

T. C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI

KAHRAMANMARAŞ İLİ İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN  
DERS DENETİMİ SÜRECİNDE GÖSTERDİKLERİ  
DAVRANIŞLARIN ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN VE MÜFETTİŞ GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Muammer CİĞER

Ankara - 2006

**T. C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ PROGRAMI**

**KAHRAMANMARAŞ İLİ İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN  
DERS DENETİMİ SÜRECİNDE GÖSTERDİKLERİ  
DAVRANIŞLARIN ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN  
ÖĞRETMEN VE MÜFETTİŞ GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Muammer CİĞER**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet Aydın**

**Ankara - 2006**

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne;

Muammer CİĞER'e ait "Kahramanmaraş İli ilköğretim m¼fettişlerinin ders denetimi s¼recinde g¼sterdikleri davranışların öğretmenleri g¼d¼lemesine ilişkin öğretmen ve m¼fettiş g¼r¼şleri" adlı çalışma, j¼rimiz tarafından Eğitim Y¼netimi ve Planlaması Anabilim Dalında Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....

¼ye.....

¼ye.....

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim ¼yelerine ait olduğunu onaylım.

.../.../2006

**Enstit¼ M¼d¼r¼**

**Biricik ablam Ayten Ciğer'e...**

## ÖNSÖZ

Büyük heyecanlarla başlayan meslek yaşamını, aynı istekle sürdürmek bir hayli zor. Ortaya çıkan bu heyecan eksilmesini yeniden canlandırmak için kurumların üst birimlerinde görev yapanlara önemli işler düşüyor.

Her öğretmenin çalışma hayatında önem arz eden denetim, denetçinin davranışlarıyla daha da önemli hale gelebiliyor. Bu nedenle öğretmenlerde ortaya çıkabilecek heyecan eksilmeleri, denetçinin davranışları ile biraz da olsa yeniden sağlanabilir. Bu bakımdan denetçi davranışları ve denetçinin özellikle ders denetimi sürecinde gösterdiği davranışlar, öğretmenin işine karşı güdülenmesinde önemli bir rol oynayabilir.

Bu araştırmanın konusu, müfettişin ders denetimi sürecinde gösterdiği davranışların öğretmenlerin güdülenmesine ilişkin öğretmen ve müfettiş görüşlerinin ortaya konmasıdır. Yapılan çalışmalarda öğretmen için ders denetim sürecinde hangi müfettiş davranışının, hangi derecede güdüleyici olduğuna ve öğretmenler için müfettiş davranışlarının önem sıralamasına ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Bu çalışma benim için bir hayli uzun zaman aldı. Bu bağlamda, bunu ortaya koymamda üzerimde emeği olan tüm öğretmenlerime, görüş alışverişinde bulunduğum tüm arkadaşlarıma, yardım ve desteğini bizlerden esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. İncay AYDIN'a şükranlarımı arz ediyorum.

Desteğini her zaman hissettiren eşim Müge'yi ve zamanını çaldığım kızım Aybike Ece'yi sevgiyle anıyorum.

Muammer CİĞER  
ANKARA, 2006

## ÖZET

# KAHRAMANMARAŞ İLİ İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞLERİNİN DERS DENETİMİ SÜRECİNDE GÖSTERDİKLERİ DAVRANIŞLARIN ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN VE MÜFETTİŞ GÖRÜŞLERİ

Ciğer, Muammer

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İnayet Aydın

Kasım 2006, 79 sayfa

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim müfettişlerinin ders denetimi sürecinde gösterdikleri davranışların, öğretmenleri güdülemesine ilişkin öğretmen ve müfettiş görüşlerinin saptanmasıdır.

Araştırma, 2005/2006 öğretim yılında Kahramanmaraş ili sınırları içerisinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan 426 sınıf öğretmeni ve aynı ilin milli eğitim müdürlüğü ilköğretim müfettişleri başkanlığı bünyesinde görev yapan 49 ilköğretim müfettişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya ilişkin olarak verilerin toplanması amacıyla beşli Likert tipi anket geliştirilmiştir. Anket “durum saptama süreci”, “düzeltme/geliştirme ve değerlendirme süreci” ve “diğer etkinlikler” adlı üç bölümden oluşmaktadır. Ankete ilişkin veriler, SPSS Paket Programı’nda analiz edilmiştir. Analizlerde, frekans, yüzde, aritmetik ortalama, Varyans Analizi ve t-testi kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlara göre, ilköğretim müfettişlerin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin öğretmen ve müfettiş görüşleri farklılaşmaktadır. Müfettişler, davranışlarının öğretmenleri güdülemesi konusunda öğretmenlere göre daha olumlu görüş ortaya koyarlarken, öğretmenler aynı konuda müfettişlere göre daha olumsuz düşünmektedirler.

Araştırma sonuçlarına göre müfettiş davranışlarının önem sıralamasında, öğretmenlerin kendilerini güdülediğini düşündükleri müfettiş davranışları ağırlıklı olarak “diğer etkinlikler” bölümüne ilişkindir. “Durum saptama” ve “düzeltme/geliştirme ve değerlendirme” bölümlerine ilişkin müfettiş davranışlarının kendilerini ağırlıklı olarak “orta” ya da “az” derecesinde güdülediğini belirtmişlerdir.

İlköğretim müfettişleri genellikle güler yüzlü yaklaşmak, arkadaşıca davranmak, olumlu ilişkiler kurmak gibi olumlu insan ilişkilerine vurgu yapan davranışları öne çıkarırken, sınıf öğretmenleri daha çok ilköğretim müfettişlerinin sınıfta bulunmasından kaynaklanabilecek sorunları ya da rahatsızlıkları giderebilecek davranışları öne çıkarmışlardır.

## **ABSTRACT**

### **THE OPINONS OF THE TEACHERS AND INSPECTORS IN THE LESSON INSPECTION PERIOD OF THE ELEMENTARY SCHOOL INSPECTORS' BEHAVIOURS REGARDING TO TEACHER MOTIVATION (Kahramanmaraş Province)**

By

Ciğer, Muammer

Master Thesis, Education Administration and Supervision Program

Supervisor: Prof. Dr. İnayet Aydın

September 2006, 79 page

The aim of this research is to find out the opinions of the teachers and inspectors in the lesson inspection period of the elementary school inspectors regarding to the behaviors of inspectors and its relations to teacher motivation.

The research was conducted with the attendance of 49 Elementary School inspectors who work in the border of Kahramanmaraş Province and under he National Education Directorate of the Elementary School inspectors and with the participation of 426 class teachers who work in the elementary schools Kahramanmaraş province during the academic year 2005-2006.

In order to collect to data about the study, a-five-LIKERT type questionnaire was developed. The questionnaire was in three parts which are “identifying current situation process”, correction/development and evaluation process”, and “other activities”. The data collected with the questionnaire were analyzed by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). In the analysis, frequencies, percentages, arithmetic means, Variance Analysis and t-test have been used.

According to the results of the study, the opinions of the teachers and inspectors in the lesson inspection period of the elementary school inspectors



have differed regarding to the behaviors of inspectors and its relations to teacher motivation. While the inspectors express more positive opinions in comparison with the teachers about their behaviors to motivate the teachers, the teachers think more negatively about the same subject in comparison with the inspectors.

According to the results of the research, in order of importance the inspectors' behaviors which teacher thinks that motivates them were in the area of 'other activities'. However, teacher have stated that the behaviors of the inspectors have densely motivated them regarding to 'identifying current situation process", and correction/development and evaluation process', found to be 'fair' or 'little' degree.

While the inspectors have given importance to the behaviors that emphasize positive human relationships like approaching generally with a smiling face, behaving friendly, having positive relationships; the teachers have given importance to the behaviors that can remove the problems and discomforts that would result from the existence of the elementary teaching inspectors in the class.

## İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	
ÖNSÖZ	
ŞEKİLLER ve ÇİZELGELER LİSTESİ	
BÖLÜM	
1. GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	7
Önem	8
Sınırlılıklar	8
Tanımlar	9
2. GÜDÜLEME KAVRAMI ve GÜDÜLEME KURAMLARI	10
Güdülemenin Tanımı	10
Güdü ve Güdüleme Süreci	11
Güdüleme Türleri	13
Güdüleme Kuramları	14
Denetim, Denetçi ve Güdüleme	30
İlgili Araştırmalar	33
3. YÖNTEM	39
Araştırmanın Modeli	39
Evren ve Örneklem	39
Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenleri İle İlgili Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular	40
Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri İle İlgili Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular	41
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	41
Verilerin Toplanması	46
Verilerin Analizi	47
4- BULGULAR ve YORUM	48
Durum saptama Sürecine İlişkin Bulgular	48
Düzeltilme Geliştirme ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular	52
Diğer Etkinliklere İlişkin Bulgular	56
5. SONUÇ ve ÖNERİLER	68
Sonuçlar	68
Öneriler	71
KAYNAKÇA	72
EKLER	76

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
1	Güdülenme Süreci	12
2	İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramını Karşılaştırılması	17
3	Sağlık Etmenleri ve Güdüleyici Etmenler	18
4	Beklenti Kuramı	23
5	Porter-Lawler Güdülenme Modeli	26

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
1	Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenleri İle İlgili Kişisel Bilgiler	40
2	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri İle İlgili Kişisel Bilgiler	41
3	Ön Uygulama Veri Setinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları	43
4	Durum Saptama Süreci Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları	44
5	Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları	45
6	Diğer Etkinlikler Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları	46
7	Ağırlıklı Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı	47
8	İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin İlköğretim Müfettişi ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı (Durum Saptama Süreci)	48
9	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlardan Durum Saptama Süreci ile İlgili Olan Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre T Testi Sonuçları	51
10	İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin İlköğretim Müfettişi ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı (Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci)	52

11	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlardan Düzeltme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci İle İlgili Olan Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre T Testi Sonuçları	55
12	İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin İlköğretim Müfettişi ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı (Diğer Etkinlikler)	56
13	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlardan Diğer Etkinlikler İle İlgili Davranışların, Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre T Testi Sonuçları	59
14	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre T Testi Sonuçları	62
15	Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları	63
16	Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları	64
17	Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları	64
18	Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları	65

19	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları	66
20	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Mann Whitney U-testi Sonuçları	66
21	Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri GÜdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları	67

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde, problem durumu tartışılmış; örgütler için denetimin önemi vurgulanmış, işgören güdülemede denetçinin rolü belirtilmiş, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları ortaya konmuş ve araştırmada geçen kavramların tanımlaması yapılmıştır.

#### Problem

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek için işbirliği yapma gereksinimlerinden doğan örgütler, insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanların toplu olarak yaşadıkları her yerde örgütler oluşmuştur. Gelişim süreçlerinin başında kendi temel gereksinimlerini tek başlarına karşılayabilen insanlar, zamanla artan ve tek başlarına karşılayamadıkları gereksinimlerini gidermek ve dış çevrenin koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlardır. Ortak çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmaktadır (Aydın, 1994,13).

Örgüt aslında, üretimsel sonuçlar için bir tasarımdır. Örgütün üretme işlevi ve verimliliği ancak insan ögesinin varlığı, sisteme girişi ile anlam kazanmaktadır (Açıkalın, 1994, 3).

Örgütsel etkinliklerin temelinde meydana gelen olaylar karşılıklı davranışlardır. Örgüt yapısı rolleri, ilişkileri, etkinlikleri, amaçlar arasındaki hiyerarşiyi ve örgütün diğer ayırt edici özelliklerini tayin eder. Örgüt yapısının tabiatı, karşılıklı davranışların öznel nitelik ve süreçleri, bir örgütten diğerine değişir (Hicks, 1979, 32).

Örgütlerin girdi ağırlıkları onun türüne ve amacına göre değişebilir (Başar, 1988, 1). Bu bağlamda, eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran farklı yanları vardır. En önemli farklılık, eğitim örgütlerinin insan ağırlıklı örgütlerin başında gelmesidir. Örgütün girdi, işleme, çıktı ve geri bildirim döngüsü ile işleme sürecinde aktif görev alan ve bu süreçleri yöneten insandır.

Başka bir deyişle, örgütsel sürecin tüm aşamasında başat öge insandır. Bu bakımdan insan unsuru eğitim örgütleri için, başka hiçbir örgütle kıyaslanamayacak kadar vazgeçilmezdir.

Örgütlerin üretimsel etkinliklerde bulunabilmesi, örgütsel yapının eşgüdüm içerisinde amaca dönük işletilmesiyle olanaklıdır. Örgütlerde bu süreci işleten birim yönetimdir. Yönetim Bursalıoğlu'na göre, örgütü yaşatma sürecidir. Yönetim, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki madde ve insan kaynaklarına yön verir, bunları kullanır ve kontrol eder (Bursalıoğlu, 1991, 14). Kararla başlayıp değerlendirme ile sonuçlanan süreç, örgüt amaçlarına dönük insan çabalarını kapsar. Bu çerçevede yönetim, davranış bilimleri ve psikolojiden hiçbir zaman soyutlanamaz. Hatta yönetim işinin % 10'u yönetimin konusunu oluşturan hususlarla ilgili teknik bilgilere dayanıyorsa, % 90'ı davranış bilimlerini dolayısıyla psikolojiyi ilgilendirir (Eren, 1989, 5).

Örgütsel girdilerin ne derece amaca uygun hale geldiğinin, işleme sürecinin istenen çıktıyı sağlayabilme durumunun, çıktıların amaçlanan nicelik ve niteliklere uygunluğunun ortaya konabilmesi için denetim alt sistemine gereksinim vardır (Başar, 1988, 1). Bu durum örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal bir sonucudur. Bu nedendir ki örgüt var oluş nedeni olan amacını gerçekleştirme derecesini sürekli olarak bilmek ve izlemek durumundadır (Aydın, 1986, 1).

Örgütler, formal örgütler ve informal örgütler olmak üzere ikiye ayrılır. Formal örgütler amaç, süreç ve süreçte rol oynayan insan gücünün nitelikleri, sürecin ve sonucun değerlendirilmesi açılarından birbirlerinden ayrılırlar. Eğitim örgütleri bu açılardan diğer örgütlerden ayrılır. Eğitim örgütünün kendine özgü yanlarının olması, denetim alt sisteminin de kendine özgü olmasını gerektirir (Aydın, 1986, 2). Sınıf içi etkinlikler, işbirliği, liderlik, güdüleme ve örgütsel iklim eğitim denetiminde farklılaşan boyutlardır. (Aydın, 1986).

Denetimin pek çok yazar tarafından tanımı yapılmıştır. Denetim, Taymaz'a (1993) göre, kurumda çalışan personelin görevlerini yapma şekillerini gözlemek, hataları ve eksikleri ortaya koymak, bunları düzeltmeleri için gerekli önlemleri almak, sorunları çözümlenmede yenilikleri tanıtmak, yöntemleri geliştirmelerini sağlamaktır. Aydın'a (1986) göre, örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci, Başaran'a (1988) göre planlanan örgütsel amaçlardan sapmayı önlemek için, örgütün işleyişini izlemek ve düzeltmek süreci, Başar'a (1993) göre ise durum saptama, değerlendirme ve düzeltme/geliştirme ögelerinden oluşan ve çembersel olarak işleyen bir süreçtir.

Eğitim örgütlerindeki denetim, önceden kararlaştırılmış eğitim ve öğretim amaçlarının gerçekleşme derecesini bulmaya yarar (Bursalıoğlu, 1994, 129). Bunu yaparken, örgütün çevresindeki değişimlere uyum sağlamasında yardımcı olur ve işgörenlerin bilerek ya da bilmeyerek yapacakları amaç sapmalarını da önler. Bu yolla denetim, örgütün etkililiğine katkı sağlamış olur.

Eğitimde denetim anlayışı, yönetime ilişkin yaklaşım ve kuramlara uygun olarak bir değişim ve gelişim göstermiştir. (Aydın, 1986; Başar, 1993; Aydın, 2005). Önceleri kurallara uygunluğun sağlanması, yetersizliklerin aranması amacına sahip denetim türleri, zamanla öğretimin iyileştirilmesi, öğretmen doyumunun artırılması, öğrencilerin sınıf olaylarının anlayışının genişletilmesi ve öğrenen toplumun yaratılması gibi amaçlara ve insan ilişkileri, insan kaynakları ve işbirliğine dayalı denetim türlerine yerini terk etmeye başlamıştır (Aydın, 2005, 11). Çağdaş gelişmeler ışığında bakıldığında denetimin işlevleri de bir parça değişikliğe uğramış, yönetsel bir bakış açısı, program geliştirme etkinliği, öğretim süreci, insan ilişkileri ve liderlik açılarından denetim tanımları yapılmıştır (Aydın, 2005, 4).

Eğitim denetimi anlayışında ortaya çıkan farklılaşmaların, dolaylı olarak denetçi davranışlarına da yansımaları kaçınılmazdır. Eğitim örgütlerinin temel özelliği dikkate alındığında eğitim denetçisi için Wiles'in yaptığı tanımlama



oldukça ilginçtir. Wiles'e (1996) göre denetim insan ilişkileri sürecidir. Bu anlamda denetici iletişim kuran, insanların birbirlerini dinlemesini sağlayan, benzer sorunları ve birbirine yardım edebilecek kaynakları olan kişileri bir araya getiren, bireyleri yeni çalışmaları yapmaya teşvik eden, insanlarla sorunları tartışıp, onlara sorunlarına çözüm bulabilecekleri kaynakları öneren; bireylere bir öğretmen olarak, öğretim sürecinde kendilerini güvenli hissedebilecekleri uygun önerilerde bulunan ve kaynaklar sağlayan; bireylerin sistem ve uygulanan politikalar hakkındaki düşüncelerini açıklamaya teşvik eden kişidir (Akt. Aydın, 2005, 4).

İnsan ilişkileri süreci çerçevesinde yapılmış yukarıdaki tanımlamanın hareket noktası kuşkusuz insanın insanla olan temasıdır. Sınıf ortamında denetçi ile işgören arasında yapılan bu doğrudan temasta, iletişim, güdüleme, işbirliği, teşvik, güven telkin etme gibi işgörenin performansını doğrudan ya da dolaylı etkileyen insana özgü bir takım kavramlar söz konusudur.

İşgörenlerden üst düzeyde örgütsel davranış elde etmek yönetimler için vazgeçilmezdir. Ancak örgütsel yapı içinde insan davranışlarını etkileyen faktörler çok çeşitlidir. Bunların bir bölümü örgüt yapısında belirlenirken, bir bölümü de örgüt çevresindeki koşullarca belirlenmektedir (Balci, 1992, 27). Örgütsel davranış tanımlanmış ve ayırt edici özellikleri ortaya konmuş olsa da, insan davranışı bütün, dirik ve karmaşıktır (Başaran, 1991, 27).

İşgücü kaynaklarının sağlanması ve yerleştirilmesi örgütlerin birinci sorunu ise, ikinci ve aynı derecede önemli bir sorun da kişilerin yüksek bir başarı düzeyine ulaşmaları için güdülenmeleridir (Schein, 1976, 13). Söz konusu örgütler eğitim örgütleri olduğunda, güdülenme toplumsal sonuçları da içeren bir sorun haline dönüşebilmektedir. Zira sosyal sistemleri çalıştıran güç moral ve güdülenmedir (Bursalıoğlu, 1985, 8).

Güdü ve güdüleme kavramı psikolojinin keşfetmiş olduğu en önemli kavramlardan biridir. İnsan ve hayvan davranışlarının temelinde güdüler yatar. Güdüler ya bugün bilinen ve rahatlıkla anlaşılabilen ya da henüz pek açık seçik anlaşılabilen türden olabilir. Nerede olunursa olunsun ve ne yapılsa

yapılsın, her davranış altında bir güdü veya güdüler zincirinin yattığı unutulmamalıdır (Cüceloğlu, 1991, 230).

Güdülenme, bir işi yapmaya karşı işgörenin içinden gelen istek, güdüleme işgöreni bir işi yapmaya karşı içinden gelen bir istekle etkili kılmaktır. Güdüleme işgöreni beklenen nitelikte, nicelikte görevini yapması için etkilemektir (Başaran, 2000a, 122).

İnsanın, kendi amaçları için güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır. Bu yüzden yönetim, işgörenleri, örgütsel amaçlara güdüleyebilmek için gereken ortamı ve bilinci yaratmak zorundadır (Başaran, 1991, 144).

Davis' e (1984) göre, örgütsel çalışma ortamının güdüleme, verimlilik ve işdoymu üzerinde büyük etkisi olabilir. Örgütsel çalışma ortamı, bir çalışma grubunun tüm sosyal sistemini temsil eder. Çalışma yerinin bizzat kendisi ile yönetimin tutum ve davranışı, örgütsel çalışma ortamının iki önemli yönünü oluşturur (Akt. Dağlı, 1995, 3). Aynı şekilde Hutchins de (1985) eğitim örgütlerinde yönetilen insan için üç faktörün çok önem arz ettiğini belirtmektedir. Bunlar: 1-Tutumlar, 2-Güdülenme, 3-Çalışma çevresi (Akt.Cafoğlu, 1996, 42). Bu bağlamda, eğitim örgütlerinin formal yanı sıra bir tarafa bırakılırsa, öğretmen davranışlarını etkileyen en dikkat çekici öge olarak örgütün tepe noktasında bulunan yönetici ve denetçi davranışlarını görmek olasıdır.

