ve Locke' un Amaç Kuramı'dır ve aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

2.4.1. Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından 1964 tarihinde oluşturulan Beklenti Kuramı'na göre güdüleme üç ana etmenin oluşturduğu bir sonuçtur. 1. Bu teoride, insanların ortaya koydukları davranış kalıpları, o davranışın neticesinde kazanacağı değere (valence) göre açıklanır. 2. Üretkenlik ve amacın gerçekleşmesi arasındaki ilişkinin görülebilmesi, 3. Bireyin yeteneklerini görebilmesi veya değerlendirme biçimidir (Tutar, 2013: 125).

Bu modelin birinci kavramı "valens" bir kişinin belirli bir gayret göstererek kazanacağı ödülü isteme derecesidir. Belirlenen herhangi ödül farklı kişiler tarafından değişik şekillerde istenecektir. Birtakım insanlar bu tür bir ödülü son derece isterken, birtakım insanlar bu ödüle hiç önem vermeyecektir. Bireylerin ödüle

değer vermesi güdülenmesini belirleyecektir. Bu teorinin ikinci kavramı bekleyiştir. Bekleyiş bireyin anladığı bir ihtimali anlatır. Bu ihtimal belirlenen bir amacın belirli bir ödülle ödüllendirilmesi ile ilgilidir. Eğer bir bireyin hem valensi hem de bekleyişi yüksek ise o birey güdülenebilecektir (Koçel, 2003: 649). Kişi çabalarının karşılığında beklentilerinin karşılanacağını düşünüyor ise çaba göstermeye devam edecektir. Aksi halde beklentilerinin karşılanmasına dair kaygıları var ise kişinin işinde motive olması söz konusu olmayacağı ve iş tatmin düzeyi düşeceği için işinin amaçları doğrultusunda çaba göstermeyebilir. İnsanın hem bekleyişi hem de neticeye verdiği önem yüksek ise, bu durum onun güdülenmesini, bu da gereksinimin doyumunu artırır (Tutar, 2013: 126).

Vroom modelinin üçüncü kavramı araçsallıktır. Birey belli bir amaç için belli bir seviyede çaba gösterebilir. Gösterilen çabalar da belirli bir şekilde ödüllendirilir. Eğer birey, bir gayretin belli bir performansa sebep olacağına ve bu performansın da ödüllendirileceğine inanmışsa ve ödülünü daha sonraki başarıları için yeterli görüyorsa, bu insanlar daha rahat güdülenecektir (Koçel, 2003: 649- 650).

Beklenti kuramının yöneticiler için ifade ettiği anlam şöyle özetlenebilir: Çalışan bireylerin gereksinimlerinin, istenilen düzeyde karşılanması aynı zamanda örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönetime düşen önemli görevlerin başındadır. Astlar başarılı olma konusunda cesaretlendirmelidir (Güney, 2011: 14-15; Çelik ve Şimşek, 2013: 73).

2.4.2. Lawler- Porter Modeli

Lawler- Porter Modelinin savunucuları temelde Vroom'un beklenti modelini esas almaktadır. Bu kuram temelde Vroom'un teorisinden değişik bir model önermemektedir (Tutar, 2013: 127). Bu model kişinin güdülenmesinin yüksek performansla sonuçlanan işgören davranışlarının, kabul edilebilir bir ödülle ödüllendirebileceği şeklindeki işgören beklentisi üzerine kurgulanmıştır. İçerik kuramlarının aksine bu kuram çalışmaları güdüleyebilecek ihtiyaç tiplerini tespit etmek yerine bireyin yaptığı davranışların karşılığında beklediği ödülleri elde edebilmek için kullandığı düşünme veya algılama süreci ile ilgilidir (Çelik ve Şimşek, 2013: 72). İki modelin benzer tarafı, insanın güdülenmesi ile valens ve bekleyişi arasında ilişkinin olduğudur. Lawler-Porter'a göre yüksek çaba her zaman yüksek başarıya ulaştırmaz; çabanın istenen sonuca ulaştırabilmesi için kişinin aynı zamanda yeterli bilgi ve beceriye yani yeteneğe sahip olmasıdır (Tutar, 2013:127).

Bu kuramdan yararlanmak isteyenlerin şu noktalar üzerinde önemle durmaları gerekmektedir (Güney, 2011: 328):

- İşgörenlerin hareketlerine sebep olan ihtiyaçları belirlemelidir.
- Verilecek ödüllerin seviyeleri her çalışan dikkate alınarak belirlenmelidir.
- Personelin içsel ve dışsal ödüllere farklı değer verdikleri göz ardı edilmemelidir.
- Çalışanların performansı, aralarındaki ilişkiler ve aldıkları ödül konularındaki düşünce ve anlayışları devamlı izlenmeli ortaya çıkan yeni duruma göre düzenlemeler yapılmalıdır.
- Örgütün belirlediği hedefleri ve ödülleri önceden belirlemek (Çelik ve Şimşek, 2013: 73)

2.4.3. İşlevsel Pekiştirme (Şartlanma) Kuramı

İşlevsel pekiştirme Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerden yola çıkılarak geliştirilmiştir. Klasik koşullanma "davranışların belirli uyarıcılar tarafından harekete geçirildiği"ni varsaymaktadır. Bir güdüleme kuramı olan koşullandırma ise davranışların sonuçlarına göre (edimsel koşullanma) güdülendiğini ileri sürmektedir. Edimsel koşullanmanın temel varsayımı, "davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırılır" varsayımdır. Kurama göre kişi şu veya bu nedenle bir davranışta bulunur ve söz konusu davranışın sonucuna bakarak ya o davranışı tekrar eder ya da davranıştan vazgeçer. Buna göre davranışı sürdürmek veya ondan vazgeçmek davranış sonucunun ödül veya cezayla sonuçlanmasına bağlıdır. Davranış kişiye yarar (ödül) sağladı ise bu durum kişiyi pekiştirmiş olur, aksi halde davranış kişiye bir yarar sağlamayıp hatta aleyhinde oldu ise (ceza) kişi davranışı sürdürmeyecektir. Klasik koşullanma alanında yaptığı çalışmalardan etkilenen Skinner davranış şartlandırma olarak tanınan kuramını oluşturmuştur (Tutar, 2013: 128-129). İnsan davranışlarının pekiştirilmesinde dört temel araç; olumlu pekiştirme, kaçınma yoluyla öğrenme, cezalandırma ve son verme şeklinde sıralanabilir (Çelik ve Şimşek, 2013: 74).

İşlevsel pekiştirme kuramına göre, insan elde ettiği sonuca göre güdülenerek tekrarlayacak ya da sonuç onun içindeki davranışı tekrarlama güdüsünü yavaş yavaş söndürerek kişi davranışta bulunmayacaktır. Ödül ve ceza bu tür şartlandırmanın iki önemli unsurudur. Ödüllendirme ücret artışı, terfi, takdir, iş güvenliği sağlama, şeklinde olabilir. Cezalandırma ise eleştirme, ödül vermeme, görmezden gelme, pasif görevlere atama, kişiyi afişe etme şeklinde olabilir (Tutar, 2013: 129).

2.4.4. Eşitlik Kuramı

Stacy J. Adams, General Electric kurumunda güdüleme alanında birtakım incelemelerde bulunmuş ve ödül adaletinin personeli devamlı güdülemenin ve teşvik etmenin önemli olduğunu ifade etmiştir (Eren, 2011: 576). Bu kuramın esası, bireylerin iş yaşamında kendilerine eşit davranmalarını istemeleridir. Personele eşit bir şekilde davranma bireyi güdüleyen önemli faktörlerdendir (Güney, 2011: 329).

Adams'ın geliştirdiği eşitlik kuramı dört temel kavrama dayanır (Tutar, 2013: 130-131):

A. Birey: Adaleti ya da adaletsizliği algılayan kişi. B. Karşılaştırma: Kendi yaptığı iş ile başkasının yaptığı işi ve elde ettiği ödüllerin kıyasladığı diğer kişiler. C. Girdiler: Kişinin işine kattığı beceri, bilgi, yetenek gibi her şey. D. Çıktılar: Kişinin işten elde ettiği, ücret, itibar, statü, sorumluluk gibi ödüller.

Adams çalışmalarında bireylerin kendilerine verilen ödüllerle, başka insanlara verilen ödülleri kıyasladıkları ve kendilerine verilen ödüllerin aynı başarıyı gösteren bireylerle ne kadar adil bir şekilde dağıtıldığını belirlemeye çalıştıklarını ifade etmiştir (Eren, 2011: 576).

Eşitlik ve yöneticilerin adaletli bir şekilde davranması pek çok insan tarafından vazgeçilmez bir kriterdir. Kurumsal hayat da eşit olmak ancak, kurumda verilen ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) personele, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre verilmesi ile ulaşabilir. Kendi beklentileri ödüllendirilen kişi, kurumdaki çalışmasını arttırır. Eşit ve adil muamele görmediği kanısında olan birey, durumunu düzeltmek için ya katlandıkları külfetin ya da sağladıkları sonuçları artırma çabası içinde olacaktırlar (Çelik ve Şimşek, 2013: 74). Kısacası astlarını güdülemeye çalışan yöneticiler çaba gösteren bireylere çabası oranında benzer ödül veya ücretin verilmesine özen göstermelidir, kurumda birbirinden farklı ödüllendirmenin gizli kalmayacağı bilinmelidir (Güney, 2011: 330).

2.4.5. Locke' un Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı, bireylerin belirlediği amaçların onların güdüleme düzeylerini belirleyeceğini ifade etmektedir. Kurama göre kişinin ulaşmak istediği hedef, kendisi için ne kadar önemli ve gerçekleştirmek istediği amaç onun için ne kadar değerli ise kişi o ölçüde güdülenecektir (Tutar, 2013: 132). Örneğin, zor ve ulaşılmaması güç hedefleri olanlar, daha kolay hedefler belirleyenlere göre daha fazla çaba göstererek yüksek performansla ulaşır ve çok güdülenirler. Kısaca tespit edilecek olunursa, hedeflere varabilme derecesi ile bireylerin güdülenmeleri arasında yakın bir ilişki vardır (Güney, 2011: 328). Kurama göre

kişinin ulaşmak istediği hedef birey için ne kadar önemli ise ve gerçekleştirmek istediği hedef onun için ne kadar değerli ise kişi o ölçüde güdülenecektir (Tutar, 2013: 132).

Bu kuramlardan istifade etmek isteyen yöneticilerin bazı noktalara dikkat etmeleri gerekmektedir: Öncelikle bireysel ya da kurumsal hedeflerin tespit edilmesi gerekmektedir. Belirlenen amaçların rekabeti arttırılmalıdır. Daha sonra tespit edilen kurumsal amaçların personel tarafından özümsemesine dikkat edilmelidir. Yöneticiler bireysel ve örgütsel amaçların uygunluğuna dikkat etmelidir (Güney, 2011: 328-329).

2.5. GÜDÜLEMEDE ÖZENDİRME ARAÇLARI

İnsanı özel yaşamında ve iş yaşamında güdüleyen birçok etken vardır. Kurumlarda adalet ve eşit başarı değerlendirme sistemi, çeşitli ödüller, amaçlara yönelik değerler insanları güdüleyen etkenler arasındadır. GÜDÜLEMEDE temel hedeflerinden biri, işgörenlerin istekli, kaliteli ve etkili performansını sağlamaktır (Genç, 2013:144; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 64). Bu hedefleri gerçekleştirmek isteyen, işletme yöneticileri birçok uygulama örnekleri ve önerileri sunmuşlardır. Çalışanları güdüleyen unsurlar, bireyden bireye değişiklik gösterebilir. İnsanların psikolojik tutumları birbirinden farklıdır. Bu nedenle onları güdülemek için kullanılan araçlar birbirinden farklıdır. (Genç, 2013: 144; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 64). Bireysel farklılıklar bu durumu yaratan en önemli unsurlardır. Bu sebeple, kurumda gereksinmelerin sırası ve özendirme araçlarının doyum sağlama dereceleri aynı olmaz. O halde denilebilir ki, bir kurumda astlarını yönlendirme konusunda başarılı olan yönetici, başka bir kurumda bu başarıyı elde edemeyebilir (Eren, 2011: 546-547). Özetle güdüleme konusunda dünyaca kabul görmüş bazı özendirici araçların varlığı kabullenilse bile, her bireye her topluma ve her kuruma uygun güdüleme modeli oluşturmak mümkün değildir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 65). Bütün bunlara rağmen, yöneticilerin insanların işteki davranışlarını güdüleyebilmek için özendirme araçlarını bilmesi gerekir (Eren, 2011: 547). Bu doğrultuda kullanılan güdüleme araçlarını A) Ekonomik araçlar B) Psiko- Sosyal araçlar C) Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar olmak üzere üç ana başlık altında toplayabiliriz (Koç ve Topaloğlu, 2012: 213)

2.5.1. Ekonomik araçlar

Kurumların personellerini çalışmaya teşvik eden en önemli öge hayatını ve aile yaşamını devam ettirebilecek gerekli maaşı elde edebilmektir. Gelişmekte olan

devletlerde, işsizlik oranının ve vasıfsız işçilerin sayısının oldukça yüksek olduğu bilinmektedir. Bu insanların yaşamlarını devam ettirmek için alternatif çalışma olanakları yoktur. Çalışanların en büyük korkularından biri, yaşantısını devam etmesini sağlayan işini kaybetmesi olduğundan, yönetimin kendisinden istediğini vermeye çalışacaktır. Aşağıda çalışanları güdülemede kullanılan ekonomik özendirme araçlarını, ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödül verme olarak dört bölümde ele alınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 66).

