

T.C.  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İLKÖĞRETİM OKULU ÖĞRETMENLERİNİN OKUL MÜDÜRLERİNİN  
GÜDÜLEYİCİ DAVRANIŞLARI GÖSTERME DERECELERİNE İLİŞKİN  
ALGI VE BEKLENTİLERİ**

Hazırlayan  
Semiha ŞAHİN

Danışman  
Doç. Dr. Abdurrahman TANRIÖĞEN

İZMİR - 1997

## ÖZET

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algı ve beklentilerinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma ile, okul müdürlerinin gösterdiği güdüleme davranışlarının düzeyini ve etkili bir güdüleme politikasının izlenmesi için neler yapılması gerektiğini saptamak amaçlanmaktadır.

Araştırmada "Öğretmenlerin Bireysel ve Mesleki Özellikleri ve Yöneticilerin Güdüleme Davranışları" adlı anket veri toplama aracı olarak kullanıldı. Toplam 82 yargı maddesinden oluşan anket beş dereceli Likert ölçeği tipindedir.

Araştırmanın evrenini, İzmir ili metropol alanı içindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde okulların buldukları sosyo-ekonomik çevre dikkate alınmış ve toplam 190 öğretmen anket yanıtlamıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde ortalama, standart sapma, t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmış, varyans analizinde değişkenler arasındaki farkın kaynağı Scheffe anlamlılık testiyle bulunmuştur.

Araştırmanın bulguları şunlardır:

1. Okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin öğretmenlerin algıları, cinsiyete göre önemli bir farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini güdüleyici davranışlar göstermeleri bakımından daha olumlu bulmaktadırlar.
2. Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumuna göre, alt düzey okullarda çalışan öğretmenler, orta ve üst düzey okullarda çalışanlara göre okul müdürlerini güdüleyici davranışları gösterme düzeyi açısından daha olumsuz değerlendirmektedirler.
3. Okul müdürlerinin güdüleyici davranışları göstermelerine ilişkin 1. ve 2. kademe öğretmenleri farklı beklentilere sahiptirler. 2. Kademe öğretmenleri 1. kademe öğretmenlerine göre okul müdürlerinden daha fazla güdüleme davranışı göstermelerini istemektedirler.
4. Okul müdürlerinin güdüleyici davranış gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık vardır. Öğretmenler okul müdürlerinin halen gösterdikleri güdüleme davranışlarının düzeyini düşük bulmaktadırlar.

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to determine the perceptions and expectations of the Elementary Training School teachers towards their principals behaviors that motivate themselves and to offer some suggestions in order to reinforce the motivation policy in our elementary schools.

The data of the study was collected by administering "Motivating Behaviors of Administrator Inventory" developed by the researcher. The instrument has 82 items in Likert type.

The population of the study includes all elementary school teachers working in the city of Izmir. The sample was composed of 190 teachers who have been drawn from the three different socio-economic school districts. In order to analyze the data collected, several statistical techniques had been used such as mean, standard deviation, t-test, one way analysis of variance and Scheffe significance test. After analyzing the data the following findings have been reached:

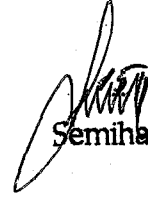
1. There is a significant difference between the perceptions of the teachers towards their principals motivating behaviors and their sexes. Male teachers' perceptions about their principals motivating behaviors have been found more positive than female teachers.

2. There is a significant difference between the perceptions of the teachers working in different socio-economic school districts. The motivating behaviors of the principals had been evaluated more negatively by the teachers who are currently working at relatively lower socio-economic school district than the teachers working for middle and higher socio-economic school districts.

3. There is a significant difference between the perceptions the first level and second level teacher towards the motivating behaviors of the principals. The teachers working at the second level have more expectations from the principals in terms of motivating behaviors than the first level teachers.

4. There is a significant difference between the perceptions and the expectations of the teachers towards the motivating behaviors of the principals. The degree of the motivating behaviors of the principals are being displayed currently, have been found very low by all teachers.

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

08/ 1997  
Semih ŞAHİN



## TUTANAK

Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 20/08/1997 tarih ve 22 sayılı toplantısında oluşturulan jüri, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliğinin 9. maddesine göre Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Semiha ŞAHİN'in "İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Gündüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri" konulu tezi incelenmiş ve aday 26/08/1997 tarihinde saat 9:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra 45 dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerince sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin *BİRLİK* olduğuna oy *BİRLİK* ile karar verildi.

BASKAN

prof. Dr. Kemal AKILGÖZ

K. Akilgöz

ÜYE

Doç. Dr. Reside KABIRBAŞI

Reside

ÜYE

Doç. Dr. Abdurrahman TANRIÖZ

A. Tanrıöz

## İÇİNDEKİLER

YÖK Dökümantasyon Merkezi Tez Veri Giriş Formu.....	I
Özet.....	III
Abstract.....	IV
Tutanak.....	V
Tablolar Listesi.....	IX
Şekiller Listesi.....	XI
Önsöz.....	XII

### BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
Problem Durumu.....	1
Problem Cümlesi.....	4
Alt Problemler.....	4
Hipotezler.....	6
Araştırmanın Amacı.....	7
Araştırmanın Önemi.....	8
Sayılıtlar.....	8
Sınırlılıklar.....	8
Tanımlar.....	8

### BÖLÜM II

İLGİLİ KAYNAKLAR.....	10
Güdüleme Kavramı.....	10
Güdüleme Kuramlarının Gelişimi.....	11
Güdü Türleri.....	12
İnsanı Davranışa Yönelten Nedenler.....	13
Güdülerin Karmaşıklığı ve Bireyden Bireye Görülen Farklılıklar.....	14
Güdüleme Faktörleri.....	15

Güdüleme Kuramları.....	15
Güdüleme Araçları.....	29
Okul Örgütlerinde Güdülemenin Önemi.....	39
Okul Örgütünün Başarısında Yöneticinin Rolü.....	41
Etkili Yöneticinin Güdüleyici Davranış Özellikleri.....	42
Yöneticinin Güdülenmeye İlişkin Temel Bilgileri.....	44
Yöneticinin Grubu Etkileme Araçları.....	45
Yönetimde Güdülemenin Tarihsel Gelişimi.....	46
Türkiye'de Yapılan İlgili Araştırmalar.....	51

### **BÖLÜM III**

YÖNTEM.....	61
Araştırma Modeli.....	61
Evren.....	61
örneklem.....	62
Veri Toplama Aracı.....	67
Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği.....	68
Anketin Uygulanması.....	70
Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	71

### **BÖLÜM IV**

BULGULAR VE YORUM.....	72
A. Bireysel ve Mesleki Özelliklere Göre Öğretmenlerin Algıları.....	72
B. Bireysel ve Mesleki Özelliklere Göre Öğretmenlerin Beklentileri.....	84
C. Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri Arasındaki Fark.....	94

### **BÖLÜM V**

SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	97
A. Sonuçlar.....	97
B. öneriler.....	98
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	103

## TABLULAR LISTESİ

2.1. Özendirme Araçları.....	54
3.1. Araştırmanın Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	61
3.2. Okulların Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı.....	62
3.3. Sosyo-Ekonomik Duruma Göre Okulların Dağılımı.....	63
3.4. Örneklem Grubu Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	63
3.5. Evren ve örnekleme öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	63
3.6. Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı.....	64
3.7. Örneklem Grubunun öğretmenlerin Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Dağılımı.....	64
3.8. Örneklem Grubunun Mezun Olunan Okula Göre Dağılımı.....	64
3.9. Örneklem Grubunun Kıdeme Göre Dağılımı.....	65
3.10. Örneklem Grubunun Çalışılan Kademe Göre Dağılımı.....	65
3.11. Örneklem Grubunun Medeni Hallerine Göre Dağılımı.....	66
3.12. Örneklem Grubunun Mesleklerini Seçme Biçimine Göre Dağılımı.....	66
3.13. Algı ve Beklentileri Beşli Derecelendirme.....	66
3.14. Algı ve Beklentilere Göre Güvenirlik Katsayısı.....	69
3.15. Algı ve Beklentiler İçin Güvenirlik Katsayısı.....	69
3.16. Örneklem Grubunda Bulunan Okullarda Anket Uygulanan Öğretmenlerin Dağılımı.....	70
4.1. Cinsiyete Göre öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	73
4.2. Yaşa Göre, öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	74
4.3. Yaşa Göre öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	75
4.4. Çalıştıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları Dağılımı.....	76
4.5. Çalıştıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	76



4.6. Öğretmenlerin Algılarındaki Farklılığın Kaynağı.....	77
4.7. Okul Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algılarının Dağılımı.....	79
4.8. Okul Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	79
4.9. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıların Dağılımı.....	80
4.10. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	81
4.11. Kademelerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	82
4.12. Medeni Hallerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	83
4.13. Meslek Seçimlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları.....	84
4.14. Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri.....	85
4.15. Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri Dağılımı.....	86
4.16. Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri.....	86
4.17. Çalıştıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri Dağılımı.....	87
4.18. Çalıştıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri.....	88
4.19. Mezun Oldıkları Okullara Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri Dağılımı.....	89
4.20. Mezun Oldıkları Okullara Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri.....	89
4.21. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri Dağılımı.....	90

4.22. Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri.....	91
4.23. Kademelerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri.....	92
4.24. Medeni Hallerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri.....	93
4.25. Mesleklerini Seçme Biçimine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri.....	94
4.26. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algı Beklenti Farkları.....	95



## ŞEKİLLER LİSTESİ

2.1. Güdüleme Süreci.....	11
2.2. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.....	16
2.3. Tatmin Sağlayanlar İle Tatminsizlik Veren Faktörler.....	21
2.4. Kuramların Karşılaştırılması:.....	25
2.5. Basitleştirilmiş Beklenti Kuramı.....	26
2.6. Kararlara Katılan Kişilerin Özellikleri.....	31
2.7. Yöneticilerin İletişim Becerisi.....	34



## ÖNSÖZ

Eğitimin ülke kalkınmasındaki payının gözönüne alınarak eğitim sistemine bakılması, eğitim sisteminin sorunlarını daha iyi görmek ve duyumsamak açısından yararlı olmaktadır. Sistemin hemen hemen tüm birimleri sistemin en önemli unsuru olan okulların varlığı ve başarısı için görev yapmaktadırlar. Okulun başarısındaki en önemli unsurlardan biri belkide en önemlisi okul yöneticisidir. Okul yöneticisinin okulun etkililiğini ve verimini sağlamak için gerekli davranışları gösteren kişi olarak öğretmenlerin başarı ya da başarısızlığında birinci derecede rolü vardır. Okul müdürünün göstereceği davranışların niteliği öğretmenlerin güdülenmesini ya da güdüsüz bir şekilde rutin bir çalışma temposu ile göreve devam etmesini sağlayan bir faktör olmaktadır.