Okullarda denetim uygulamalarının yapıldığı yer ağırlıklı olarak sınıftır. Öğretmen çalışmaları denetçi tarafından sınıf ortamında gözlemlenmekte ve değerlendirilmektedir. Öğretmen çalışmalarını yakından takip eden ve değerlendiren bu işgörenler, yapacakları davranışlarla öğretmenleri etkileyebilir, onların çalışmalarını yönlendirebilir ve bu nedenle öğretmenin işine karşı güdülenmesinde önemli bir rol oynayabilirler. Bilhassa denetçinin, denetim amacıyla iki ders saati kadar öğretmen ve öğrencilerle birlikte olması, öğretmen çalışmalarını gözlemlemesi ve öğretmenler arasında "denetim"e atfedilen önem nedeniyle, bu rol daha da belirgin hale gelebilmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Rehberlik ve Teftiş Yönergesi'nin 21. maddesinde ders denetimi süreci ile ilgili olarak dört denetçi davranışına yer verilmektedir. Bunlar, denetçi ve denetçi yardımcısı sınıfa öğretmenle birlikte girer, denetçi veya denetçi yardımcısı denetim sırasında sınıfın bir üyesi gibi davranır, denetçi veya denetçi yardımcısı sınıftan öğretmenle birlikte çıkar ve gözlenen davranışlarla ilgili olarak gerektiğinde öğretmen ve öğrencilere soru sorulabilir, açıklama yapılabilir, bilgi ve belge istenebilir. (Tebliğler Dergisi, 2001). Ancak, denetim sürecinde denetçinin davranışları anılan yönergede belirtilen davranışlarla sınırlı değildir. Standartlaşmış davranışlar söz konusu olmasa da, benzer özellikler gösteren denetçi davranışlarının, öğretmenler üzerindeki etki boyutu gözden uzak tutulmaması gereken bir konudur.

Güdüleme çalışmalarının temel amacı insan davranışlarını yönlendirme ve iyileştirme değildir. Bireyin belli bir durumdaki davranışının yarattığı etki karşılığında gösterilen tepki ileride benzer durumlardaki davranışını etkileyebilecektir. Davranış yönlendirmenin temelinde ödülle sonuçlanan bir davranışın daha iyi şekilde tekrarlanacağı fikri yatmaktadır (Üçok, 1988, 159, Akt.Yüksel, 1998, 29).

Okullarda, öğretmenleri güdülemek için eğitim denetçisinin kullanabileceği örgütsel güdüleme araçları oldukça sınırlıdır. Takdir ve teşekkür teklifinden öteye gidemeyen bu araçların, uygulanıp uygulanmayacağı hususundaki sonul karar da Milli Eğitim Müdürü'ne aittir. Öte yandan Nelson (1999), çalışanları işe güdüleme yöntemlerinin bir çoğunun hiçbir maddi külfeti olmadığını, doğru kişiden, doğru zamanda içten bir teşekkür almanın, bir duvar dolusu sertifika ve plaketten daha anlamlı ve önemli olabileceğini vurgulamaktadır (Akt. Çiçek, 2002, 13).

Ders denetimi sürecinde denetçi tarafından gösterilen davranışlar, öğretmen tarafından olumlu ya da olumsuz olarak nitelenmekte ve öğretmenin sonraki çalışmalarında özendirici ya da caydırıcı bir işlev haline dönüşebilmektedir. Denetimde asıl hedef geliştirme olduğuna göre, ders

denetimi sürecinde de denetçi davranışlarının öğretmenin mesleki gelişimine etki edici boyutta ve onu işine karşı güdüleyici nitelikte olması beklenir. Sonuçları düşünülmüş denetçi davranışlarının, öğretmen tarafından güdüleyici bir etken olarak değerlendirilmesi de olasıdır. Zaten Tannehill'e (1970) göre de asıl görev davranışların oluşmasını sağlayan etkilerin neler olduğunu bulmaya çalışmaktır (Akt.Çiçek, 2002, 13).

Sistemin en kritik ögesi olan öğretmenin, çalışmalarını denetleyip değerlendiren ilköğretim müfettişlerinin, ders denetimi sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin öğretmen ve müfettiş görüşlerinin neler olduğunun saptanması bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim müfettişlerinin ders denetimi sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin öğretmen ve müfettiş görüşlerinin saptanmasıdır. Bu nedenle araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1-İlköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde;

a) Durum saptama boyutu,

b) Düzeltme, geliştirme ve değerlendirme boyutu,

c) Diğer etkinlikler boyutunda,

yer alan davranışlarının, öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin öğretmen ve müfettiş görüşleri nelerdir?

2-İlköğretim müfettişlerinin ders denetimi sürecinde yukarıda belirtilen boyutlarda gösterdikleri davranışların, öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin olarak araştırmaya katılan grupların görüşleri arasında kıdem, yaş, cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerini açısından fark var mıdır?

## Önem

İlköğretim müfettişlerinin farklı kaynaklardan gelerek farklı denetim anlayışını benimsedikleri ve buna koşut olarak denetim esnasında farklı uygulamalar içerisine girdikleri söylenebilir. Sistemde yenilikçi bir anlayışa sahip olanlar bile zamanla daha çok kontrol ve tek yönlü iletişim şeklinde ifade edilebilecek geleneksel anlayışa yenik düşebilmektedir.

Öğretmen çalışmalarını sınıf ortamında değerlendiren ve denetleyen denetçi davranışlarının, öğretmen davranışlarını etkilemediğini düşünmek zayıf bir olasılıktır. Denetçi davranışlarının, sınıf ortamında temas kurduğu öğretmenin çalışmalarını güdüleyici nitelikte olması, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için önemlidir.

Bir denetmen, “insanlar niçin şu ya da bu biçimde davranış gösterirler?” sorusu üzerinde düşünmek ve bu soruya yanıt hazırlamak durumundadır. Ancak o zaman, çalışanların çabalarını örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmede etkili olabilir (Aydın, 1986, 77). Denetçi sınıf ortamında salt öğretmen çalışmalarını değerlendiren bir yetkili değil, aynı zamanda davranışlarıyla öğretmen davranışlarını etkileyen ve onun işine karşı güdülenmesinde etki eden bir role sahiptir.

Bu araştırmada ders denetimi sürecinde denetçi davranışlarının, öğretmenleri güdüleyip güdülemediği hususuna ilişkin öğretmen ve denetçi görüşlerinin ortaya çıkartılması ile denetim sürecinde görev alan denetçilerin davranışlarına ışık tutabileceği ve ayrıca literatüre katkıda bulunulacağı umulmaktadır.

## Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

1-Bu araştırma Kahramanmaraş ili sınırları içerisinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri ve ilköğretim müfettişleri ile,

2-İlköğretim müfettişlerinin ders denetimi sürecinde gösterdikleri davranışlar ve bu davranışların öğretmenleri güdüleme durumları ile sınırlıdır.

### **Tanımlar**

**Güdüleme:** İlköğretim müfettişlerinin, öğretmenleri beklenen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkilemesidir.

**Okul:** Kahramanmaraş il merkezi sınırları içerisinde yer alan İlköğretim okuludur.

**Öğretmen:** İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenidir.

**Denetçi ya da Müfettiş:** İlköğretim okullarının denetiminde yetkili, ilde Milli Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişleri Başkanlığı bünyesinde görev yapan ilköğretim müfettişidir.

**Sınıf İçi Etkinlikler:** Öğretmenin okuttuğu sınıfta yapmış olduğu uygulamaların tümüdür.

**Ders Denetimi Süreci:** Öğretmenin okuttuğu sınıfta yapmış olduğu uygulamalarının tümünü değerlendirmek amacıyla, denetçi tarafından yapılan sınıf ziyaretine ilişkin süreçtir.

**Denetçi Davranışı:** Bir denetçinin, denetim amacıyla bulunduğu okulda ders denetimi sürecine ilişkin, ilgilinin sınıfa girişten, denetim uygulamasını tamamladıktan sonra sınıfı terk ettiği ana kadar geçen sürede göstermiş olduğu davranışlardır.

## BÖLÜM II

Bu bölümde güdüleme kavramı tartışılmış, güdüleme süreci anlatılmış ve güdüleme kuramları kısaca anlatılmıştır.

### GÜDÜLEME KAVRAMI VE GÜDÜLEME KURAMLARI

#### Güdülemenin Tanımı

Latince “hareket etmek” anlamını taşıyan “movere” sözcüğünden türeyen güdüleme, temel olarak “harekete geçiren” anlamında kullanılır (Adair, 2003, 9).

Eren’e (1989) göre güdüleme; bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru, devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çalışmaların toplamıdır.

Güdüleme; Semerci’nin (2005) aktarımında, Robbins’e (1996) göre, çalışanın bireysel gereksiniminin karşılanmasına bağlı olarak, örgütsel amaçlara ulaşmak üzere yüksek düzeyde çaba harcaması için istekli olması; Luthans’a (1992) göre, bir amaca yönelik davranış ya da güdüyü başlatan, fizyolojik veya psikolojik bir eksiklik veya gereksinim; Lussier’e (1996) göre, kişiyi gereksinimlerini karşılamak üzere davranışa yönlendiren içsel süreçtir.

Can ve Kavuncubaşı (2005) güdülemeyi, örgütün ve bireyin gereksinimlerini tatmin eden bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlamaktadır.

Başaran’a (1989) göre güdüleme işgöreni beklenen nitelikte, nicelikte görevini yapması için etkilemektir.

Başka bir tanıma göre de güdüleme, kişilerin belirli bir amaca ulaşmak için kendi arzu ve istekleri ile davranışları sürecidir (Koçel, 1999, 465).

Tanımlamalara bakıldığında güdülemenin, bireyin içinden ya da dışından kaynaklanan bir etki nedeniyle oluşabildiği, bu etkinin bireyin davranışa geçmesinde etken olduğu, davranışın amaç yönelimli ve buna ilişkin olarak davranışın sürdürülmesini sağladığı sonucu çıkarılabilir. Başka bir deyişle güdüleme denildiği zaman, davranışla ilgili şu noktalar akla gelmektedir:

Davranışların,

- Harekete geçmesi (Davranış ortaya çıktı mı?),
- Yönü (Bu davranış hangi amaçla yapılıyor?),
- Devamlılığı ya da sürekliliği (Davranış devam ediyor mu?).

Bu demektir ki, güdüleme kavramı, insan davranışlarını harekete geçiren, onun yönünü ve süresini belirleyen unsurlar içermektedir (Ergin, 2005, 120).

### **Güdü ve Güdüleme Süreci**

Davranışın ortaya çıkmasında etken olan güdü kavramı hakkında bilgilenilmesi, güdüleme sürecinin anlaşılmasını kolaylaştıracaktır.

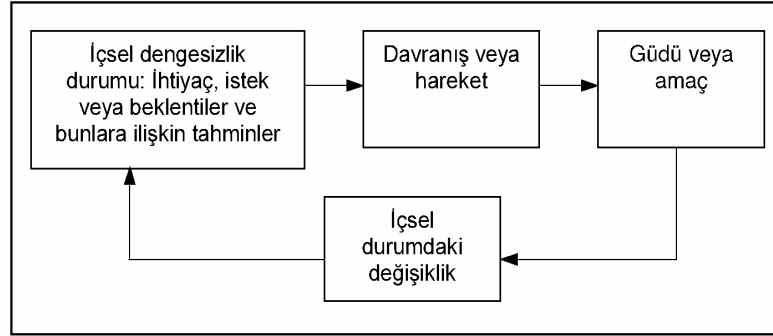
Güdü bireyi, bir amaca ulaşmak için davranmaya iten, eyleme geçiren; bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren, yöneltten bir iç güçtür (Başaran, 1991, 145). Amaca yönelik davranış, gereksinimleri karşılama isteği etrafında döner (Aydın, 1986, 78). Gereksinimler, fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulması sonucunda ortaya çıkan eksikliklerdir. Bu eksiklikler açığa çıkana kadar kişi güdülenmez (Luthans,1995, Akt. Semerci, 2005, 6).

Güdü istekleri, arzuları, gereksinimleri, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi insanın daha çok biyolojik gereksinimlerini doyumak için, içinde uyanan itici güce dürtü adı verilir (Başaran,1991,145). İnsanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de gereksinme (ihtiyaç) denir. Güdüler organizmayı (1) uyarır ve faaliyete geçirir, (2) organizmanın davranışını belirli bir amaca doğru yöneltir. Organizmanın davranışında bu iki özellik gözlemlendiği zaman organizmanın güdülenmiş olduğu söylenir (Cüceloğlu, 1991, 229).



Güdüleme ile ilgili olarak yapılan açıklamalarda gereksinim ile güdüleme arasındaki bağ göze çarpar.

Aşağıda Şekil 1’de güdüleme sürecine ilişkin olarak bir model verilmiştir:



Şekil 1. Güdüleme Süreci

Kaynak: Saal ve Knight,1998:257,Akt. Semerci,2005

Kişiden kişiye önem ve dereceleri değişmekle birlikte, her kişinin çeşitli gereksinim, istek ve beklentileri vardır. Bunların karşılanmaması ya da gerçekleşmemesi durumunda, kişide içsel bir “dengesizlik durumu” veya bir “dengesizlik hissi” ortaya çıkar. Kişiyi rahatsız eden bu dengesizlik durumu sonuçta güdülemenin enerji veren ya da harekete geçiren unsuru haline dönüşür. Kişi belirli davranışların bu gereksinimleri, istekleri veya beklentileri karşılayarak içsel dengesizlik durumunu azaltacağını tahmin edip ona göre davranır. Bu tahmine dayalı davranma, güdülemeyi yönlendiren veya amaca yönelik fonksiyonunu oluşturur. Davranış bu modele göre bir geri bildirim süreci ile sürdürülür. Birey içsel dengesizlik durumunu ortadan kaldırmak amacıyla yaptığı davranışın sonuçlarını gözlemleyerek, amacına yaklaşıp yaklaşmadığını değerlendirir. Bu değerlendirmeye göre var olan davranışını sürdürebilir veya değiştirebilir ya da ilerleme az ise veya amaç çok net değil ise davranışını bırakabilir (Semerci, 2005, 8).

Güdülerle ilgili zorluk, güdülerin gözle görülmemesi ve ancak bireyin davranışlarına bakılarak tahminde bulunulmasıdır. Steers ve Porter (1987) davranışlara bakarak güdüleri tahmin etmenin; herhangi bir davranışın birden çok güdü sonucu oluşabilmesi, kişiler tarafından güdülerin gizlenebilmesi,

birçok güdünün benzer veya aynı davranışlar yoluyla ifade edilebilmesi, benzer güdülerin farklı davranışlar yoluyla ifade edilebilmesi, kültürel ve kişisel farklılıkların belirli güdülerin ifade biçimlerini önemli ölçüde etkileyebilmesi nedeniyle zorlaştığını belirtirler (Aktaran, Semerci, 2005, 7).

### **Güdüleme Türleri**

Güdüleme içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir. (Balci, 1992; Başaran, 2000b). Bunlara aşağıda kısaca değinilmeye çalışılmıştır.

#### **İçsel Güdüleme**

Bireyin içten duyduğu gereksinimler ve istekler onu içten güdülemektedir. Bu güçler, bireyin davranışlarına yön veren düşüncelerini belirleyerek onu etkiler. Bireyin bu gereksinimleri ve istekleri kendisine özgüdür. Bireyin gereksinim ve istekleri kendi kişiliğini oluşturan biyolojik ve psikolojik yapısı ile öğrenme deneyimlerini etkileyen faktörler tarafından belirlenir (Aydın, 1986, 78).

İçsel güdüleme aracı, içsel ödüllerdir. Porter-Lawler gibi Maslow kuramına dayanan araştırmacılar, kesin ayırım yapılmamasına ve birbirlerini etkilemelerine karşın, daha çok araştırma koşulları nedeniyle; saygınlık, kendini gerçekleştirme gibi üst düzey gereksinimlerin, kişinin kendi içindeki ödülleri oluşturduğunu ve bu gereksinimleri giderdiğini ileri sürmektedirler. Kısaca içsel güdülenme, bir kişinin kendi çabasıyla bir şeyler elde ettiğini, başarı kazandığını algılaması ve bunun sonunda da kendisini yeterli ve bağımsız hissetmesi gibi üst düzey gereksinimlerini karşılaması durumunu anlatmaktadır (Balci, 1992, 39).

## **Dışsal Güdüleme**

Balcı'nın (1992) Aşkun'dan (1982) aktarımına göre, kendi gereksinmelerimizi başkaları bize anımsatıyor, onları tamamlayarak, belli davranış kalıplarına girmemizi özendiriyor ya da zorluyorsa burada dışsal bir güdülemeden söz edilebilir.

İşgörenler, genellikle örgütlerin, kendilerine tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını gerçekleştirmelerine olanak sağladığını bilirler. Ancak bazıları, örgütün amacını gerçekleştirmeye çalışarak, kendi özel amaçlarını da gerçekleştirdiklerini fark etmezler. Onların örgütün amaçlarını paylaşma konusunda içten güdülenme olasılığı çok azdır. İş onlar için büyük ölçüde yaşamı sürdürme aracıdır. Yöneticiler, bu tür işgörenleri örgüt amaçları doğrultusunda harekete geçirmek için dıştan güdülemeyi kullanmak zorunda kalırlar. Bu durumda yöneticiler, içten ve dıştan güdülemenin işlevini çok iyi anlamalıdır (Aydın, 1986, 85).

Dışsal güdülenmede, dışsal faktörlerin etkisiyle birey bir işi yapmaya yönelir. Maaşın artması ya da ek maddi yaralar sağlanması, çeşitli ödüller verilmesi, terfi gibi hususlar dışsal güdüleyicilere örnek verilebilir (Çiçek, 2002, 19).

## **Güdüleme Kuramları**

Araştırmacılar, genel olarak bütün kuramları iki ana grupta toplamaktadırlar. Maslow ve Alderfer gibi kuramcılar davranışları harekete geçiren, yönünü ve süresini belirleyen etmenlerin bireyin içinde bulunduğu görüşündedirler ve bunlara içerik kuramları adı verilmektedir. Buna karşılık süreç kuramları olarak adlandırılan yaklaşımlar, davranışın nasıl harekete geçtiğini, yönlendiğini ve devamlılığını sağladığını inceler (Ergin, 2005, 120).

**İçerik Kuramları** : Bu gruptaki kuramlar insanın doyuracağı güdülerini ya da gereksinimlerini odak olarak alırlar. Burada insanın ulaşmak için güdülendiği

hedef önemlidir. Başka bir deyişle insan bir amaca ulaşmak için ya da bir güdüsünü doymak için davranış yapar (Başaran,1991, 51).

İçerik kuramları çerçevesinde İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, ERG Kuramı, İki Etmenli Güdüleme Kuramı, X ve Y Kuramı ve Başarıya Güdülenme Kuramı kısaca özetlenecektir.

### **Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı**

Klinik psikoloji alanında çalışmalar yapan Abraham Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını 1940'lı yılların ortalarına doğru ortaya koymuş ve 1950'li yılların sonlarına doğru geliştirmiştir. 1960'lı yılların başından itibaren, çalışma yaşamında güdülemenin rolünün öne çıkmasıyla birlikte, kuram, örgütsel davranışı açıklamak üzere örgüt psikolog ve yöneticileri tarafından geniş şekilde tartışılıp uygulanmaya başlanmıştır (Steers ve Porter, 1987, 43, Akt.Semerci, 2005, 11).

Bu kurama göre, insanın içinde, onu, özünü gerçekleştirmeye iten bir güç vardır. Bu güce gereksinim denir. İnsanın özünü gerçekleştirmeye ulaşabilmesi için, sırasıyla birçok gereksinmesini doyması zorunludur (Başaran,1991,153).

Maslow hiyerarşi içerisinde yer alan ihtiyaçları beş grupta toplamıştır (Can ve Kavuncubaşı,2005, 301);

1- Fizyolojik İhtiyaçlar: Kişinin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel gereksinimleri. Yiyecek, su, cinsellik gibi.

2- Güvenlik İhtiyaçları: Kişinin fiziksel ve ruhsal varlığı ile ilgili gereksinimleri. Tehlikelerden korunma, korku duymama, güvenlik içinde olma gibi.

3- Sosyal İhtiyaçlar: Kişinin içinde yaşadığı sosyal çevresi ile ilişkili gereksinimler. Sevme, ait olma, kimlik duygusu, kabul görme gibi.

4- Saygınlık İhtiyaçları: Başarı, tanınma ve sosyal statü sahibi olma gibi gereksinimler bu gruptadır.

5- Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Kişinin sahip olduğu tüm potansiyeli kullanarak olabileceğinin en iyisi olma ve yaratıcı yeteneklerini kullanabilme bu grupta yer alır.