2.5.1.1. Ücret artışı

Kurumlarda çalışanların güdülenmesini sağlayan en eski ve yaygın kullanılan ekonomik özendirici, ücret artışıdır. Gelir, bireyin kurumdan sağladığı ekonomik kazançların tümüdür. Gelir, aynı zamanda çalışanların geçinme aracı, örgüt için ise giderlerinden biridir. Gelirin amacı kişinin geçimini ve ihtiyaçlarını gideren seviyede olmalıdır, Diğer yandan çalışanların ücretlerinin belirlenmesinde dengeli ve adil bir durum sergilenmelidir. Çalışanlar bir topluluk içinde yer aldıklarından kendilerini diğerleri ile karşılaştırır. Karşılaştırma sonucunda adaletsizlik oluşmamalıdır (Fındıkcı, 1999: 396-397; Koç ve Topaloğlu, 2012: 213). Bir çalışan, elde ettiği ücret ne kadar yüksekse yaşamını güvende olduğunu düşünür ve önemli bir şekilde güdülenme oluşur. Bu durumda önemli olan işgörenlerin çalıştıkları kurumlarda ortaya koyacakları çabalar ile elde edecekleri ücret arasında bağlantı olduğuna inanmasıdır (Sökmen, 2010: 189). Fakat bu yapılırken ücret artışlarının, hangi alanlarda ve hangi zamanda yapılmasının verimi sağlayacağını ve ücret artışlarının ne zaman yapılması gerektiğini tespit etmek, ücretin çalışanlara verilmesinden daha önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 67).

2.5.1.2. Primli ücret

Personelin her ay aldığı sabit maaşın haricinde, iyi ve daha kaliteli çalışmaya sevk etmek amacıyla verilen ek ücrete "prim" denilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 68). Primli ücret uygulaması, satış primi, fazla mesai primi, kota fazlası üretim primi gibi, çeşitli adlarla işletmelerde uygulanan ve işgörenlerin güdülenmelerinde etkili olan ekonomik özendiricilerden birisidir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 213). Kurumlarda, birtakım görevlerde ücret, personelin gayretlerinin çoğalmasıyla orantılı bir şekilde yükseltilebilir ve özendirme aracı özelliği ortaya çıkmış olur. Örneğin, satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret vermek bu yöntemin etkili kullanılış şekillerindedir (Eren, 2011: 547). Ancak bu yöntemi uygulamak kolay değildir. Özellikle işin ne kadar yapıp yapılmadığını tespit etmek kolay değildir. Bu durumlarda, primli ücretin uygulanmasında bir takım sıkıntılar oluşabilir. Örneğin

bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulaması kolay değildir. Diğer taraftan, primli ücret personeli çok çabalamaya teşvik ederken bir yandan verimin düşmesine, iş kazalarının çoğalmasına, çalışanların yıpranmasına sebep olabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 68- 69).

2.5.1.3. Kâra katılma

Kar paylaşımı, işgörenlerin ve yöneticilerin çalışmalarındaki gelişme ve artan verimleri sebebiyle işletmenin kazancına katılmalarıdır. Kar paylaşım düzeninde kurumun kazandığı karın bir bölümü her dönemin sonunda çalışanlara bırakılmalıdır. Bu durumun temel nedeni çalışanların ve yöneticilerin üretimin gerçekleşmesinde en az anapara kadar değer taşımasıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 213-214). Kâra katılma, personeli daha kaliteli ve istekli çalışmaya yöneltebildiği gibi, nitelikli işgücü kapsamında kurumun çekici hale gelmesini sağlar. Çalışanlar, kurumun kazanacağı ekonomik başarıdan kendisinin de pay alabileceğini bilmesi, daha istekli ve kaliteli çalışmasını sağlayacaktır (Sökmen, 2010: 189).

2.5.1.4. Ekonomik ödül

İşletme organizasyonları tespit ettikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanların tutum ve davranışlarından memnun olduğunu belirtmek için, bu davranışların devam edebilmesi için çeşitli mali ve ekonomik ödüller verebilirler (Koç ve Topaloğlu, 2012: 214). Çalışanların çoğu için, daha yüksek ücret elde etme imkanı, işbirliği içinde çalışmak için önemli bir özendirme aracından biridir (Eren, 2011: 547). Çalışanları iş yapmaya özendirmek ve kurumda aidiyet duygusu oluşturabilmek için, başarılı olanlara ekonomik anlamda değerli ödüller verilebilir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 72-73).

2.5.2. Psiko-Sosyal Araçlar

İşgörenlerin psiko-sosyal özendirme araçları; şu başlıklarla aşağıda verilmiştir: A) Çalışmada bağımsızlık, B) Sosyal katılma, C) Değer ve statü, D) Gelişme ve başarı, E) Çevreye uyum, F) Öneri sistemi, G) Psikolojik güvence, H) Sosyal uğraşlar.

2.5.2.1. Çalışmada bağımsızlık

Yönetici konumundaki kişiler, astlarını kontrol altında bulunduruyormuş hissine kapılmalarını engelleyebilmek için öncelikle; bilgi, uygunluk, mantık çerçevesinde hataları hoş görebilmeli ve bunun için gerekli şartları sağlamalıdır. Bunlar yapıldıktan sonra, çalışanlar bilgi ve yeteneklerine göre serbest bırakılmalıdır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215) Çalışanların büyük bir kısmı, benliğini tatmin etmek veya

kendini geliştirmek amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanmaya değer verirler (Sökmen, 2010: 190). İş hayatında bağımsızlık kavramı, çalışanlara sınırsız bir özgürlük anlamında değildir. Bağımsızlık duygusu insanın doğasından gelen bir duygudur. Bunlarla beraber çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko- teknik yöntemiyle belirleyip en azından belirli ölçüde çalışma özgürlüğü tanımak işletmeye fayda sağlar. Bağımsız bir ortamda, bireysel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı olan güç rahatlıkla meydana çıkartılabilir. Çalışanlar sıkı kontrol altında olmayı sevmezler. Her konuda işlerine müdahale edilmesini, emir verilmesini veya etki altında kalmayı istemezler. Bu sebeple, baskıcı ve sert yöneticilerin olduğu işyerlerinde çalışan bireylerin çok verimli olamadıkları ve önlerine çıkan ilk imkanla başka kurumda çalışmak istedikleri bilinmektedir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 75-76).

2.5.2.2.Sosyal katılma

İnsanlar aynı zamanda sosyal bir varlık olmaları sebebiyle, gerek çalışma yaşamında, gerek toplum hayatında belirli bir gruba girme ve bu grupla devamlı şekilde iletişim içerisinde olmayı hedeflerler. Bireyin etrafındaki çeşitli sosyal gruplar ve bunların içerikleri de kişinin güdülenmesini etkiler (Fındıkçı, 1999: 397; Koç ve Topaloğlu, 2012: 215).

Çalışanların çoğu kuruma girdikleri ilk andan itibaren birtakım sosyal gruplara girerler. Başlangıçta sahte görünen ilişkilerin daha sonra güzel ve sağlam ilişkiler durumuna geldiği görülür. Çalışanlar kuruma girdiğinde ya da iş değişikliği yaşadığında, öncelikle birtakım sosyal gruplara içine dahil olma gereğini duyar, daha sonra pasif olarak katılır, fakat bir süre sonra grubun çıkarlarını savunan ve grup için yaşayan aktif bir üye durumuna dönüşür. Yöneticilerin pek çoğu personelin ekonomik ihtiyaçlara öncelik verdiğini düşünür ve sosyal gruplara katılımın yararına çok inanmazlar. Ancak alışanların değişik gruplara girme ihtiyacı sosyal olduğu kadar doğal bir gerçektir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 76-77). Örgüt içerisinde işgörenler sıcak ilişkiler kuramadığı durumlarda sosyal güdülenmelerin azaldığı ve içinde bulunduğu organizasyona karşı aitik hissinin azaldığı görülmüştür (Koç ve Topaloğlu, 2012: 215). Bunların farkına varan yöneticiler sosyal ilişkilere engel olmayı değil, geliştirilmesi için çabalar, çeşitli imkanlardan faydalanarak çalışanlar arası ilişkilerin sağlıklı olmasına yardımcı olur (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 76-77).

2.5.2.3.Değer ve statü

Statü, bir insana toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavram olarak ortaya çıkar ve genellikle saygı ile birlikte ifade edilir. Gerçek anlamda statüye sahip olan birey, mesai arkadaşlarından ya da mesai dışında ilişki kurduğu diğer

insanlardan saygı görür (Eren, 2006: 517; Sökmen, 2010: 189). Yönetici, bir taraftan çalışanları sosyal bir varlık olarak görüp onlara farklı gruplara katılma imkanları sunarken ya da gruplara katılmalarını hoşgörüle yaklaşırken, onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, görüş ve düşüncelerine önem vermelidir. Çalışan insanlar yalnızca bir gruba dahil olmakla tatmin olmazlar. Yöneticileri ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme ve önem verilmesine ihtiyaç duyarlar (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 77). Çalışanların pozisyonları ne olursa olsun, yaptıkları işin takdir edilmesi, nitelikli bir çalışan olarak kabul edilme, birçok insan için derin bir doyum duygusu oluşturur. İyi bilinen bir kurumda çalışma ya da önemli görünebilen bir unvana sahip olunması, bireylerin statülerinde olumlu etkiler yapar. Manevi doyum unsurları birtakım insanların daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir (Eren, 2006: 517).

Birçok insan statü kazanmak için elinden gelen her şeyi yapacaktır. Bu kapsamda yöneticiler yanlarında çalışan işgörenlerin görüş ve düşüncelerini, yapılan işler karşısında düşüncelerini belirtmeleri güdülenme açısından önemlidir. Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi doyumların kazanılması ve devam etmesi bir anlamda işverenin elindedir. Çalışmalarının karşılığını saygı görebilme ve sosyal statü olarak gören çalışan daha çaba sarf ederek çalışmalarını sürdürecektir. Ödül vermek ve değerini kişinin hayatı boyunca unutmayacağı hediyeleri ve takdirnameleri, çeşitli toplantılar düzenleyerek insanların gözleri önünde vermek ve bunları basın-yayın vasıtasıyla halka duyurmak statünün elde edilmesinin yollarını oluşturur. Bu yönde bir teşvik aracı personelden beklenen çabaların hızını, personelin dinamizmini ve iş görme isteğini çoğaltacaktır (Eren, 2006: 517- 518; Sökmen, 2010: 189).

2.5.2.4.Gelişme ve başarı

Pek çok insan, işyerine girmeden önce kısa vadede yükselme ve gelişme imkanlarının olup olmadığını araştırır. Çalışanlar kurum içi ve dışı eğitim imkanlarından faydalanmak ve bireysel tecrübelerine de dayanarak daha ileri makamlara tırmanmak isterler. İlgi ve yeteneklerinin gelişmesini ve gelişen yeteneklerinden kurumun faydalanmasını görmekten haz alırlar. Bunun sebebi yaptıkları başarının, hem kendilerine hem kuruma, hem de topluma yararını olmasıdır. Bir kurumda ilerleyebilmenin ve yükselebilmeyen yolları tıkanan çalışanların gayret ve istekleri azalacaktır (Eren, 2006: 515; Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 78- 79).