Bu araştırmada okulun amaçlarının istenen düzeyde gerçekleştirilmesi için okul müdürünün öğretmenleri güdüleyecek davranışları sergilemesi gerekliliğinden hareket edilmiş ve ilköğretim okullarındaki okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine yönelik olarak, var olan durum ile istenen durumun belirlenmesi gerekliliği önemli bir sorun olarak görülmüştür. Bu nedenle bu araştırmanın konusu okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentisi olmuştur.

Araştırmanın gelişimi ve araştırma raporunun yazımı aşamasında pek çok insan yardımcı oldu, emeğini harcadı, özveride bulundu, kendilerine teşekkür ediyorum.

Yeni doğmuş olmasına rağmen adeta bizleri anlayışla karşılayan sevgili kızım Gizem'e, yardımlarını hiç bir zaman unutamayacağım sevgili Gülten'e ve özveriyle sıkıntılarımı paylaşıp her konuda destek sağlayan sevgili eşim Mustafa'ya teşekkürü bir borç biliyorum.

Araştırmanın gelişimi ve yazımı aşamasında yapmış olduğum yanlışlıkları düzeltip yön veren danışmanım ve hocam Doç.Dr. Abdurrahman Tannögen'e; çalışma ofisi olmamasına rağmen, olanca özverisiyle bir danışman gibi yardımcı olan hocam Doç.Dr. Reşide Kabadayı'ya; istatistikle ilgili yardımlarından dolayı Öğr.Gör. Yaşar Yavuz'a; bilimsel anlayış ve araştırma yöntemleri konularında bizlere yeni ufuklar açan, iyi bir çalışma ortamı sağlayan hocalarım Prof.Dr. Kemal Açıkgoz ve Yrd.Doç.Dr. Mustafa Metin'e çok teşekkür ediyorum.

Ağustos - Buca

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde, problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, hipotezler (denenceler), sayıtlar, sınırlılıklar, araştırmada kullanılan kavram ve terimlerin tanımları üzerinde durulmaktadır.

#### Problem Durumu

Bireyler tek başlarına başaramayacakları amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek örgütleri oluştururlar. Bir yöneticinin önderliğinde amaçlar doğrultusunda eşgüdülenerak örgütün amacıyla kendi amaçlarını bütünleştirmeye çalışırlar. Bir taraftan örgütün, diğer taraftan kendi bireysel amaçlarını gerçekleştirmeyi hedeflerler.

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

Her örgüt toplumda farklı bir gereksinimi karşılar, eğitim örgütleri toplumların eğitim gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak oluşturulmuştur. Eğitim toplumların gelişmesi ve değişmesi için gerekli ve olmazsa olmaz bir unsurdur. Ülkelerin sosyo-ekonomik, siyasal ve kültürel bakımdan birbirlerinden farklı olmalarının nedenlerinden biri eğitime verdikleri önemden kaynaklanmaktadır. Eğitimin kalitesiyle ülke kalkınması arasında paralellik vardır. Günümüzde eğitime verdiği önemle yeterli sayıda yetişmiş insan gücüne sahip olan ülkelerin kalkınmış oldukları görülmektedir.

Yetişmiş insan ögesi bir toplumsal sistemin en önemli veya en vazgeçilmez alt sistemini oluşturmaktadır. Henri Ford yetişmiş insanın önemini şöyle dile getirir (Alıç, 1996a):

"Şirketlerimi, fabrikalarımı, makinalarımı, ürettiğim tüm arabalarımı elimden alabilirsiniz, ama, lütfen yetişmiş insanımı bana bırakınız, bu insanlar sayesinde aldıklarınızı kısa sürede yerine koyabilirim, ama insanımı alırsanız hiç bir şey yapamam".

Eğitim ekonomik kalkınma düzeyi ve derecesini saptamakta kullanılan değişkenlerin en önemlilerinden biridir (Kabadayı, 1982). Kalkınmada eğitimin işlevini en iyi gösteren örnek devlet Japonya'dır. Çoğunlukla "ulusal değerlerine

önem verdikleri için kalkındılar" denilen Japonya'yı özünde bugünlere getiren Meiji Döneminde eğitime ayrılan pay ve büyük önemdir (Şahin, 1997). ABD ve İngiltere gibi gelişmiş ülkelerde eğitim için yapılacak yatırımlar seçim propagandalarının önde gelen konularından biri olması günümüzde eğitime verilen önemin kanıtı olabilir.

Eğitilmiş insanlar eğitimin asıl amacının gerçekleştiği okul örgütlerinde yetiştirilmektedir. Bu nedenle sistem içinde okulun yeri ve önemi özel ve ayrıcalıklı olmaktadır. Bu insanların yetiştirilmesinde ise birinci derecede payı olanlar öğretmenler ve okul müdürleridir. Aralarındaki ilişkiler, etkileşimler rol ve beklentiler önem taşımaktadır.

Okulu diğer örgütlerden ayıran en önemli özellik insan üzerinde çalışması ve çıktılan olan yetişmiş insanları başka bir örgüte kazandırmalarıdır. Yani diğer örgütlerin gerekli sayı ve nitelikte elemanı sağlaması ve başarılı olması bir bakıma okulların başarılı eleman yetiştirmesi ile olanaklıdır.

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

Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar sistemde çok önemli bir yere sahip olan öğretmenlerin başarısını en çok etkileyen etkenin okul yöneticisi olduğunu göstermektedir (Alıç, 1996a). Okul yöneticisinin öğretmen başarısına olan etkisi okulun başarısına da aynen yansımaktadır. Yöneticilerin en önemli görevlerinden biri insan çabasını bir kuruluşun amaçlarına ulaşması için örgütlemektir. Bir çok yönetici insan kaynaklarında bulunan değerlendirilmemiş potansiyeli nasıl kullanabileceklerini bilselerdi, kurumlarının verimliliğini en az iki misline çıkaracaklarından emin olabilirlerdi. Başarılı yöneticilik tek başına olmasa bile büyük ölçüde insan davranışlarını önceden kestirme ve denetleme yeteneklerine dayanır (Yalçınkaya, 1995).

Yöneticinin çalışanları güdüleme becerisi, başarısını belirleyen etkenlerden birisidir. İnsanı makine gibi gören bilimsel yönetim anlayışından sonra insan ilişkileri yaklaşımı örgütlerde güdülemenin önemini apaçık ortaya koymuş, işgörenlerle yakın ilişki kurma, gereksinimlerini karşılayarak iş doyumunu elde etmelerini sağlama yönetimde öncelik verilen konular durumuna gelmiştir. Çalışanların yüksek bir performans ile çabalarını örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye yönlentmeleri, gereksinimlerini karşılamış kişiler olarak gönüllü olarak işlerine sanılmalarıyla olanaklı olacaktır. Yöneticinin tutumu, göstereceği davranışların niteliği işgörenin işine sanılmasında önemli unsurlardır.



Güdülemeye, örgüt yönetiminin özel bir alana uygulaması olan okul yönetiminde de (Kabadayı, 1982) insan ilişkileri yaklaşımıyla birlikte önem verilmeye başlanmıştır. Okulun amaçlarına güdülenmiş, isteyerek coşkulu bir biçimde öğretime devam eden bir öğretmen grubuyla çalışılan okulun başarısıyla; zorunlu olarak ve "dostlar iş başında görsün" mantığı ile çalışılan bir okulun başarısı arasında önemli farkların olması kaçınılmazdır.

Güdüleme, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmalarını devam ettirmelerini, görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güç ve mekanizmaların tümü anlamını taşır. Örgütlerde yönetim sisteminin, o iş ile ilgili bütün çalışmaların ayrılmaz bir parçasını oluşturur (Özalp). Güdüleme araçlarının çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durumda, amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanamazlar. Moral bozukluğu, doyumsuzluk yaratan bu durum verecekleri kararlarda ve işleriyle ilgili diğer konularda başarıyı olumsuz etkiler (Bingöl, 1990; Özalp). Bu tür tutum ve davranışlar, hatta isyanlar kişilerin tatmin edilmeyen istek ve gereksinimlerinden ileri gelir (Eren, 1989).

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

Ülkemizde öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılayıp, işlerini isteyerek ve yüksek performans göstererek yapmalarını sağlamak okul müdürlerini yakından ilgilendirmektedir. Okul müdürü "bizde öğretmenlere ne yapsan ancak bu kadar çalışır" veya sorunu sadece maddi gereksinimlere dayandırıp "bu beni aşıyor benim elimden bir şey gelmiyor" şeklinde bir yaklaşımla kendini sorunun dışında bıraktığı sürece iyi bir sonuç elde edilmesi düşünülemez. Okul müdürü, tüm bu konularda yeterli eğitimi almış ve kendini sürekli yenileyen kişi olarak sistemde yerini alıp; öğretmenleri okulun amaçlarına yüksek düzeyde güdülemek için onların gereksinimlerini karşılama kapasitesine sahip olmak durumundadır.

Görüldüğü gibi güdüleme ve okul müdürünün bu konudaki davranışları okul örgütleri açısından son derece önemli bir olgudur. Bu çalışmada güdüleme, okul yönetiminde güdülemenin önemi ve okul yöneticisinin bu konudaki rolü daha ayrıntılı bir şekilde ele alınmakta; okullarda yaşamsal bir öneme sahip olan okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri

saptanmaktadır. Böylece, öğretmenleri daha etkili kılabilecek güdüleyici davranışlar belirlenerek okul müdürlerinin dikkatine sunulması ve etkili bir güdüleme politikasının izlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmanın problemi bu amaç doğrultusunda aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

### **Problem Cümlesi**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri nelerdir, bu algı ve beklentiler onların seçilen bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?

### **Alt Problemler**

A. Bireysel ve mesleki özelliklere göre öğretmenlerin algılarına ilişkin alt problemler:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların cinsiyetlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların yaşlarına göre önemli farklılık göstermekte midir?

3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların çalıştıkları okulun durumuna (sosyo- ekonomik yapısına) göre önemli farklılık göstermekte midir?

4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların mezun oldukları okul türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?

5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların meslekteki kıdemlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların çalıştıkları kademeye göre önemli farklılık göstermekte midir?

7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların medeni haline göre önemli farklılık göstermekte midir?



8. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların mesleklerini seçme durumuna göre önemli farklılık göstermekte midir?

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

9. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların cinsiyetlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

10. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların yaşlarına göre önemli farklılık göstermekte midir?

11. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumuna göre önemli farklılık göstermekte midir?

12. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların mezun oldukları okul türüne göre önemli farklılık göstermekte midir?

13. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların meslekteki kıdemlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

14. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların çalıştıkları kademeye göre önemli farklılık göstermekte midir?

15. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların medeni haline göre önemli farklılık göstermekte midir?

16. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların mesleklerini seçme biçimlerine göre önemli farklılık göstermekte midir?

C. Öğretmenlerin algı ve beklentilere ilişkin düşünceleri:

17. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık var mıdır?

## Hipotezler

A. Bireysel ve mesleki özelliklere göre öğretmenlerin algılarına ilişkin denenceler:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların cinsiyetleri arasında önemli bir fark yoktur.