Maslow'un temel varsayımları şunlardır:

1- İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır. Tatmin edilen ihtiyaçların davranışa etkisi yoktur.

2- Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.

3- İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar.

### **Alderfer'in ERG Kuramı**

Clayton Alderfer, 1970'li yılların başında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisini gözden geçirerek, özellikle örgütsel ortamdaki insan ihtiyaçlarına yönelik kavramsal çerçeveye sahip, ERG adıyla anılan kuramını ortaya koymuştur. Alderfer'e göre üç temel ihtiyaç grubu vardır (Schneider ve Alderfer, 1973,Akt.Semerci, 2005,15): Varlık Sürdürme, İlişki ve Gelişme. Kuram, ismini bu üç ihtiyaç grubunun İngilizce karşılıklarının baş harflerinden alır.

1- Varlık Sürdürme İhtiyaçları: İnsanın fizyolojik ve maddesel istekleri bu grupta yer alır. Açlık, susuzluk gibi dürtüler ile ücret, yan ödemeler ve bedensel güvenlik gibi gereksinimler bu gruba örnek verilebilir.

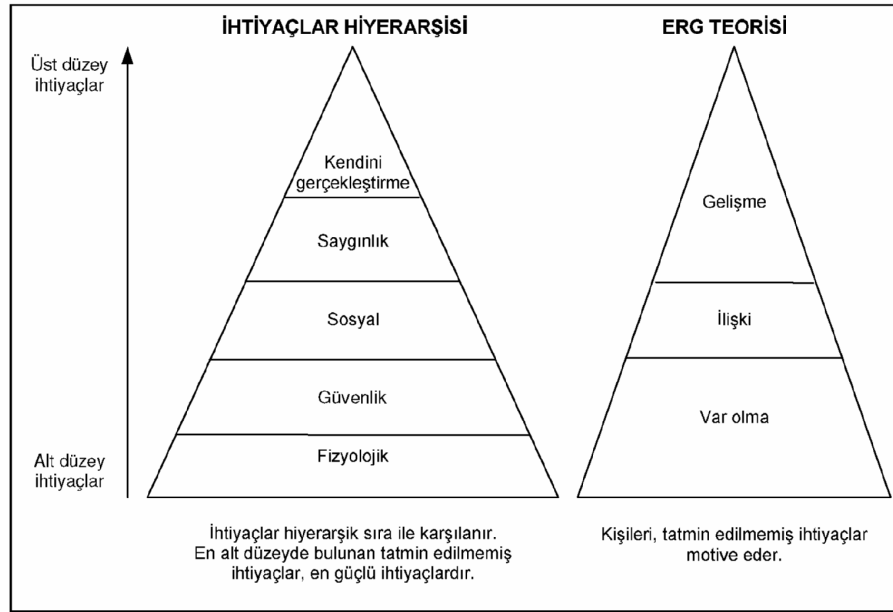
2- İlişki İhtiyaçları: Bu gereksinimler, insanların kişiler arası ilişkiler kurup karşılıklı olarak düşünce duygularını paylaşma istekleri ile ilgilidir. Bu gereksinimler Maslow'un sosyal gereksinimlerine karşılık gelir.

3- Gelişime İhtiyaçları: Kişilerin kendileri ve çevreleri üzerinde yaratıcı, üretken etkilerde bulunabilme isteklerini içerir. Bunlar, Maslow'un saygınlık gereksinimi ile kendini gerçekleştirme gereksinimine karşılık gelir.

Alderfer'e göre ilk iki basamaktaki gereksinimler tatmin edilmesinin tersine gelişme gereksinimleri, bireyin bu gereksinimlerinin tatmin edilmesiyle

daha da artar. ERG kuramına göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme gereksinimlerini karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek, çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 302).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ile ERG Kuramı'nın karşılaştırması Şekil 2'de verilmiştir:



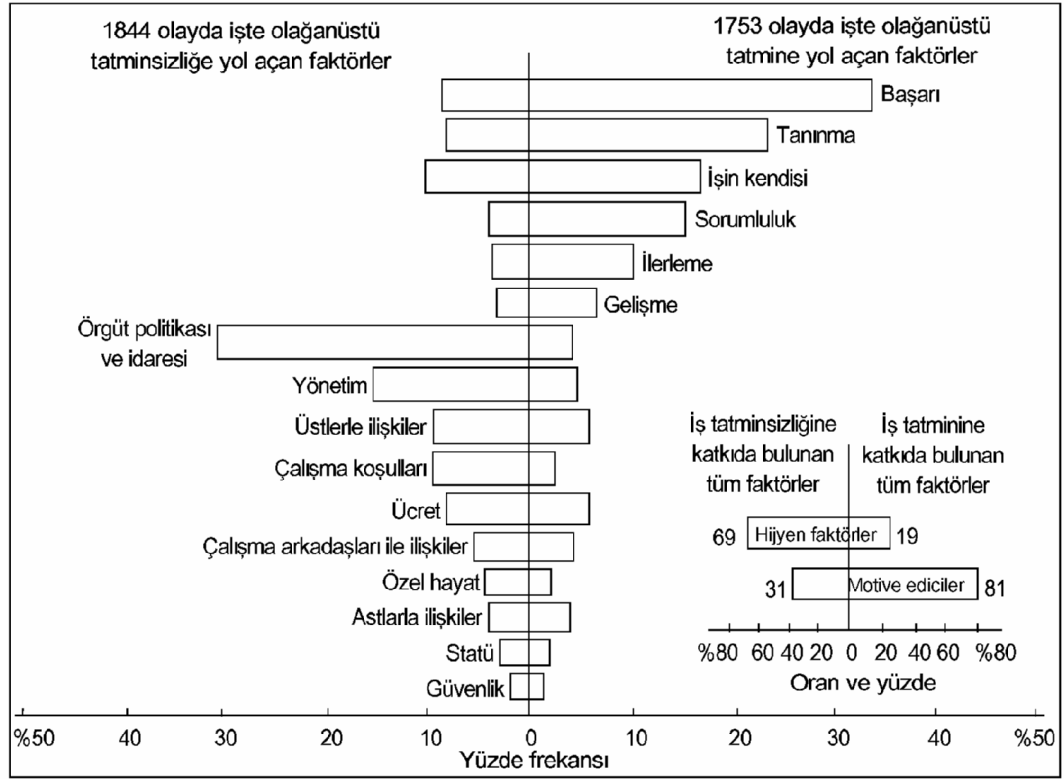
Şekil 2. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve ERG Kuramını Karşılaştırılması

Kaynak: Lussier,1996:175, Akt.Semerci,2005,16

### Herzberg'in İki Etmenli Güdüleme Kuramı:

Frederick Herzberg (1966), iki yüz muhasebeci ve mühendis ile yaptığı anketin sonuçlarına dayanarak 1950'li yılların sonlarına doğru İki Etmenli Güdüleme Kuramı'nı ortaya koymuştur. Herzberg, çalışanların işlerinden ne istedikleri sorusunun cevabını araştırmış, çalışanlardan işleri ile ilgili "olağanüstü iyi" ve "olağanüstü kötü" hissetmelerine yol açan durumları ayrıntılı olarak anlatmalarını istemiş ve verilen yanıtları tablolastırarak

sınıflandırmıştır (Akt. Semerci,2005,17). Aşağıdaki Şekil 3'te Herzberg'in ulaştığı veriler sınıflandırılmıştır.



Şekil 3. Sağlık Etmenleri ve Güdüleyici Etmenler

Kaynak: Herzberg, 1975, Akt.Semerci,2005,17

Herzberg'e göre güdüleme yönünden iki grup etmen söz konusudur. Bunlardan ilki, ücret, saygınlık, emniyet, iş koşulları, yan ödemeler, politikalar, yönetim uygulamaları ve kişiler arası ilişkileri içine alan sağlık etmenleridir. Sağlık etmenleri içindeki koşullar iyi olmazsa çalışanlar tatminsiz kalırlar. Ama bunların iyi olması kişilerin güdülenmesiyle sonuçlanmaz. Yalnızca tatminsizlik duygusunu ortadan kaldırır. Buna karşılık, anlamlı, zevk verici bir işte çalışma, başarısının görülmesi, başarı duygusundan zevk alma, sorumluluk üstlenme, işte gelişme ve yükselme olanakları bulma gibi konuları içeren etmenler ise güdüleyici etmenlerdir. Kişi işinde bunları bulamazsa işten tatmin duymayacaktır. Buna karşılık işinin bu olanakları vermesi iş tatminini arttıracığından kişiyi güdüleyici olacaktır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 302).

## McGregor'un X ve Y Kuramı

Douglas McGregor insan doğası ile güdüleme arasındaki ilişkileri X ve Y kuramları altında toparlamaya çalışır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler, bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ışığında güdülemeye çalışmışlardır (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 297):

X Kuramına göre:

- 1- İnsanlar doğal olarak çalışmayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalışmaktan kaçınırlar,
- 2- Bu nedenle kişiler çalıştırılmak isteniyorsa, korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidir,
- 3- Normal bir insan iş ve yükselme heveslisi değildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar,
- 4- İnsanların çoğunluğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterirler,
- 5- Kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Y Kuramına göre:

- 1- Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır,
- 2- Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir (X kuramında yönlendirme ve kontrol işçinin dışından gelirken burada kendine geçmektedir),
- 3- Kişinin amaçlarına yönelmesi, ödülle birlikte başarı ihtiyacını tatmine yöneliktir,
- 4- Normal insan, öğrenmek ister ve koşullar sağlanırsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister,
- 5- Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp, geniş bir biçimde yayılmıştır.



Çiçek'in (2002) aktarımında Blanchard (1982) ve Kaya'ya (1996) göre, güdüleme konusundaki klasik görüşler "kuram X" olarak adlandırılmıştır. Buna göre X Kuramı işgörenler hakkında pek de olumlu olmayan görüşleri ileri sürmektedir. İkinci görüş ise "Y Kuramı"dır. Bu kuram, insanın doğası ve güdülemesine daha uygun düşen varsayımlara dayanmaktadır. İnsanı temele alan davranışçılara göre, işgören davranışlarını sorumluluktan kaçınmak, ağır hareket etme ve değişikliklere karşı direnme gibi insan tabiatına bağlamak yanlıştır. Yönetim bu davranışlardan dolayı kusuru kendinde aramalıdır.

### **McClelland'ın Başarıya Güdülenme Kuramı**

İlk olarak 1930'lu yılların sonlarına doğru Henry Murray tarafından ortaya konmuş, ancak 1960'lı yılların başından itibaren David McClelland tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, bireyler ihtiyaçlarını içinde yaşadıkları kültürden, başlarından geçen çeşitli olaylar yoluyla öğrenirler veya edinirler. Bu nedenle kuram "Öğrenilmiş İhtiyaçlar Kuramı" olarak da adlandırılmaktadır. Bu öğrenilmiş ihtiyaçlar, insanların durumları algılama biçimini etkileyen ve onları belirli bir amaca ulaşmak üzere güdüleyen eğilimleri temsil eder. Belirli bir ihtiyacı edinen kişi, o ihtiyacı edinmeyen kişiye göre farklı şekilde davranır. McClelland özellikle üç ihtiyaç üzerinde durmuştur (Cherrington, 1994, Akt. Semerci,2005,20) :

**Başarı ihtiyacı**, belirli standartlara göre başarılı olma, başarma ve üstün olma için çaba harcama şeklinde ifade edilebilir. McClelland, en kapsamlı çalışmasını başarı ihtiyacı üzerine yapmış ve bu ihtiyaca sahip olan bireylerde şu özelliklerin bulunduğunu saptamıştır:

-Problemlere çözüm üretmek veya bir görevi yerine getirmek amacıyla kişisel sorumluluk almak için güçlü bir istek duyarlar.

-Kendileri için orta zorlukta hedefler belirleme ve hesaplanmış riskler alma eğilimi gösterirler.

-Performansları hakkında somut geribildirim almak için güçlü bir istek duyarlar.

**Güç ihtiyacı**, başkalarını kontrol etme, onların davranışlarını etkileme ve onlardan sorumlu olma ihtiyacıdır. McClelland'a göre, güç ihtiyacına sahip bireylerde şu özellikler bulunur:

-Bşkalarını etkilemek ve yönetmek için istek duyarlar.

-Bşkalarını kontrol etmek isterler.

-Lider-takip eden ilişkisini sürdürmekle ilgilenirler.

**İlişki kurma ihtiyacı**, diğer insanlarla arkadaşça ve sıkı ilişkiler kurma ve sürdürme isteğidir. McClelland'a göre, ilişki kurma ihtiyacına sahip bireylerin özellikleri şunlardır:

-Bşkaları tarafından kabul görmek isterler.

-Arkadaşlarına değer verdikleri kişiler tarafından baskı yapıldığında, onların isteklerini yerine getirme ve kurallarına uyma eğilimi gösterirler.

-Bşkalarının duygularına önem verirler.

"Başarı Güdüsü" kavramı bireyin içinde olan güçlere dayanmaktadır. McClelland işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin ya da ortanın üzerinde olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen bir işadami, sadece kar peşinde değildir. Büyük bir başarıma isteğine sahiptir. Onun için, kar etmek kadar başarmak da önemlidir. Kar, işin ne kadar iyi yapıldığının basit bir ölçüsüdür, tek başına bir amaç değildir (Aydın, 1986, 83).

## Süreç Kuramları

Bu gruptaki kuramlar güdülenmenin oluşumunu odak olarak alır (Başaran,1991,151). Daha çok bireylerin karar verme sistemleri ve bunun davranışla olan bağlantılarını temel alırlar. Kısaca davranışın nasıl harekete geçtiğini, yönlendiğini ve devamlılığının sağlandığını incelerler (Ergin, 2005, 120).

Süreç kuramları çerçevesinde Beklenti Kuramı, Denklik Kuramı, Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı, Amaç Kuramı ve Pekiştirme Kuramı kısaca özetlenecektir.

### Victor Vroom'un Beklenti Kuramı

Beklenti Kuramı'nın temelleri Lewin ve Tolman'ın insan davranışının amaca yönelik ve büyük ölçüde bilinçli niyetlere dayalı olduğunu savunan çalışmalarına dayanır (Steers ve diğerleri, 2004, 382, Akt.Semerci, 2005, 28).

Vroom'a göre, kişiler hangi sonuçları tercih edeceklerini belirlerler ve onları elde etmek için gerçekçi tahminde bulunurlar. Kuramı daha iyi anlamak için Vroom'un kullandığı bazı sözcükleri ve onların işleyişini açıklamak gerekir.

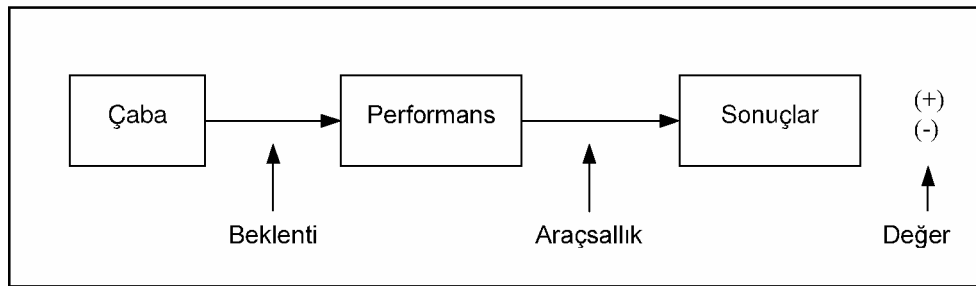
**Sonuçlar**, birinci ve ikinci derecedeki sonuçlardır. Bir davranıştan elde edilen temel (birinci derecedeki) sonuçlar, o işi yapma ile doğrudan ilişkilidir. Bunlar verimlilik, devamsızlık, işgücü devri, ve verimliliğin niteliğidir. İkinci derecedeki sonuçlar ise, birinci derecedeki sonuçların doğuracağı ödül ve cezalardır: Ücret artışı, yükselme ve grup tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 306).

**Değer**, elde edilmesi umulan sonuçların kişi için çekicilik derecesini belirtir. Bir sonucun değeri "-1.00" ile "+1.00" arasında değişebilir. Kişinin gerçekleşmesini çok istediği bir sonucun (Ücret, terfi, vb.) değeri "+1.00", gerçekleşmesini hiç istemediği bir sonucun (İşten atılma vb.) değeri ise "-1.00"

dir. Kişi sonucun gerçekleşmesini isteyip istemediği konusunda kararsızsa değer “0” dır. Sonuçların çekiciliği, dolayısıyla sonuçlara verilen değer, kişiden kişiye göre değişir. Burada vurgulanması gereken önemli nokta, çalışanın sonuçların değerini belirlerken elde ettiği gerçek tatmin düzeyine göre değil, elde edeceğini umduğu tatmin düzeyine göre hareket etmesidir.

**Çaba-Performans Beklentisi (Ç→P)**, kısaca “beklenti” olarak adlandırılan çaba-performans beklentisi, kişinin işinde sarf ettiği çabanın performansa dönüşme olasılığı konusundaki görüşünü belirtir ve “0” ile “1.00” arasında değerler alabilir. Kişi, çabasının performansa dönüşeceğinden eminse değer “1.00”, çabasının performansa dönüşmeyeceğinden eminse değer “0” olur.

**Performans-Sonuç Beklentisi (P→S)**, “araçsallık” olarak da isimlendirilen performans-sonuç beklentisi, kişinin belirli bir düzeyde performans göstermesinin, kendisine belirli sonuçlar (ikinci derecedeki) sağlayacağı konusundaki görüşüdür. Performans-sonuç beklentisi de “0” ile “1.00” arasında değerler alabilir. Kişi, performansına bağlı olarak bu iki değerden birine eşit ya da bu değerler arasında sonuç beklentisine sahip olabilir (Semerci,2005, 29). Aşağıdaki şekil 4’te, açıklanan kavram ve ilişkiler gösterilmektedir.



Şekil 4. Beklenti Kuramı

Kaynak: Cherrington,1994,49, Akt. Semerci,2005,30

Beklenti modelinin temel katkısı kişilerin amaçlarıyla işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamasıdır. Bu modeli kullanmayı isteyen yönetici şu konulara ağırlık vermelidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 307):

- 1- Çalışanların başarı sağlamaları için yeterli eğitimi sağlamak,
- 2- Belirli yönde başarı sağlamaları için var olan örgütsel engelleri ortadan kaldırmak,
- 3- Başaracağı konusunda çalışanlara güven duygusu aşılacak,
- 4- Çalışanların belirli ihtiyaçlarını karşılayacak örgütsel ödülleri bulmak,
- 5- Ödüller ile iş arasındaki ilişkileri açıklığa kavuşturmak,
- 6- İş ile ödüller arasında ilişki olduğu konusunda, çalışanların algılarını geliştirecek bir ödül sistemini, uyuşum ve eşitlik içinde yönetmek.

### **Stacy J. Adams'ın Denklik Kuramı**

Adams'a göre güdülemenin temelinde insanların kendilerine eşit davranılması isteği yatar (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 307).

Adams (1960) 'ın kuramının temelinde dört kavram vardır:

- 1- Kişi : Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi,
- 2- Diğer Kişi: Ödül ve katkı anlamında karşılaştırma yapılan kişi,
- 3- Ödüller (çıktılar): Kişinin çalışması karşılığı elde ettiği ücret,
- 4- Katkılar (girdiler): Kişinin işine taşıdığı eğitim, yetenek, zeka, deneyim, emek gibi özellikler.

Adams'a göre, işgörenler bir örgütle olan ilişkilerini, örgüte sağladıkları katkılar karşılığında ödüller elde ettikleri bir değiş-tokuş süreci olarak algırlar. İşgörenler, işe yönelik katkıları (çaba, deneyim, eğitim, yetkinlik vb.) ile bu katkılar sonucu elde ettikleri ödülleri (ücret düzeyi, ücret artışları, tanınma, vb.) gösteren ödül/katkı oranlarını, benzer bir işi yapan diğer kişilerin ödül/katkı oranları ile karşılaştırırlar. Karşılaştırma sonucunda eğer işgörenin oranı benzer durumdaki kişilerin oranına eşitse, işgören için bir eşitlik halinin var olduğu söylenebilir. Eğer işgören oranın eşit olmadığını görürse, bir eşitsizlik gerilimi yaşar. İşgören kendisinin daha az ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide kızgınlık; eğer daha çok ödüllendirildiğini düşünüyorsa bu durum kişide suçluluk yaratır. Kişi, bu durumu ortadan kaldırmak için davranışsal ve

bilişsel stratejiler geliştirir. Adams, bu olumsuz gerilim halinin, kişiye bu durumu düzeltmek için güdüleme sağladığını savunmaktadır (Akt. Semerci, 2005, 24).

Denklik işgörenin örgüte verdikleri ile, örgütten sağladığı arasındaki değer eşitliğidir. İşgören algıladığı çıktısı ile algıladığı girdisini aynı değerde bulduğunda, denklik duygusuna ulaşmaktadır (Başaran,1991,162).