Başarı değerlendirme sonucunda uygun görülürse bireyin, yükselme olanaklarının mevcut olduğu mevkiye terfi etmesi güçlü bir özendirici olur. Birçok kurumda çalışanların çalışma isteklerinin kökeninde terfi isteklerinin olduğu bir gerçektir. Dolayısıyla beklentinin de çalışanın işe yönelmesinde güdüleyici rol oynadığı görülmektedir. Diğer yandan hemen hemen her çalışan kendi işinde, gelişmek, ilerlemek, yükselmek ister (Fındıkçı, 1999: 399). Bu durumda kurumda yükselme işyerinde bir güdüleme aracıdır (Eren, 2006: 515). Bir bireyin çalışma seviyesinin yüksekliğinin onun sahip olduğu veya kabullendiği hedeflerin yüksekliğine bağlı olduğu tahmin edilir. İşletmelerde ortak bir başarı sağlama ve işbirliği yaratma duygusu faydalı sonuçlar getirir. Çünkü bireysel başarılar çalışanlar arası kopukluklara ya da klikleşmeye yol açabilir. Fakat çalışma ortamlarında özendirme; kişiler arası işbirliği, dayanışma içinde çalışma duygusunu geliştirir, çalışanları daha sıkı bir şekilde birbirine bağlar, karşılıklı saygı ve sevgi anlayış ortamı oluşturur (Tüz ve Sabuncuoğlu, 79- 80). Bu kapsamda bireyin kişisel başarılarını arttırıcı çabaları, örgüt tarafından desteklenmelidir (Sökmen, 2010: 190)

2.5.2.5. Çevreye uyum

İşgörenin çalıştığı çevre şartlarının iyi düzenlenmesi, onun işe karşı olumlu tutum takınmasına ve daha fazla çaba göstermesine sebep olabilecektir (Sökmen, 2010: 191). Bireyler çalıştığı işyerinin fiziksel imkanları kadar psiko- sosyal imkanlarına da da uymak durumundadırlar. Personel, yeni girdiği ortamın gereklerine, en kısa zamanda alışabilmeli ve üzerindeki yabancılik hissini atmalıdır. Bu durumda en önemli rol yöneticilere düşer (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 80). Her şeyden önce kurum, çalışanları tanımalıdır. Bireysel özellikleri hakkında gerekli temel bilgilere sahip olmalıdır. Çalışanların bireysel dosyalarında, demografik özellikleri, kişilik özellikleri, yetenekleri, ayrıcalıkları, başarı güdülerini, hedefleri gibi temel bilgiler yer almalıdır. Böylece zaman zaman bu dosyaların incelenmesi yoluyla kişiler hakkında temel bilgiler kısa zamanda edinilebilir. Diğer yandan kişilerin kurum içindeki gelişimleri yakından izlenebilir (Fındıkçı, 1999: 394). Kurum yöneticisi, işyerine yeni çalışmaya başlayan ya da yer değişikliği yapan çalışanlarına her zaman yardımcı olmalı, gerekli bilgileri sunmalı, mesai arkadaşları ile en kısa zamanda uyumunu sağlamalı ve çalışanın grup dışında kalmasını önleyecek önlemleri bilinçli biçimde uygulamalıdır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 80).

2.5.2.6. Öneri sistemi

Güdülemede çalışanları psiko-sosyal yönden çalışmaya sevk edecek unsurlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi, kurumlarda demokratik anlayışın en belirgin

göstergelerinden biridir. Kurumda çalışan personel fikir ve önerilerini açık ve özgürce söyleyebiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınıp gerekli görülenler uygulanabiliyorsa, o kurumda çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir iletişimin ilk adımı atılmış olur (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 80-81). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilere herhangi bir sorunun rahatlıkla açılabilmesi, eş düzeyli çalışanların ilişkileri ve iletişimleri, örgütteki çatışma kaynakları, çatışma düzeyleri ve benzeri durumlar, kişileri olumlu yönde etkileyebilecekleri gibi tersine de neden olabilir (Fındıkçı, 1999: 395-396). Personel işyerinde kendisini değerli hisseder ve kurumun bir parçası olarak kendini tanımlarsa, işletme verimli ve istekli bir çalışan kazanacaktır. Dolayısıyla nicelik ve nitelik yönünden sunulan öneri ve fikirlerin artması, işletmede iyi bir ortamın oluşmasına yol açtığı gibi, temel amaçlardan biri olan verimin yükselmesine de katkıda bulunacaktır. Yöneticiler bu konuda duyarlı davranırsa “öneri yeni öneri getirir” gerçeğine dayanarak tüm işgörenlerin işletmeye çok yönlü katkıları sağlanabilir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 81- 82).

2.5.2.7. Psikolojik güvence

Çalışanlar işyeri ortamında sosyal güvence istediği kadar psikolojik güvence de ister. Psikolojik güvence, çalışma ortamına bağlıdır. İşin doğası, çalışma temposu ve çevresi, bu kapsamda ele alınmalıdır. İş ortamında olumsuz ve zararlı psikolojik öğelerin yok edilmesi, olumlu bir çalışma ortamının oluşturulması için önemlidir (Sökmen, 2010: 190). Ekonomik güvenlik de çalışanların bireysel çabaları yönünden önem taşır. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi çalışanlara devamlı olarak ücretini ömür boyu devamlılık sağlayacak ekonomik koruma yöntemleri geliştirilmiştir. Bahsedilen güvenlik önlemlerinin bir kısmı, devlet tarafından yasal birer zorunluluk haline getirilmiştir (Eren, 2006: 514; Fındıkçı, 1999: 397). Bütün bu çalışmalara rağmen güvenlik duygusu, çalışanlar için ekonomik güvence olmaktan ileri, daha geniş bir duygudur. Bir kurumda birey, ne yapacağını, kiminle çalışacağını, nasıl yapacağını ve ne ölçüde başarı olabileceğini konusunda bilgi sahibi olursa kendine güveni artacaktır (Eren, 2006: 514; Fındıkçı, 1999: 397).

Gerek maddi öğelerin sağladığı güvenlik, gerekse kendine güven duygusu, kalitenin artmasında direkt etkili değildir. Ancak güvensizlik duygusu altında stresli çalışan kimsenin çabalarını sunma azminin azalması beklenmelidir. Güvenlik duygusu içinde çalışan bireyler, enerjik ve gayretli görünür (Eren, 2006: 514-515).

2.5.2.8. Sosyal uğraşlar

İşgörenlerin boş vakitlerini en iyi değerlendirmek ve iş hayatının stresinden onları biraz olsun uzaklaştırabilmek amacıyla kurumlar, farklı özellik ve içeriğe sahip sosyal ve kültürel faaliyetlere yer verilmelidir. Bu faaliyetler şöyle sıralanabilir (Sökmen, 2010: 190):

-Sportif Uğraşlar: Pek çok spor dallarında çalışma imkanları verilir, spor tesisleri kurulur ya da turnuvalar düzenlenir.

-Geziler: Aynı alanda yer alan kurumlara geziler düzenlenerek çalışanların bilgi ve görüşleri geliştirmeye çalışır.

-Kütüphane: Çalışanların kültürel yönden genişletmek ve mesleki bilgilerini artırmak amacıyla kurum içinde bir kütüphane kurulabilir.

-Özel Günler ve Eğlenceler: Kurum içinde ya da dışında özel günler nedeniyle çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her kurumun kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir.

Sosyal hobilerin iki yönlü değeri vardır. Bunlardan birisi, çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek, hem alanlarında hem de üst kademe kaynaşmalarını sağlamaktadır. İkinci bir tarafı ise, sosyal uğraşlara katılan çalışanlar arasında başarı ve yetenekleri gözlemlenen doğal liderleri belirleyebilmektir. Bir bütün olarak bakıldığında ne konuda olursa olsun, sosyal uğraşlar, çalışanları kuruma bağlayan, sevdiren ve özendiren klasik araçlar arasında görülebilir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 83).

2.5.3.Örgütsel Ve Yönetmel Amaçlar

Motivasyonda özendirici araçlar 1.Amaç Birliğı, 2.Yetki ve Sorumluluk Dengesi 3.Eğitim ve Yükselme, 4.Kararlara Katılma, 5.İletişim, 6. İş Genişletme, 7. İş Zenginleştirme, 8. Yarı Otonom Çalışma Grupları, 9. Fiziksel Koşullarının İyileştirilmesi başlığı altında ele alınabilir.

2.5.3.1. Amaç birliğı

Kurum yönetiminin en önemli görevlerinden biri, örgüt olarak kurum hedefleriyle çalışanların amaçları arasında bir denge bulmaktır. Bir başka ifadeyle, kurumlar "para kazanmak" kadar "insan kazanmak" siyasetini yaptığı müddetçe uzun sürede başarı elde edebilir. Bunu yapabilmek için en etkin yol, çalışanların hedeflerini tanımak ve ona yaklaşmak ve yaklaştırmaktır. Çalışanları fiziksel, düşünsel ve duygusal yönleriyle bütün olarak gören yöneticiler, öncelikle çalışanlarının, çalışma hedeflerini tanıyacak ve sonra davranış yönlerini değerlendirerek işletmeye faydalı

personeller kazandırma fırsatını elde edeceklerdir. Bütün bunlara rağmen, çeşitli sebeplerden doğan örgütsel ve bireysel hedeflerin çatışması son derece doğal karşılanması gereken bir olgudur. Buradaki önemli nokta bu çatışmayı bireysellik ve duygusallıktan ayırt etmek, toplumsal tabana dayalı ortak hedeflere yöneltebilmektir. Kurumun hedef birliği, örgütsel birliğe yol açar. Bu birlik kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Yöneticiler bu birliğin yaratıcısı olmalıdır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 84-85). Örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının ortak olması işgörenlerin güdülenmesinin artırılmasında doğal bir güdülenme aracı olarak düşünülebilir (Koç ve Topaloğlu, 2012: 217).

2.5.3.2.Yetki ve sorumluluk dengesi

İşgörenlerin sahip oldukları ve sonradan kazandıkları nitelik ve yeteneklere uygun oranda yetkilerini artırmak, onların hem sorumluluk almalarını, hem de daha çok güdülenmelerini sağlayacaktır (Sökmen, 2010: 192). Kurum lideri tüm konularda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleyemez. İşletmeler sürekli büyümek ve gelişmek için kurulurlar. Sürekli büyüyen işletmenin sorunları da büyür. Bu sorunlardan biri, işletmenin belirli büyüklüğe ulaştıktan sonra yetki ve sorumluluk dağılımını gözden geçirerek yeni düzenlemelere gitmesidir. Bu durumda en etkin çözüm, üst yöneticilerin kapasitelerini aşan işleri alt basamaklara devretmesidir. Böylelikle yetki dağıtımını yukarıdan başlamak üzere alta doğru dengeli biçimde yürütülür (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 85- 86). İşgörenlerin yetenek ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devrinin yapılması hem işgörenin kendisini değerli hissetmesini hem de organizasyon faaliyetlerinin etkinliği açısından son derece önemlidir. Diğer yandan gerektiğinde ve yeterince yetki devrinin yapılması yöneticinin, hem her iş ve olayla ayrıntılı uğraşmasından kurtulmasını hem de astlarını daha etkin kullanmasını sağlayacaktır (Koç ve Topaloğlu, 2012).

Yetkisini kullanan işgörene güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. Çalışanların yetenek ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devrinin yapılması hem çalışanın kendisine değer verildiğini hissettirir hem de kurumun faaliyetlerinin etkinliği açısından da önemlidir. Bu durum kurumda kararların alınmasını hızlandıracak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve en önemlisi ise kararların etkililiği artacaktır. Böyle bir yönetim türünü uygulayan kurumlar kesinlikle, elemanlarından beklediği kaliteli ve istekli çalışma ortamını daha kolaylıkla sağlayacaktır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 85- 86).

2.5.3.3.Eğitim ve yükselme

Eğitim, davranışlarda olumlu yönde kalıcı bir davranış değişikliği sağlama, bir değişim sürecidir. Olumlu anlamda değişim gösteren işgören, hem daha fazla sorumluluk üstlenebilecek, hem de daha yüksek performansa ve verime ulaşabilecektir. Eğitim, aynı zamanda işgörene kendine değer verildiğini ve yatırım yapıldığını hissettirdiği için, psikolojik anlamda da önemli bir güdüleme unsurudur (Sökmen, 2010: 192). Çalışanlar işlerinde yükselebilmek için de isterler. Bunun en önemli nedeni insanların işlerini öğrendikçe tecrübe kazanacak, iş durağanlaşmaya başlayacak, sahip oldukları makamlardaki yetkilerini ve sorumluluklarını az bulabileceklerdir. Bundan dolayı, daha fazla yetki ve sorumluluklarla çalışmak isteyeceklerdir. Emri altındaki kişilere yükselme imkanı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamada kendisine yardım edecek rahatlıkla işbirliği yapabilecek bir destek sağlamış olacaktır (Eren, 2006: 515).