2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların yaşları arasında önemli bir fark yoktur.

3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumu arasında önemli bir fark yoktur.

4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların mezun oldukları okul türü arasında önemli bir fark yoktur.

5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların kıdemleri arasında önemli bir fark yoktur.

6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların çalıştıkları kademe arasında önemli bir fark yoktur.

7. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların medeni halleri arasında önemli bir fark yoktur.

8. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların mesleklerini seçme biçimleri arasında önemli bir fark yoktur.

B. Bireysel ve mesleki özelliklere göre öğretmenlerin beklentilerine ilişkin denenceler:

9. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileriyle onların cinsiyetleri arasında önemli bir fark yoktur.

10. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileriyle onların yaşları arasında önemli bir fark yoktur.

11. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileriyle onların çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumu arasında önemli bir fark yoktur.

12. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileriyle onların mezun oldukları okul türü arasında önemli bir fark yoktur.

13. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileriyle onların kıdemleri arasında önemli bir fark yoktur.

14. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileriyle onların kademeleri arasında önemli bir fark yoktur.

15. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileriyle onların medeni halleri arasında önemli bir fark yoktur.

16. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileriyle onların mesleklerini seçme biçimleri arasında önemli bir fark yoktur.

C. Öğretmenlerin algı ve beklentilere ilişkin düşünceleri:

17. İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri arasında önemli bir fark yoktur.

### **Araştırmanın Amacı**

Okulların amacı olan öğrencilerde davranış değişikliği meydana getirme işini gerçekleştiren kişiler öğretmenlerdir. Davranış değişikliğini istenen bir biçimde meydana getirebilmek için öğretmenlerin işlerine güdülenerek yüksek performans göstermesi gerekmektedir. Okul müdürleri tutum ve davranışlarıyla öğretmenlerin performanslarını, etkili ve verimli bir şekilde çalışmalarını etkilerler. Diğer bir deyişle okul müdürleri sergiledikleri davranışlarla, okulun amaçlarının istenen düzeyde gerçekleşmesine yönelik olarak öğretmenlerin yüksek performans göstermelerine veya güçlerinin altında çalışmalarına etki edebilen kişiler olarak öğretmenlerin en üst derecede başarıyı yakalamalarına ya da etkisiz kalarak başansız olmalarına da neden olabilirler.

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemede etkili olabilmeleri için hangi davranış özelliklerine sahip olmaları, hangi koşulları yerine getirmeleri gerektiği ve bu konuda eğitilmiş kişiler olarak görev almalarının önemi ele alınacak;

öğretmenlerin şu andaki tutumlarına ilişkin algılarının ne olduğu ve öğretmenlerin kendilerinden nasıl bir davranış sergilemelerini istediklerine ilişkin bulgu ve yorumlar ortaya koyulacaktır.

### **Araştırmanın Önemi**

Okul yöneticilerinin yönetsel davranışlarının, öğretmenlerle geliştirdikleri ilişkilerin, olaylar karşısında takındıkları tutumların dolayısı ile tüm güdüleyici davranışlarının öğretmenlerin başarı ya da başarısızlıklarında etkili olduğunu bilmeleri beklenir.

Okul yöneticilerinin bu konudaki araştırmaları incelemeleri ve güdü kuramlarını öğrenmeleri, öğretmenlerin bu konudaki algı ve beklentilerinden haberdar olmaları ve bu konudaki bilgi ve becerilerini geliştirerek kuramla pratiği birleştirmeleri ve öğretmenleri hangi davranışlarla nasıl güdüleyebileceklerini bilmeleri önem kazanan konular arasındadır.

Okul gibi insan etkileşiminin en yoğun yaşandığı diğer örgütlerde de amaca ulaşma derecelerini artırmanın bu davranışlarla olabileceğini bilinmesi beklenmektedir.

### **Sayıtlar**

Seçilen araştırma yöntemi bu araştırmanın amacına, konusuna ve problemlerin çözülmesine uygundur.

Araştırma için geliştirilen "Yöneticilerin Güdüleme Davranışları Anketi" ilköğretim okullarında uygulanabilir.

Anket yoluyla belirlenecek görüşler öğretmenlerin kendi düşüncelerinin ifadesidir.

Örneklem grubu, evreni temsil edebilecek sayı ve niteliktedir.

Öğretmenler anketteki sorulara içtenlikle yanıt vermişlerdir.

### **Sınırlıklar**

Araştırma İzmir'de ilköğretim okulları ve bu okullarda çalışan öğretmenlerle sınırlı tutulmuş olup, sadece sorulan sorularla ilgili düşünce ve görüşlerini yansıtmaktadır.

### **Tanımlar**

Güdü: Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtüler.

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

**Gereksinme:** Bireyin sağlığı yolunda duyduğu herhangi bir eksikliktir.

**Davranış:** Dıştan gözlemlenebilecek tepkilerin toplamı, tutum.

**Özendirme:** Bireyi harekete geçirmek için bir ödöl vadetmek.

**Kademe:** İlköğretim okullarında ilkokul bölümü ile ortaokul bölümünü ayırmak için kullanılan terimdir. 1. kademe ilkokul, 2. kademe ortaokul bölümüdür.

**Okul müdürü:** Okulun yönetim işini gerçekleştiren kişidir (İlköğretim okulu müdürü).

**Öğretmen:** Okulda öğretme işini gerçekleştiren kişidir (İlköğretim okulu öğretmeni).

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

**Bireysel ve mesleki özellikler:** Öğretmenlerin yaş, cinsiyet, medeni hal gibi özellikleri bireysel, mezun olduğu okul, meslekteki kıdem, hangi kademe de çalıştığı ve mesleği nasıl seçtiği gibi özellikler mesleki özelliklere girmektedir.

## BÖLÜM II

### İLGİLİ KAYNAKLAR

Bu bölümde güdüleme kavramı açıklanmaya çalışılmakta, güdüleme kuramlarının gelişiminin ve güdü türlerinin üzerinde durulmakta, davranışın nedenleri, güdülerin karmaşıklığı ve bireyden bireye görülen farklılıklar ile güdüleme faktörleri incelenmektedir. Diğer taraftan okul örgütlerinde güdülemenin önemi ele alınmakta, yöneticinin okulun başarısındaki rolü, güdüleyici yönetici davranışları ve yöneticinin güdülemeye ilişkin temel bilgileri ile yöneticinin grubu etkileme araçları üzerinde durulmaktadır. Ayrıca Türkiye'de yapılan ve bulguları incelenen araştırmalara da bu bölümde yer verilmektedir.

#### Güdüleme Kavramı

Güdüleme kavramının günümüzde tam karşılığını bulmak zordur. Kişinin davranışlarıyla ilgili olan kavram Latince "movere" kelimesinden gelmektedir. İngilizce ve Fransızca'da "motive" olarak geçen güdülenme, özendirme, etki altına alma, harekete geçirme, saik gibi anlamlara gelmektedir (Lunenburg-Ornstein; Aydın, 1993; Bingöl, 1990). Güdüleme bir bakıma coşku, dürtü, içgüdü, gereksinim, iti, istek, özlem, amaç, değer, tutum gibi bütün kavramları da içine alan oldukça geniş bir kavramdır (Onaran, 1982).

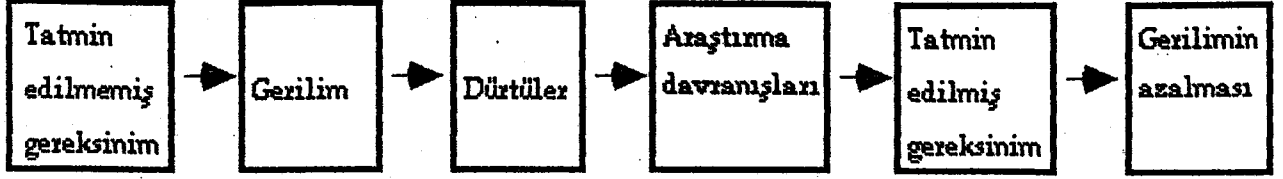
"Motivation" teriminin Türkçe karşılığı olan güdülemenin herkesçe kabul gören tek bir tanımı yoktur. Güdüleme çeşitli şekillerde kullanılır ve en genel anlamda zorunlu olmayan aktiviteler arasında bireyin seçeneklerini yönlendirme sürecidir (Hoy-Miskel, 1982). Weiner, önceki güdü araştırmacılarının güdünün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

Güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için harcanan güç ve çabaların toplamıdır. Şu halde güdüleme harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür (Eren, 1989; Özalp). Örgütsel açıdan güdülemeyi Can şöyle ifade eder:



Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir. Örgütte bireyler işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmak için güdülenmelidirler (Can, 1994). Gdülenme süreci aşağıda basitçe açıklanmaktadır:

Şekil 2.1. Gdüleme Süreci .



Tatmin edilmeyen bir gereksinim, gerilim yaratır. Gerilim bireydeki dürtüleri harekete geçirir. Bu dürtüler, kişiyi belirli amaçlar bulma arayışına sokar ve bu amaçlara ulaştığında kişi gereksinimini tatmin ederek gerilimi azaltır (Robbins, 1994).

Weiner'a göre güdünün başlıca göstergeleri şunlardır (Açıkgöz, 1996):

Seçme: Bireyin ne yapmakta olduğu (neyi seçtiği).

Beklememe: Fırsat verilince bireyin o davranışı seçmeden önceki bekleme süresi, tereddüt etmeden seçim yapması.

Yoğunluk: Bireyin o davranış üzerinde ne kadar sıkı çalışıyor olduğu.

Kararlılık/Azim: O etkinlikte geçirilen sürenin uzunluğu.

Duygu: O etkinlikten önce ve sonra hissedilenler.

### Gdüleme Kuramlarının Gelişimi

Bu konuda ilk ileri sürülen kuramlar "tek etkenli" kuramlardır. Karmaşık insan davranışını basit kavramlarla çözümlenmeyi olanaklı kılıcı tek bir kavram oluşturulmaya çalışılmıştır (Aydın, 1994).

Bunlardan bilişsel kuramlar, bireyin "düşünme" ve "bağımsız istekte bulunma" özellikleri üzerine kurulmuşlardır. İnsanın düşünme ve istemesi akılcıdır. Birey düşünecek, sonuçları tartacak ve eyleme geçecektir. Ancak bilişsel süreçler güdüleme olgusunu tek başına açıklayamaz. Bu sürece çağdaş kuramcılar, bireyin düşünme aşamasına varmadan geçirmesi gereken süreçleri içermemesi açısından karşı çıkmışlardır.