Adams'a (1976) göre, denksizlik, işgörende tedirginlik, uyumsuzluk, ve zorlanma yaratır. Denksizlik arttıkça, denksizliğin verdiği zorlanmadan kaçma eğilimi de artacaktır. Denksizliğin derecesi, işgörenin denksizlik hoşgörüsü sınırını aştığında, işgörende davranış bozuklukları ortaya çıkacaktır. Bu bozukluklar, edim azlığı, ilişki bozukluğu, yetki kullanmaktan ve sorumluluk almaktan kaçma, devamsızlık, örgüte yabancılaşma gibi işlevsel bozukluklar olabilir (Akt.Başaran,1991,162).

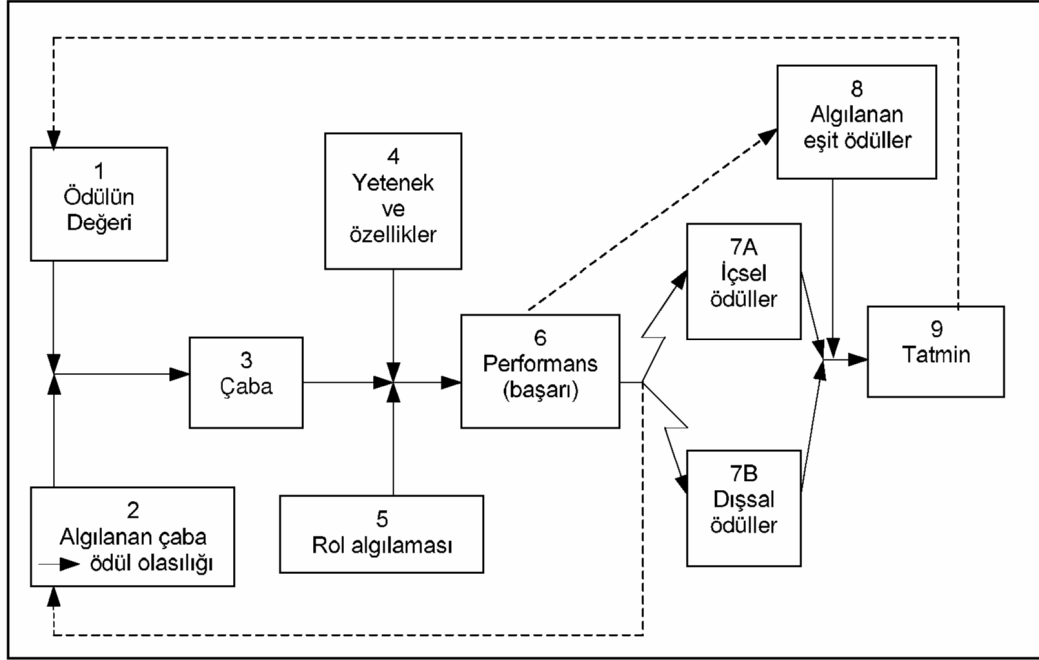
Denklik Kuramı, işgörenlere yönetimce eşit bir şekilde davranıldığında işgörenlerin daha iyi bir şekilde güdülenebileceklerini ve adaletsiz bir şekilde davranılırsa güdülenmenin bundan olumsuz etkileneceğini ortaya koymaktadır (Günbayı, 2000, 42)

### **Porter-Lawler'in Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı**

Beklenti Kuramı daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilmiştir. Porter ve Lawler, Vroom'un işgörenleri göstereceği çabanın, işgörenlerin elde edecekleri sonuçlara verdiklere değere ve çabalarının bu ödülleri elde etmelerini sağlayacağı inancının derecesine bağlı olduğu görüşüne katılmışlardır. Ancak, çabanın her zaman performansla sonuçlanmayabileceğini vurgulamışlar ve hem değerler ve beklentiler arasındaki, hem de çaba ve güdülenme arasındaki ilişkilerin Vroom'un modelinden daha karmaşık olduğunu ileri sürmüşlerdir (Semerci, 2005, 35).

Beklenti kuramına ek olarak bu kuram, Vroom'un kuramında olmayan başka tutumsal pek çok değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri

açıklamıştır (Onaran,1981, 76). Aşağıda Şekil 5'de Porter-Lawler Modeli anlatılmaktadır.



şekil 5. Porter-Lawler Güdülenme Modeli

Kaynak: Porter ve Lawler,1968,165,Akt.Semerici,2005,35

Porter-Lawler modeli, doyumla üretkenlik arasında bir ilişkinin var olduğu sayıtlısından hareketle, yönetimsel güdüleme sorununa açıklık getirmeyi amaçlamaktadır (Aydın, 1986, 91).

Modele göre işgörenin çabası iki önemli faktör tarafından ortaklaşa belirlenir: Elde edeceği sonuçlara (dllere) kişinin verdiği değer ve kişinin, çabasının bu dlleri elde edilmesini ne derecede sağlayacağı konusundaki inancı. Kişiler, elde edecekleri dlleri değerli buluyor ve çabaları sonucunda bu ödüllere ulaşabileceklerine inanıyorlarsa belirli düzeyde çaba harcayacaklardır. Kişinin harcadığı çabanın işi meydana getiren görevlerin yerine getirilmesi olarak tanımlanan "iş performansına" dönüşebilmesi için; kişinin belirli düzeyde yeteneğe sahip olması ve işi ile ilgili olarak görevleri çok iyi anlamış olması gerekir. Aksi takdirde, kişi çok fazla çaba harcarsa bile gerekli performansı gösteremeyebilir. Model, performansın zorunlu olarak iş tatmini ile ilişkili olmayabileceğini ve performans ile iş tatmini arasındaki

ilişkinin bir çok unsura bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Buna göre, performans kişiye her zaman örgütsel ödüller sağlamayabilir (Pinder, 1987, 75, Akt.Semerci, 2005, 36).

Porter ve Lawler ödülleri, “iç” ve “dış” ödüller olmak üzere ikiye ayırmaktadır. İç ödül, iyi performans için bireyin kendine verdiği ödüdür. Bu ödüller Maslow’un belirttiği gibi, başarıma duygusunun ve yüksek düzeyli gereksinimlerin doyurulmasıdır. Dış ödüller, örgüt tarafından verilir ve düşük düzeyli gereksinimleri doyurur. Ücret, terfi, statü ve iş güvencesi dış ödüllere örnek olabilir. Dış ödüller her zaman performansla ilişkili değildir. Bir ödülün birey tarafından değerli kabul edilmesi gerekir. Aksi halde ödül olarak düşünülemez (Aydın, 1986, 92).

Gregson ve Livesey (1986)’e göre, işgörenin güdülenmesi ya da doyumunu performansına, performansı da bireyin ödüllere verdiği değere, çabanın ödülle sonuçlanma olasılığına, bireyin kendi çabası ve yeteneklerine, özelliklerine ve rolüne ilişkin algısına bağlıdır (Akt. Çiçek, 2002, 37).

### **Locke’un Amaç Kuramı**

1968 yılında Locke tarafından geliştirilen Amaç Kuramı, davranışın temel nedeninin bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinde yattığını öne sürer. Yazara göre bir kişi bir işe ya da herhangi bir şeye başladığında, amacına ulaşıncaya kadar çalışır. Amaç modelinde niyetler özel bir önem taşır. Ayrıca davranışı güdüleyen şeyin bilinçli amaçlar olduğu vurgulanır. Kurama göre, bir amaç, bir eylemin nesnesidir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 308).

Başaran’ın (1991) Locke’dan (1976) aktardığına göre, bir işgören kendisine uygun amaçlar belirlemekten, bu amaçlar için çaba harcamaktan ve amaçlara ulaşmaktan bir haz duyar. Duyduğu haz, onu belirlediği amaçlara ulaşması için güdüler. İşgören örgütsel amaçları gerçekleştirdiği zaman yönetim tarafından ödüllendirilir ve kendisine önderlik yapılırsa, işgörenin amaç belirleme ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur.



Yapılan araştırmalarda, amaçların yöneticiler ve işgörenler tarafından “ortaklaşa belirlenmesi” yönteminin, amaçların yöneticiler tarafından belirlenerek işgörenlere bildirilmesi yöntemine göre daha üstün olduğu sonucuna varılmıştır. Ortaklaşa karar almanın bir yararı da, yöneticinin astlarının katkılarıyla ilgili konu hakkında bilgisini arttırması ve bu sayede daha kaliteli kararlar alabilmesidir (Semerci, 2005, 37).

Locke performansı etkileyen güdüleme kaynağını, amaçların özellikleriyle ilişkilendirmiştir. Ona göre bu özellikler amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik, amacın sayısal ölçülebilirlik derecesidir. Güçlük, amacı elde edebilmede yeterli derecesi ya da ne düzeyde performansta bulunulacağıdır. Yoğunluk ise, amacı koyma ve ona nasıl ulaşılacağını belirlemedir. Önceleri yoğunluk olarak belirtilen bu özellik daha sonraları amacı elde etmek için harcanan çaba miktarını belirten bağlanma sözcüğü ile değiştirilmiştir (Can ve Kavuncubaşı, 2005, 308).

Locke’ a göre yüksek güdülenme için amaçların özellikleri şunlar olmalıdır:

1- Amaçlar açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır.

Belirsiz amaçlar davranışlardaki istek ve kararlılığı azaltır.

2- Amaçlar onu gerçekleştirecek kişiler tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir.

Kişinin amacını kendisinin belirlemesi durumunda, onları sahipleneceğinden güdülenme ve performansı artacaktır. Bu nedenle yöneticiler, amaçların ne olduğunu söylemektense, amaçların ne olması gerektiğine astlarıyla birlikte karar vermelidirler. Yani işletmelerde “amaçlara göre yönetim” uygulanmalıdır.

3- Amaçlar iddialı olmalıdır.

Kuram, amacın zorluk derecesinin kişinin güdülenme derecesini de belirleyeceğini söyler. Bu nedenle zor ama ulaşılabilir amaçlar, kolay amaçlara göre kişiyi daha fazla güdülemektedir.

4- Amaçlara ne denli ulaşıldığına ilişkin geribildirim sağlanmalıdır.

Sonuçlara ilişkin objektif ve zamanında verilen bilgi, kişi başarılıysa bu başarısını öğrenerek daha şevkle işine sarılmasına, başarılı değilse, nedenlerini araştırıp başarıya ulaşmasına yol açmaktadır (Eren, 1989; Başaran, 1991; Luthans, 1995, Akt.Semerci, 2005, 39).

### **Pekiştirme Kuramı**

Pekiştirme Kuramı, B.F.Skinner'in geliştirdiği, ilkeler kullanılarak çevresel pekiştireçlerle insanların nasıl güdülendiğini açıklar (Başaran, 2000b, 92).

Skinner gözlenmesi mümkün olmayan dürtü, gereksinim ve tutum gibi bireylerin içsel durumlarını anlatan kavramları davranışın nedeni olarak kabul etmemektedir. Ona göre davranışın nedenlerini insanın içinde değil, onun çevresinde aramak gerekmektedir (Onaran, 1981, 261).

Yazar, bir davranıştan (tepkiden) yola çıkarak o davranışı koşullandırmaya çalışmaktadır. Bir insanın istenen davranışta bulunması için davranış-çevre-pekiştiriciler arasındaki ilişkilerin uyumlu olması gerekir. Davranış rastgele yapılırsa da, pekiştirmeyle o davranışın yinelenmesi olasılığı artar (Churden ve Sherman, 1984, Akt.Balcı, 1992, 96).

Kurama göre, iş arkadaşlarının onaylayıcı bir gülümseyişinden, bir üstün övgüsünden, para ödenmesine kadar benzeri nitelikteki şeyler pekiştirici olabilir (Balcı, 1992, 96). Bir davranışın ardından pekiştireç verildiğinde o davranışın tekrarlanma olasılığı artar. Bu kuram, olumlu davranışların

gösterilmesini ve pekiştirilerek alışkanlık haline gelmesini sağlamanın dört yolu olduğunu belirtmektedir (Onaran, 1981):

**Olumlu Pekiştirme:** Bireyin istenen davranışı sürekli olarak göstermesi için teşvik edilmesi,

**Olumsuz Pekiştirme:** İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak ve bireyi istenen davranışlara yönlendirmek için çeşitli önlemlerin alınması,

**Son Verme:** İstenmeyen davranışları tümüyle yok etmek için çeşitli önlemlerin alınması,

**Ceza:** İstenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için işgörenin cezalandırılması.

Bu kurama göre davranışları çoğu, davranışın sonuçlarının (pekiştireç) kontrolü altındadır. Pekiştireç, bir davranışı hemen izlediğinde o davranışın tekrarlanma olasılığını arttıran herhangi bir sonuçtur. Sonuçlar, davranışın tekrarlanma olasılığını arttırıyorsa, pozitif pekiştireçler, davranışın tekrarlanma oranını azaltıyorsa da cezalandırma olarak ifade edilir (Mitchell, 1997, 93, Akt. Çiçek, 2002, 44).

Olumlu ve olumsuz pekiştirme istenen davranışları güçlendirmek için, son verme ve cezalandırma istenmeyen davranışları zayıflatmak için kullanılır. Ancak Skinner son verme ve ceza yöntemlerini önermemektedir. Skinner'e göre, örgütler bu iki yolu kullandıkları için iyi çalışmamaktadır (Onaran, 1981, 261)

### **Denetim, Denetçi ve Güdüleme**

Örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak tanımlanabilen denetimin temel amacı, örgütün amaçlarının gerçekleştirilme derecesini

saptamak, daha iyi sonuçlar alabilmek için gerekli önlemleri almak ve süreci geliştirmektir (Aydın, 1986, 1).

Denetim alt sistemi her karmaşık örgütte vardır. Bu durum örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı oluşunun doğal bir sonucudur (Aydın, 1986, 1). Denetiminin gerekliliğini vurgulayan unsurlardan biri de, bu gün artık kontrol etmekten öte geliştirme odaklı bir işlev içinde görülmesidir (Aydın, 2005, 3).

Eğitim sisteminde denetimin amacı, eğitim hizmetlerini üretin okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir. Denetim ister yönetici tarafından yapılsın, isterse denetçiler tarafından yapılsın, denetim tek amaç okulun etkililiğidir (Başaran, 1988, 369).

Okulun etkililiğini sağlayan en önemli unsurlardan biri de öğretmendir. Öğretmenin işine karşı güdülenmesi, onun etkililiğini arttıracak gibi, dolaylı olarak okulun da etkililiğini arttıracaktır.

Sistemde kritik öneme sahip öğretmenin çalışmalarının denetlenmesi, doğuracağı sonuçları itibariyle ayrıcalıklı bir öneme sahiptir. Çünkü sınıf ortamında gerçekleşen ve çok değişkenli etkenlerin etkilediği bir sürecin sağlıklı işlemesi öğretmenin işine karşı güdülenmesi sonucunu doğurabilecek, bu da okulunun etkinliğini arttıracaktır ki burada da denetçinin, iki ders saati boyunca öğretmenle sınıf ortamında yapacağı çalışmada davranışlarını ön plana çıkarmaktadır. Çünkü denetçi yapacağı davranışlarla öğretmeni etkileyebilecek, böylece onun mesleksi davranışlarını yönlendirebilecektir.

Milli eğitim sistemimizde öğretmenlerin ders denetiminde denetçinin yapacağı davranışlara ilişkin yasal metinlerde şu ifadeler yer almaktadır: Denetçi ve denetçi yardımcısı sınıfa öğretmenle birlikte girer, denetçi veya denetçi yardımcısı denetim sırasında sınıfın bir üyesi gibi davranır, denetçi veya denetçi yardımcısı sınıftan öğretmenle birlikte çıkar ve gözlenen davranışlarla ilgili olarak gerektiğinde öğretmen ve öğrencilere soru sorulabilir, açıklama yapılabilir, bilgi ve belge istenebilir. (Tebliğler Dergisi, 2001).

Denetim sürecinde denetçinin davranışları anılan yönergede belirtilen davranışlarla sınırlı değildir. Kaldı ki, eğitim liderliği işlevi de olan denetçinin denetim sürecinde yapacağı her davranışın, öğretmenlerin güdülenmesi ve dolaylı olarak onun performansı üzerindeki etkisi unutulmamalıdır.

Güdülenmiş kimseler göreve odaklanır, yoğun çaba sarf ederler ve bunu devam ettirirler. Güdülenmeyi anlamak bir yandan kişisel nitelikler ve iş koşulları arasında açıklayıcı bir bağ kurabilir, diğer yandan işle ilgili davranışları açıklayabilir. Quick'in öz biçimde belirttiği gibi "etkili performansın anahtarı güdülenmedir" (Mitchell, 1997, 58, Akt.Çiçek, 2002,52).

Ders denetimi sürecinde, denetçinin tüm davranışlarının öğretmen üzerindeki güdüleyicilik etkisi gözden uzak tutulmamalıdır. Zira Vroom'un da belirttiği gibi güdülenmenin performans üzerindeki etkisi işgörenin yeteneğinin seviyesine bağlı olduğu gibi, yeteneğin işgören performansı ile olan ilişkisi de işgörenin güdülenmesine bağlıdır. Çevresel koşullar da işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkiler (Günbayı, 2000, 16). Bu bakımdan ders denetimi sürecinde denetçi davranışları, öğretmenin işine güdülenmesinde önemli bir rol oynayabilir.

## İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Güdüleme ile ilgili olarak yapılan çalışmalar, ağırlıklı olarak okul yöneticisinin öğretmenleri güdülemesine ilişkin olarak kullandığı yöntemler ya da öğretmenleri güdüleyici unsurların neler olduğuna ilişkindir. Literatürde ilköğretim müfettişlerinin ders denetimi sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin olarak yapılmış bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak, araştırma konusu ile ilgili olabileceği düşünülen ve daha önceden yapılmış bazı araştırmalara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

Yüksel (1998) tarafından, “İlköğretim Okulu Müdürleri Ve İlköğretim Müfettişlerinin Değerlendirme Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Düzeyi” konulu yüksek lisans çalışmasında şu sonuçlar elde edilmiştir.

1-İlköğretim Müfettişlerinin sınıf öğretmenlerini olumsuz güdüleyen davranışları boyutunda, sınıf öğretmenlerini en olumsuz güdüleyen davranış: “ilköğretim müfettişlerinin denetim sonunda öğretmenlerle görüşmemesi”dir. Bu davranışı daha sonra “denetimde açıklık ilkesine uymaması” ve “ilköğretim müfettişlerinin “sınıf öğretmenlerini öğrencilerin yanında kırıncı bir şekilde eleştirmesi” izlemektedir. Sınıf öğretmenlerini en az olumsuz güdüleyen davranış ise “ilköğretim müfettişlerinin denetim sırasında sınıf öğretmenlerinin masasına oturması”dır.

2-İlköğretim müfettişlerinin olumsuz güdüleyen davranışlarına ilişkin, sınıf öğretmenleri algılarının cinsiyet bakımından farklılık göstermediği anlaşılmıştır.

3-Olumsuz güdüleyen davranışlara ilişkin sınıf öğretmenleri algılarının kıdeme göre farklılaştığı görülmüştür.

4-İlköğretim müfettişlerinin sınıf öğretmenlerini olumlu güdüleyen davranışları boyutunda sınıf öğretmenlerini olumlu güdüleyen davranış “ilköğretim müfettişlerinin sınıf öğretmenlerinin özellikle olumlu karakteristik davranışlarını tespit etmesi”dir.

5-İlköğretim müfettişlerinin olumlu güdüleyen davranışlarına ilişkin, sınıf öğretmenlerinin algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür.

6-Olumlu güdüleyen davranışlara ilişkin olarak, sınıf öğretmenleri algılarının kıdem açısından da farklılaşmadığı anlaşılmıştır.

Cemaloğlu (1996) tarafından yapılan araştırmada, “İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri Güdülemesi” incelenmiştir.

Araştırma sonucuna göre; sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri, ilköğretim müfettişlerinin mesleki yardım ve rehberlik davranışı boyutlarından, en fazla öğrenci hizmetleri boyutundaki davranışları gerçekleştirdikleri görüşündedir. Sınıf öğretmenleri ile branş öğretmenleri en fazla kendini gerçekleştirme gereksinim alanında en az da güvenlik gereksinimi alanında, gereksinim karşılanma yetersizliği içerisindedir. Kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere oranla bütün gereksinim alanlarında daha fazla gereksinim karşılanma yetersizliği göstermektedir. Genç öğretmenler ise en fazla kendini gerçekleştirme otonomi, en az da güvenlik ve saygı gereksinim alanında gereksinim karşılanma yetersizliği göstermektedir. 1-10 yıl arası kıdeme sahip öğretmenler en fazla kendini gerçekleştirme, en az da güvenlik gereksinim alanında gereksinim karşılanma yetersizliği gösterirken, 1-20 yıl arası hizmete sahip olanlar da benzeri alanlarda gereksinim karşılanma yetersizliği göstermektedirler.