Eğitim ve yükselme stratejisi çoğu zaman kurumların güdüleme stratejisiyle birlikte yürütülür. Bu iki terim özünde birbirilerini tamamlar ve genelde benzeyen amaçlar güder. Yükselmede güdülen amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla bir üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle, eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni daha üst basamaklara yöneltir.

Eğitim ve yükselme olanaklarını planlayan ve düzenli bir biçimde uygulayan işletmeler, oldukça etkili olan bir işe özendirme aracını da devreye sokmuş olurlar. Eğitim imkanlarında eşitlik ilkesini uygulayarak personelin hem mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, hem de sosyal ilişkilere yönelik eğitsel programlarla çalışanlara davranış ve yönetim bilgileri kazandıran kurumlar, çalışanların güven duygusu ve kuruma aidiyetini arttırabilirler. Çalışanlara eğitsel olanaklar tanınırken bu arada yükselme istekleri de dengeli ve adil biçimde karşılanırsa bundan hoşnut kalırlar. Yükselme de, işletme kendi personel politikasına uygun olarak işgörenlerin eksiklik durumlarını ya da işteki başarılarını temel ilke olarak alabilir. Önemli olan hangi politikanın üstün olduğu değil, seçilen yükselme politikasının işgörenler arasında bir ayırım ve kayırma yapılmaksızın objektif ölçülere göre uygulanmasıdır.

Bu konuda yöneticilerinin bilmesi gereken önemli hususlar şunlardır: Çalışan personeller işletmede iyi bir ücret kadar yükselme şansı da arar. İşinde yükselmek, dinamik bir yaşam her insanın özlemidir. Faydalı eğitim programlarına katılan ve yükselebilen çalışan, elde ettiği yeni bilgi ve yeteneklerle kendini geliştirir. Kurumsal çerçeve içinde kazandığı görevinden dolayı hoşnutluk kazanır. Ayrıca, işletme

dışında işgörenin katıldığı birçok grupta, arkadaşlar tarafından yeni görevinin kutlanması onun için eşsiz bir doyum sağlar ve bu gerçek yöneticiler tarafından çok iyi bilinmelidir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 86- 87).

2.5.3 4. Kararlara katılma

Kararlara katılma, çalışanların örgüt içinde verilen kararlara ortak olabilmesi ve katkı sağlayabilmesidir. Bu yöntemle fikirler ortak bir şekilde uygulanabilmesi hem daha kolay, hem de etkili bir özendirme aracıdır (Sökmen, 2010: 191). Örgütlerde iş ve işlemlerin yürütülmesine ilişkin kararların alınmasında çalışanların fikir sahibi olması, işgörenler açısından güdüleyici bir durumdur (Koç ve Topaloğlu, 2012: 216). Çalışanların kendilerini etkileyebilecek kararlara katılma isteği çok fazladır. İşyerindeki uygulamadan kaynaklı aksaklıkların en önemli yönü ise, çalışanın kendisini etkileyebilecek kararlara katılmasını, işyerinde alınan kararları ondan saklamaktan ileri gelir. Çalışanların çıkarlarını hedefleyen planlar onlara hak ettiği için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmaz, tam tersi bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yararlar işletme adına elde edilemez (Eren, 2006: 519-520).

Bugün en çok üzerinde konuşulan güdüleme tekniği “katılmalı yönetimdir”. Katılmanın özünde bulunan düşünce, kişilerin kurumların kararlarına katıldıklarında verilen kararı özümseyecekleri ve destek verecekleridir (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 97- 88).

İnsanların çalıştığı işle ilgili kararlarda fikirlerini söylemek istemesinin farklı nedenleri vardır. İşlerini kendisi yapan kişilerin, kendi işleri ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları inancındadırlar. Diğer bir sebep alınacak kararların, işlerini büyük ölçüde etkileyeceği için, getirilecek yeni yöntemlerin kendilerine iletilmesi ve kendi fikirlerinin sorulması olarak gösterilebilir (Eren, 2006: 520).

Fikirlerin alınmasına dayanan “danışmalı katılma” yerine daha gerçekçi ve geçerli olan “kararlara katılma” sistemi uygulanırsa işgörenler için daha inandırıcı ve teşvik edici olur. (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 88).

2.5.3.5. İletişim

İletişim, bilgi, fikir ve duyguların aktarımıdır. İletişim sayesinde çalışanlar, işletmenin hedeflerini yerine getirmelerinde gerekli sorumlulukları iyi öğrenebilirler. Ayrıca, iş şartlarına yönelik duygu ve düşüncelerini de açıklayabilme fırsatı bulabileceklerdir (Sökmen, 2010: 192). Kuruma hâkim olan genel iletişim ortamı ya güdüleyici olur ya da bu konuda olumsuz bir etki sağlayabilir. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim, yöneticilere herhangi bir sorunun rahatlıkla açılabilmesi, eş düzeyli

çalışanların ilişkileri ve iletişimleri, örgütteki çatışma kaynakları, çatışma düzeyleri ve benzeri durumlar, kişileri olumlu yönde etkileyebileceği gibi tersine de neden olabilir. Kurumdaki iletişim ortamı, personelin iş tatmini ve diğer insanlarla ilişkilerini etkiler, çoğu zamanda belirleyici olur. Personelin kendileri ile ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorunlarına, taleplerine sürekli cevap aramaları, üstlerinden yeterince övgü duymamaları ve benzeri durumlar, personeli işlerinden soğutur (Fındıkçı, 2009: 395-396).

Örgütler içerisinde sosyal bir varlık olan bireylerin birbirleriyle kurdukları etkin iletişimin, hem sosyal ihtiyaçların karşılanması hem de örgütün iş ve işlemlerinin aksamadan yürütülmesinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012: 217). Bu gerçeği gören ve bilen yönetici, bulunduğu işletmede işgörenler arası ilişkileri sınırlamak yerine geliştirmek gerektiğine inanır. Kurumda iyi sosyal yapı oluşması isteniliyorsa, yukarı ve yatay iletişim yollarının kurum hedeflerine de uygun hale gelebilecek biçimde devamlı ve düzenli çalışmasına yardımcı olunmalıdır.

Diğer taraftan, doğal iletişim kanallarının kurumsal yapıyı olumsuz yönde etkilemediği gerçeği bugün artık bilimsel olarak kabul edilmektedir. İletişim kanalları iyi yönlendirilebilirse, sadece çalışanlar arası arkadaşlık ve sevgi gibi duygusal yakınlıklara yol açmayacak, aynı zamanda örgütte işbirliği, dayanışma ve sosyal ortamın yaratılmasına sebep olacaktır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 89).

2.5.3.6. İş genişletme

İş genişletme işlerin yatay olarak genişletilmesidir. İş genişletmede görev artırılmakla birlikte, sorumluluk ve yetki artışı fazla değildir. İşgörenin monotonluk nedeniyle işten sıkılmasını azaltacak bir önlem olduğu için, güdüleme aracı olarak kullanılabilir (Sökmen, 2010:193). Çalışanların iş tatminlerini artıracak ve gerek işin gerekse görevin yapısına yönelik müdahaleler yapılabilir. Görev tanımının zaman zaman gözden geçirilmesi, gerekli değişikliklerin yapılması, terfi, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi yöntemlerle çalışanın işinden sağlayacağı doyum artırılmalıdır (Fındıkçı, 1999: 398).

İş genişletme; yoğun işbölümünün sebep olduğu gerginliği ortadan kaldırmak için bir çalışanı, tek ve küçük bir iş yapması yerine, birbirine benzeyen işlerin yapılmasına imkan tanıyan yeni bir yapılanmaya gidebilmektir. İşin genişletilmesi çalışanların birden fazla işi yapmasına sebep olduğundan işten sıkılma aza iner, güdülenme çoğalır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 90).

2.5.3.7.İş zenginleştirme

İş zenginleştirme, çalışanlara yaptığı iş ile alakalı olarak plan yapma, dizayn etme, denetleme yapabilme konusunda güç ve sorumluluk verilmesidir (Sökmen, 2010: 193). İş gören, işe başladıktan sonra deneyim kazanması ile işi monotonlaşabilir. Bu tür durumlarda doyumsuzluğun kaynağının iş görevinin yapısı ile ilgili olduğu anlaşıldığında işin-görevin yapısına yönelik müdahaleler yapılmalıdır. Bu durumda en sık kullanılan yapısal yaklaşım iş zenginleştirme ve iş genişletmedir. İş zenginleştirme ile işin belirli bir kısmından sorumlu olan bireyin işin tüm aşamalarından sorumlu kılınması söz konusudur. Böylece işin kişi için bütünlüğü sağlanmış olur. Kişinin işe yönelik etkinliği ve sorumluluğu arttığı için doyum düzeyi de artmaktadır (Fındıkçı, 2009: 398).

İş zenginleştirme yatay ve dikey şekilde iki türlü yapılabilir. Yatay iş zenginleştirme, kişinin yaptığı işe kendisinden önce ve/veya kendisinden sonra gelen etkinliklerden bazılarının ilave edilmesidir (Sökmen, 2010: 193). İş zenginleştirmede, işler dikey seviyede aynı bireyden yapılır ve özellikle yeni yetki ve sorumluluklar verilir. Böyle bir durumun varlığında işin gidişi ve gözetimi üzerinde çalışanlar daha fazla fikir sahibi olacak ve çalışmaya karşı arzuları artacaktır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 90).

2.5.3.8.Yarı otonom çalışma grupları

Çalışanlar bireysel çalışmalardan daha çok takım çalışmasına karşı ilgi duyar ve isterler. Diğer insanlarla beraber çalışabilme, ortak hedef ve ortak eyleme girişebilme ve sorumlulukları paylaşma duygusu hemen her çalışmada mevcuttur. Bu duruma bakarak bireyi makine ile tek başına bırakmak, onu makinenin kölesi haline getirmek yerine takım çalışmalarına yönlendirmek insanı düşük moralde kurtaracaktır. Bu amaçla işte özgür ve bireysel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma sistemini getiren yarı-otonom gruplar devreye girilmektedir. Aşağıdaki şemada izlendiği gibi, burada işi bölümlere ayırarak farklı işgörenlere iş yaptırmak yerine tüm üretim sürecinin bir çalışma grubu tarafından yapılmasını düzenlemek amaçlanır. Burada her grup, yönetim tarafından önceden konulan minimum hedeflere göre kendi içinde çalışma hızını, işbölümünü, çalışma planını, yetki ve görevlerinin dağılımını düzenler ve genellikle yüksek güdüleme ve işbirliği içinde verimli çalışır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 91)

2.5.3.9. Fiziksel koşulların iyileştirilmesi

Zamanının büyük bir bölümünü işyerinde geçiren işgörenin fiziksel ve duygusal gereksinimlerini karşılayacak bir ortamın kurumda oluşturulması gerekir (Koç ve

Topaloğlu, 2012: 217). Özel hayatından sonra en fazla zamanını çalıştığı yerde geçiren insanlar çalıştığı mekanın rahatlatıcı, çalışması zevkli bir yer olmasını ister (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 92). İşyerindeki ışık, ses, nem, sıcaklık, mekandaki renkler, iş araç-gereçlerinin yeterliliği, kullanılan araç ve makinelerin psiko-teknik bakımından çalışanlara uygunluğu ve buna benzer koşullar, bireylerin güdülenme seviyesini etkiler (Fındıkçı, 1999: 398). Bütün bunlardan dolayı, çalışanların işe kısa zaman zarfında adaptasyonu hedefleniyorsa, iş mekanının ve onu etkileyebilen nedenlerin çok iyi belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılacak tüm gayret kurumdan çok bireyleri ilgilendirdiğinden onları hoşnut kılacaktır. Ayrıca, çalışma şartlarının hangi yönde ve hangi biçimde düzeltilmesi gerektiği çalışanların arzuları yönünde gerçekleştirilirse, mevcut şartların etkinliği daha da artacaktır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 92).

Ayrıca, sıradanlığın yarattığı ortamı kaldırabilmek ve çalışmayı daha ilgi çekici hale getirmek için müzikle beraber özel bir işyeri atmosferi yapılabilir. (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2008: 92).

2.6. GÜDÜLEME İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde okul yöneticileri ve güdülenme ile ilgili yapılmış araştırmalara yer verilmiştir. Araştırmalar, 1. İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Kullandıkları GÜDÜLEME Yaklaşımlarına İlişkin Araştırmalar, 2. Özel ve Devlet Okullarında Yöneticilerin Kullandıkları GÜDÜLEME Yaklaşımlarına İlişkin Araştırmalar,3. Etkili Okul Liderliği ve GÜDÜLEME Konusunda Öğretmenlerin Görüşlerine İlişkin Araştırmalar başlıkları altında açıklanmıştır.