Hedonik kuramlara bakıldığında, hedonizm kısaca zevki aramak; hoşla gitmeyecek acı getirecek şeylerden kaçınmaktır. Birey ona zevk veren olay ve nesnelere karşısında güdülenir, onları yapmak ve elde etmek ister (Kaynak, 1995). İnsanın temel yönelimi rahatsızlık verici durumlardan kaçma ve haz aramadır (Aydın, 1994; Baransel, 1993). Bu kuramlar iki açıdan boşluk göstermektedir. Birincisi acı ve zevk her

birey için aynı nicelik ve nitelikte değildir. Bir kimseye zevk veya acı verebilen bir başkasına vermeyebilir. İkinci olarak da hedonist sanılar deneysel bir özellik göstermemektedirler. Zevk ve acı duyguları ölçülemez.

Tek etkenli güdüleme kuramları zamanla yerini insanın temel içgüdülerini belirleme girişimlerine bırakmıştır (Kaynak, 1995).

Freud'a göre tüm psişik enerji ya cinsel ya da saldırgan kökenlidir ve haz yaratan sonuçlara yönelir. Güdüler sürekli, kişilerde tekrar tekrar görülür, çoğu kez bilinçsiz ve kişinin farkında olmadığı bir biçimdedirler (Can, 1985). Zaman içinde 1920'lerde 6000'e yakın içgüdü türü ortaya atıldı. İçgüdülerin güdüleme sürecini belirlediği yargısı bu konudaki çalışmaları hızlandırdı. McDougall ve onun yorumu yanlısı düşünürler göre içgüdü teorileri açısından güdülemenin derlemesi şöyle yapılabilir: Güdüleme, şiddetli duygusal yönü de bulunan içgüdüler gereği bireyin eyleme itilmesidir. Oysa özellikle davranış bilimcileri, davranışı içgüdüye bağlama eğilimine karşı çıkmışlar ve içgüdü açısından bireysel yönelimin açıklanamayacağını savunmuşlardır. Ayrıca içgüdü ve dürtü kavramları amaçlarından saptırılarak bazen aynı anlamda kullanılmıştır.

Dürtü kuramlarına bakıldığında, kavram ilk ortaya atıldığında bireydeki fiziksel enerjinin tanımlanması açısından yorumlanmaya çalışıldı. Dürtünün gerçekte uyarılmış davranışın nedenini açıklayan bir kavram olduğu gerçeğine daha sonraları varıldı. Dürtünün organizmada depolanmış enerjiyi belli miktarda çözümleyen bir araç olduğunda birleşildi. Uyarılmış davranışın nedenini açıklama açısından dürtü (Kaynak, 1995):

- a. Genel anlamda bir eylem için güdüsel koşuldur.
- b. Eylemin türünden bağımlı ve ona özgü itici bir güçtür.
- c. Bu güç şiddetli ve aynı zamanda rahatsız edici niteliktedir ve uyarılmasına yanıt aldıkça giderek zayıflar ve yok olur.

Thorndike oluşturduğu ve Pavlov'un geliştirdiği dürtü kuramını yaygınlaştıran Skinner olmuştur. Pavlov'un klasik şartlandırma kavramından farklı olarak Skinner sonuçsal şartlandırma kuramını getirmiştir. Temel noktası kişinin bir davranışının karşılaştığı sonuçtur ve bu sonuç ödül ve ceza şeklinde gruplandırılabilir (Can, 1985).

### **Güdü Türleri**

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

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



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

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

Dışsal güdü dışarıdan gelen ödül, ceza, baskı, rica gibi etkilerle ortaya çıkar. İçsel güdü ise, ilgi, gereksinim, merak gibi kişinin içinden gelen etkilerle ortaya çıkar. Eğer kişi içsel olarak güdülenmiş ise dışsal güdüleyicilere gerek yoktur (Açıkgöz, 1996). İçten güdülenme istenilir ve daha etkilidir, fakat insanda itin yönünde, sürekliliğinde ve gücünde olabilen kusurlar dışarıdan güdülenmeyi zorunlu kılmaktadır (Dönmezer, 1996).

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

### **İnsanı Davranışa Yönelten Nedenler**

Davranış, bireyin gereksinme ve beklentilerini de içine alan yaşam alanı, yetiştiği toplumsal grubun özellikleri ve sahip olduğu kültürel normlar tarafından belirlenir (Alıç, 1996b). Bireyden ve çevreden kaynaklanan nedenleri vardır. Bireyden kaynaklanan nedenleri güdüsel; beceri ya da özellik; bilişsel inançlar, arayışlar, beklentiler olmak üzere üç grup değişkenin belirlediği görülmektedir. Bu değişkenler birbirleriyle etkileşimde bulunarak davranışları belirler (Açıkgöz, 1996). Kolayca denetlenemeyen ve karmaşık olan insan davranışının (Onaran, 1982) nedenlerini Dönmezer içsel ve dışsal olmak üzere iki grupta inceler.

İçsel olanlar: İçgüdü, doğuştan gelen türe özgü davranışlardır. Yeme içme, üreme, çevreye uyum gibi doğal gereksinimlerin karşılanmasını sağlar.

Dürtü; fizyolojik dengenin (homeostasis) bozulması sonucu ortaya çıkan ve organizmada harekete geçme eğilimi oluşturan bir iç koşuldur. Fizyolojik denge her bozulmasında, doğal olarak yeniden kurulma eğilimi gösterir ve bir gerilme ve gereksinimin oluşmasına neden olur. Bu dürtü organizmanın uyarılmasını ve hareket yeteneği kazanmasını sağlar. Dürtü bedensel gereksinimlerin psikolojik algılanışıdır ve bilinçli bir biçime dönüştüğünde arzu veya istek diye tanımlanır.

Bilinçli istek bireyi gereksinimlerin giderilmesine yönlendirecek, çabaya ya da uğraşa itecektir. Gereksinme, dürtü ve istek kavramlarının birbirlerini etkileme sınırlarını çizmeye olanak yoktur çünkü oluşum kendi bütünselliği içinde dinamiktir.

Uyarıcı Arama-Değişim; Dengelenmeye ilişkin saptanabilir (homeostatistik) gereksinmelerin olmadığı durumlarda, kendi çevresini ve bazı nesnelere kendiliğinden keşfetme eğilimidir. Görmek, anlamak, açıklığa kavuşturmak isteğinin insan yaşamına egemen olmasıdır.

**Merak:** Merak doğal ve güçlü bir güdüleyicidir.

Dışsal nedenler ise; bireyin içinde yaşadığı toplumun politik, ekonomik, yasal ve dinsel özellikleri vardır. Toplumun değerleri, tabuları, teknolojisi, maddi ve manevi aile değerlerinden birey etkilenir. Davranışların başlatılması ve sergilenmesi, harcanan enerjinin miktarı, davranışın yönü ve sürekliliği ve sona erdirilmesi bu etkenlerden etkilenir (Dönmezer, 1996).

### **Güdülerin Karmaşıklığı ve Bireyden Bireye Görülen Farklılıklar**

Güdüler, insan davranışında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlar güdüler tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen güdüler bazen açık, bazen kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısında ve bu yapının değişen koşullarında olabilir (Sabuncuoğlu, 1995). İnsan davranışlarından güdülerin gerçek anlamını çıkarma oldukça güçtür. Birbirine benzer davranışlar değişik güdülerden ortaya çıktıkları gibi, bazı değişik davranışlar tek bir güdüye dayanabilir.

Hilgard ve Atkinson'a göre bireyler arasındaki güdüsel ayrılıklar şunlardır (Başaran, 1991): Güdüler, kültürden kültüre ve aynı kültürdeki insandan insana değişebilmekte; belirli bir güdü, değişik durumlarda değişik davranışa yol açabilmekte; değişik güdüler aynı davranışla kendilerini gösterebilmekte; güdüler öncekinden daha değişik biçimlerde ortaya çıkabilmektedir.

Bir işgören gereksinimleri doyurulduktan sonra yeteneklerinin son sınırına kadar çalışırken aynı niteliklere sahip bir başka işgören tembelliği tercih edebilir ve düşmanca davranış kalıplarına girerek ortamı bulandırabilir. Bunun nedenini beşeri güdülerin karmaşıklığında aramak gerekir. İç dengesizlikler ve güdüler dışardan kolaylıkla gözlenip ölçülemez ancak davranışlardan anlaşılırlar. Güdüleme araçları ve çevre koşullarında yapılan davranışların gözlenmesiyle anlaşılacağı gibi kişisel farklılıkların ele alınması, karakteroloji denen kişilik biliminden yararlanılması da gerekebilir (Eren, 1989; Aydın, 1993).

Davranış insanın belli bir andaki kişilik özelliklerinin (gereksinimler, istekler vs.) işlevi olduğu gibi, insanın o anda içinde bulunduğu çevrenin de bir işlevidir (Onaran, 1982). Çevresel koşullar, kişinin davranışlarını etkiler ve yön verir. İnsan

varlığının derinliklerinde bulunan bu gereksinimler bazen sosyal çevre ve kültürün etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka istek ve arzular halinde oluşabilir. Kişinin yaşadığı ortama, örf ve adetlere uymayan arzu ve gereksinimlerden doğan güdüler güçlerini yitirirler, uyanlar ise kabul görürler (Eren, 1989).

### **Güdüleme Faktörleri**

Bireyi güdüleyen faktörler, oluşumları, yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu faktörler dokuz grupta toplanabilir (Bingöl, 1990).

**İçgüdüsel faktörler:** Bir canlı türünün her birinde doğuştan bulunan, hiç değişmeyen, birden ortaya çıkan, bilinçsiz, akla ve mantığa dayanmayan faktörlerdir. Bunlardan kaynaklanan güdülere "içgüdüsel güdüler" denir. Cinsel dürtü, sürü içgüdüğü gibi.

**Fizyolojik Faktörler:** Bu tür faktörler insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel gereksinimlerin elde edilmesine yönelterek güdüler. Beslenmek, barınmak gibi.

**Sosyal Faktörler:** Bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi ve böyle bir yaşantının kendisinden kaynaklanan faktörlerdir. Bir gruba üye olmak gibi.

**Psikolojik Faktörler:** Düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanan faktörlerdir. Bir işi başarmak, bir şeye karşı ilgi duymak gibi.

**Sosyo-psikolojik Faktörler:** Topluma hakim psikolojik nesnelere kaynaklanan faktörlerdir. Savaş zamanı gönüllü askere gidenlerin artması buna örnektir.

**Başarı Faktörü:** Başarma arzusu, insanları davranışa sevkeden en güçlü faktörlerden biridir.

**Güç Faktörü:** Başkalarını etkileme araçlarını denetleme arzusu da davranış faktörü olmaktadır.

**Bağlama Faktörü:** Sosyal ve psikolojik faktörler grubuna giren bağlanma faktörü, bireyin başkalarıyla duygusal ilişkiler kurma davranışını göstermesine neden olur.

**İnanç ve Tutum Faktörü:** İnanç ve tutumların bireyi davranışa itmesinden dolayı, birer güdü olarak karşımıza çıkar.

Bu faktörler, insanın güdülenmesinde başkaları tarafından rahatlıkla kullanılacak güdülerdir.