İlköğretim müfettişlerinin personel hizmetleri boyutundaki mesleki yardım ve rehberlik davranışlarıyla sınıf öğretmenleri kendini gerçekleştirme, branş öğretmenleri için bütün gereksinim alanlarında anlamlı ve ters yönde ilişkiler bulunmuştur. İlköğretim müfettişlerinin eğitim hizmetleri boyutundaki mesleki yardım ve rehberlik davranışlarıyla sınıf öğretmenleri kendini gerçekleştirme gereksinim alanında branş öğretmenleri için güvenlik, sosyal saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında anlamlı ve ters yönde ilişkiler bulunmuştur.

İlköğretim müfettişlerinin öğrenci hizmetleri boyutundaki mesleki yardım ve rehberlik davranışlarıyla sınıf öğretmenleri sınıf öğretmenleri kendini gerçekleştirme, saygı. Branş öğretmenlerinde ise sosyal saygı, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında anlamlı ve ters yönde ilişkiler bulunmuştur.

İlköğretim müfettişlerinin öğretim hizmetleri boyutundaki mesleki yardım ve rehberlik davranışlarıyla sınıf öğretmenleri saygı ve kendini gerçekleştirme, branş öğretmenlerinde ise bütün ihtiyaç alanlarında anlamlı ve ters yönde ilişkiler bulunmuştur.

Koçak (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Öğretmen Güdülmesi” konulu yüksek lisans tezinde, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin güdülendiği temel güdüleyici unsurları; iş güvenliği, takdir edilmek, kendini geliştirmek ve öğrencilerine bir şeyler vermek, onların öğrencilerini bir yerlere geldiklerini görmek öğretmenler tarafından güdüleyici olarak ortaya konmuştur. Bu durum Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı’nda vurguladığı güvenlik ihtiyacı, Herzberg’in sağlık etmenleri içerisinde saydığı güvenlik ihtiyacını da doğrulamaktadır. Ayrıca Alderfer’in VİG kuramında tüm maddi ve fizyolojik ihtiyaçları içine alan varoluş ihtiyacı ile açıklanmaktadır.

Yöneticiler ise öğretmenlerin güdülendiklerini düşündükleri güdüleme unsurları; takdir edilmek ve kendini geliştirme olarak belirtmişlerdir. Burada takdir edilmek ve kendini geliştirmek unsurları hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından ortaya konulmuş ve birbirleriyle örtüştükleri görülmüştür.

Çiçek (2002) tarafından yapılan doktora çalışmasında, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülmede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” araştırılmış ve farklı boyutlara göre şu sonuçlar elde edilmiştir:



Psiko-Sosyal Boyut: İlköğretim okullarında, öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olunmakta ve öğretmenler gösterdikleri yüksek performansları için hemen sözlü olarak kutlanmaktadır. Bu davranışlar öğretmenleri “çok” ve “pek çok” güdülemektedir. Bu boyutla ilgili güdüleme yöntemleri orta düzeyde kullanılmaktadır. Ancak, bu güdüleme yöntemlerinin kullanılması öğretmenleri, ortanın üstünde “çok” derecesine yakın düzeyde güdülemektedir.

Örgütsel ve Yönetmel Boyut: İlköğretim okullarında, öğretmenler değerlendirilirken yansız davranılmakta, görevlendirmelerde öğretmenlere adil davranılmakta, eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılımı sağlanmakta ve dönem içerisinde mazeret ya da idari izne ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlanmaktadır. Bu davranışların gösterilmesi öğretmenleri “pek çok” güdülemektedir. Bu boyutla ilgili güdüleme yöntemleri çoğu zaman kullanılmakta ve öğretmenler “pek çok” derecesine yakın düzeyde güdülenmektedir.

Maddi Boyut: İlköğretim okullarında, başarılı öğretmenlerin maaşla ödüllendirilmesi için ara sıra teklifte bulunulmakta; okula yeni gelen öğretmenlere “hoş geldin”, ayrılan öğretmenlere de “güle güle” partisi ara sıra düzenlenmektedir. Ancak, bu tür davranışların gösterilmesi durumunda öğretmenler “çok” güdülenmektedir. Bu boyuta bir bütün olarak bakıldığında, maddi güdüleme yöntemleri kullanılmamaktadır. Bu güdüleme yöntemlerinin kullanılması öğretmenleri orta düzeyin üstünde güdülemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin güdüleme kavramına gereken önemi vermediği, öğretmenler tarafından da güdüleme kavramına yeterince inanılmadığı görülmektedir. Öğretmenler psiko-sosyal ve maddi güdüleyici etmenleri ön plana çıkarırken, yöneticilerin bu boyutlara ilişkin etkinlikleri yeterince yerine getirmedeği anlaşılmaktadır.

Topçu'nun (1995) “Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini Güdüleme Sorunları” konulu yüksek lisans tezinde 167 sınıf öğretmeniyle gerçekleştirilen araştırma sonucunda, başarı değerlendirmelerinin objektif

olarak yapılmaması, dışsal, içsel ve sistem ödülleri ulaşma ölçütlerinin belirsizliği, güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliği, güdülenebilecekleri çalışma şartlarına sahip olmamaları, ilköğretim öğretmenlerinin nasıl güdülenebileceklerinin gerçekçi olarak saptanmamış olması en önemli güdülenme sorunu olarak algılanmıştır. Araştırmada önemli görülen diğer güdüleme sorunları ise şunlardır: Güdüleme konusunda öğretmenler arasında dayanışma olmaması, güdüleme sürecine gerçekten önem verilmemesi, öğretmenleri güdülemenin gerekliliğine yöneticilerin inanmaması, yasal metinlerde güdüleme konusunda ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ve sıkı bir denetim politikasının izlenmesi.

Uludüz (1996) tarafından yapılan “İlköğretim Kurumlarında Sınıf İçi Etkinliklerin Denetiminde Müfettiş Davranışları” konulu yüksek lisans tezinde, denetim sürecindeki müfettiş davranışları betimlenmeye çalışılmış ve bu davranışların gösterilme sıklığı ve çağdaş denetim anlayışına uygunluğu irdelenmiştir. Araştırmaya sonucuna göre müfettişlerin sıklıkla gösterdikleri davranışların denetimin kontrol boyutuyla ilgili olduğu görülmektedir. Müfettişlerin denetimin düzeltme ve geliştirme boyutu ile ilgili olabilecek davranışlardan, denetim sonrası denetimle ilgili olarak öğretmenle görüşme davranışını sık sık gösterdikleri anlaşılmaktadır. Ancak bu boyutla ilgili olabilecek öğretim yöntem ve tekniklerindeki gelişmeleri öğretmenlere tanıtmaya davranışlarını bazen gösterdikleri görülmektedir. Denetim sürecine ve öğretime katkısından çok zararı olacak müfettiş davranışları şunlardır: Tutum ve davranışlarıyla amiri olduğunu öğretmene hissettirme, öğretmenin eksikliklerini bulmaya çalışma, öğretmenin planlarını gün gün sayarak kontrol etme, sınıftaki tutum ve davranışlarıyla öğretmeni kendini savunmak zorunda bırakma, öğretmene daha önceki denetimde aldığı puanı sorma, korku ve kaygı yaratarak öğretmenin performansını arttırmaya çalışma, öğretmenin eksik ve yanlışlarını sınıf içinde öğrencilerin önünde eleştirme davranışları olduğu görülmektedir.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesinde iş güvenliği, öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olunması,

gösterdikleri performansın takdir edilmesi ve kendilerine adil davranılması gibi unsurların ön plana çıktığı, Koçak'ın (2002) araştırmasında bu unsurların yöneticiler tarafından da paylaşıldığı görülmektedir. Ancak Çiçek'in (2002) araştırmasında da benzer sonuçlara ulaşılmasına rağmen, yöneticilerce güdüleme kavramına yeterince önem verilmediği ve öğretmenlerce de güdüleme kavramına yeterince inanılmadığı gibi sonuçlar da elde edilmiştir.

Yüksel (1998) tarafından yapılan çalışmada, ilköğretim müfettişlerinin denetim sırasında "öğretmen masasına oturması" davranışı, öğretmenler tarafından olumsuz güdüleyen davranış olarak değerlendirilmiştir. Aynı müfettiş davranışı, çalışmamızda da öğretmenler tarafından müfettiş davranışlarının önem sıralamasında son sıralarda değerlendirilmiştir.

Araştırmalardan, konusu bu çalışma konusuna benzeyen ve Yüksel (1998) tarafından yapılan "İlköğretim Okulu Müdürleri ve İlköğretim Müfettişlerinin Değerlendirme Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Düzeyi" konulu çalışmada elde edilen sonuçlardan; öğretmen algılarının cinsiyet değişkenine bağlı olarak farklılaşmanın ortaya çıkmaması ve kıdeme göre farklılaşmanın ortaya çıkması durumu, bu çalışmada da elde edilmiştir.

Koçak (2002) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin güdülenmesinde etkili olduğu düşünülen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Alderfer'in ERG Kuramı ve Herzberg'in İki Etmenli Güdüleme Kuramı'ndaki sağlık etmenleri, bu çalışmada da saptanmış ve öğretmenlerin güdülenmesinde geçerliliğini koruduğu ortaya konmuştur.

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

#### **Araştırma Modeli**

İlköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin olarak ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırma, tarama modelinde bir araştırmadır. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 1995, 77). Araştırmada ilköğretim müfettişlerinin ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerine başvurarak ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerini yansıttığından, mevcut durumu gösterdiğinden ve bu sorulara mevcut olan zaman kesiti içinde cevap bulunabildiğinden bu çalışma tarama modeli türü bir araştırmadır.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın hedef evreni olarak Kahramanmaraş ili seçilmiştir. Araştırmanın evreni, sınıf öğretmenleri ve ilköğretim müfettişlerinden oluşmaktadır. Araştırmada evrende bulunan ilköğretim müfettişlerinin tamamına ulaşılması, sınıf öğretmenleri için ise örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Sınıf öğretmenlerinde örneklem büyüklüğünün tespitinde farklı büyüklükteki evrenler için kuramsal örneklem büyüklükler ve % 95 güvenlik düzeyine göre tolerans gösterilebilir hata için gerekli örneklem tablosundan

yararlanılmış ve araştırma için gerekli olan örneklem belirlenmiştir. Bu örneklem tablosuna göre evren büyüklüğü 5000 ise % 95 güvenlik düzeyi için tolerans gösterilebilir örneklem büyüklüğü 356 olmalıdır. (Anderson, 1990 Akt. Balcı, 2004, 95). Buradan hareketle, Kahramanmaraş ilinde 3354 sınıf öğretmeni görev yapmaktadır. % 95 güvenlik düzeyi için toplam 430 sınıf öğretmenine anket uygulanmış ve bu anketlerden 426'sı geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı % 99'dur. Örnekleme alınan grup, tabakalı örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Tablo 1'de araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerine ilişkin kişisel bilgiler verilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenleri İle İlgili Kişisel Bilgiler

	Değişken	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	1. Kadın	144	33.8
	2. Erkek	282	66.2
Eğitim Durumu	1. Eğitim Enstitüsü	148	34.7
	2. Eğitim Yüksek Okulu	76	17.8
	3. 2 + 2 Lisans Tamamlama	64	15.0
	4. Eğitim Fakültesi	96	22.5
	5. Diğer	42	9.9
Yaş	1. 26–30	30	7.1
	2. 31–35	51	11.9
	3. 36–40	99	23.2
	4. 41–45	67	15.7
	5. 46–50	134	31.5
	6. 51 ve üzeri	45	10.6
Kıdem	1. 1–10 yıl	67	15.7
	2. 11–20 yıl	156	36.6
	3. 21 yıl ve üzeri	203	47.7
TOPLAM		426	100

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin büyük kısmı (% 66,2) "erkek"tir. Araştırmaya katılan "kadın" öğretmenlerin oranı ise % 33,8'dir. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin % 34,7'si "eğitim enstitüsü, % 22,5'i ise "eğitim fakültesi" mezunudur. Araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin % 31,5'i "46–50" yaşları arasında, % 23,2'si ise "36-40" yaşları arasındadır. Sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine bakıldığında ise, araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin % 45,5'inin mesleki kıdeminin "21–30" yıl olduğu görülmektedir.

İlköğretim müfettişlerinin tamamı araştırmaya dahil edildiği için örneklem alma yoluna gidilmemiştir. İlde görev yapan 49 ilköğretim müfettişine

anket uygulanmış, bu bağlamda ilköğretim müfettişleri için anketlerin geri dönüş oranı % 100'dür.

Tablo 2'de araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine ilişkin bilgiler verilmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri İle İlgili Kişisel Bilgiler

Değişken		Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	1. 2+2 Lisans tamamlama	12	24.5
	2. 3+1 Lisans Tamamlama	5	10.2
	3. Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği	25	51.0
	4. Yüksek Lisans	7	14.3
Yaş	1. 34-43	22	44.9
	2. 44 ve yukarısı	27	55.1
Kıdem	1. 5-10 yıl	26	53.1
	2. 11 yıl ve yukarısı	23	46.9
TOPLAM		49	100

Tablo 2'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin yarıdan fazlası (% 51) "eğitim yöneticiliği ve deneticiliği" mezunudur. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerinin % 44,9'u "34-43" yaşları arasında, % 55,1'i ise "44 yaş ve yukarisindedir. İlköğretim müfettişlerinin mesleki kıdemlerine bakıldığında ise, ilköğretim müfettişlerinin % 53,1'inin "5-10 yıl", % 46,9'unun ise 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

### Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

"İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlar Anketi"nin hazırlanması için konuyla ilgili kavramsal literatür taranmış ve araştırmalar incelenmiştir. Öncelikle anket için maddeler yazılmış ve bir madde havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra hazırlanan maddeler kullanılarak taslak form oluşturulmuş ve bu form Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi'nden Prof. Dr. Ali BALCI, Prof.Dr. Selahattin ÖĞÜLMÜŞ, Prof.Dr. İnanet AYDIN, Doç.Dr. Yasemin KEPENEK, Araştırma Görevlisi Kürşat

YILMAZ ve Araştırma Görevlisi Omay ÇOKLUK'un görüşüne sunulmuştur. Alınan görüşlere göre, taslak form 34 madde ile ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ön uygulamada toplam 60 sınıf öğretmene ve ilköğretim müfettişine uygulama yapılmıştır.

Anket, ilköğretim müfettişlerinin denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla birbirinden bağımsız üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar "durum saptama süreci", "düzeltme/geliştirme ve değerlendirme süreci" ve "diğer etkinlikler" boyutur. Her boyut bir alt ölçek olarak düşünülmüştür.

İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlar Anketi, likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Anket, (1) hiç, (2) az, (3) orta, (4) çok, (5) pek çok seçeneklerinden oluşmuştur. Alt ölçeklerin yapı geçerliliği, faktör analizi (Temel Bileşenler Analizi) tekniği ile incelenmiştir. Anketin güvenilirlik çalışmaları için bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha Katsayısı formülü kullanılmıştır.

Anketin faktör analizi yapılmadan önce veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirilmesi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığının değerlendirilmesi için 3 yöntem kullanılmaktadır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleridir (Kalaycı, 2005).

Barlett testi, korelasyon matrisinde değişkenlerin en azından bir kısmı arasında yüksek oranlı korelasyonlar olduğu olasılığını test etmektedir. Analize devam edilebilmesi için "korelasyon matrisi birim matristir" sıfır hipotezinin reddedilmesi gerekir. Eğer sıfır hipotezi reddedilirse, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu, başka bir deyişle veri setinin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna gidilir (Kalaycı, 2005).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının

büyükliğini karşılaştıran bir indekstir. KMO oranının 0.5'in üzerinde olması gerekmektedir. Oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir (Kalaycı, 2005).

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda ön uygulama veri setinin KMO değeri ve Barlett testi sonucu belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda ön uygulama veri seti için KMO değeri 67.6 (.676) olarak belirlenmiştir.  $.676 > 0.50$  olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Daha sonra Barlett testi sonucunun anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Tablo 3'de de görüldüğü gibi, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir deyişle ön uygulama veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 3. Ön Uygulama Veri Setinin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		.676
Barlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1380.296
	Df	561
	Sig.	.000

Yukarıda yer alan verilerden sonra anket faktör analizine tabii tutulmuş ve anketin alt boyutları tek tek faktör analizine sokulmuştur. Buna göre anketin birinci alt boyutu olan "Durum Saptama Süreci" alt ölçeğinde faktör analizi öncesi 9 madde bulunmaktadır. Faktör analizi sonrasında alt ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .51 ile .79 arasında değiştiği saptanmış ve alt ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin tamamının faktör yük değerinin .40'ın üstünde olduğu ve tek faktörün toplam varyansın % 44'ünü açıkladığı görülmüştür.

Aşağıda Tablo 4'de "Durum Saptama Süreci" alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ve madde analizi sonuçları yer almaktadır.



Tablo 4. Durum Saptama Süreci Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
1	Sınıfı gezip, pano ve köşelere bakması	.60	.50
2	Öğretmenin ders planlarını ve çalışmalarına ilişkin dokümanları incelemesi	.59	.48
3	Öğrencilere sorduğum sorularda sınıf seviyesini gözetmesi	.79	.68
4	Öğrencilerin bireysel özellikleri hakkında öğretmenden bilgi alması	.71	.57
5	Öğretmenin olumlu özelliklerini saptaması	.76	.64
6	Öğretmenin olumsuz özelliklerini saptaması		.45
7	Öğretmenin neleri yapmadığından çok, neleri yaptığına bakması	.77	.66
8	Öğretmenin dersini anlatırken sürekli notlar alması	.51	.41
9	Öğretmenin ders işlerken gösterdiği becerilerden çok, öğrencilerin bilgi seviyesini dikkate alması	.55	.43
Açıklanan toplam varyans: % 44 Alpha = .83			

Durum Saptama Süreci Alt Ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .83$  olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir.

Madde toplam korelasyonu, bir maddenin, ölçeğin tümünün ölçtüğü özelliği ölçüp ölçmediğinin bir göstergesidir. Madde toplam korelasyonunda, bir maddeden alınan puanlar ile ölçeğin kalan diğer maddelerinden alınan toplam puan arasındaki korelasyona bakılmaktadır (Murphy ve Davidshofer, 1991 Akt: Ayvaşık, 2000). Bir maddenin, ölçeğin tümü ile tutarlığının göstergesi olabilecek en düşük korelasyon değerinin .20 olması gerektiği belirtilmektedir (Aiken, 1994 Akt: Ayvaşık, 2000). Buna göre bu ölçekte yer alan maddelerin madde toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Anketin ikinci alt boyutu olan “Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci” alt ölçeğinde faktör analizi öncesi 13 madde bulunmaktadır. Ancak yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan ve faktör yük değeri .40’ın altında olan madde 14, madde 18 ve madde 23 ölçekten çıkarılmıştır. Böylece ikinci alt ölçekteki madde sayısı 10’a inmiştir. Çıkarma işlemi sonunda alt ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin .59 ile .83 arasında

değiştirdiği saptanmıştır. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın % 45'ini açıkladığı görülmüştür.

Aşağıda yer alan Tablo 5’de “Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci” alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ve madde analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci Alt Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktör Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
11	Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynak vermesi	.81	.74
12	Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynakları nereden temin edebileceğini söylemesi	.76	.69
13	Sınıfta ders anlatması	.59	.53
15	Çalışmalarını olumlu görürsem öğrencilerin yanında öğretmene teşekkür etmesi	.59	.56
16	Bilgi ve birikimlerimi sınıfta karşılaştığım sorunun çözümüne yönelik kullanması	.78	.71
17	Karşılaştığım iyi örnekleri öneriler biçiminde öğretmene sunması	.82	.75
19	Öğretmeni değerlendirirken çalışmalarını açıklama fırsatı tanınması	.80	.75
20	Öğretmene öğretim araç ve gereçlerin kullanılması konusunda yardımcı olması	.78	.71
21	Eğitim-öğretim alanındaki yeni gelişmelerden öğretmeni haberdar etmesi	.83	.79
22	Öğretmenin saptadığı eksikliklerini yapıcı biçimde eleştirilmesi	.76	.69
Açıklanan toplam varyans: % 45 Alpha = .91			

Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci Alt Ölçeği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .91$  olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde Toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Anketin üçüncü alt boyutu olan “Diğer Etkinlikler” alt ölçeğinde faktör analizi öncesi 12 madde bulunmaktadır. Ancak yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan ve faktör yük değeri .40’ın altında olan madde 36 ölçekten çıkarılmıştır. Böylece üçüncü alt ölçekteki madde sayısı 11’e inmiştir. Çıkarma işlemi sonunda alt ölçekte yer alan maddelerin faktör yük değerlerinin

.51 ile .82 arasında değiştiği saptanmıştır. Buna göre ölçekte yer alan maddelerin oluşturduğu tek faktörün toplam varyansın % 43'n açıkladığı görülmüştür.