2.6.1. İlköğretim okullarında yöneticilerin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin araştırmalar

Dinham ve Scottve (1996) çalışmalarını batı Sidney ve Avustralya' da yapmıştır. Araştırmada öğretmenlerin güdüleme ve memnuniyetini araştırmışlardır. Araştırmaya toplam 47 okul 529 öğretmen katılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenler en çok yöneticilerin müdahalelerinden rahatsız olmaktadır. Öğretmenlerin yaşlarının güdülenmelerinde etkili olmadığı, ama hizmet süresinin güdülemede etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çiçek (2002) ilköğretim okulundaki yöneticilerin, sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere dair yönetici ve öğretmen görüşlerini araştırmıştır. Araştırmaya 161 yönetici 331 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucuna göre, örgütsel boyuttaki güdüleme yöntemleri, en çok kullanılan ve sınıf öğretmenlerini güdüleme derecesi en yüksek yöntemlerdir. Psiko- sosyal boyut ile maddi boyutta

yer alan güdüleme yöntemlerinin, yöneticiler tarafından kullanılma sıklığı her iki cinsiyet tarafından da düşük algılanmaktadır. Ancak, bu boyutlardaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesinin her iki grup da daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Çiçek'in (2002) araştırmasına benzer biçimde, Yıldırım (2009) ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeylerini araştırmıştır. Araştırmasında 345 öğretmen ve 184 müdür görüşleri üzerinde çalışmıştır. Elde edilen bulgulara göre örgütsel ve yönetsel boyuttaki güdüleme yöntemleri en çok kullanılan yöntemlerdir. Psiko-sosyal boyut ile maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin müdürler tarafından kullanılma sıklığı her iki grup tarafından düşük algılanmaktadır. Bu boyutlardaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme derecesini her iki grupta da yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Güven (2009) ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin sınıf öğretmenlerini güdülemek için kullandıkları yöntemlerle ilgili müdür ve öğretmenlerin görüşlerini araştırmıştır. Araştırmaya 198 kadın 202 erkek toplam 400 eğitimci katılmıştır. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin, öğretmenlerin maddi, psiko- sosyal, örgütsel ve yönetsel ihtiyaçlarını karşılama oranı yüksek ise, öğretmenlerin güdülenmelerinin de yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenler arası iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli sosyal etkinliklerin düzenlenmesinin öğretmenlerin güdülenmesi için önemli olduğu sonucuna varılmıştır.

Bul (2007) araştırmasında devlet ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik yaklaşımları ile güdüleme becerileri üzerinde çalışmıştır. Araştırmaya 613 kişi katılmıştır. Elde edilen bulgulara göre devlet okulundaki yöneticilerin öğretmen algılarına göre en fazla kullandıkları güdüleme yönteminin iş birliği, arkadaşlık ilişkileri ve akla başvurma, en az kullandıklarının ise ödül-ceza ve yüksek nüfuz olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmaya benzer bir çalışma Başın'ın (2012) Okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme etme yaklaşımları” adlı araştırmasıdır. Bu araştırmada devlet ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin algılarına göre müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımları üzerinde çalışılmıştır. Araştırmaya 452 öğretmen katılmıştır. Araştırma sonucunda, öğretmen algılarına göre, okullardaki müdürlerin örgütsel ve yönetsel güdüleme yaklaşımlarına göre psiko sosyal güdüleme yaklaşımlarını daha fazla uyguladıkları saptanmıştır.

Çalışın (2012) yaptığı çalışmada öğretmen güdülenmesinde yönetici yaklaşımlarının etkilerini araştırmıştır. 200 öğretmenin katıldığı araştırmanın

sonucunda lise öğretmenlerinin güdülenme düzeyleri arasında cinsiyete, yaşa, branşa, medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Yönetici tutumlarında da cinsiyete, yaşa, kıdeme, branşa medeni durum ve lise türüne göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Kurt (2013) ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisini araştırmıştır. Bu araştırmada 318 öğretmene ulaşılmış ve öğretmenlerin güdülenme düzeyini belirlemek amacıyla güdüleme ölçeği kullanılmıştır. Öğretmenlerin güdülenme düzeyleri ile cinsiyet, yaş, kıdem ve kurumda çalışma düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmazken, kurum türü, branş türü ve eğitim durumu değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

Araştırmalar değerlendirildiğinde, öğretmenlerin bir çoğunun görüşlerine göre okul müdürleri örgütsel ve yönetsel güdüleme yöntemlerini daha çok kullanmaktadırlar. Okul müdürleri güdüleme tekniklerini ne kadar sık kullanırsa öğretmenlerin güdülenmesi o kadar yükselmektedir.

2.6.2. Özel ve devlet okullarında yöneticilerin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin araştırmalar

Genç (2006) özel ve devlet okullarında çalışan eğitimcilerin beklentilerinin iş tatmini ve seviyelerini bulmaya çalışmıştır. Araştırmaya katılan 210 öğretmenin görüşlerine göre, özel okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticilerin dışsal iş tatminlerinin devlet okullarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ancak öğretmenlerin içsel iş tatminlerinin devlet ve özel okul açısından aynı olduğu tespit edilmiştir.

Eryiğit (2007) öğretmenlerin algılarına göre, resmi ve özel okul müdürlerinin liderlik yaklaşımlarını belirlemek ve aralarında bir ilişkinin olup olmadığını bulmayı hedeflemiştir. Yaptığı araştırmada 473 öğretmenin görüşlerine başvurmuş, müdürlerin liderlik görevlerinin tamamını devlet okulu müdürlerinin daha az, özel okul müdürleri ise daha fazla yerine getirebilmişlerdir. Devlet okul müdürlerinin öğretimsel liderlik seviyeleri arasında anlamlı düzeyde farklılıklar bulmuştur.

Uzun (2008) yaptığı araştırmasında özel okul ve resmi okul müdürlerinin gösterdiği liderlik davranışlarını, öğretmen algılarına göre karşılaştırmıştır. Araştırmaya 6 okul müdürü, 16 idari yardımcı ve 139 eğitimci katılmıştır. Araştırmada özel okul yöneticilerinin liderlik davranış oranı ile kamu okullarında çalışan yöneticilerin liderlik davranışları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde özel okullarda çalışan öğretmenler okul yöneticilerinin davranışlarının güdülenmelerinde etkili olduğunu düşünmüştür.

Devlet okullarında çalışan öğretmenler ise okul müdürlerinin tutumlarının güdülenmeleri üzerinde etkili olmadığını ifade etmişlerdir.

2.6.3. Etkili okul liderliği ve güdülenme konusunda öğretmenlerin görüşlerine ilişkin araştırmalar

Blase ve Blase (2000) de yaptığı çalışmada müdürlerin öğretimsel liderliğinin öğretmenler üzerine etkilerini incelemeyi amaçlamışlardır. Araştırmaya katılan 800 öğretmene müdürlerin öğretimsel liderliği ile ilgili açık uçlu sorular sorulmuştur. Toplanan verilerin sonuçlarına göre etkili okul liderliği ile ilgili öğretmenler 11 strateji belirlemişlerdir. Bu stratejiler şunlardır: Öğretmenleri bekleyen riskleri tespit etmek, bu riskleri tanıyabilme, öğretmeni eğitimci olarak görme, eğitim sürecinde öğretmenle açık konuşmak, önerilerde bulunmak, öğretmenlerle işbirliği, Koçluk becerilerini geliştirilmesini sağlama, öğretmenlere fırsat eşitliği sağlama, personel geliştirmeye önem verme, yenilikleri teşvik etme, öğretmenler ve öğrenciler arasında sevecenliği teşvik etmektir.

Leithwood ve Jantzi (2006) öğretmenler üzerinde dönüşümsel okul liderliği modelinin etkilerini (güdüleme, kapasiteleri ve çalışma ayarları) sınıf uygulamaları ve öğrenci kazanımları test etmeyi amaçlamıştır. 655 ilköğretim okulundan ve 2. 290 öğretmen katılmıştır. Bulgulara göre öğrenci ve öğretmenin başarısında, okuldaki liderlik faktörü önem taşımaktadır.

Marks ve Printy (2003) çalışmasında okul müdürlerinin liderliğinin, öğretmene ve öğretim performansına olan etkisine bakmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretim liderliğinin etkili olabilmesi için dönüşümcü liderliğin gerekli olduğu bulunmuştur. Öğretim liderliği ve dönüşümcü liderlik bir arada olduğu zaman okul performansının ve eğitim kalitesinin yükseldiği ortaya çıkmıştır.

Karahasanoğlu (2014) tarafından yapılan araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin özelliklerin belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmaya katılan 369 öğretmenin görüşlerine göre, öğretmenlerin etkili okul özelliklerine ilişkin görüşlerinin alan, cinsiyet, eğitim türü, liderlik eğitimi türü gibi değişkenlere göre öğretmenlerin etkili okul müdürü özelliklerine yönelik algılarının ortak, olduğu tespit edilmiştir.

Benzer bir çalışmada Koçak Çakmak (2010) öğretmenlerin algılarına başvurarak okul yöneticilerinin okullardaki eğitim- öğretim liderliği, insan kaynaklarını nasıl yönettiği, okulun kültürel iklimi, okulun çevresi kapsamında etkili olma düzeyini bulmayı amaçlamıştır. Araştırmaya katılan 300 öğretmenin görüşlerine göre, ilköğretim okullarında çalışan yöneticilerin okuldaki etkili olmalarını, her boyutta

yüksek olduğunu bulmuştur. Ayrıca öğretmenlerin görüşlerine göre, cinsiyet ve kıdeme göre bir farklılık göstermediğini tespit etmişlerdir.

Araştırmalar değerlendirildiğinde, etkili okul müdürlüğünün öğretmen ve öğrenciler tarafından önemli olduğu ve öğretmenlerin güdülenmelerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.



3. YÖNTEM

Bu araştırma, var olan durumu saptamaya yönelik olan, betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın amacı ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yöntemlerinin, öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda incelenmesidir. Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve toplanan verilerin çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2013- 2014 Öğretim Yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki ortaokullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda Bakırköy'de bulunan 35 ortaokul ele alınmıştır.

Araştırmanın örneklemini Bakırköy ilçesinden rastgele seçilen 29 okulda çalışan 315 (14 devlet okulu ve 15 özel okul) ortaokul öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya devlet okullarından 296 ve özel okullardan da 99 öğretmen katılmıştır. Bu farkın nedeni, özel ortaokul sayısının ve dolayısıyla da bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin sayıca az olmasıdır. Katılımcılara ait bilgiler Çizelge 3.1'de verilmiştir.

Çizelge 3.1:Araştırma Örneklemindeki Öğretmenlerin Frekans ve Yüzde Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	198	62,9
	Erkek	117	37,1
Kıdem	1-5 Yıl	39	12,4
	6-10 Yıl	48	15,2
	11-15 Yıl	94	29,8
	16-20 Yıl	37	11,7
	21 ve Üzeri	97	30,8
Öğrenim Durumu	Eğitim Enstitüsü ve Ön Lisans	42	13,3
	Lisans	223	70,8
	Yüksek Lisans ve Üstü	50	15,9
Çalışma Süresi	1-5 Yıl	189	60,0
	6-10 Yıl	65	20,6
	11-15 Yıl	39	12,4
	16 Yıl ve Üzeri	22	7,0
Okul Türü	Devlet Okulu	216	68,6
	Özel Okul	99	31,4

Çizelge 3.1'de görüldüğü gibi katılımcıların %62,9'u kadın, %37,1'i erkektir. Katılımcıların %12,4'ü 1-5 yıl, %15,2'si 6-10 yıl, %29,8'i 11-15 yıl, %11,7'si 16-20 yıl ve %30,8'i 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Ayrıca katılımcıların %13,3'ü ön lisans,%70,8'i lisans, ve %15,9'u ise yüksek lisans ve üstü öğrenim düzeyine sahiptir. Katılımcıların %68,6'sı devlet okullarında, %31,4'ü özel okullarda; %60'ı 1-5 yıl, %20,6'sı 6-10 yıl, %12,4'ü 11-15 yıl ve %7'si 16 yıl ve daha fazla bir süredir bulunduğu okulda görev yapmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarını ölçmek amacıyla Başın (2012) tarafından geliştirilen "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeği (ÖMEY) kullanılmıştır. Ayrıca katılımcıların cinsiyet, öğrenim durumu, kıdem, çalışma süresi ve çalıştıkları okul türüne ilişkin verileri toplamak amacıyla da, araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu uygulanmıştır.