### **Güdüleme Kuramları**

Güdüleme kuramları içerik ve süreç kuramları olmak üzere iki grup halinde ele alınır. Bireye enerji vererek harekete geçiren ve yönlendiren bireysel faktörleri

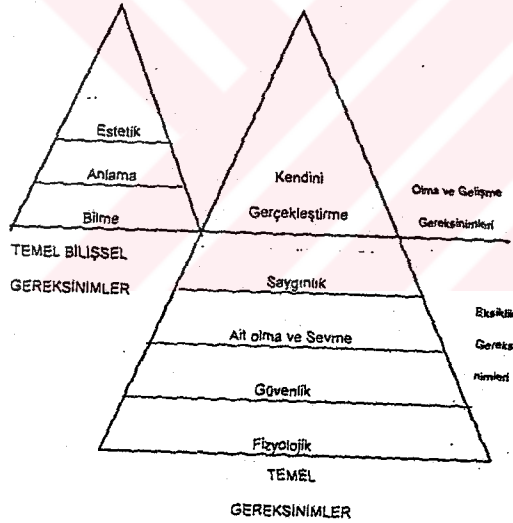
inceleyen kuramlara içerik ya da kapsam kuramları; davranışın nasıl harekete geçirilip yönlendirileceğini ya da yavaşlatılacağını açıklamaya çalışan kuramlara da süreç kuramları adı verilir. İçerik kuramları, insanın doyuracağı güdülerini ya da gereksinimlerini odak olarak alır. Bu kuramlarda insanın ulaşmak için güdülendiği hedef önemlidir. Süreç kuramları ise, güdülenmenin oluşumunu odak olarak alır (Can, 1994; Başaran, 1991).

## A. İçerik Kuramları

**1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi.** Güdülemeye ilişkin bütüncül bir görüşe sahip olan Maslow, güdülemeyi bireysel davranış açısından vermek isterken, bireyin kişiliğinin bir bütün olarak ele alınmasının gereğine inanmakta ve çeşitli psiko-sosyal etkenlerin birey yapısında bütünleşmiş bir yorumunu amaç edinmekteydi (Kaynak, 1995; Onaran, 1982).

Gereksinimler hiyerarşisi kişisel olgunlukla birlikte ona paralel olarak gelişen bir temel gereksinimler süreci şeklinde verilmektedir.

Şekil 2.2. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi (Açıköz, 1996)



**1.1. Fizyolojik gereksinimler.** Tüm canlılar için geçerli olan evrensel nitelikte gereksinimlerdir. Davranışların bir kısmı bu gereksinimlerin tatminine yöneliktir. Şiddet dereceleri kişiden kişiye değişebilir ve tatmin edildikten sonra bir süre için kaybolurlar (Eren, 1989). Yiyecek, içecek, hava, barınma, seks gibi gereksinimlerdir. Bu gereksinimler organizma için vazgeçilmez olduğundan canlıların içgüdüsel olarak bu gereksinimlere yönelmesi doğaldır. Bu açıdan fizyolojik gereksinimler bireysel güdülenmenin başlangıcını oluştururlar (Kaynak, 1995). Bu gereksinimlerin bazıları coğrafi bölgelere bazıları da toplumların törelerine veya gelişmişlik durumlarına göre farklılıklar gösterirler ve koşullanırlar. Afrika'da yaşayan bir insanla kutuplarda



yaşayan bir insanın fizyolojik gereksinimleri farklılıklar gösterir (Eren, 1989; Kaynak, 1995).

**1.2. Güvenlik gereksinimi.** Fizyolojik gereksinimlerini karşılayan birey, geleceğini güven altına almak isteyecektir. Korunma, korku ve karışıklıktan kaçınma, sosyal yapı, düzen bireyin güven gereksiniminin doğurduğu toplumsal değer ve yapılarıdır. Örgütlerde iş güvenliği, geleceği önceden kestirme, sosyal sigorta kurumları bu kapsama alınabilir (Kaynak, 1995). Biyolojik yaşamını tehlikelerden uzak tutma mantığına dayanır ve bu gereksinimler tehlikeyi, yoksunluğu ve tehditleri savuşturmaya yönelir (Eren, 1989). Güncel açıdan bakıldığında, güven gereksinimleri çağımızda sosyo-politik bir yaklaşım niteliği göstermektedir. Birey ve kamuoyu, sosyal güvenliğini politik sistem tercihlerinde aramaktadır (Kaynak, 1995).

**1.3. Ait olma.** Fizyolojik ve güven gereksinimleri giderilmiş birey artık sosyal yönü ağır olan gereksinimlere yönelir. Birey belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma arzusunu duyar, bu çevrenin diğer üyelerini sevme ve onlarca sevildiğini bilme gereğini hisseder.

Bu tür sosyal gereksinimlerde iki temel nitelik bireyin aktif ve pasif olma halidir. Aktif olma, sevme, yardımcı olma, sorumluluk duyma, şevkat gösterme; Pasif olma ise sevilme, ait olma, kabul edilme türünden gereksinimlerdir. Ancak unutulmamalıdır ki birey sosyal açıdan verdiği kadar alabilecektir. Severse sevicek, saygı duyarsa sayılacak. Yine birey toplumun koyduğu değerlere uyabildiği sürece sosyal gereksinimlerini giderebilecektir. Aksi halde dışlanır, itilir ya da yadsınır (Kaynak, 1995).

**1.4. Saygı görme gereksinimi.** Bu aşamada birey güçlü olmak, başarılı olmak, yeterli olmak, uzman olmak, yeteneği bulunmak, güven duyulmak, özgür bir yapıya sahip olmak zorunluluğu gibi kendisi ile ilgili bazı değer ölçütlerini oturtmak gereksinimi duyacaktır. Çevreden de bu değerlerine göndermeler yapılmasını bekleyecektir. Başkaları tarafından sevilme başkalarının hayranlığını ve onayını kazanmak isteyecektir. İtibarı olmak, sosyal mevkii bulunmak, tanınmak, onurlu olmak, egemen olmak, değerli ve önemli kabul edilmek, taktir edilmek gibi beklentileri olacaktır. Kaldiki saygı gereksinimi bireyin doğrudan kendisinden değil, başkaları üzerinden giderebileceği bir gereksinimdir (Kaynak, 1995). Bazen de insan kendisi kendi kişiliğini takdir ederek sağlam bir güvenlik duygusuna sahip olabilir. İnsanın kendi kendini taktir gereksinimi güvenlik duygusu yanında, işe yarar bir kimse olduğu kanısını da güçlendirecektir. Bu duygu insan için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır (Eren, 1989).

**1.5. Kendini gerçekleştirme gereksinimi.** Maslow kendini gerçekleştirme gereksinimlerini insanda gizil olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi

diye tanımlamıştır (Onaran, 1982). Önceki basamaklar her orta düzey birey için geçerli olabilir. Kendini gerçekleştirme de ise her birey ayrı bir asli yapıya sahip olduğundan öze ait gereksinimler söz konusu olur. Bu gereksinimlerin bilincine varmak diğer gereksinimlerin giderilmesiyle olanaklıdır (Kaynak, 1995). Kendini gerçekleştirme gereksinimi, birey olan ve birey tarafından kendine verdiği ödüller ya da elde ettiği sonuçlarla karşılanır (Aydın, 1994).

Bir insan ne olarak yaratılmışsa onu yapabildiğinde tatmine ulaşabilecektir. Birey bu aşamada potansiyel yetisini ortaya koymak zorunluluğundadır. Yani şairse şiir yazacak; alimse ilim yapacak; müzisyense müzikle uğraşacaktır. Ürettikleriyle kendini gerçekleştirme gereksinimini gidermiş olacaktır.

Bu gereksinim her bireyde görülecek türden değildir. Çünkü bu gereksinimin kendini hissettirmesi, bireyin ancak sosyal yaşamda yerini bulmuş ve istediği ortam ve işe kavuşmuş, ayrıca psikolojik bakımdan yeterince gelişmiş olmasına bağlıdır. Çağdaş yaşam koşulları karşısında bireyin özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu aşamaya geçmesi zordur (Kaynak, 1995).

Maslow'un yaptığı çalışmalar sonucu saptadığı kendini gerçekleştirmiş insan özellikleri şunlardır (Açıkgöz, 1996; Onaran, 1982):

Gerçekliğin algılanması: Entellektüel güce sahip olan sağlıklı insanlar gerçekleri daha iyi değerlendirirler, bilinmeyenlerden rahatsız olmadıkları gibi onu çekici de bulabilirler.

Kendilerini ve başkalarını olduğu gibi kabul etme: Zayıflıkları, hataları dolayısıyla utanç duymazlar. Kendilerini kabul ettikleri gibi başkalarını da kabul ederler. Ayrıca zevklerini de sonuna kadar yaşarlar.

Doğallık: Davranışlarının en belirgin özelliği yapaylıktan uzak, basit ve doğal olmasıdır. Kendini engellemediği sürece alışılmış davranışlar gösterebilirler.

Problem merkezlilik: Kendini değil, kendi dışlarındaki problemleri merkez alırlar. Genellikle görev olarak algıladıkları kişisel olmayan amaçları vardır. Küçük şeylerle uğraşmazlar ve geniş görüşlüdürler.

Yalnızlık: Başka insanlara gereksinim duyarlar fakat yalnız kalmaktan da rahatsız olmazlar.

Özerklik: Çevrelerinden bağımsız davrandıklarından kötü anlarında dengelerini kaybetmezler. Bu insanlar başkalarını intihara sürükleyebilecek durumlarda bile dimdik durmayı başarabilirler. Başkalarının ne düşündüğünden çok kendi ne düşündükleri onları ilgilendirir.

Hoşlanma duygusunun canlılığını koruması: Bu kişilerde her seferinde aynı zevk, aynı korku, aynı heyecanı duyma özelliği vardır.

**Doruk yaşantıları:** Genel olarak çok özel zevkleri çok özel bir biçimde yaşarlar. Böyle yaşantılarla ufukların açıldığına, heyecan içinde geçen çok önemli olayların insanları günlük yaşamda bile güçlendirdiğine inanırlar.

**İnsan sevgisi:** Genel olarak bütün insanları sever ve insanların birbirleriyle kardeş olduğuna inanırlar.

**Horlama ve saygı:** Hemen hepsi dramatik insanlardır. İnsanlar arasında ayırım yapmazlar. Yaş, ünvan vs. özellikleriyle övünmezler. İşini iyi yapan herkese saygı duyarlar.

**Kişilerarası ilişkiler:** İnsanlarla derin ilişkiler kurarlar. Zamanları az olduğu için bunu az kişiye yaparlar.

**Ahlak:** Kendi doğruları ve yanlışları içinde ahlaklı davranırlar.

**Araçlar ve amaçlar:** Araçlar ve amaçlar arasında ayırım yaparlar. Daha çok amaçlar üzerinde odaklaşırlar. En sıkıcı etkinlikleri bile eğlenceli hale getirebilirler.

**Mizah:** Mizah anlayışları farklıdır. Birilerinin aşağılanması onları güldürmez. Kendi kendileriyle alay edebilirler. Şakaları kınacı değil mesaj vericidir. Espirilidirler.