Aşağıda Tablo 6'da "Diğer Etkinlikler" alt ölçeğinde yer alan maddelerin faktrr yük değerleri ve madde analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6. Diğer Etkinlikler Alt leğinde Yer Alan Maddelerin Faktrr Yük Değerleri ve Madde Analizi Sonuçları

Madde No	MADDELER	Faktrr Yük Değerleri	Madde Toplam Korelasyonları
25	Denetim süresince sınıfın bir üyesiymiş gibi davranması	.82	.75
26	Yaptığım konuşmalarla rencileri rahatlatmaya alışması	.56	.48
27	Derse retmenle birlikte girmesi	.69	.59
28	Dersten retmenle birlikte çıkması	.64	.55
29	Sınıfa girdiğimde kendimi retmene tanıtması	.80	.73
30	Sağlığını ve moralini sorması	.72	.64
31	rencilere kendimi tanıtması	.60	.51
32	retmen masasına oturması	.51	.42
33	renci sırasına oturması	.68	.58
34	Güler yüzlü yaklaşımla üretmenin kendisini rahat hissetmesini sağlaması	.81	.75
35	Denetim çalışmalarında retmene arkadaş gibi davranması	.63	.55
Açıklanan toplam varyans: % 43 Alpha = .87			

Diğer Etkinlikler Alt leği için Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı  $\alpha = .87$  olarak belirlenmiştir. Buna göre alt ölçeğin içtutarlılığa sahip olduğu kabul edilmiştir. Madde Toplam korelasyonları da maddelerin ayırt edici güçlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

### Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri araştırmacı tarafından toplanmıştır. Anketler araştırmacı tarafından sınıf retmenlerine ve ilköğretim müfettişlerine ulaştırılmış ve toplanmıştır.

## Verilerin Analizi

Araştırmada, alt problemlere yanıt aramak amacıyla anketler ile toplanan veriler bilgisayar ortamında SPSS istatistik programı kullanılarak çözümlenmiştir. İlköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin olarak ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımı aritmetik ortalama ve standart sapma ile belirlenmiştir.

Yanıtlar “Hiç “ seçeneğinden “pek çok” seçeneğine 1’den 5’e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Dereceleme ölçeğinin puan aralığını hesaplanmasında ( $5 - 1 = 4$ ), ( $4 / 5 = 0.80$ ) katsayısı esas alındığında; değerlendirme aralığı aşağıdaki gibi oluşmuştur:

Tablo 7. Ağırlıklı Aritmetik Ortalamaların Değerlendirme Aralığı

Ağırlıklı Aritmetik Ortalama	Değerlendirme Aralığı
1.00 – 1.79	Hiç
1.80 – 2.59	Az
2.60 – 3.39	Orta
3.40 – 4.19	Çok
4.20 – 5.00	Pek çok

Tablo 7’te yer alan değerlendirme aralıkları, ankette belirtilen müfettiş davranışlarının öğretmen güdülenmesi üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi için kullanılmıştır. Örneğin, aritmetik ortalaması 1.00–1.79 arasında olanlar, o davranışın öğretmenlerin güdülenmesi üzerindeki etkisinin “hiç” olmadığı görüşündedir.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

İlköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdülemesine ilişkin sınıf öğretmeni ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin belirlenmesi amacı ile elde edilen bulguların değerlendirilmesi için araştırmancının alt problemleri doğrultusunda, öncelikle araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri ve ilköğretim müfettişlerinin kişisel bilgileri verilmiş daha sonra araştırmaya katılan sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlara ilişkin görüşleri verilmiş ve bu görüşlerin kıdem, yaş, cinsiyet ve eğitim durumuna göre değişip değişmediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Aşağıda yer alan tablolarda ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin görüşlerinin dağılımına yer verilmiştir. Bu tablolar takip kolaylığı sağlaması açısından ölçekte yer alan boyutlara göre düzenlenmiştir.

#### **Durum Saptama Sürecine İlişkin Veriler**

Aşağıda Tablo 8’de “Durum Saptama Süreci” ile ilgili davranışların sınıf öğretmenlerini güdülemesi ile ilgili olarak sınıf öğretmenleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 8. İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin İlköğretim Müfettişi ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı  
(Durum Saptama Süreci)

Tablo 8'in Devamı

Durum Saptama Süreci	Görev	$\bar{X}$	Standart Sapma	Boyut İçinde Önem Sırası	Bütün Maddeler İçinde Önem Sırası
Müfettişin;					
1. Sınıfı gezip, pano ve köşelere bakması	Müfettiş	3,57	,95743	6	25
	Öğretmen	2,79	1,21096	7	24
	TOPLAM	2,87	1,20973	8	25
2. Öğretmenin ders planlarını ve çalışmalarına ilişkin dokümanları incelemesi	Müfettiş	3,63	1,13089	5	24
	Öğretmen	3,45	1,26086	1	4
	TOPLAM	3,47	1,24814	1	6
3. Öğrencilere sorduğu sorularda sınıf seviyesini gözetmesi	Müfettiş	4,12	1,23546	2	9
	Öğretmen	3,15	1,24719	6	19
	TOPLAM	3,25	1,27924	6	19
4. Öğrencilerin bireysel özellikleri hakkında öğretmenden bilgi alması	Müfettiş	3,91	1,11499	4	16
	Öğretmen	2,76	1,44102	8	25
	TOPLAM	2,88	1,45294	7	24
5. Öğretmenin olumlu özelliklerini saptaması	Müfettiş	4,38	1,01686	1	2
	Öğretmen	3,22	1,42566	5	14
	TOPLAM	3,34	1,43279	2	9
6. Öğretmenin olumsuz özelliklerini saptaması	Müfettiş	2,89	1,00509	8	28
	Öğretmen	3,32	1,31323	2	8
	TOPLAM	3,27	1,29044	4	16
7. Öğretmenin neleri yapmadığından çok, neleri yaptığını bakması	Müfettiş	3,95	1,20691	3	15
	Öğretmen	3,24	1,41762	4	13
	TOPLAM	3,31	1,41319	3	12
8. Öğretmenin dersini anlatırken sürekli notlar alması	Müfettiş	2,63	1,03469	9	30
	Öğretmen	2,58	1,19323	9	29
	TOPLAM	2,59	1,17694	9	30
9. Öğretmenin ders işlerken gösterdiği becerilerden çok, öğrencilerin bilgi seviyesini dikkate alması	Müfettiş	3,10	1,21183	7	27
	Öğretmen	3,29	1,16289	3	10
	TOPLAM	3,27	1,16821	5	17
BOYUT ORTALAMASI	Müfettiş	32,22	6,84125		
	Öğretmen	27,84	6,73309		
	TOPLAM	28,29	6,86800		

Tablo 8'de de görüldüğü üzere araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri, ilköğretim müfettişlerinin durum saptama sürecindeki davranışlarının sınıf öğretmenlerini güdüleme durumu ile ilgili olarak en yüksek ortalamayı ( $\bar{X} = 3,45$ ) "Öğretmenin ders planlarını ve çalışmalarına ilişkin dokümanları incelemesi" maddesine vermişlerdir. Sınıf öğretmenleri ilköğretim müfettişlerinin bu davranışının kendilerini güdüleme durumunun "çok" derecesinde gerçekleştiğini ileri sürmüşlerdir. Aynı madde ile ilgili olarak ilköğretim müfettişlerinin ortalaması ise  $\bar{X} = 3,63$ 'dür. İlköğretim müfettişleri de bu davranışın sınıf öğretmenlerini "çok" derecesinde güdülediğini düşünmektedir.

Gerek öğretmenler, gerekse müfettişler öğretmen çalışmalarına ilişkin dokümanların, öğretmenin var olan durumunun saptanmasında bir referans

olarak algılamaktadırlar. Bunun nedeni iki grup tarafından da dokümanların öğretmenlerin çalışmalarını kanıtlayan bir belge olarak değerlendiriliyor olması düşünülebilir. Buna ilişkin olarak yapılan müfettiş davranışı, araştırma sonucuna göre hem öğretmen açısından, hem de müfettiş açısından öğretmeni “çok” derecesinde güdülediği düşünülen bir davranıştır.

Sınıf öğretmenlerinin ders denetim sürecinde kendilerini en az güdülediğini düşündükleri davranış,  $\bar{X} = 2,58$  ortalama ile “Öğretmen dersini anlatırken ilköğretim müfettişinin sürekli notlar alması” maddesidir. Sınıf öğretmenlerine göre ilköğretim müfettişlerinin bu davranışı sınıf öğretmenlerini “az” derecesinde güdülemektedir. Aynı madde ile ilgili olarak ilköğretim müfettişleri de bu davranışın sınıf öğretmenlerini “orta” derecesinde ( $\bar{X} = 2,63$ ) güdülediğini düşünmektedir.

Öğretmenin sınıf içinde yapmış olduğu etkinliklere ilişkin kendisini gözlemleyen tarafından notlar tutulmasının öğretmeni tedirgin ettiği düşünülebilir. Dolaylı olarak bu tedirginlik öğretmenin o an yaptığı işine karşı güdülenme düzeyine olumsuz etki ettiği söylenebilir ki araştırma sonucu da bu değerlendirmeyi doğrulamaktadır. Bu davranış için müfettişler, öğretmenleri “orta” düzeyde güdülediği yönünde bir değerlendirme yapmışlardır. Müfettişler açısından bu davranış denetim sürecinin bir gereği olarak değerlendirildiği biçiminde düşünülebilir. Ancak araştırma sonucunda elde edilen bulgu, anılan davranışın öğretmenleri üst düzeyde güdülemediğinin müfettişlerin de farkında olduklarını göstermektedir.

İlköğretim müfettişleri, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlar arasında sınıf öğretmenlerini güdüleyen davranışlar arasında en yüksek ortalama ( $\bar{X} = 4,38$ ) ilköğretim müfettişlerinin “Öğretmenin olumlu özelliklerini saptaması” maddesine vermişlerdir. İlköğretim müfettişleri bu davranışın sınıf öğretmenlerini “pek çok” derecesinde güdülediğini düşünmektedir. Bu madde ile ilgili olarak sınıf öğretmenlerinin ortalaması ise  $\bar{X} = 3,22$ 'dir. Buna göre sınıf öğretmenleri ilköğretim

müfettişlerinin bu davranışının kendilerini “orta” düzeyde güdülediğini düşünmektedirler.

Öğretmenin olumlu özelliklerinin saptanması maddesinin müfettişler tarafından “pek çok” derecesinde güdüleyici olduğuna ilişkin değerlendirme, öğretmenlerin olumlu özelliklerini daha çok ön plana çıkarma ve buna vurgu yapıldığı anda öğretmenlerin daha çok güdüleneceği varsayımına dayanıyor olabilir. Ancak aynı davranışa ilişkin öğretmen değerlendirmesi “orta” derecesindedir. Değerlendirme derecesi “orta” olmasına rağmen, boyut içerisinde öğretmenler bakımından en çok güdüleyici davranışlar arasında beşinci sıradadır. Bu bakımdan, öğretmenler için anılan müfettiş davranışının güdüleyicilik derecesinin yüksek olmadığı ancak öğretmeni güdüleyen müfettiş davranışları arasında önemini koruduğu söylenebilir.

İlköğretim müfettişlerinin, davranışları arasında sınıf öğretmenlerini en az güdülediğini düşündükleri davranış yukarıda da belirtildiği gibi, öğretmen ders anlatırken ilköğretim müfettişinin sürekli olarak not tutmasıdır.

Aşağıda Tablo 9’da ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan durum saptama süreci ile ilgili olan davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlardan Durum Saptama Süreci ile İlgili Olan Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre T Testi Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İlköğretim Müfettişi	49	32,22	6,84	473	4,30	,000
Sınıf Öğretmeni	426	27,84	6,73			



Tablo 9’da da görüldüğü üzere ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan durum saptama süreci ile ilgili olanların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. [ $t_{(473)} = 4,30, p < .05$ ]. İlköğretim müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan durum saptama süreci ile ilgili olanların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri ( $\bar{X} = 32,22$ ) sınıf öğretmenlerine göre ( $\bar{X} = 27,84$ ) daha olumludur. Bu bulgu, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan durum saptama süreci ile ilgili olan davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşler ile görev arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

### Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Veriler

Aşağıda Tablo 10’da “Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci” ile ilgili davranışların sınıf öğretmenlerini güdülemesi ile ilgili olarak sınıf öğretmenleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 10. İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin İlköğretim Müfettişi ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı (Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci)

Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci	Görev	$\bar{X}$	Standart Sapma	Boyut Üçündeki Önem Sırası	Bütün Maddeler İçindeki Önem Sırası
Müfettişin;					
10. Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynak vermesi	Müfettiş	4,00	,91287	5	14
	Öğretmen	2,60	1,39389	9	28
	TOPLAM	2,74	1,41659	9	27
11. Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynakları nereden temin edebileceğini söylemesi	Müfettiş	3,73	,99531	8	21
	Öğretmen	2,72	1,36318	8	27
	TOPLAM	2,82	1,36448	8	26
12. Sınıfta ders anlatması	Müfettiş	3,26	1,31934	10	26
	Öğretmen	2,54	1,42229	10	30
	TOPLAM	2,61	1,42777	10	29

Tablo 10'un Devamı

Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci	Görev	$\bar{X}$	Standart Sapma	Boyut Üçündeki Önem Sırası	Bütün Maddeler İçindeki Önem Sırası
Müfettişin;					
13. Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynak vermesi	Müfettiş	4,00	,91287	5	14
	Öğretmen	2,60	1,39389	9	28
	TOPLAM	2,74	1,41659	9	27
14. Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynakları nereden temin edebileceğini söylemesi	Müfettiş	3,73	,99531	8	21
	Öğretmen	2,72	1,36318	8	27
	TOPLAM	2,82	1,36448	8	26
15. Sınıfta ders anlatması	Müfettiş	3,26	1,31934	10	26
	Öğretmen	2,54	1,42229	10	30
	TOPLAM	2,61	1,42777	10	29
16. Çalışmalarını olumlu görürse öğrencilerin yanında öğretmene teşekkür etmesi	Müfettiş	4,12	1,25221	3	8
	Öğretmen	3,24	1,47219	2	11
	TOPLAM	3,33	1,47418	2	10
17. Bilgi ve birikimlerini sınıfta karşılaştığı sorunun çözümüne yönelik kullanması	Müfettiş	4,20	,99957	2	7
	Öğretmen	3,21	1,26954	5	16
	TOPLAM	3,31	1,27972	4	13
18. Karşılaştığı iyi örnekleri öneriler biçiminde öğretmene sunması	Müfettiş	3,91	1,11499	6	17
	Öğretmen	3,30	1,25739	1	9
	TOPLAM	3,36	1,25643	1	8
19. Öğretmeni değerlendirirken çalışmalarını açıklama fırsatı tanınması	Müfettiş	4,20	,99957	1	6
	Öğretmen	3,21	1,33912	4	15
	TOPLAM	3,31	1,34148	3	11
20. Öğretmene öğretim araç ve gereçlerin kullanılması konusunda yardımcı olması	Müfettiş	3,71	1,04083	9	22
	Öğretmen	3,02	1,32102	7	23
	TOPLAM	3,09	1,31074	7	23
21. Eğitim-öğretim alanındaki yeni gelişmelerden öğretmeni haberdar etmesi	Müfettiş	4,02	,94626	4	13
	Öğretmen	3,18	1,37400	6	18
	TOPLAM	3,27	1,35942	6	18
22. Öğretmenin saptadığı eksikliklerini yapıcı biçimde eleştirmesi	Müfettiş	3,81	,97197	7	20
	Öğretmen	3,24	1,37808	3	12
	TOPLAM	3,30	1,35224	5	14
BOYUT ORTALAMASI	Müfettiş	43,20	8,50240		
	Öğretmen	30,30	11,37452		
	TOPLAM	31,20	11,35211		

Tablo 10'da da görüldüğü gibi araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri "Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci"nde yer alan davranışların sınıf öğretmenlerini güdüleme durumu ile ilgili olarak en yüksek ortalamayı ( $\bar{X} = 3,30$ ) ilköğretim müfettişlerinin "Karşılaştığı iyi örnekleri öneriler biçiminde öğretmene sunması" maddesine vermişlerdir. Sınıf öğretmenlerine göre ilköğretim müfettişlerinin bu davranışı, sınıf öğretmenlerini "orta" düzeyde güdülemektedir. Aynı madde ile ilgili olarak ilköğretim müfettişlerinin ortalaması ise  $\bar{X} = 3,91$ 'dir. İlköğretim müfettişleri bu davranışın sınıf

öğretmenlerini “çok” derecesinde güdülediğini düşünmektedir. Bu madde ile ilgili olarak önem sırasına bakıldığında farklılık görülmektedir. Sınıf öğretmenleri bu davranışı, “Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci”nde “birinci” sırada gösterirken, ilköğretim müfettişleri bu davranışı altıncı sırada değerlendirmişlerdir.

Öğretmenlerin kendisi ile aynı işi yapan başka okullardaki meslektaşlarının sınıf içi uygulamalarını göremedikleri ve buna ilişkin bir paylaşımda bulunamadıkları, buna karşılık başka okulları ve öğretmenleri sınıflarında ziyaret eden müfettişlerin, ziyaret ettikleri okul ve sınıflardaki öğretmenlerin örnek teşkil edecek uygulamalarını yakından görmeleri ve buna ilişkin deneyimlerini denetimini yaptığı öğretmenle paylaşmasının, sürece ilişkin olarak müfettiş davranışları arasında, öğretmenleri birinci sırada güdülediği görülmektedir. Bu değerlendirmenin arka planında, öğretmenlerin kendi uygulamalarını başkalarıyla karşılaştırma isteği, sınıf içi uygulamalarına ilişkin kendilerini geliştirme isteği ya da merak duygusu olabilir.

Aynı davranışın müfettişler açısından altıncı önem sırasında olması, müfettişin bulunduğu sınıfın özgül yapısına odaklandığı ya da böyle bir davranışı gerçekleştirdiğinde öğretmenin olumsuz etkileneceği anlayışına sahip olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Bu boyut ile ilgili olarak sınıf öğretmenlerinin, kendilerini en az ( $\bar{X} = 2,54$ ) güdüleyen davranış olarak düşündükleri, ilköğretim müfettişlerinin “Sınıfta ders anlatması” davranışdır. Sınıf öğretmenleri bu davranışın kendilerini “az” güdülediğini düşünmektedir. İlköğretim müfettişleri ise bu davranış ile ilgili olarak, davranışın öğretmenleri “orta” derecede ( $\bar{X} = 3,26$ ) güdülediğini düşünmektedir. Bu davranış bu boyutta gerek sınıf öğretmenleri gerek ilköğretim müfettişleri tarafından en az güdüleyici davranış olarak görülmüş ve bu boyutta onuncu sırada yer almıştır.

Müfettişlerin böyle bir davranışta bulunmasının öğretmenin öğrencilerin iç dünyasındaki saygınlığını ciddi biçimde zedeleyeceğinin ve bu nedenle

öğretmenin işine karşı güdülenmesinde olumsuz bir unsur olarak görüleceğinin, hem müfettişlerin hem de öğretmenlerin farkında oldukları, bu nedenle sınıf öğretmenlerini en az güdüleyen davranış konusunda sınıf öğretmenleri ile ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında benzerlik olduğu söylenebilir.

Bu boyut ile ilgili olarak ilköğretim müfettişlerinin en yüksek ortalamayı verdiği madde ise,  $\bar{X} = 4,20$  ortalama ile ilköğretim müfettişlerinin “Öğretmeni değerlendirirken çalışmalarını açıklama fırsatı tanınması” maddesidir. Buna göre ilköğretim müfettişleri bu davranışın sınıf öğretmenlerini “pek çok” derecesinde güdülediğini düşünmektedir. Bu madde ile ilgili olarak sınıf öğretmenlerinin ortalaması ise  $\bar{X} = 3,21$ 'dir. Yani sınıf öğretmenleri ilköğretim müfettişlerinin bu davranışının kendilerini “orta” derecesinde güdülediğini düşünmektedirler. Buna göre ilköğretim müfettişlerinin, öğretmenleri değerlendirirken çalışmalarını açıklama fırsatı tanınması konusunda sınıf öğretmenleri ile ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında benzerlik olmadığı söylenebilir. Bu durum müfettişlerin görevsel açıdan sorgulayan bir tutum içerisinde olduklarını, başka bir deyişle öğretmenin çalışmalarının değerlendirilmesi sürecinde açıklamalar yapmak durumunda bırakıldığı biçiminde değerlendirilebilir. Buna ilişkin öğretmene tanınacak bir “fırsat” araştırma verilerine göre kendisini “orta” derecede güdülediğini ortaya koyarken, müfettişler açıklama yapma fırsatı tanımış olmalarının öğretmeni “pek çok” derecesinde güdülediğini düşünmektedirler.