3.2.1. Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını belirleme ölçeği (ÖMEY)

Bu araştırmada kullanılan Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeği (ÖMEY) Başın (2012) tarafından geliştirilmiş, 30 maddelik 5'li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçekte yer alan maddeler 1'den (Hiç) 5'e (Pek çok) doğru puanlanmaktadır. ÖMEY iki alt ölçekten oluşmaktadır: Birinci alt boyut olan Örgütsel Yönetmel Motivasyon Yaklaşımları'nda 18 madde (1, 2, 4, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24,26, 27) (ÖYMY); ikinci alt boyut olan Psiko-Sosyal Motivasyon Yaklaşımları'nda (PSMY) ise 12 madde (3, 6, 8, 10, 14, 15, 16, 23, 25, 28, 29, 30) bulunmaktadır. Ölçeğin tümüne ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .93, .89 ve .86 olarak bulunmuştur (Başın, 2012). Psikolojik bir test için hesaplanan güvenilirlik katsayısının >70 ve daha yüksek olması test puanlarının güvenilirliği için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2003: 183).

3.2.2 Kişisel bilgi formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formunda, öğretmenlerin cinsiyet, kıdem, öğrenim durumu, okul türü ve çalışma süresine ilişkin sorular yer almaktadır. Kişisel Bilgi Formu EK C'de yer almaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması

Araştırma için öncelikle Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımlarını Belirleme Ölçeğinin (ÖMEY) kullanılması için gerekli izinler alınmıştır (İzinler EK A ve EB Ç de yer almaktadır). Veri toplama araçları, Mayıs 2014 ile Haziran 2014 tarihleri arasında Bakırköy kurum- net vasıtası ile ilgili okullara gönderilmiştir. Ardından Bakırköy’ de bulunan özel ve devlet ortaokullara gidilerek ölçekler gönüllü öğretmenlere dağıtılmış, cevaplanan ölçekler teslim alınmıştır. Tüm bu süreç araştırmacı tarafından yürütülmüştür.

3.4. Verilerin Analizi

Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile analiz edilmiştir. Bu analize ait sonuçlar Çizelge 3.2’de verilmiştir.

Çizelge 3.2: Kolmogorov-Smirnov Testi

		ÖMEY	ÖYMY	PSYM
N		315	315	315
Normal Parametreler	\bar{x}	113,889	68,082	45,806
	SS	20,5833	12,011	9,167
En Yüksek Farklar	Kesin	,073	,060	,080
	Pozitif	,046	,039	,061
	Negatif	-,073	-,060	-,080
Kolmogorov-Smirnov Z		1,290	1,060	1,425
Anlamlı Farklılık		,072	,211	,035

Çizelge 3.2’de yer alan verilere bakıldığında $p < .05$ anlamlılık düzeyinde ÖYMY’den ve ölçeğin tümünden (ÖMEY) elde edilen veriler normal dağılım gösterirken, PSYM’den elde edilen verilerin sola çarpık bir dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır. Mertler ve Vanatta (2005) eğer dağılım normalden saçıyorsa, araştırmacıların dağılımları normale daha yakın hale getirmek için veri dönüştürme (transformasyon) yapması gerektiğini ifade etmektedir. Böylece veriler dönüştürüldüğünde, diğer tüm sayıtların karşılandığı görülebilir ve istatistiksel analiz sonuçları daha doğru hale gelir (Akt. Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2010: 16). Yukarıda sözü edilen verilerin normal dağılım göstermemesi nedeniyle, verilere dönüştürme formülü uygulanmıştır. Dönüştürme formülü uygulanırken logaritmik dönüşümünden faydalanılmıştır. Dönüştürme formülü uygulanırken logaritmik dönüşümünden faydalanılmıştır. Logaritmik dönüşüm uygulanırken izlenecek yol şu şekildedir;

Transform>Computevariable>[“TargetVariable” alanına “Log(DeğişkeninAdı)”, “NumericExpression” alanına ise “LG10(DeğişkeninAdı)”.

Dönüştürme işleminden sonra dağılımın normalliği tekrar incelenmiş ve normal dağılım gösterdiği anlaşıldıktan sonra t- Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Analizler, SPSS 21.0 paket programı ile yapılmıştır. Hata olasılığı en az $p < .05$ olarak alınmıştır.



4. BULGULAR

Bu araştırmanın amacı ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yöntemlerinin öğretmenler tarafından nasıl değerlendirildiğinin incelenmesidir. Araştırmanın sonucunda ulaşılan bulgular araştırmanın alt problemlerine uygun olarak;

- Farklı okul türlerindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular;
- Farklı cinsiyetlerdeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular;
- Farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular;
- Farklı öğrenim durumundaki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular;
- Farklı çalışma süresindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular olarak altı başlık halinde sunulmuştur.

4.1. Farklı okul türlerindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular

Farklı okul türlerindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını saptamak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.1 de verilmiştir.

Çizelge 4.1: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Okul Türü Değişkenine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t- Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	\bar{x}	SS	Sd	t	p
ÖMEY	Devlet Okulu	216	112,3	21,1	313	-2,009	,045
	Özel Okul	99	117,3	18,9			
ÖYMY	Devlet Okulu	216	67,1	12,2	313	-2,060	,040
	Özel Okul	99	70,1	11,2			
PSYM	Devlet Okulu	216	1,64	,10	313	-1,883	,106
	Özel Okul	99	1,66	,08			

Çizelge 4.1' de görüldüğü gibi uygulanan t-testi sonucunda farklı okul türlerindeki öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme

yaklaşımları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($t = -2,009$ $p < .05$). Benzer biçimde ölçeğin alt boyutlarından olan ÖYMY ($t = -2,060$ $p < .05$) ile ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları arasında anlamlı bir fark saptanmıştır. Özel okulda çalışan öğretmenler, devlet okulunda çalışan öğretmenlere göre okul yöneticilerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarını ve örgütsel yönetsel güdüleme yaklaşımlarını daha çok kullandıklarını ifade etmişlerdir. PSYM ($t = -1,883$, $p < .05$) puanları ile ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları arasında okul türleri değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.2. Farklı cinsiyetlerdeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular

Farklı cinsiyetlerdeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığını bulmak amacıyla bağımsız örneklem için t-testi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.2. de yer almaktadır.

Çizelge 4.2: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t- Testi Sonuçları

	Cinsiyet	N	\bar{x}	SS	Sd	t	P
ÖMEY	Kadın	198	114,5	19,0	315	,793	,429
	Erkek	117	112,6	23,0			
ÖYMY	Kadın	198	68,1	11,0	315	,181	,085
	Erkek	117	67,9	13,5			
PSYM	Kadın	198	1,65	,08	315	1,902	,857
	Erkek	117	1,63	,12			

Çizelge 4.2' de görüldüğü gibi uygulanan t-testi sonucunda farklı okul türlerindeki öğretmenlerin görüşlerine göre, ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları arasında Kadın öğretmenler ($\bar{x}=114,5$ $SS=.19.0$) ve erkek öğretmenler arasında ($\bar{x}=112,6$, $SS=.23,0$) anlamlı bir fark saptanmamıştır ($t = ,793$ $p < .05$). Benzer şekilde ÖYMY ($t = ,181$ $p < .05$) ve PSYM ($t = 1,902$, $p < .05$) alt ölçekleri puanları da cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir

4.3. Farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular

Farklı kıdemlerdeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımları düzeylerine ait ortalama, standart sapma değerleri aşağıda yer alan Çizelge 4.3' de verilmiştir.

Çizelge 4.3: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Dağılımı

Kıdem		N	\bar{x}	SS
ÖMEY	1-5 Yıl	39	120,7	21,4
	6-10 Yıl	48	115,9	18,7
	11-15 Yıl	94	111,5	22,4
	16-20 Yıl	37	113,2	23,2
	21 Yıl ve Üzeri	97	112,7	17,6
ÖYMY	1-5 Yıl	39	72,8	13,0
	6-10 Yıl	48	68,9	11,1
	11-15 Yıl	94	66,3	12,9
	16-20 Yıl	37	67,7	13,2
	21 ve Üzeri	97	67,5	10,1
PSYM	1-5 Yıl	39	1,66	,11
	6-10 Yıl	48	1,66	,08
	11-15 Yıl	94	1,64	,11
	16-20 Yıl	37	1,64	,10
	21 ve Üzeri	97	1,64	,08

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin güdüleme yaklaşımlarını uygulama düzeyine yönelik görüşlerinin farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.4.'de yer almaktadır.

Çizelge 4.4: ÖMEY, ÖYMY Ve PSYM Ölçek Puanlarının Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçları

	Varyans	Kareler	Sd	Kareler	F	p
		Toplamı		Ortalaması		
ÖMEY	Gruplar Arası	2719,9	4	679,9	1,618	,170
	Gruplar İçi	130313,2	310	420,3		
	Toplam	133033,1	314			
ÖYMY	Gruplar Arası	1235,7	4	308,9	2,173	,072
	Gruplar İçi	44066	310	142,9		
	Toplam	45301,8	314			
PSYM	Gruplar Arası	,033	4	,008	,797	,528
	Gruplar İçi	3,203	310	,010		
	Toplam	3,236	314			

Çizelge 4.4.de görüldüğü gibi yapılan ANOVA sonucunda ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır ($F(4-310) = 1,618$ $p < ,05$). Benzer biçimde ÖYMY ($F(4-310) = 2,173$, $p < ,05$) ve PSYM alt ölçeklerine göre de ($F(4-310) = 0,797$ $p < ,05$) ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin kıdem bakımından da anlamlı bir fark göstermediği bulunmuştur.

4.5. Farklı öğrenim düzeyine sahip öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular

Farklı öğrenim düzeyindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yaklaşımları düzeylerine ait ortalama ve standart sapma değerleri aşağıda yer alan Çizelge 4.5’de yer almaktadır.

Çizelge 4.5: ÖMEY, ÖYMY Ve PSYM Ölçek Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu		N	\bar{x}	SS
ÖMEY	Eğitim Enstitüsü ve Önlisans	42	114,6	17,5
	Lisans	223	113,1	21,4
	Yüksek Lisans ve Üstü	50	116,7	20,0
ÖYMY	Eğitim Enstitüsü ve Önlisans	42	68,0	10,6
	Lisans	223	67,8	12,2
	Yüksek Lisans ve Üstü	50	69,2	12,1
PSYM	Eğitim Enstitüsü ve Önlisans	42	1,66	,07
	Lisans	223	1,64	,10
	Yüksek Lisans ve Üstü	50	1,66	,08

Farklı öğrenim düzeyindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımları düzeyleri arasındaki ilişkiyi bulmak için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.6 da yer almaktadır.

Çizelge 4.6: ÖMEY, ÖYMY Ve PSYM Ölçek Puanlarının Öğrenim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi(Anova) Sonuçları

	Varyans	Kareler	Sd	Kareler	F	P
		Toplamı		Ortalaması		
ÖMEY	Gruplar Arası	562,2	2	281,1	,662	,516
	Gruplar İçi	132470,8	312	424,5		
	Toplam	133033,1	314			
ÖYMY	Gruplar Arası	78,5	2	308,9	,271	,763
	Gruplar İçi	45223,3	312	142,1		
	Toplam	45301,8	314			
PSYM	Gruplar Arası	,034	2	,017	1,642	,195
	Gruplar İçi	3,202	312	,010		
	Toplam	3,236	314			

Çizelge 4.6’da görüldüğü gibi yapılan ANOVA sonucunda ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin öğrenim düzeyi bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır (F (2-312) = 0,662 p<, 05). Benzer şekilde öğretmenler ölçeğin alt boyutları olan ÖYMY (F (2-312) = 0,271 p<, 05) ve PSYM (F (2- 312) = 1,642 p<, 05) için de öğrenim düzeyi değişkeni bakımından da anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.

4.6. Farklı çalışma süresindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımlarına ilişkin bulgular

Farklı çalışma süresindeki öğretmenlerin algılarına göre ortaokul müdürlerinin güdüleme yaklaşımlarına ait dağılımı Çizelge 4.7’de verilmiştir.

Çizelge 4.7: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

	Çalışma Süresi	N	\bar{x}	SS
ÖMEY	1-5 Yıl	189	114,7	21,1
	6-10 Yıl	65	114,2	17,6
	11-15 Yıl	39	114,2	23,5
	16 Yıl ve Üzeri	22	109,9	19,0
ÖYMY	1-5 Yıl	189	68,4	12,4
	6-10 Yıl	65	67,6	10,2
	11-15 Yıl	39	68,3	13,2
	16 Yıl ve Üzeri	22	65,6	11,4
PSYM	1-5 Yıl	189	1,64	,10
	6-10 Yıl	65	1,66	,08
	11-15 Yıl	39	1,64	,11
	16 Yıl ve Üzeri	22	1,63	,08

Öğretmenlerin okul yöneticilerinin güdüleme yaklaşımlarını uygulama düzeyine yönelik görüşlerinin farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonuçları Çizelge 4.8’de yer almaktadır.