**Yaratıcılık:** Özel yetenek gerektirmeyen ve herkeste gizil olarak var olan yaratıcılıktır. Sağlıklı bir kişiliğin göstergesidir.

**Kültürlemeye Direnme:** Yemek, giyim vb. konularda geleneksel tercih yapsalar bile gerçek anlamda geleneksel değildirler. Kültürü yavaş yavaş soğukkanlılıkla değiştirme eğilimi gösterirler.

**Hataları:** İnsanların küçük hatalarının çoğunu yaparlar. Sıkıcı, inatçı, kırıncı olabilirler. Zaman zaman sinir krizi geçirebilirler. Güçlü insanlar oldukları için bazen ruhsuzmuş gibi davranabilirler.

**Değerler:** Tüm insanların doğasını ve fiziksel gerçekliği olduğu gibi kabul ederler. Bu onların kişisel değer sistemlerini oluşturmalarını sağlar. Değer sistemlerinin bir bütünlüğü vardır ve hem birbirlerine benzerler hem de tek başlarına ayrı birer bireydirler.

**İkilemlerin çözümü:** İnsanlar mantıkla duygunun iş ile eğlencenin çatıştığı durumlarda olduğu gibi ikilemlere düşebilir. Örneğin, iş zevkli hale getirilince eğlence ile çelişmeye başlamaktadır. Bu ikilemlere düşme kendini gerçekleştiren insanlarda çok az görülür.

**Maslow temel bilişsel gereksinimler başlığı altında bilme, anlama gereksinimi ile estetik gereksinimlerine de yer vermektedir. Ayrıca temel bilişsel gereksinimlerin temel gereksinimlerden ayrılmaması gerektiğini, bunların birbirleriyle ilişkili olduğunu da belirtmektedir.**

**1.5.1. Bilme ve anlama gereksinimleri.** Zeki bir insan için kendini gerçekleştirme ifadesidir. Sürekli olarak bilinmeyi bulmaya, açıklamaya çalışan kişiler vardır. Evreni tanıma, dünyadaki güvenliğini sağlama yollarını aramaya çalışma gibi. Bu tür gereksinimlerin karşılanmaması bu kişileri rahatsız edebilir.

**1.5.2. Estetik gereksinimler.** Bazı insanlar çirkinlikten, düzensizlikten rahatsız olur, düzenden, dengeden ve güzellikten hoşlanırlar. Güzel ortamda bulunmak isterler (Açıkgöz, 1996).

Kurama göre, birey gereksinimlerini karşıladıkça sürekli olarak yenileri ortaya çıkar. Alt basamaktaki bir gereksinim doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan gereksinimlerden biri yeniden ortaya çıktığında dikkatler bu gereksinimi yeniden karşılamaya yönelir (Sabuncuoğlu, 1995). Her basamakta doyurulan gereksinimler sayı ve düzey bakımından işgörenler arasında bireysel farklılıklar gösterir. Yine insanlar bir basamağa değişik yaşlarda geçebilirler (Başaran, 1991). En önemli gereksinim de en az karşılanan gereksinimdir (Aydın, 1994).

Birey üst gereksinim düzeylerine ulaştığında, alt düzeydekiler daha az önemsenir ve kişilik yapısı da ona göre gelişir. Bilişsel faaliyetleri zenginleşir, istek ve amaçları artar ve bireyi midesinden çok kafası etkiler (Inceoğlu, 1985).

Orta insan için, Maslow'un hiyerarşisinde bulunan gereksinimlerin yeterli tatmin düzeyleri şöyle sıralanabilir: Fizyolojik gereksinimler, % 85; güven gereksinimleri, % 75; sevgi ve aidiyet gereksinimleri, % 50; saygı görme gereksinimleri, % 40; kendini gerçekleştirme gereksinimleri, % 10. Bu yüzdeler düz tahminlerdir. Her birey için değişik nicel değerlerin geçerli olacağı kuşkusuzdur. Ülkelerin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel birikimlerine göre de bu yüzdeler değişik değerler alabilir (Kaynak, 1995; Onaran, 1982).

**2. V. I. G. Kuramı.** Maslow'un kuramına dayanılarak yapılan araştırmalar sonucunda gereksinimleri gruplandırma gereksinimi ortaya çıkmış ve bu kuramla gereksinimler sırayla şu üç grupta toplanmıştır:

1. Varlık: Açlık, susuzluk, güvenlik gibi fizyolojik maddi temel gereksinimler burada toplanmıştır. Bu gereksinimlerin karşılanması örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

2. İlişki: Diğer insanlarla ilişkide bulunma bu grupta toplanmıştır. Başka insanlarla birlikte olmak doyuma ulaştırır.

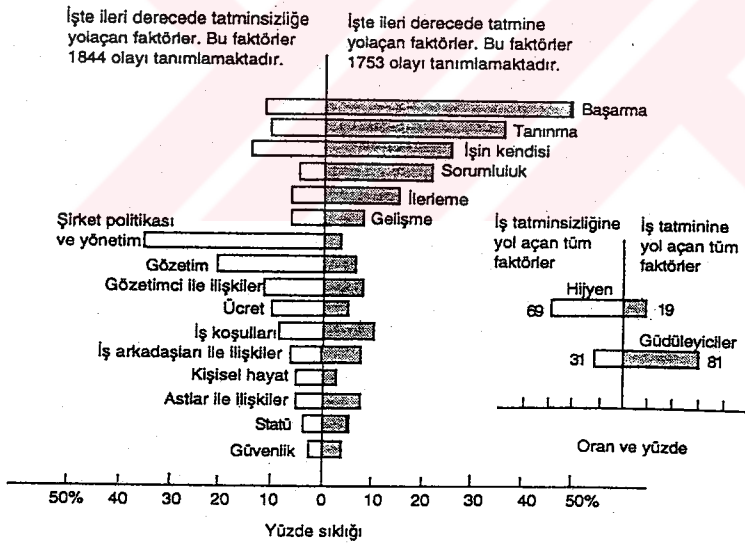
3. Gelişme: Bir insanın kendi ya da çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenek geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır (Onaran, 1982).



Maslow'un kuramından farklı olarak, Alderfer birden fazla gereksinimin aynı anda etkili olduğunu ve davranışı etkilediğini ileri sürer. Ayrıca alt düzey gereksinimler karşılanmadığında üst düzeye doğru gelişmede bir engelleme olduğunu kabul eder. Yani gelişme gereksinimi engellenen bir birey ilişki gereksinimi ile tekrar güdülenebilir. Gereksinimler burada somutluk durumuna göre sıraya konulmuştur. Dolayısı ile üst düzey gereksinimi karşılamak güç olduğunda alt düzey gereksinimler daha çok istenecektir. Kurama göre daha soyut amaçları elde edemeyenler daha somut amaçlara yönelirler (Onaran, 1982; Aydın, 1993).

**3. Herzberg İki Faktör Kuramı.** Bu kuramın varsayımlarına göre, işgörenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe neden olan sağlık faktörleri ile, işgöreni mutlu kılan, işyerine bağlayan güdüleyici faktörlerin bir birinden ayrılması gerekmektedir. İşyerinde güdüleyici faktörlerin varlığı doyuma neden olmakta, bunların yokluğu nötr bir durum yaratmakta ve doyumсуuzluğa yol açmamaktadır. Fakat sağlık faktörlerinin yokluğu işgöreni kötümser yapıp doyumсуuzluğuna neden olmaktadır. Ancak bunların varlığı güdülememekte yani işgören sadece bunlara sahip olmakla doyuma ulaşamamaktadır (Eren, 1989; Kaynak, 1995).

**Şekil 2.3. Tatmin Sağlayanlar İle Tatminsizlik Veren Faktörler (Lunenburg-Omstein, 1991; Robbins, 1994).**



Başarım, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, gelişme içsel faktörlerdir ve işten tatmin elde edilir; işletme politikası ve yönetim, denetim, kişilerarası ilişkiler, iş koşulları dışsal faktörlerdir ve işgörenler tatminsizdirler (Robbins, 1994). İş tatminine yol açan faktörler iş tatminsizliğine yol açan faktörlerden ayrı ve farklıdır. Dolayısıyla iş tatminsizliğini ortadan kaldırmaya çalışan bir yönetici iş ortamına barış getirebilir. Ancak güdülenme yaratamayabilir (Robbins, 1994).

Güdüleyici faktörler ise, bireyi yöneltici, kamçılایıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin yaratıcı niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin gerçekleşmemesi bireyin motivasyonel yapısında bir boşluk yaratır, başka değimle motivasyonu engeller (Kaynak, 1994).

Herzberg modelinin eleştirisi: Herzberg modeli güdülemeyi bir bütün olarak açıklayamamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde gereksinimler 4. ve 5. basamağa erişmediği için sağlık gereksinimleri aynı zamanda güdüleyici de olmaktadır. Bu nedenle bu modeli daha çok gelişmiş ülkelerin sosyo-ekonomik yapılarına uygun olarak nitelenek yerinde olacaktır (Eren, 1996). Ekonomik güdüleme faktörlerinden özellikle ücret faktörü ikinci planda kalmıştır. Bu belki araştırmanın yapıldığı ve satın alım gücünün yüksek olduğu Amerikan toplumu için doğal karşılanabilir (Sabuncuoğlu, 1995).

Herzberg'in kullandığı prosedür yöntem açısından sınırlıdır. İşgören başarılı olduğu zaman bu durumu kendine, aksi halde dışsal çevreye bağlar. İş tatmini ile verimlilik arasında bir ilişki olduğu varsayılmakla birlikte sadece tatmini incelemiştir (Robbins, 1994).

**4. McGregor'un X ve Y Kuramları ile Z Kuramı.** Bazı insanlar dinç, enerjik, hayal gücü kuvvetli, yaratıcı ve yeni değişikliklere hazır görünürken; bazıları yorgun, bezgin, enerji ve hayal gücünden yoksun, işe karşı kızgın ve engelci bir tavır içerisinde dirler. Yine bazıları işlerini severek yaparlar, kendilerini yenilerler ve işin kendisini ödül olarak görürler. Diğerleri görevden kaçmak için yollar ararlar, kendilerini yenilemeyi aptalca ve külfetli bir iş olarak görürler ve işi ödül sayarlar (Yalçınkaya, 1995). Maslow'dan da etkilenen McGregor da bu görüşleri dikkate alarak X ve Y kuramlarını geliştirmiştir.

**4.1 X kuramı.** a. İnsanlar işi sevmezler ve fırsat bulurlarsa işten kaçarlar.

b. Bu nedenle insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yetirli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.

c. Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek işi yapar.

d. İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı direnç gösterirler.

e. Kişiler kendilerini düşündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

**4.2 Y kuramı.** a. Kişilerin bir işte çalışarak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar doğaldır.

b. Kişi işe girmekle önceden belirlediği amaçlara ulaşmak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.

c. Amaçlara bağlılık onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.

d. Normal insan öğrenmek ister ve koşullar zorlarsa sorumluluğu almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.

e. Kişilerin yaratıcılık, yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az kişiye verilmiş olmayıp, geniş bir biçimde yayılmıştır.