Aşağıda Tablo 11’de ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan düzeltme/geliştirme ve değerlendirme süreci ile ilgili olan davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 11. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlardan Düzeltme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci İle İlgili Olan Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre T Testi Sonuçları

Tablo 11'in Devamı

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İlköğretim Müfettişi	49	39,00	7,60	473	7,13	,000
Sınıf Öğretmeni	426	30,30	11,37			

Tablo 11'de de görüldüğü üzere ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan düzeltme/geliştirme ve değerlendirme süreci ile ilgili olan davranışların ile ilgili olanların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. [ $t_{(473)} = 7,13$ ,  $p < .05$ ]. İlköğretim müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan düzeltme/geliştirme ve değerlendirme süreci ile ilgili olan davranışların ile ilgili olanların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri ( $\bar{X} = 39,00$ ) sınıf öğretmenlerine göre ( $\bar{X} = 30,30$ ) daha olumludur. Bu bulgu, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan düzeltme/geliştirme ve değerlendirme süreci ile ilgili olan davranışların, öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşler ile görev arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

### **Diğer Etkinliklere İlişkin veriler**

Aşağıda yer alan Tablo 12'de ilköğretim müfettişlerinin "Diğer Etkinlikler" arasında yer alan davranışların sınıf öğretmenlerini güdülemesi ile ilgili olarak sınıf öğretmenleri ve ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin dağılımına yer verilmiştir.

Tablo 12. İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin İlköğretim Müfettişi ve Sınıf Öğretmenlerinin Görüşlerinin Dağılımı (Diğer Etkinlikler)

Tablo 12'nin Devamı

Diğer Etkinlikler	Görev	$\bar{X}$	Standart Sapma	Boyut Üçündeki Önem Sırası	Bütün Maddeler İçindeki Önem Sırası
Müfettişin;					
23. Denetim süresince sınıfın bir üyesiymiş gibi davranması	Müfettiş	4,20	1,06026	4	5
	Öğretmen	3,19	1,40102	7	17
	TOPLAM	3,29	1,40309	7	15
24. Yaptığım konuşmalarla öğrencileri rahatlatmaya çalışması	Müfettiş	4,32	1,10657	3	4
	Öğretmen	3,53	1,29424	3	3
	TOPLAM	3,61	1,29754	3	3
25. Derse öğretmenle birlikte girmesi	Müfettiş	4,04	,88880	7	12
	Öğretmen	3,07	2,41488	8	20
	TOPLAM	3,17	2,32268	8	20
26. Dersten öğretmenle birlikte çıkması	Müfettiş	4,10	,87190	5	10
	Öğretmen	3,45	1,27737	4	5
	TOPLAM	3,51	1,25671	4	4
27. Sınıfa girdiğinde kendini öğretmene tanıtmaması	Müfettiş	3,87	1,03345	8	18
	Öğretmen	3,70	1,29681	2	2
	TOPLAM	3,72	1,27233	2	2
28. Sağlığını ve moralini sorması	Müfettiş	4,10	,96274	6	11
	Öğretmen	3,06	1,50551	10	22
	TOPLAM	3,17	1,49202	9	21
29. Öğrencilere kendini tanıtmaması	Müfettiş	3,85	1,04083	9	19
	Öğretmen	3,72	1,27866	1	1
	TOPLAM	3,73	1,25590	1	1
30. Öğretmen masasına oturması	Müfettiş	2,81	1,09304	11	29
	Öğretmen	2,73	1,46806	11	26
	TOPLAM	2,73	1,43320	11	28
31. Öğrenci sırasına oturması	Müfettiş	3,65	1,07143	10	23
	Öğretmen	3,07	1,46295	9	21
	TOPLAM	3,13	1,43743	10	22
32. Güler yüzlü yaklaşımla öğretmenin kendisini rahat hissetmesini sağlaması	Müfettiş	4,46	1,08209	1	1
	Öğretmen	3,38	1,38957	5	6
	TOPLAM	3,49	1,39977	5	5
33. Denetim çalışmalarında öğretmene arkadaş gibi davranması	Müfettiş	4,36	1,07420	2	3
	Öğretmen	3,35	1,42868	6	7
	TOPLAM	3,45	1,42902	6	7
BOYUT ORTALAMASI	Müfettiş	43,81	8,16923		
	Öğretmen	36,29	11,24741		
	TOPLAM	37,06	11,19964		

Tablo 12'de de görüldüğü gibi araştırmaya katılan sınıf öğretmenleri ilköğretim müfettişlerinin "Diğer Etkinlikler" ile ilgili davranışları arasında, sınıf öğretmenlerini güdüleyen davranış olarak en yüksek ortalamayı ( $\bar{X} = 3,72$ ) ilköğretim müfettişlerinin "Öğrencilere kendini tanıtmaması" maddesine vermişlerdir. Sınıf öğretmenlerine göre ilköğretim müfettişlerinin bu davranışı, sınıf öğretmenlerini "çok" derecesinde güdülemektedir. Aynı madde ile ilgili

olarak ilköğretim müfettişlerinin ortalaması ise  $\bar{X} = 3,85$ 'dir. İlköğretim müfettişleri de bu davranışın sınıf öğretmenlerini "çok" derecesinde güdülediğini düşünmektedir.

Müfettişin denetim amacıyla bulunduğu sınıfta kendisini öğrencilere tanıtması davranışının tüm maddeler içerisinde öğretmenlere göre önem sıralamasında birinci sırada müfettiş davranışı olarak değerlendirilmesi oldukça anlamlıdır. Çünkü bu davranışın yapılmamış ya da gereğince yapılmamış olması, müfettiş sınıftan ayrıldıktan sonra öğrencileri tatminsiz yanıtlarla ve buna bağlı olarak da öğretmeni zor durumda bırakabilmektedir. Bu nedenle denetim amacıyla sınıfta bulunan bir müfettişin öncelikli olarak kendisini öğrencilere tanıtması, sınıfta bulunuş gerekçesini onların anlayabileceği bir biçimde anlatması, çalışmalarına başlamadan önce onlardan gelebilecek olası soruları yanıtlaması, araştırma sonucuna göre sınıfta bulunan öğretmeni "çok" derecesinde güdülemektedir.

Bu madde ile ilgili olarak önem sırasına bakıldığında farklılık görülmektedir. Sınıf öğretmenleri bu maddeye "birinci" sırada katılım gösterirken, ilköğretim müfettişlerinde bu sıra boyut içerisinde "dokuz", tüm maddeler içerisinde "19" olarak belirlenmiştir. Aynı şekilde araştırmaya katılan müfettiş grubuna göre, bu davranışın gösterilmiş olması öğretmeni "çok" derecesinde güdülemektedir. Bu veri önem sırası ile karşılaştırıldığında, müfettişlerin çok güdüleyici olarak düşündükleri bir davranışa gereken önemi vermedikleri biçiminde yorumlanabilir.

Bu boyut ile ilgili olarak sınıf öğretmenlerinin kendilerini en az ( $\bar{X} = 2,73$ ) güdüleyen davranış olarak düşündükleri davranış ise ilköğretim müfettişlerinin "Öğretmen masasına oturması" davranışıdır. Sınıf öğretmenleri bu davranışın kendilerini "orta" derecede güdülediğini, ilköğretim müfettişleri de bu davranış ile ilgili olarak, bu davranışın sınıf öğretmenlerini "orta" derecede ( $\bar{X} = 2,81$ ) güdülediğini düşünmektedir. Bu davranış bu boyutta da hem ilköğretim müfettişlerinin hem de sınıf öğretmenlerinin en az güdüleyici olarak düşündükleri davranıştır. Buna göre, bu boyutta sınıf öğretmenlerini en

az güdüleyen davranış konusunda sınıf öğretmenleri ile ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında benzerlik olduğu söylenebilir.

Bu boyut ile ilgili olarak ilköğretim müfettişlerinin en yüksek ortalamayı verdiği madde ise,  $\bar{X} = 4,46$  ortalama ile ilköğretim müfettişlerinin “Güler yüzlü yaklaşımla öğretmenin kendisini rahat hissetmesini sağlaması” maddesidir. Buna göre ilköğretim müfettişleri bu davranışın sınıf öğretmenlerini “pek çok” derecesinde güdülediğini düşünmektedir. Bu madde ile ilgili olarak sınıf öğretmenlerinin ortalaması ise  $\bar{X} = 3,38$ 'dir. Yani sınıf öğretmenleri bu davranışın, kendilerini “orta” derecede güdülediğini düşünmektedirler. Burada ilköğretim müfettişlerinin, güler yüzlü yaklaşımla öğretmenin kendisini rahat hissetmesini sağlamasının sınıf öğretmenlerini güdülemesi konusunda sınıf öğretmenleri ile ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında benzerlik olmadığı söylenebilir.

Aşağıda Tablo 13'de ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan diğer etkinlikler ile ilgili olan davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 13. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlardan Diğer Etkinlikler İle İlgili Davranışların, Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre T Testi Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İlköğretim Müfettişi	49	43,81	8,16	473	5,84	,000
Sınıf Öğretmeni	426	36,29	11,24			

Tablo 13'de de görüldüğü üzere ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan diğer etkinlikler ile ilgili olan davranışların ile ilgili olanların



öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. [ $t_{(473)} = 5,84, p < .05$ ]. İlköğretim müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan diğer etkinlikler ile ilgili olan davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri ( $\bar{X} = 43,81$ ) sınıf öğretmenlerine göre ( $\bar{X} = 36,29$ ) daha olumludur. Bu bulgu, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışlardan diğer etkinlikler ile ilgili olan davranışların, öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşler ile görev arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde de yorumlanabilir.

Ankette yer alan davranışların tamamı ile ilgili olarak sınıf öğretmenlerinin ve ilköğretim müfettişlerinin görüşleri incelendiğinde farklılıklar göze çarpmaktadır. İlköğretim müfettişleri genellikle güler yüzlü yaklaşmak, arkadaşça davranmak, olumlu ilişkiler kurmak gibi olumlu insan ilişkilerine vurgu yapan davranışları öne çıkarırken, sınıf öğretmenleri daha çok ilköğretim müfettişlerinin sınıfta bulunmasından kaynaklanabilecek sorunları ya da rahatsızlıkları giderebilecek davranışları öne çıkarmışlardır.

İlköğretim Müfettişleri tarafından gösterilen ve öğretmenleri en çok güdülediğini düşündükleri davranışları incelendiğinde daha çok insan ilişkilerini esas alan yaklaşımların ön planda olduğu görülmektedir. Buna göre, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde yapmış oldukları davranışların arka planında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın "sosyal ihtiyaçlar" basamağı ile Alderfer'in ERG Kuramı'nın "ilişki basamağı"nın var olduğu söylenebilir. Çünkü her iki kuramın da anılan basamaklarında kişinin sosyal çevresi ile olan ilişkileri, karşılıklı olarak düşünce ve duyguları paylaşma, birey olarak varlığının kabulü gibi boyutlar yer almaktadır. Bu bağlamda araştırma sonucunda elde edilen bulgular, denetim amacıyla sınıfta bulunan bir müfettişin öncelikli olarak, öğretmeni ve öğrencileri rahatlatmaya dönük bir çaba içerisinde olduğunu ve bunu yapmış olmakla da öğretmeni güdülediğini akla getirmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, öğretmenleri en çok güdüleyen müfettiş davranışları incelendiğinde, bunların müfettişin sınıfta

bulunuş gerekçesini öğretmene ve öğrenciye açıklayan davranışlar olduğu görülmektedir. Bu durum Herzberg'in İki Etmenli Güdüleme Kuramı'ndaki sağlık etmenlerini akla getirmektedir. Bulgulara göre öğretmen, denetim amacıyla sınıfında bulunan müfettişi, işini sürdürdüğü ortamın bir "unsur"u olarak değerlendirmekte ve bu unsurun ortamda bulunuş gerekçesine ilişkin açıklayıcı bilgileri de yine ondan talep etmektedir. Müfettiş tarafından yapılacak böyle bir davranış, kurama göre öğretmeni işine karşı güdülemeyebilir. Ancak böyle bir davranışın müfettiş tarafından gösterilmiş olması, araştırma sonucundaki veriler kurama göre değerlendirildiğinde, öğretmenin iş tatminine yönelik önemli katkı yapabileceğini göstermektedir.

Öğretmenleri, ders denetimi sürecinde en çok güdüleyen müfettiş davranışları önem sırasına göre incelendiğinde öğretmenler tarafından müfettişlere verilen mesaj oldukça açıktır: Öğretmen denetim amacıyla sınıfında bulunan müfettişten, kendisine ve öğrencilerine kendisini tanıtmalarını, konuşmalarıyla öğrencilerini rahatlatmasını, ders planlarını ve bunlara ilişkin dokümanlarını incelemesini ve dersten kendisiyle birlikte çıkmasını istemektedir.

Öğretmenler, denetim amacıyla sınıfında bulunan müfettişten öğretim sürecine müdahil olmamasını, çalışmalarına ilişkin olarak kendisinde "yetersizlik duygusu" uyandırabilecek davranışlarda bulunmamasını, bu tür davranışların kendisinin işine karşı güdülenmesini düşürdüğünü belirtmekte olduğu şeklinde düşünülebilir.

Öğretmenler tarafından kendilerini önem sırasına göre en alt seviyede güdülediği düşünülen davranışlar Mc Gregor'un X ve Y Kuramı çerçevesinde de değerlendirilebilir. Buna göre, öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynak veren ya da öneren, bu bağlamda kendisini yönlendirilmesi gereken bir işgören gibi algılayan, başka bir deyişle "X Kuramı" çerçevesinde tutum sergileyen müfettiş davranışlarını, öğretmenler kendisini güdüleyen davranışlar sıralamasında en alt seviyelerde değerlendirmektedir.

Öğretmenlerce, kendilerini en çok güdülediği düşünülen müfettiş davranışları Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Alderfer'in ERG Kuramı çerçevesinde de düşünülebilir. Buna göre öğretmenlerin müfettişlerde görmeyi istediği davranışların başında kabul görme, düşünce ve duyguları paylaşma gibi Maslow'un kuramındaki "sosyal ihtiyaçlar" ve Alderfer'in kuramındaki "ilişki ihtiyaçları" basamaklarında belirtilen davranışlar olduğu söylenebilir. Buna göre öğretmenleri güdüleyen müfettiş davranışlarının başında, onları işgören olarak kabul etme, var olan süre içerisinde düşünce ve duyguları paylaşma gibi davranışların geldiği de düşünülebilir.

Aşağıda yer alan tablolarda ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 14. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişleri ile Sınıf Öğretmenlerinin İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Göreve Göre T Testi Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
İlköğretim Müfettişi	49	115,04	20,74	473	6,38	,000
Sınıf Öğretmeni	426	94,43	26,49			

Tablo 14'de de görüldüğü üzere ilköğretim müfettişi ve sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri görevlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. [ $t_{(473)} = 6,38$ ,  $p < .05$ ]. İlköğretim müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri ( $\bar{X} = 115,04$ ) sınıf öğretmenlerine göre ( $\bar{X} = 94,43$ ) daha olumludur. Bu bulgu, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri

güdüleme durumuna ilişkin görüşler ile görev arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Aşağıda Tablo 15’de ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında cinsiyete göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 15. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları

Görev	N	$\bar{X}$	S	sd	t	p
Kadın	144	92,98	26,08	424	,80	,419
Erkek	282	95,18	26,71			

Tablo 15’de de görüldüğü üzere sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. [ $t_{(424)} = 0,80$ ,  $p > .05$ ]. Ancak gözlem sonuçlarına göre kadın sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri ( $\bar{X} = 92,98$ ) erkek sınıf öğretmenlerine göre ( $\bar{X} = 95,18$ ) daha olumsuzdur. Bu bulgu, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşler ile sınıf öğretmenlerinin cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki yoktur şeklinde de yorumlanabilir.

Aşağıda Tablo 16’da ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında yaşa göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 16. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdöleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	5876,210	5	1175,242	1,688	,136	-
Gruplarıçi	292466,7	420	696,349			
TOPLAM	298342,9	425				

Tablo 16'da yer alan analiz sonuçları, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında yaş bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [ $F_{(5 - 420)} = 1,68.$ ,  $p > .05$ ]. Başka bir deyişle, sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri, sınıf öğretmenlerinin yaşlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

Aşağıda Tablo 17'de ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında kıdeme göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 17. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdöleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplararası	7222,099	3	2407,366	3,49	,016	2-3
Gruplarıçi	291120,8	422	689,860			
TOPLAM	298342,9	425				

Tablo 17'de yer alan analiz sonuçları, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme

durumuna ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında kıdem bakımından anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir [ $F_{(3 - 422)} = 3,49.$ ,  $p < .05$ ]. Başka bir deyişle, sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri, sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. Birimler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Scheffe testinin sonuçlarına göre, “21–30” kıdem grubunda olanların ( $\bar{X} = 98,20$ ), “11–20” kıdem grubunda olanlara ( $\bar{X} = 89,95$ ) göre görüşlerinin daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Aşağıda Tablo 18’de ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında eğitim durumuna göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 18. Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre ANOVA Testi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Gruplarası	5071,396	4	1267,849	1,82	,124	-
Gruplariçi	293271,5	421	696,607			
TOPLAM	298342,9	425				

Tablo 18’de yer alan analiz sonuçları, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin olarak sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında eğitim durumu bakımından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [ $F_{(4 - 421)} = 1,82.$ ,  $p > .05$ ]. Başka bir deyişle, sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri, sınıf öğretmenlerinin eğitim durumlarına bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmemektedir.

İlköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin görüşlerinin yaşa göre Mann Whitney U-testi sonuçları Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Yaş Gruplarına Göre Mann Whitney U-Testi Sonuçları

Yaş Grubu	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
34-43	22	24,61	541,50	288,5	,864
44 ve yukarı	27	25,31	683,50		

Tablo 19'a göre ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri arasında yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur [ $U = 288,5$ ,  $p > .05$ ].

Aşağıda Tablo 20'de ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında kıdeme göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney U-testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 20. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Kıdeme Göre Mann Whitney U-testi Sonuçları

Kıdem	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
5-10 yıl	26	27,08	704,00	245,0	,279
11 yıl ve yukarı	23	22,65	521,00		

Tablo 20'ye göre ilköğretim müfettişlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme

durumuna ilişkin görüşleri arasında kıdeme göre anlamlı bir fark olmadığı bulunmuştur [ $U = 245,0$   $p > .05$ ].

Aşağıda Tablo 21’de ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında eğitim durumuna göre fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA analizi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 21. Araştırmaya Katılan İlköğretim Müfettişlerinin, İlköğretim Müfettişlerinin Ders Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdüleme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Eğitim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Sonuçları

Eğitim Durumu	n	Sıra Ortalaması	sd	$X^2$	p	Anlamlı Fark
2+2 Lisans tamamlama	12	22,04	3	1,42	,699	-
3+1 Lisans Tamamlama	5	25,30				
Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği	25	24,92				
Yüksek Lisans	7	30,14				

Analiz sonuçları, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin görüşleri arasında eğitim durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir [ $X^2(3) = 1,42$ ,  $p > .05$ ]. Bu bulgu, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin olarak ilköğretim müfettişlerinin görüşlerini, eğitim durumunun farklılaştırmadığını göstermektedir.



## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak geliştirilen sonuçlar her süreç için aşağıda verilmiştir.

#### **Durum Saptama Süreci**

1-Bu sürece ilişkin olarak ankette belirtilen dokuz müfettiş davranışı arasında öğretmeni “çok” derecesinde güdüleyen müfettiş davranışı öğretmenlere göre, müfettişin “öğretmenin ders planlarını ve çalışmalarına ilişkin dokümanları incelemesi” davranışıdır. Aynı davranış için müfettişler de öğretmenleri “çok” derecesinde güdülediği görüşündedir.

2-Sürece ilişkin olarak belirtilen davranışlardan, müfettişlere göre öğretmenleri “pek çok” derecesinde güdüleyen davranış “öğretmenlerin olumlu özelliklerini saptaması” davranışıdır. Aynı davranış için öğretmenlerin değerlendirmesi “orta” derecesindedir.

3-Müfettişler tarafından yapılan “öğretmenin dersini anlatırken sürekli notlar alması” davranışı, öğretmenler tarafından kendilerini “az” derecesinde güdüleyen davranış olarak değerlendirilmiştir. Aynı davranış için müfettişler, öğretmenleri “orta” derecesinde güdülediği yönünde görüş ortaya koymuşlardır.

4-Müfettişlerin ders denetim sürecinde göstermiş olduğu davranışlardan “sınıfı gezip, pano ve köşelere bakması”, “öğrencilere sorduğu sorularda sınıf seviyesini gözetmesi”, “öğrencilerin bireysel özellikleri hakkında öğretmenden bilgi alması” ve “öğretmenin neleri yapmadığından çok, neleri yaptığına bakması” davranışlarına ilişkin müfettişler, bu davranışların öğretmeni “çok” derecesinde güdülediği görüşünde iken, aynı davranışlara ilişkin olarak öğretmenlerin görüşü, bu davranışların kendilerini “orta” derecesinde güdülediği yönündedir.