Çizelge 4.8: ÖMEY, ÖYMY ve PSYM Ölçek Puanlarının Çalışma Süresi Değişkenine Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyans	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
ÖMEY	Gruplar Arası	367,0	3	122,3	,287	,835
	Gruplar İçi	132666,0	311	426,5		
	Toplam	133033,1	314			
ÖYMY	Gruplar Arası	170,0	3	56,6	,391	,760
	Gruplar İçi	45131,8	311	145,1		
	Toplam	45301,8	314			
PSYM	Gruplar Arası	,012	3	,004	,395	,757
	Gruplar İçi	3,223	311	,010		
	Toplam	3,236	314			

Çizelge 4.8.de görüldüğü gibi yapılan ANOVA sonucunda ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin genel öğretmen görüşlerinin çalışma süresi bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır (F (3-311) = 0,287 p<, 05). Benzer bir biçimde ortaokul müdürlerinin öğretmenleri ÖYMY (F (3-311) = ,391 p<, 05) ve PSYM (F (3-311) = ,395 p<, 05) güdüleme yaklaşımlarını uygulama düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerinin çalışma süreleri bakımından anlamlı bir fark göstermediği saptanmıştır.

5.TARTIŞMA VE YORUM

Bu bölümde, araştırma sonucunda. ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara yönelik öneriler sunulmuştur.

5.1. Okul Müdürlerinin GÜdüleme Yaklaşımları ile Okul Türü Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin farklı okul türlerinde (devlet okulları ve özel okullar) ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımları arasında, anlamlı fark bulunduğu ve bu farkın özel okullar lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, Polat'ın (2010) çalışması ile örtüşmektedir. Araştırma sonuçlarına benzer şekilde, Polat (2010), özel okullarda çalışan öğretmenlerin, içsel ve dışsal güdüleme düzeylerinin, resmi okullarda çalışan eğitimcilere göre yüksek olduğunu bulmuştur. Eryiğit (2007) ise özel okul müdürlerinin öğretimsel liderlik görevlerini yerine getirme düzeylerinin, devlet okul müdürlerine kıyasla daha yüksek olduğunu bulmuştur. Bu bulgunun da araştırmadan elde edilen bulguyu desteklediği düşünülebilir. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerinin özel okul türüne göre anlamlı farklılık göstermesi, bu okullarda müdürlerin güdüleme yöntemlerini daha çok kullandığını göstermektedir.

Araştırma sonuçları Genç (2006) özel okullarda ve devlet okullarındaki öğretmenlerinin işlerindeki doyumu üzerine yaptığı çalışması ile paralellik göstermemektedir. Genç (2006) araştırmasında özel ve devlet okullarını kıyaslamıştır ve her iki okul türünde görev yapan öğretmenlerin iş tatmini seviyelerini cinsiyete, mesleki deneyime, çalıştıkları okul, yaş ve öğrenim düzeyine göre araştırmıştır. Çalışmasında özel okul ve devlet okullarındaki öğretmenlerin içsel iş tatmini seviyeleri okul türü arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu bulgunun araştırmadan elde edilen bulguyu desteklememektedir.

5.2. Okul Müdürlerinin GÜdüleme Yaklaşımları ile Cinsiyet Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmanın sonucunda öğretmenlerin cinsiyetleri ile ortaokul müdürlerinin güdüleme etme yaklaşımları arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir. Bu bulguya benzer sonuçları Güven (2009) ve Yıldırım (2009) da bulmuşlardır.

Yaptıkları çalışmalarında, erkek öğretmenler ve kadın öğretmenlerin yönetici güdülemesi konusunda ortak bir görüşe sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Araştırmanın sonuçları, Bul'un (2007) okul yöneticilerinin güdüleme becerileri ile liderlik özellikleri ile ilgili yaptığı çalışması ile örtüşmemektedir. Bul (2007) okul müdürlerinin erkek öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarında, kadın öğretmenlere göre ödül- ceza ve otoriteye daha fazla başvurdukları sonucuna ulaşmış; farklılık gösteren yöntemlerin ödül- ceza ve otorite olduğunu bulmuştur. Bu bulgular araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir.

5.3. Okul Müdürlerinin Güdüleme Yaklaşımları ile Kıdem Değişkenine İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin görüşleri açısından okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarında kıdem değişkenine göre bir farklılık olmadığı bulunmuştur. Bu sonuç, Bakırköy'de çalışan öğretmenlerin kıdemlerinin ve tecrübelerinin birbirlerine yakın olmasından kaynaklanabilir.

Sonuçlar Kurt'un (2013) yaptığı ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları üzerine yaptığı çalışması ile paralellik göstermektedir. Benzer sonucu Çalış (2012) da "Öğretmen Motivasyonunda Yönetici Yaklaşımlarının İncelenmesi" adlı çalışmasında bulmuştur. Çalış (2012) araştırmasında yöneticilerin öğretmenleri mesleki anlamda güdülemede kıdeme göre anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varmıştır.

Araştırma sonuçları Yıldırım (2009) yaptığı çalışması ile örtüşmemektedir. Araştırmasında 16- 20 yıl arasındaki kıdeme sahip yöneticilerin örgütsel- yönetsel ve maddi güdüleme yöntemlerini diğer kıdemlere sahip öğretmenlere göre daha az kullandığını bulmuştur. Bul'un (2007) yaptığı çalışmada ise okul müdürleri kıdemi düşük olan öğretmenleri daha çok kontrol etmektedir. Kıdem arttıkça okul yöneticilerinin öğretmenleri daha serbest bıraktığı görülmüştür. Bu durum kıdemi büyük olan öğretmenler üzerinde okul müdürlerinin baskı ve güç kuramadığını düşündürmektedir. Bu bulgu araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir.

5.4. Okul Müdürlerinin Güdüleme Yaklaşımları ile Eğitim Düzeyine İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmanın sonucunda öğretmenlerin eğitim düzeyinin okul yöneticilerinin öğretmen güdülenmesinde etkili olmadığı ortaya konulmuştur. Sonuçlar Karahasanoğlu (2014) tarafından yapılan araştırma ile paralellik göstermektedir.

Araştırmasında lisans ve yüksek lisans eğitimine sahip öğretmenlerin yönetici güdülemesine yönelik ortak bir algıya vardığını tespit etmiştir.

Bul (2007) araştırmadan farklı olarak eğitim fakültesi mezunlarının, eğitim yüksek okulu mezunlarına göre, okul müdürlerinin güdülemede arkadaşlık, usa başvurma ve koalisyon yöntemlerini daha fazla derecede kullandıklarını düşündükleri sonucuna varmıştır. Bu bulgu araştırma sonuçları ile örtüşmemektedir.

5.5. Okul Müdürlerinin Güdüleme Yaklaşımları ile Çalışma Süresine İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmanın sonuçlarına göre ortaokul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yaklaşımlarına ilişkin öğretmen görüşleri ile öğretmenlerin çalışma süresi arasında anlamlı bir fark yoktur. Araştırma sonuçları Kurt (2013) yaptığı çalışması ile paralellik göstermektedir. Çalışmasının sonucunda okul yöneticilerinin göstermiş olduğu eğitim- öğretim sürecindeki davranışları ile öğretmenlerin kurumda çalışma süreleri arasında anlamlı bir fark bulamamıştır. Bu bulgulara göre çalışma süresi ile okul müdürlerinin öğretmenleri güdüleme yöntemleri arasında bir bağın olmadığı düşünülmektedir.

5.6. Güdüleme Kuramlarına İlişkin Sonuçlar

Bu araştırmanın sonucunda öğretmenleri motive etme yaklaşımları ölçeğine ve alt boyut olan örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarına göre okul türü açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde literatürde yazılanlar çerçevesinde araştırmanın gerçekleştirildiği özel okullarda çalışan öğretmenlerin görüşlerine göre, müdürler örgütsel ve yönetsel motivasyon yöntemlerini daha sık kullanmaktadır. Bu durum Gazali'nin Bütüncül İhtiyaçlar Kuramı'ndaki hayatı güzelleştiren ihtiyaçlar (yeterli gelir, sağlık, güvenlik...) ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki saygı, statü ve güvenlik ihtiyaçları ile örtüşmektedir. Herzberg'in hijyen faktörleri (astlarla ilişkiler, yönetim politikası...) ile de örtüşmektedir.

6. ÖNERİLER

6.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu araştırma Bakırköy ilçesindeki ortaokullarla sınırlandırılmıştır. Bulgular bu ilçedeki benzer özelliklere sahip okullara genellenebilir. Bundan sonra yapılacak araştırmaların İstanbul'un farklı ilçelerinde ya da Türkiye'de farklı il ve ilçelerde bulunan çeşitli okullarda yapılması önerilebilir.

Araştırmada devlet okulu sayısı özel okul sayısından daha fazladır. Daha sonra yapılacak araştırmalarda daha fazla sayıda özel okula ve öğretmene ulaşılmaya çalışılabilir.

Bu araştırmada ortaokul öğretmenleri ile çalışılmıştır. Konuyla ilgilenen araştırmacılar, farklı okul düzeylerinde (okul öncesi, ilkokul, lise) ve türlerinde (Anadolu Lisesi, Yabancı Lise, Meslek Lisesi vb.) çalışan öğretmenlerin yöneticilerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerine yönelik algıları üzerinde çalışmaları önerilebilir.

Bu araştırmada okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerinin ortaokul öğretmenleri tarafından nasıl algılandığı üzerinde çalışılmıştır. Gelecekte yapılması planlanan araştırmaların okul müdürlerinin kullandıkları güdüleme yöntemlerinin öğrenci ve veli tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olması önerilebilir.

Bu araştırma öğretmenlerin güdülenmesi ile ilgilidir. Başka araştırmalarda öğretmenlerin aidiyet hissi ve öğretmenlerin memnuniyetleri üzerine çalışılması önerilebilir.

6.2. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Okul yöneticilerinin öğretmenlerin güdülenmeleri ile ilgilenmesi önemli görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticilerine içeriği güdüleme olan hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesinin okullarda verimi arttırabileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, alanda çalışan akademisyenler ve uzmanlar tarafından hazırlanacak bilgilendirme kitapçıkları okul müdürlerine ulaştırılabilir.

Toplumsal gelişimin ve değişimin en önemli unsurlarından biri eğitimidir. Eğitimin kaliteli ve verimli olması ülkemizin kalkınmasında önemlidir. Bu nedenle eğitim

kadrosunun istekli, profesyonel, çalışmaya azimli, üretken yöneticilerden ve çalışanlardan oluşması önemlidir. Okullarda eğitim kadrosunun uyumlu ve iyi ilişkiler içerisinde olması için kurumun amaçları ile eğitim kadrosunun amaçları uyumlu hale getirilmelidir.

Günümüzde de birçok öğretmen, yönetim tarafından takdir edildiği zaman olumlu tepkiler verebilir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanları başarı için özendirmeli, güdülenmeleri için gerekli olanakları bulmayı düşünmelidirler. Çalışanlar iş yaşamında başarılı oldukça daha fazla güdülenecek bu da iş yerindeki başarılarının devamını sağlayabilecektir.

Okul yöneticileri bütün personelini okul başarısı adına değerli görmeli, her anlamda onlara olumlu bir atmosfer sunmalıdır. Kendisini güvende ve rahat hissedebilen bir öğretmen işine daha hâkim olacak, bu da beraberinde başarıyı getirebilecektir. Güdülenmenin yeterince yapılmadığı atmosferlerde takım ruhunun oluşması ve öğretmenlerin kendini okuluna ait hissetmesi zorlaşabilir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak çalışılan okul türünün öğretmenlerin güdüleme türleri üzerinde etkili bir değişken olduğu ifade edilebilir. Özellikle özel okullarda çalışan öğretmenlerin değerlendirmelerine bakıldığında hem örgütsel ve yönetsel hem de psiko-sosyal güdüleme tekniklerini, okul yöneticilerinin daha aktif kullandığı söylenebilir.

KAYNAKLAR

Balci, E. (1989).Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4, 127- 135.

Başın, H. (2012). *Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Yaklaşımları: Uşak İli Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak, Uşak Üniversitesi.

Blase, J ve Blase, J. (2000). Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38 , 2, 130 – 141

Bul, S. (2007). *Okul Müdürlerinin Motive Etme Becerisi İle Liderlik Yaklaşımları Arasındaki İlişki: Kocaeli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli, Kocaeli Üniversitesi.

Bursalıoğlu, Z. (2013). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Pegem Akademi, Ankara, 11. Basım.