X kuramında çıkarılan temel örgüt ilkesi yetke kullanma yoluyla yönetme ve denetlemedir. Y Kuramı ise örgütle kaynaştırmayı ilke edinir ve kendi kendini denetleme söz konusudur (McGregor,1970). X kuramı; yetke yoluyla baskı, korku, yakın gözlem, sıkı denetim ile yönetme ve denetlemeye dayanmakta olup, dikey bir yapılanmayı gerektirir. Y kuramı ise bireyle örgütün kaynaştığı birlikte yönetilen bir yönetim yapısını gösterir ve işbirliğine dayanan, yetki ve sorumluluğun paylaşıldığı yassı bir örgütlenme yapısını gerektirir (Yalçınkaya, 1995).

McGregor, X kuramına göre hareket etmenin nedenini, insanların doğasına değil, örgüt yapılan ve yönetim uygulamalarına bağlar. Yönetimin insandaki potansiyeli görme ve kullanma yetersizliği insanları X kuramına göre hareket etmeye yöneltir. Y kuramında personel yalnız sorumluluk almakla kalmayıp, yüklendiği sorumluluğun yükümlülüklerine katlanmaya hazır olur (Özalp). Y kuramı varsayımlarını kabul eden yöneticilerin stratejisi ile X kuramındakileri kabul edenlerden farklı olacaktır. Y kuramı dinamiktir ve geliştiricidir. Y kuramında yöneticiler insan kaynaklarından ne şekilde yararlanılacağını araştırırken, X kuramı başarısız yöneticiler için iyi birer bahaneler bulur ve başarısızlığın nedenini personelde arar (Hatiboğlu, 1986).

**4.3. Z kuramı.** Reddin X ve Y Kuramlarının birleşiminin örgütlerde yöneticiler için daha iyi bir sonuç vereceğinden hareketle Z kuramını geliştirmiştir (Can, 1994):

a. İnsanı ne şeytan ne melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.

b. İnsan doğuştan ne iyidir ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.

c. İnsan ne yaşamsal ihtiyaçlara ne de üst düzey ihtiyaçlarla güdülenir; insanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.

d. Güdüleme ne içten gönüllü olarak ne de dıştan zorlamayla sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenebilir.

e. İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir.

Bu kurama geçişte yine Maslow'un katkısı olmuştur. İnsan genel olarak rasyonel bir varlık olarak tanımlanır. Aynı zamanda meraklı ve isteklidir. Z kuramı insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğunu savunur. Yönetici davranışların

aşamalarını (güvenlik, güç, gruplaşma ve bağımsızlık) saptamalı ve yöneticinin rolü düzeltici değil analitik hale gelmelidir (Türko, 1973).

## 5. McClelland ve Üç İhtiyaç Kuramı

**5.1. Başarı güdüsü.** Başarı güdüsü, işi yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme olarak tanımlanabilir (Can, 1985). Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak için çabalamaktır. McClelland araştırmasında, başarılı kişilerde bir şeyi diğer insanlardan daha iyi yapma arzusu olduğunu bulmuştur (Robbins, 1994). Bireylerdeki üstün başarı gereksinimleri için aşağıdaki özellikleri ileri sürmüştür (Hitt - Middlemist - Mathis, 1980):

1. Sorunlara çözüm bulmak için bireysel sorumluluk almaktan hoşlanırlar.
2. Orta düzey amaçlar için risk almaktan hoşlanırlar. Onlara göre başarıyı yakalamak ne kolay ne de imkansızdır.
3. Performanslarının somut dönütünü görmekten hoşlanırlar.

Birey bir işe kalkışmadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını dikkate alır. Bu ikisinin bileşimi ise toplam başarı güdüsünü verir. Birey başarı olasılığı düşük bir işe kalkışmaz. Ayrıca başarısızlıktan dolayı cezalandırma ya da başarıdan dolayı ödüllendirme bireyde başarı güdüsünün belli biçimde oluşumunun nedeni olacaktır.

Başarı kavramı Maslow'da görülen saygı görme gereksinmesine bir çok yönden benzemektedir. Aradaki fark Maslow, başarı gösterme gereksinmesini saygı görme gereksinmesinin bir determinantı olarak belirtirken, McClelland aynı olguyu bireysel güdünün temel taşlarından biri olarak ele alır. Başarıya ulaşma isteğinin ardında başarıdan dolayı elde edeceği zevk ve mutluluk ilkeleri yatmaktadır (Kaynak, 1995).

**5.2. Erk güdüsü.** Barnard'a göre başarılı bir yönetici erk istemiyle güdülenir. Erk güdüsü, diğerlerini etkileme araçlarını denetleme yoluyla doyuma ulaşma eğilimi olarak tanımlanabilir (Can, 1985). Etkili olma ve diğerlerini kontrol etme arzusudur. Amir olmaktan hoşlanırlar, diğerleri üzerinde etkili olmaya çabalarlar, rekabetçi ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı arzularlar. Başkaları üzerinde etki kazanmayı ve prestiji etkin performansa tercih ederler (Robbins, 1994).

**5.3. İlişki güdüsü.** En az ilgi gören ihtiyaçtır. Yapılan araştırmalar bağlanma güdüsünün yönetsel başarıyla olumsuz yönden ilişkisi bulunduğunu ortaya çıkarmıştır (Can, 1985). Başkaları tarafından sevilme ve kabul edilme ihtiyacıdır. Dostluk için çaba harcanır, işbirliği rekabete tercih edilir (Robbins, 1994).

Başarma, ilişki ve erk güdülerinden biri daha baskın, diğerleri daha edilgen ya da ikisi, üçü, aynı güçte baskın olabilir. İnsanın güdüsel örüntüsünde, bu dört temel güdüden hangisi ya da hangileri baskın ise davranışı ona göre yönlendirilmektedir (Başaran, 1991).



McClelland, her insanın ilk yaşlarından başlayarak kendine özgü bir güdüsel örüntü geliştirdiğini, güdülenmesini bu örüntüye göre oluşturduğunu savunduğundan, bu kurama güdüsel örüntü kuramı da denilmiştir (Başaran, 1991).

**Kuramların benzer yönleri.** Kuramlar farklı gibi görünselerde benzer yanları çoktur. Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi gereksinimleri, Herzberg'in sağlık faktörleriyle özdeştir. Diğer taraftan, Maslow'un saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri ise Herzberg'in güdüleyici faktörleriyle eş anlamlıdır. Maslow'da kendini gerçekleştirme aşamasına ulaşacak bir bireyin önceleri alt basamak gereksinimlerini yerine getirme olgusu, Herzberg'de de benzer bir biçimde yorumlanır ve güdüsel faktörlerden yararlanacak olan bir bireyin önce doğal faktörler ile ilgili sorunlarını çözmüş olması gereği üzerinde durulur (Eren, 1989).

Şekil 2. 4. Kuramların Karşılaştırılması (Lunenburg-Ornstein, 1991; Weihrich, 1994; Aydın, 1993).

Alderfer'in VIG Gereksinimleri	Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisi	Herzberg'in İki Faktör Kuramı	McGregor'un X ve Y Kuramları	McClelland Başarı
Varlık	Fizyolojik	Hijyen	X Kuramı	
	Güvenlik	Faktörler		
İlişki	Ait Olma			İlişki
Gelişme	Saygınlık	Güdüleyici	Y Kuramı	Erk Başarı
	Kendine Gerçekleştirme	Faktörler		

Şekilde görüldüğü gibi McGregor'un Y kuramı Maslow'un yüksek güdüleme düzeyleri ve Herzberg'in güdüleyici faktörlerine yaklaşmaktadır. Alderfer'in varlık gereksinimi, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine, ilişki gereksinimi, güvenlik, ait olma ve saygı gereksinimlerine, gelişme gereksinimi ise saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine karşılık gelmektedir. McClelland'ın ilişki gereksinimi Alderfer'in ilişki ve Maslow'un ait olma, erk ve başarı gereksinimleri Alderfer'in gelişme ve Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerine denk düşmektedir (Aydın, 1993; Yalçınkaya, 1995).

Maslow kişisel istek ve gereksinimleri dikkate alarak güdülenme kuramını kişisel yönden geliştirmeye çalışır ve gereksinimlerini önem sırasına göre sıralar; Herzberg ise özendirme araçlarını dikkate alıp konuyu örgütsel olarak inceler ve bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendini kabul ettirme güdüsüne önem verir (Özalp; Sabuncuoğlu, 1995).

Maslow, Herzberg ve Mc Clelland'ın yaklaşımında ortak yön, çağdaş birey için güdüleme sürecinin, hiyerarşinin saygı görme ve kendini gerçekleştirme basamaklarından (ya da onlar özdeş güdülerde) başlatıldığıdır. İlk basamaklardaki gereksinimler doyum bulmuş olarak kabul edilir (Kaynak, 1995).

## B. Süreç Kuramları

**1. Vroom ve Beklenti - Değer Modeli.** Vroom'un modeli üç boyutlu bir düşünce sisteminde açıklanabilir (Robbins, 1994; Kaynak, 1995; Aydın, 1993):

Davranış sonucu elde edilecek sonuçsal değer (çekicilik): Bireyin gerçekleştirmek istediği amaçlarıdır. Bu amaçlar, yüksek ücret, yükselme, iş güvenliği ve daha cazip bir iştir. Bu da bireyden bireye değişir.

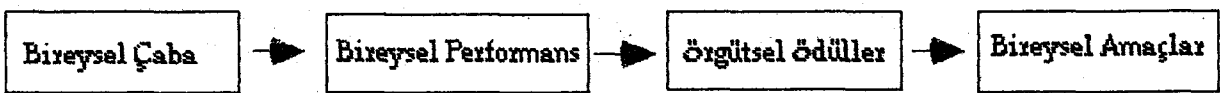
Performans-ödül bağı: Belirli bir performans düzeyinin kendisini arzuladığı sonuca ulaştırıp ulaştırmayacağı hakkında kişinin inanç derecesi ya da kendi kişisel amaçlarıyla, üretkenlik arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir.

Beklenti: Belirli oranda bir çabanın performansa yol açıp açmayacağı hakkında kişinin algısıdır. Birey üretkenlik konusunda kendisinin yapacağı birşey olmadığına inanıyorsa girişimleri zayıf olur.

Bu faktörler bireyden bireye farklılık gösterdiği için yöneticinin bireysel farklılıkları göz önüne alması gerekir.

Bu kuram, her işgörenin tatmin beklentisini en üst düzeye çıkarmaya çalıştığı kişisel çıkar kavramına dayanır. Ödüllerin çekiciliği ile ilgilenmek gerekir ve bunun için kişinin örgütsel ödüllere ne kadar önem verdiğini bilmek ve anlamak gerekir.