## **Düzeltilme/Geliştirme ve Değerlendirme Süreci**

1-Sürece ilişkin olarak ankette yer alan 10 müfettiş davranışı içerisinde, öğretmenleri “çok” derecesinde güdüleyen müfettiş davranışı öğretmenlere göre, “karşılaştığı iyi örnekleri öneriler biçiminde öğretmene sunması” davranışıdır. Aynı davranış için müfettişlerin görüşü, öğretmenleri “çok” derecesinde güdüleyici olduğu yönündedir. Bu davranış ankette belirtilen tüm müfettiş davranışları içerisinde, öğretmenlere göre önem sırasında birinci sırada yer alan müfettiş davranışıdır. Aynı davranış, müfettişlerin önem sırasına göre değerlendirmesinde tüm maddeler içerisinde 17. sıradadır.

2-Öğretmenler bu sürece ilişkin olarak ankette yer alan müfettiş davranışlarından, bir davranışın (müfettişin sınıfta ders anlatması) “az” derecesinde güdüleyici olduğu yönünde görüş ortaya koyarlarken, diğer davranışların tamamının, kendilerini “orta” derecesinde güdülediğini belirtmişlerdir. Müfettişler ise bu süreçte belirtilen davranışları göstermiş olmalarının, biri dışında (müfettişin sınıfta ders anlatması, derecesi: “orta”) diğerlerinin, öğretmenleri “pek çok” ve “çok” derecesinde güdülediği görüşündedirler.

3-“Müfettişin sınıfta ders anlatması” davranışı öğretmenlere göre, gerek sürece ilişkin olarak ve gerekse tüm davranışlar içerisinde önem sırasında, son sırada değerlendirilen müfettiş davranışıdır. Aynı davranış müfettişler tarafından süreç içerisinde son sırada ve tüm maddeler içerisinde 26. önem sırasında değerlendirilmiştir.

## **Diğer Etkinlikler**

1-Sürece ilişkin olarak ankette yer alan 11 müfettiş davranışı içerisinde, öğretmenlere göre kendilerini “çok” derecesinde güdüleyen dört davranış vardır. Bunlar, “yaptığı konuşmalarla öğrencileri rahatlatmaya çalışması”, “sınıfa girdiğinde kendini öğretmene tanıtmayı” “öğrencilere kendini tanıtmayı” ve “dersten öğretmenle birlikte çıkması” davranışlarıdır. Diğer belirtilen davranışlar, yani geriye kalan yedi davranış, öğretmenlere göre kendilerini “orta” derecesinde güdülemektedir.

2- Müfettişler, bu bölümde yer alan davranışları göstermiş olmalarının, biri dışında (öğretmen masasına oturması) diğerlerinin, öğretmenleri “çok” ve “pek çok” derecesinde güdülediği görüşündedirler.

3-Bu bölümde yer alan “müfettişin öğrencilere kendini tanıtması” davranışı, hem bu bölümde ve hem de tüm maddeler içerisinde öğretmenlere göre en önemli güdüleyici davranıştır. Aynı madde, tüm maddeler içerisinde müfettişlere göre 19. önem sırasındadır.

4-İlköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde göstermiş oldukları davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri arasında cinsiyet, yaş ve eğitim durumu değişkinlerine göre, aralarında anlamlı bir fark yoktur.

5-Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşleri arasında, kıdeme göre anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Başka bir deyişle ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri, sınıf öğretmenlerinin kıdemlerine göre bağlı olarak anlamlı bir şekilde değişmektedir. “21–30” kıdem grubunda olanların, “11–20” kıdem grubunda olanlara göre görüşleri daha olumludur.

6-Araştırmaya katılan müfettiş grubunun görüşleri yaş, eğitim durumu ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı olarak farklılaşmamaktadır.

7-Araştırmaya katılan kadın sınıf öğretmenlerinin, ilköğretim müfettişlerinin ders denetim sürecinde gösterdikleri davranışların öğretmenleri güdüleme durumuna ilişkin görüşleri, araştırmaya katılan erkek sınıf öğretmenlerine göre daha olumsuzdur.

8-Müfettişlerin görüşleri, öğretmenlerin görüşlerine göre daha olumludur.

## Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır.

1-İlköğretim Müfettişleri denetim amacıyla buldukları sınıfta, kendisini öğretmene ve öğrencilere tanıttıktan sonra, sınıfta bulunuş gerekçesini öğretmene ve özellikle öğrencilere açıklamalı, öğrencilerden bu yönde gelebilecek soruları yanıtladıktan sonra çalışmalarına başlamalıdır.

2-İlköğretim müfettişleri dersin işleyişine yönelik herhangi bir müdahalede bulunmamalı, gözlemlerine ilişkin notlar tutma davranışının gerekçesini daha önceden öğretmenlerle paylaşmalıdırlar.

3-Araştırma bulguları, öğretmenin ders planlarının ve çalışmalarına ilişkin dokümanlarının incelenmesinin öğretmenleri “çok” derecesinde güdülediğini göstermiştir. Bu bakımdan ilköğretim müfettişleri, öğretmenlerin bu yönde gösterecekleri her dokümanı titizlikle incelemeli ve öğretmenle birlikte değerlendirmelidirler.

4-Müfettişler, denetim sürecinde “örnek” olabileceğini düşünerek ders anlatma davranışında bulunmamalıdır.

5-Öğretmenin talebi durumunda, çalışmalarına ilişkin kaynak verilmeli ya da kaynak yeri gösterilmelidir.

6-Müfettişler, denetim amacıyla buldukları okulda denetimin işlevine ilişkin gerekli bilgilendirmeyi, denetim çalışmalarından önce yapacakları bir toplantı ile tüm öğretmenlere duyurmalıdırlar.

7-Müfettişler denetim amacıyla buldukları sınıfta, öğretmenin öğretmenlik formasyonuna ilişkin olumsuzlukları saptamalı ve bunu öğretmenle paylaşmalıdır.

## Kaynakça

Adair, J. (2003). **Etkili Motivasyon: İnsanlardan En İyi Verimi Nasıl Alabilirsiniz?** (Çev. S.Uyan). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Aydın, İ. (2005). **Öğretimde Denetim**. Ankara: Pegem A Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Hizmetleri Ltd.Şti.

Aydın, M. (1986). **Çağdaş Eğitim Denetimi** (İkinci Baskı). Ankara: İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş.

Ayvaşık, H. B. (2000). Kaygı Duyarlılığı Endeksi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. **Türk Psikoloji Dergisi**, 15 (46), 43-57.

Açıkalın, A. (1994). **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi**. Ankara: Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No:7.

Balcı, A. (2004). **Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler**. Ankara: Pegem A YayıncılıkTic.Ltd.Şti.

Balcı, E. (1992). **Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**.Ankara: Adım Yayıncılık Ltd.Şti.

Başar, H. (1988). **Öğretmenlerin Değerlendirilmesi**. Ankara: H.Ü. Eğitim Fakültesi.

\_\_\_\_\_ (1993). **Eğitim Denetçisi**. Ankara: Şafak Matbaacılık Ltd.Şti.

Başaran, İ. E. (1988). **Eğitim Yönetimi**. Ankara.

\_\_\_\_\_ (1991). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Gül Yayınevi.

\_\_\_\_\_ (2000a). **Eğitim Yönetimi (Nitelikli Okul)**. Ankara: Feryal Matbaası.

\_\_\_\_\_ (2000b). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Feryal Matbaası.

Bursalıoğlu, Z. (1985). **Önsöz**. Eğitim Yönetiminde Denetleme ve Değerlendirme Sempozyumu. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 147.

\_\_\_\_\_ (1991). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış** (Sekizinci Baskı). Ankara: Personel Eğitim Geliştirme Merkezi Yayın No:2.

Cafoğlu, Z. (1996). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.

Can, H.&Kavuncubaşı, Ş. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cemaloğlu, N. (1996). **İlköğretim müfettişlerinin mesleki yardım ve rehberlik rolü'nün öğretmenleri güdülemesi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara:

Cüceloğlu, D. (1991). **İnsan ve Davranışı** (İkinci baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Çiçek, A. (2002). **İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini güdülemede kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri**. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Dağlı, A. (1995). **İlköğretim okullarının örgüt iklimi -Adana ve Gaziantep İli Örneği-** Yayımlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi. Ankara.

Eren, E. (1989). **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İşletme Fakültesi Aylık No: 209.

Ergin, C. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Elma Yayınevi.

Günbayı, İ. (2000). **Örgütlerde İş Doymu ve Güdüleme**. Ankara: Özen Yayıncılık.

Hicks, H. G. (1979). **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**. (Çev. O.Tekok, B.Aytak ve S.Şen). Ankara: Turhan Kitabevi.

Kalaycı, Ş. (2005). "Faktör Analizi". **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**. (Edt: Ş. Kalaycı). ss. 321-331. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Karasar, N. (1995). **Bilimsel Araştırma Yöntemi** (Yedinci Baskı). Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği, **Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. İstanbul: Beta Basım.

**Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Müfettişleri Başkanlıkları Rehberlik Ve Teftiş Yönergesi**. Milli Eğitim Bakanlığı Tebliğler Dergisi. Sayı: 2521.

Onaran, O. (1981). **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**. Ankara: Sevinç Matbaası.

Schein, E. H. (1976). **Örgütsel Psikoloji**. (Çev. A.Sağtür, Ş.Özalp) Eskişehir: İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Basımevi.

Semerci, A. S. (2005). **İş Motivasyonu ve Sonuçlar: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nda Bir Uygulama**. Uzman Yeterlik Tezi. Ankara.

Taymaz, H. (1993). **Teftiş**, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara:A.Ü.Basımevi.

Topçu, Z. N. (1995). **Türk eğitim sisteminde ilköğretim öğretmenlerinin güdülenme sorunları**. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara.

Yüksel, M. (1998). **İlköğretim okulu müdürleri ve ilköğretim müfettişlerinin değerlendirme sürecinde gösterdikleri davranışların sınıf öğretmenlerini güdüleme düzeyi**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



## EKLER

## EK 1 - İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlar Anketi (Öğretmenler İçin).

### Sayın Öğretmen,

Bu anket, “İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Gütülemesine İlişkin Öğretmen ve Müfettiş Görüşleri” konulu yüksek lisans tezine veri toplama amacıyla hazırlanmıştır.

Anketi, Bölüm II başındaki açıklamalara göre lütfen doldurunuz. Anketle toplanan veriler, yalnızca araştırmanın amaçları doğrultusunda kullanılacak, hiçbir şahıs veya kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle yanıtlama sırasında samimi ve objektif davranmanız beklenmektedir. Duyarlılığınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Muammer CİĞER

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

İletişim: muammerciger@yahoo.com Tel:05052670579

### Kişisel Bilgiler

I. Cinsiyetiniz 1  Kadın 2  Erkek

II. Yaşınız (Lütfen belirtiniz): .....

III. Öğretmenlikteki kıdeminiz (Lütfen belirtiniz):.....

IV. Lütfen en son mezun olduğunuz eğitim programını işaretleyiniz.

- 1  Eğitim Enstitüsü  
 2  Eğitim Yüksek Okulu  
 3  2 + 2 Lisans Tamamlama  
 4  Eğitim Fakültesi  
 5  Yüksek Lisans  
 6  Diğer (Lütfen belirtiniz):.....

### İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlar Anketi

Son beş yılda sınıf ortamında denetim amacıyla bulunan müfettişin davranışlarını göz önüne alarak, bu davranışların sizi motive edip etmediğine ilişkin olarak, aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu lütfen belirtiniz.

1. Hiç  
 2. Az  
 3. Orta  
 4. Çok  
 5. Pek Çok

### A-DURUM SAPTAMA SÜRECİ

Müfettişlerin;	1	2	3	4	5	
1 Sınıfı gezip, pano ve köşelere bakması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>1</u>
2 Öğretmenin ders planlarını ve çalışmalarına ilişkin dokümanları incelemesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>2</u>
3 Öğrencilere sorduğum sorularda sınıf seviyesini gözetmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>3</u>
4 Öğrencilerin bireysel özellikleri hakkında öğretmenden bilgi alması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>4</u>
5 Öğretmenin olumlu özelliklerini saptaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>5</u>
6 Öğretmenin olumsuz özelliklerini saptaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>6</u>
7 Öğretmenin neleri yapmadığından çok, neleri yaptığına bakması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>7</u>
8 Öğretmenin dersini anlatırken sürekli notlar alması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>8</u>
9 Öğretmenin ders işlerken gösterdiği becerilerden çok, öğrencilerin bilgi seviyesini dikkate alması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>9</u>
Diğer, lütfen belirtiniz...						

<p><b>Son beş yılda sınıf ortamında denetim amacıyla bulunan müfettişin davranışlarını göz önüne alarak, bu davranışların sizi motive edip etmediğine ilişkin olarak, aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu lütfen belirtiniz.</b></p>	<p><b>1. Hiç</b> <b>2. Az</b> <b>3. Orta</b> <b>4. Çok</b> <b>5. Pek Çok</b></p>
---	--

### B- DÜZELTME/GELİŞTİRME ve DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Müfettişlerin;	1	2	3	4	5	
<b>10</b> Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynak vermesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>10</b>
<b>11</b> Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynakları nereden temin edebileceğini söylemesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>11</b>
<b>12</b> Sınıfta ders anlatması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>12</b>
<b>13</b> Çalışmalarını olumlu görürsem öğrencilerin yanında öğretmene teşekkür etmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>13</b>
<b>14</b> Bilgi ve birikimlerimi sınıfta karşılaştığım sorunun çözümüne yönelik kullanması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>14</b>
<b>15</b> Karşılaştığım iyi örnekleri öneriler biçiminde öğretmene sunması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>15</b>
<b>16</b> Öğretmeni değerlendirirken çalışmalarını açıklama fırsatı tanınması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>16</b>
<b>17</b> Öğretmene öğretim araç ve gereçlerin kullanılması konusunda yardımcı olması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>17</b>
<b>18</b> Eğitim-öğretim alanındaki yeni gelişmelerden öğretmeni haberdar etmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>18</b>
<b>19</b> Öğretmenin saptadığım eksikliklerini yapıcı biçimde eleştirmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>19</b>
Diğer, lütfen belirtiniz...						

### C- DİĞER ETKİNLİKLER

Müfettişlerin;	1	2	3	4	5	
<b>20</b> Denetim süresince sınıfın bir üyesiymiş gibi davranması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>20</b>
<b>21</b> Yaptığı konuşmalarla öğrencileri rahatlatmaya çalışması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>21</b>
<b>22</b> Derse benimle birlikte girmesi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>22</b>
<b>23</b> Dersten benimle birlikte çıkması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>23</b>
<b>24</b> Sınıfa girdiğinde kendini bana tanıtmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>24</b>
<b>25</b> Sağlığını ve moralimi sorması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>25</b>
<b>26</b> Öğrencilere kendini tanıtmaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>26</b>
<b>27</b> Öğretmen masasına oturması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>27</b>
<b>28</b> Öğrenci sırasına oturması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>28</b>
<b>29</b> Güler yüzlü yaklaşımla kendimi rahat hissetmemi sağlaması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>29</b>
<b>30</b> Denetim çalışmalarında bana arkadaş gibi davranması	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<b>30</b>
Diğer, lütfen belirtiniz...						

*Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için  
teşekkür ederim.*

## EK 2 - İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlar Anketi (Müfettişler İçin).

### Sayın Müfettiş,

Bu anket, “İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Öğretmen ve Müfettiş Görüşleri” konulu yüksek lisans tezine veri toplama amacıyla hazırlanmıştır.

Anketi II. Bölüm başındaki açıklamalara göre lütfen doldurunuz. Anketle toplanan veriler, yalnızca araştırmanın amaçları doğrultusunda kullanılacak, hiçbir şahıs veya kuruma verilmeyecektir. Bu nedenle yanıtlama sırasında samimi ve objektif davranmanız beklenmektedir. Duyarlılığınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Muammer CİĞER

Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

İletişim: muammerciger@yahoo.com Tel:05052670579

### Kişisel Bilgiler

**I. Yaşınız** (Lütfen belirtiniz): .....

**II. Müfettişlikteki kıdeminiz** (Lütfen belirtiniz):.....

**III. Lütfen en son mezun olduğunuz eğitim programını işaretleyiniz.**

- 1  2+2 Lisans tamamlama  
 2  3+1 Lisans Tamamlama  
 3  Eğitim Yöneticiliği ve Deneticiliği  
 4  Yüksek Lisans  
 5  Diğer (Lütfen belirtiniz):.....

<b>İlköğretim Müfettişlerinin Denetim Sürecinde Gösterdikleri Davranışlar Anketi</b>	
	<b>Belirtilen müfettiş davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi</b>
<b>Denetim amacıyla bulunduğunuz sınıfta göstermiş olduğunuz davranışların öğretmeni ne derecede motive ettiğine ilişkin aşağıda belirtilen ifadelere katılma durumunuzu belirtiniz</b>	<b>1. Hiç</b> <b>2. Az</b> <b>3. Orta</b> <b>4. Çok</b> <b>5. Pek Çok</b>

### A-DURUM SAPTAMA SÜRECİ

#### Denetim amacıyla bulunduğum sınıfta;

	1	2	3	4	5	
<u>1</u> Sınıfı gezip, pano ve köşelere bakmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>1</u>
<u>2</u> Öğretmenin ders planlarını ve çalışmalarına ilişkin dokümanları incelemem,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>2</u>
<u>3</u> Öğrencilere sorduğum sorularda sınıf seviyesini gözetmem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>3</u>
<u>4</u> Öğrencilerin bireysel özellikleri hakkında öğretmenden bilgi almam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>4</u>
<u>5</u> Öğretmenin olumlu özelliklerini saptamam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>5</u>
<u>6</u> Öğretmenin olumsuz özelliklerini saptamam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>6</u>
<u>7</u> Öğretmenin neleri yapmadığından çok, neleri yaptığına bakmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>7</u>
<u>8</u> Öğretmenin dersini anlatırken sürekli notlar almam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>8</u>
<u>9</u> Öğretmenin ders işlerken gösterdiği becerilerden çok, öğrencilerin bilgi seviyesini dikkate almam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>9</u>

Diğer, lütfen belirtiniz...

<b>Denetim amacıyla bulunduğunuz sınıfta göstermiş olduğunuz davranışların öğretmeni ne derecede motive ettiğine ilişkin aşağıda belirtilen ifadelere katılma durumunuzu belirtiniz</b>	<b>Belirtilen müfettiş davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerindeki etkisi</b>
	<b>1. Hiç</b> <b>2. Az</b> <b>3. Orta</b> <b>4. Çok</b> <b>5. Pek Çok</b>

### B- DÜZELTME/GELİŞTİRME ve DEĞERLENDİRME SÜRECİ

#### Denetim amacıyla bulunduğum sınıfta;

	1	2	3	4	5	
<u>10</u> Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynak vermem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>10</u>
<u>11</u> Öğretmenin çalışmalarına ilişkin kaynakları nereden temin edebileceğini söylemem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>11</u>
<u>12</u> Sınıfta ders anlatmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>12</u>
<u>13</u> Çalışmalarını olumlu görürsem öğrencilerin yanında öğretmene teşekkür etmem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>13</u>
<u>14</u> Bilgi ve birikimlerimi sınıfta karşılaştığım sorunun çözümüne yönelik kullanmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>14</u>
<u>15</u> Karşılaştığım iyi örnekleri öneriler biçiminde öğretmene sunmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>15</u>
<u>16</u> Öğretmeni değerlendirirken çalışmalarını açıklama fırsatı tanımam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>16</u>
<u>17</u> Öğretmene öğretim araç ve gereçlerin kullanılması konusunda yardımcı olmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>17</u>
<u>18</u> Eğitim-öğretim alanındaki yeni gelişmelerden öğretmeni haberdar etmem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>18</u>
<u>19</u> Öğretmenin saptadığım eksikliklerini yapıcı biçimde eleştirmem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>19</u>

Diğer, lütfen belirtiniz...

### C- DİĞER ETKİNLİKLER

#### Denetim amacıyla bulunduğum sınıfta;

	1	2	3	4	5	
<u>20</u> Denetim süresince sınıfın bir üyesiymiş gibi davranmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>20</u>
<u>21</u> Yaptığım konuşmalarla öğrencileri rahatlatmaya çalışmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>21</u>
<u>22</u> Derse öğretmenle birlikte girmem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>22</u>
<u>23</u> Dersten öğretmenle birlikte çıkmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>23</u>
<u>24</u> Sınıfa girdiğimde kendimi öğretmene tanıtmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>24</u>
<u>25</u> Sağlığını ve moralini sormam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>25</u>
<u>26</u> Öğrencilere kendimi tanıtmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>26</u>
<u>27</u> Öğretmen masasına oturmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>27</u>
<u>28</u> Öğrenci sırasına oturmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>28</u>
<u>29</u> Güler yüzlü yaklaşımla öğretmenin kendisini rahat hissetmesini sağlamam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>29</u>
<u>30</u> Denetim çalışmalarında öğretmene arkadaş gibi davranmam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<u>30</u>

Diğer, lütfen belirtiniz...

*Yardımlarınız ve zaman ayırdığınız için*

*teşekkür ederim..*