Can, H. (1994). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi. 3. Basım.

Can, N. (2006). Öğretmen Liderliğinin Geliştirilmesinde Müdürün Rol ve Stratejileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 , 21, 349- 363 .

Çalış, H. (2012) *Öğretmen motivasyonunda yönetici yaklaşımlarının incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.

Çakır, Y. (2006). *Gazali'ye Göre Yaratma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Adana, Çukurova Üniversitesi.

Çelik, A. Şimşek, Ş. M. (2013). *İşletme Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Çiçek, A.(2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemeye Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Rize İli Örneği*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara, Ankara Üniversitesi.

Çokluk, Ö. Şekercioğlu, G. Büyükoztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL İstatistik*. Ankara: Pegem Akademi.

Dinham, S. Scot, C.(1996).Teacher Satis faction, Motivation and Health: Phase One of theTeacher 200 Project. *Paperpresented at the Anual Meting of the American Educational Research Asociation*. New York, NY, April 8-12, 196

Eren, E.(2006) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayın.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayın, 10. Baskı.

- Eryılmaz, A.** (2013).Okulda Motivasyon ve Amotivasyon: Derse Katılmada Öğretmenden Beklentiler Ölçeği'nin Geliştirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13, 25, 1 – 18
- Eryiğit, C.** (2007). *Resmi ve Özel okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Fındıkçı, İ.** (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayın, İstanbul,
- Genç, M.** (2006). *Özel Okul ve Devlet Okulu Öğretmenlerinin İş doyum Düzeyinin Karşılaştırılması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Genç, N.** 2013. *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin işletme ve Finans. 3. Baskı
- Güney, S.** (2011). *Örgütsel Davranış*. Nobel Yayıncılık, İstanbul. 1. Basım.
- Güven, R.** (2009). *İlköğretim Kurumu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdöleme Etmede Kullandıkları Yönetimlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Beykent Üniversitesi.
- Helvacı, M. A. Aydoğan, İ.** Etkili Okul ve Etkili Okul Müdürüne İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4, 2, 42-61.
- Helvacı, M.A. Koçak, F.** (2011). Okul Yöneticilerinin Etkililiği: Uşak İli Örneği. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 1, 1, 33-55.
- Karahasanoğlu, M.** (2014). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen Algılarına Göre Etkili Okul Müdürü Özelliklerinin İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Karaköse, T. ve Kocabaş, İ.** (2006).Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*,2, 3-14.
- Koç H. ve Topaloğlu, M.** (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*, Ankara, 2. Baskı.
- Koçak Çakmak, F.** (2010).Okul yöneticilerinin Etkililiğinin Değerlendirilmesi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uşak, Uşak üniversitesi.
- Koçel, T.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Basım Yayın, İstanbul, 9. Baskı.
- Kurt, B.** (2013). *İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Öğretim Liderliği Davranışlarının Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Marmara Üniversitesi.
- Küçüksayraç, M.** (2013).*Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Öğretmen Motivasyonuna Etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.
- Leithwood, K. ve D. Jantzi.** (2006).Transformational School Leadership for Large-Scale Reform: Effectson students, teachers, and their classroom practices. *School Effective nessand School Improvement: An international Journal of Research, Policyand Practice*, 17, . 2, 201 – 227

Marks, H. M. ve Printy, S. M. (2003). Principal Leadership and School Performance: An Integration of Transformation and Instructional Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39, 3, 370- 397.

Mert, İ. S. (2011). Yöneticilerin Kullandıkları Motivasyonel Dil ve Performans Üzerindeki Etkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14. 26, 197-214.

Özdemir, T.Y. Kartal, S.E. Yirci, R. (2014). “ Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Etme Yaklaşımları. *Turkish Journal of Educational Studies*, Cilt 1, Sayı 2.

Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8, 2.

Polat, S. (2010). *Okul Öncesi Yöneticilerinin Kullandıkları Yönetimsel Güç Kaynaklarına İlişkin Öğretmen Algıları İle Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa, 4. Baskı.

Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, Birinci Baskı.

Şimşek, Ş. ve Çelik A. (2013). *İşletme Yönetimi*. Eğitim Yayınevi.

Şişman, M. (2013). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Pegem Akademi, Ankara, 7. Baskı

Tutar, H. Yılmaz, M. K. Erdönmez, C. (2005). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. Nobel Yayın Dağıtım.

Tutar, H. (2013). *Davranış Bilimleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, 1. Baskı.

Yıldırım, S. (2009). *İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Davranışları ve Gerçekleşme düzeyine İlişkin Öğretmen ve Yönetici görüşleri: Konya İli Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi.

Yumuşak S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, 3, 241- 251.

Uzun, E. (2008). *Özel ve Devlet Okulu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, Yeditepe Üniversitesi.

EKLER

EK A: Okul Uygulamaları İçin Valilik Oluru

EK B: Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Ölçeği

EK C: Kişisel Bilgi Formu

EK : Ölçek Kullanım İzni



EK A Okul Uygulamaları İçin Valilik Oluru



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/20/2085673
Konu: Araştırma (Ünzüle BAŞTÜRK)

26/05/2014

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) İst. Aydın Üniversitesi'nin 09.05.2014 tarih ve 2449 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğt. Tek. Gn Md. 07.03.2013 tarih ve 316 sayılı 2012/13 nolu genelgesi.
c) Millî Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 20.05.2014 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi Ünzüle BAŞTÜRK'ün "*Ortaokul Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Kullandığı Güdüleme Yöntemlerine Yönelik Değerlendirme*" konulu tezine dair araştırma çalışmasını Bakırköy ilçesindeki resmi ve özel ortaokullarda çalışan öğretmenlere; kişisel bilgiler formu ve okul müdürlerinin, öğretmenleri motive etme yaklaşımlarını belirleme ölçeğini uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanılmaması, veri toplama araçlarının eğitim -öğretimi aksatmayacak şekilde katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmeştir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
26/05/2014

Yusuf Ziya KARACAEV
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d4db-a9f8-3ada-9272-6ac0 kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü D/Blok Bab-ı Ali Cad. No:13 Cağaloğlu
E-Posta: sgb34@meb.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

EK B Öğretmenleri Motive Etme Yaklaşımları Ölçeği

OKUL MÜDÜRLERİNİN, ÖĞRETMENLERİ MOTIVE ETME YAKLAŞIMLARINI BELİRLEME ÖLÇEĞİ					
Aşağıda, öğretmenleri motive etme yaklaşımları bulunmaktadır. Sizce aşağıdaki yaklaşımlardan hangileri, öğretmenleri motive etmede daha etkilidir?					
Z S		Hiç	Az	Orta	Çok çok
1	Okulla ilgili alınan kararlarda düşünce ve görüşlerimizin alınması.	()	()	()	()
2	Öğretmenlerin etkinliklerini yapıcı bir şekilde değerlendirmesi.	()	()	()	()
3	Öğretmenlerin kişisel (özel) ihtiyaçlarıyla ilgilenmesi.	()	()	()	()
4	Öğretmenlerin yaptıkları işin önemli olduğuna inandırılması.	()	()	()	()
5	Öğretmenlerin yetenek ve becerilerini ortaya çıkaracak fırsatlar oluşturulması.	()	()	()	()
6	Öğretmenlerin işinde özgür olmasını sağlaması.	()	()	()	()
7	Öğretmenlere okulla ilgili işler hakkında bilgi vermesi.	()	()	()	()
8	Öğretmenlere yaptıkları işlerde sürekli güvendiğini hissettirmesi.	()	()	()	()
9	Öğretmenlerin sorumlu olduğu işleri açık olarak belirtmesi.	()	()	()	()
10	Öğretmenlerle dostça iletişim kurması.	()	()	()	()
11	Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için teşvik etmesi (Yüksek Lisans,dil,iletişim vs.)	()	()	()	()
12	Öğretmenlerin özel yaşamlarına saygılı olması.	()	()	()	()
13	Soz ve davranışlarıyla öğretmenlerin yanında bir mesai arkadaşı olduğu hissini uyandırması.	()	()	()	()
14	Öğretmenlerin hatalarını herkesin içinde yüzlerine vurmaması.	()	()	()	()
15	Güler yüzlü ve sempatik olması.	()	()	()	()
16	Öğretmenlerin yaptıkları faaliyetleri sözlü olarak takdir etmesi.	()	()	()	()
17	Öğretmenlerin meslekleriyle ilgili sorunların çözümünde yardımcı olması.	()	()	()	()
18	Eğitim alanındaki gelişmeler konusunda öğretmenleri haberdar etmesi.	()	()	()	()
19	Öğretmenler görevini yaparken serbest bırakılması.(mudahaleci olmaması)	()	()	()	()
20	Öğretmenlerin işlerine saygı duyması.	()	()	()	()
21	Öğretmenlerin görev, rol ve sorumluluklarını sürekli hatırlatması.	()	()	()	()
22	Çalışma şartlarını her zaman kolaylaştırması.	()	()	()	()
23	Birlik ve beraberlik içinde çalışmanın önemli olduğunu hissettirmesi.	()	()	()	()
24	Öğretmenler görevlerini yaparken sürekli kontrol etmesi.	()	()	()	()
25	Öğretmenlerin özel günlerinde (doğum günü, nişan,sunnet,vb.) yanlarında olması.	()	()	()	()
26	Çocukların öğretmenlere emanet olduğunu ve onların iyi yetiştirilmesi gerektiğini vurgulayıp hissettirmesi.	()	()	()	()
27	Maaş/ücretlerini hak etmeleri gerektiğini söylemesi.	()	()	()	()
28	Okul dışı aktivitelerle (piknik, gezi vs.) birlik-beraberliğin geliştirilmesini sağlaması.	()	()	()	()
29	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde takdir belgesiyle ödüllendirilmesi.	()	()	()	()
30	Öğretmenlerin başarılı olmaları halinde para veya hediye ile ödüllendirilmesi.	()	()	()	()

EK C Kişisel Bilgi Formu

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

1) Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2) Branşınız

Sınıf Öğretmeni Branş Öğretmeni

3) Kıdeminiz:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 ve üzeri

4) Öğrenim durumunuz:

Ön lisans Eğitim Enstitüsü Lisans Yüksek Lisans Doktora

5) Bulduğunuz okulda çalışma süreniz:

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 ve üzeri



EK Ç Ölçek Kullanım İzni

RE: ölçek kullanım izni

Kimden: **Hüdayi BAŞIN** (hudayibasin@hotmail.com) Bu gönderen [kişi listenizde](#) var.

Gönderme tarihi: 28 Nisan 2014 Pazartesi 12:22:40

Kime: **UnzuleBasturk** (unzulebasturk@hotmail.com)

Sayın ÜNZÜLE BAŞTÜRK

2012 yılında "OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YAKLAŞIMLARI (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)" adlı yüksek lisans tezimde geliştirdiğimiz (ÖMEY) ölçeğini yüksek lisans tezinizde kullanmanıza izin veriyorum. Çalışmanızda kolaylıklar ve muvaffakiyetler dilerim.

Hüdayi BAŞIN
Toros Akdeniz Koleji Müdürü

From: unzulebasturk@hotmail.com
To: hudayibasin@hotmail.com
Subject: ölçek kullanım izni
Date: Thu, 24 Apr 2014 20:32:58 +0300

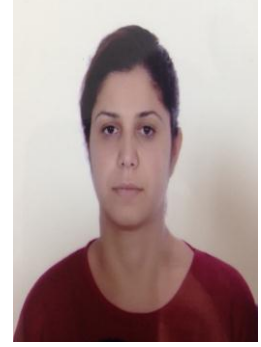
Merhabalar, 2012 yılında "OKUL MÜDÜRLERİNİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME YAKLAŞIMLARI (UŞAK İLİ ÖRNEĞİ)" adlı yüksek lisans tezinizde geliştirdiğiniz (ÖMEY) ölçeğinizi kendi yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Bu konuda izninizi talep ediyorum.

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad: Ünzüle BAŞTÜRK

Doğum Tarihi ve Yeri: 10.07.1979

E-Posta: unzulebasturk@hotmail.com



ÖĞRENİM DURUMU:

- Lisans: 2001, Balıkesir Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Tarih Eğitimi
- Yüksek Lisans: 2015, Aydın Üniversitesi ve Yıldız Teknik Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

2001 yılında Tarsus Ali Mistilli İlköğretimde göreve başladı.

2002-2005 yıllarında İstanbul 75. Yıl Sefaköy İlköğretim okulunda çalıştı.

2005-2014 yıllarında Ataköy Muhittin Üstündağ İlköğretim okulunda çalıştı.

2014 yılından itibaren Halil Bedii Yönetken Ortaokulunda çalışmaktadır.