Şekil 2.5. Basitleştirilmiş Beklenti Kuramı



Kişinin bir çabada bulunmak için güdülenmesinin gücü, çabaladığı şeye ulaşma inancının kuvvetine bağlıdır. Eğer bu amaca ulaşırsa ödüllendirilecektir (Robbins, 1994).

**2. Çok Değişkenli Güdüleme Kuramı.** Çok değişkenli güdüleme kuramı Porter, Lawler ve Graen tarafından Vroom'un Beklenti-Değer kuramına dayalı olarak geliştirilmiştir ve ona ek olarak işgörenin güdülenmesine pek çok değişkenin etki ettiğini savunur (Eren, 1996). Bu kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkeni bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir (Onaran, 1982).

Kurama göre, yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan

ödüllerin adil olması gerekir. Bir örgütte başarısız fakat aradığını bulmuş bireyler olabileceği gibi başarılı fakat beklediğini bulamamış işgörenler de olabilir. Herkesi ümit ettiği oranda tatmin etme olanaksızdır (Eren, 1996).

Umma-sonuç bağlantısına önem veren kuramın güdülenme için getirdiği değişkenler şunlardır (Başaran, 1991; Onaran, 1982):

**Umma:** Performans hedefleri koyan işgören, umduğu sonucun çekiciliği oranında bir çaba gösterir.

**Çaba:** İşgörenin işi yapmak için harcadığı gücün toplamı, gösterdiği çabadır. Bu kuramın anahtar değişkenidir. Çabanın artması işgörenin performansını ve doyumunu artırabilir.

**Özellikler:** Anlık değişimlerden etkilenmeyen uzun süreli kişilik özellikleridir. Bunlar işgörenin bir işte başarılı olup olamayacağında etkili olur.

**Rol algıları:** İşgörenin işini nasıl tanımladığı ve işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceği ile ilgilidir. Birey işinde nasıl olacağına ilişkin yanlış yorumlar yapıyorsa, ne kadar çaba gösterirse göstereceği başarılı olamayacaktır.

**Edim:** İşgörenin gösterdiği çaba ile elde ettiği ürünün ölçülebilen kesimine denir. Çaba işgöreni edime götürür ancak çaba ile ödül eşit olmayabilir. Bazen çok çaba az edimle sonuçlanabilir. İşgörenin edimini azaltan ve çoğaltan üç önemli etken, işgörenin yeterliği, kişilik özellikleri ve rolünü algılama biçimidir. İşgörenin ediminin artması, elde edeceği ödülü ve doyumunu artırabilir.

**Ödül:** İşgörenin eylemi sonucunda elde edeceği haz verici gereksinme, doyurucu sonuç ödüdür. İşgörenin elde ettiği ödülü, gösterdiği çabaya, ürettiği edime denk görmesi, umduğunu bulduğunu gösterir.

**Doyum:** Umulan ödül ile gerçekleşen ödül birbirine denk görüldüğünde, işgörenin duyduğu hazzı doyum denir. Gerçekleşen ödül umulandan daha çok olduğunda doyum daha da yükselir.

**Dönüt:** İşgörenin eylemleri sonucunda elde ettiği doyumun, ummasına, çabasına, edimine yansıyan etkisine dönüt denilmektedir. Dönüt ne denli olumlu ve güçlü ise işin yinelenmesi gerektiğini umma derecesi, çabası o denli artış göstermektedir.

Doyum değişkeninden ödülün değerine dönen çizgi daha çok Maslow'un kuramıyla ilgilidir. Buradaki varsayım alt düzeydeki gereksinimler doyuma ulaştıkça bu gereksinimlerle ilgili ödüllerin değerinin azalacağı, üst düzeydeki gereksinimlerinse doyuma ulaştıkça bunlarla ilgili ödüllerin çekiciliğinin artacağı varsayımıdır (Onaran, 1982).

**3. Amaç Kuramı.** Locke'un geliştirdiği amaç kuramı bilişseldir ve hedeflerle yönetimin kaynağı olmuştur. İnsanlar amaç ve idealleri uğruna bilinçli olarak

eylemlerde bulunur ve kendi koyduğu amaçlara ulaşmaktan haz duyar. Bu hazla güdülenen işgören örgütsel amaçları gerçekleştirdiğinde yönetimce de ödüllendirilirse amaç koyma ve amaca ulaşma çabaları özendirilir ve pekiştirilir (Başaran, 1991).

Söz konusu amaçlar, işgörenlerin işleriyle ilgili saptadıkları amaçlardır. İşgörenin başarısında kişisel amaçlar büyük önem taşıırken örgüt işgörenele genel amaçlar doğrultusunda belirli amaçlar yükler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi kişisel amaçlara uygun algılama ve yargılama sürecine bağlıdır (Onaran, 1982; Eren, 1989).

Locke'in deneysel olarak desteklenmiş önermesi şudur: Kendilerine ulaşılması daha zor, içsel bir dürtü görevinde olan spesifik amaçlar saptayan işgörenler, ulaşılması daha kolay amaçlar saptayanlardan daha üst düzeyde bir performans sergilerler (Aydın, 1993; Robbins, 1994).

Amaçlarda şu özellikler olmalıdır (Başaran, 1991):

1. İşgörenin uygulayacağı biçimde anlaşılır olmalıdır.
2. Başarabileceği güçlükte olmalıdır.
3. Amaçların güçlük derecesi giderek yükseltilmelidir.
4. İşgörenin beklentisine yakın ya da denk olmalıdır.
5. İşgörence benimsenmelidir.
6. İşgörenler, amaçları ya kendisi saptamalı ya da saptamaya katılmalıdır.
7. Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu işgörenle birlikte değerlendirilmeli, elde edilen dönüt amaç geliştirmede kullanılmalıdır.
8. Bütün bu eylemler, işgöreni geliştirici olmalıdır.

Amaç belirleme ile başarıma güdüsü arasında bir çelişki olduğu düşünülebilir. Amaç belirleme kuramı, insanları genel olarak ele alarak zor amaçların; başarıma güdüsü ise, sadece başarıma gereksinimi yüksek olan insanları ele alarak orta düzeydeki amaçların güdüleyici olduğunu ileri sürmektedir. Amaç belirleme kuramının sonuçları, amaçları kabul eden ve bu amaçlara bağlanan insanlar için geçerlidir. Zor amaçlar ancak kabul edildiğinde daha yüksek performansa yol açacaktır (Robbins, 1994).

**4. Eşitlik Kuramı.** Adams, ödül adaletinin çalışanları güdülemek bakımından çok önemli olduğu sayılılarına dayalı olarak kuramını geliştirmiştir. İşgörenler kendi girdi ve çıktılarını diğerlerinin girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar. İşgörenler bir iş durumundan elde ettiklerini (çıktılar), ücret, statü, prim, sosyal yardım, yetki, iş güvenliği ve işyeri koşullarını iyileştirme; o işe kattıklarıyla (girdiler); emek, zeka, bilgi, deneyim ve yetenekleri ile buna bağlı olarak gösterdikleri başarıyı ilişkili olarak algırlarlar. Eşit olduğunu algırlarlar ise durumlarının adil olduğunu hissederler. Aksi



halde işgörenler yetersiz ya da aşırı ödüllendirilmediklerini düşünürler (Robbins, 1994; Aydın, 1994).

Dengenin aleyhinde bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını arar ya da işletmeye sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltabilir. Ayrıca, dedikodu vs. ile yıpratma çalışmalarına giderek diğerlerinin ödülleri azaltmaya ya da morallerini bozarak verimliliklerini düşürmeye çalışabilir (Eren, 1989). Dengesizlik durumu gerilim yaratır ve güdülenmeyi olumsuz etkiler. İnsanlar eşit ve adil olduğunu algıladıkları şeyler için mücadele ederler (Robbins, 1994).

Eşitlik kuramına göre, işgörenler bir eşitsizlik gördüklerinde aşağıdaki beş maddeden birini ya da bir kaçını seçerler (Robbins, 1994):

1. Kendilerinin ya da diğerlerinin girdi- çıktılarna olduğundan farklı anlam verirler.
2. Kendilerinin ya da diğerlerinin girdi-çıklarını değiştirecek biçimde davranırlar.
3. Farklı bir karşılaştırma noktası seçerler.
4. İşten ayrılırlar.

Kuramlardan anlaşılan odur ki ekonomik açıdan iyi olan ülkelerde bireylerin kendilerini gerçekleştirme olanağı daha çoktur. Bu durumda gelişmemiş ülkelerde daha mütevazi güdülere yönelme zorunluluğu vardır (Kaynak, 1995).

Ayrıca belli bir kültürden insanı güdüleyen yönetsel ilke ve yöntemlerin, diğer bir kültürün insanında aynı etkiyi gösterip göstermeyeceği tartışmaya açık bir konudur. Çoğu güdüleme kuramları, ABD örgütlerinde yapılan araştırmaların sonuçlarına göre üretildiğinden bu kuramlar ussal ve bireyci bir anlayış üzerine kurulmuştur. Bazı güdüleme ilkeleri tüm kültürlerle uygulanabilir, ancak tüm ülkelerde insanların aynı özendirme ve ödüllere güdüleneceği beklenemez.

Maslow'un kuramı çeşitli kültürlerde test edilmiş ve farklı sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Japonya, Yunanistan gibi kültürel belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu ülkelerle; ABD gibi düşük olduğu toplumlar karşılaştırıldığında, birici gruptaki işgörenlerin çoğunda kendini gerçekleştirme gereksiniminden çok güven gereksiniminin güdüleyici olduğu görülmüştür. Bununla birlikte İsveç, Norveç ve Danimarka gibi ülkelerde ise verimlilikten çok sosyal gereksinimlerin giderilmesine ve yaşamın kalitesine önem verildiği saptanmıştır (Şişman, 1996).

### **Güdüleme Araçları**

Güdüleme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey istek ve gereksinimlerini yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış

çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına neden olacaktır (Eren, 1989). Güdüleme araçları, işgörenin yüksek hedefler koyarak daha fazla çaba harcamalarına ve amacı başarmak için tatmin olmalarına neden olur (Schein, 1978).

**1. Amaç Birliği.** Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı "insanı sömürmekte" değil, "insanı kazanmakta" aramak gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler "para kazanmak" kadar "insan kazanmak" politikasının uyguladığı sürece uzun vadeli başarılı olurlar. Bunu gerçekleştirmek için en etkili yolun, işgören amaçlarını tanıyarak ona yaklaşmak ve bu arada işletme amaçlarını işgörelere yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Eğer istek ve amaçları kendisi etrafında örgütlenen işgörenin (Inceoğlu, 1985) amaçları ile örgütsel amaçlar arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar. Burada en önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba gösterilmesini sağlayan yönetici hiç kuşkusuz başarılı bir yöneticidir.

Yönetici için en önemli sorun, aynı gereksinim ve kişiliklere sahip işgörenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Zaten işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştırmak, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara güdülenme denebilir (Sabuncuoğlu, 1995).

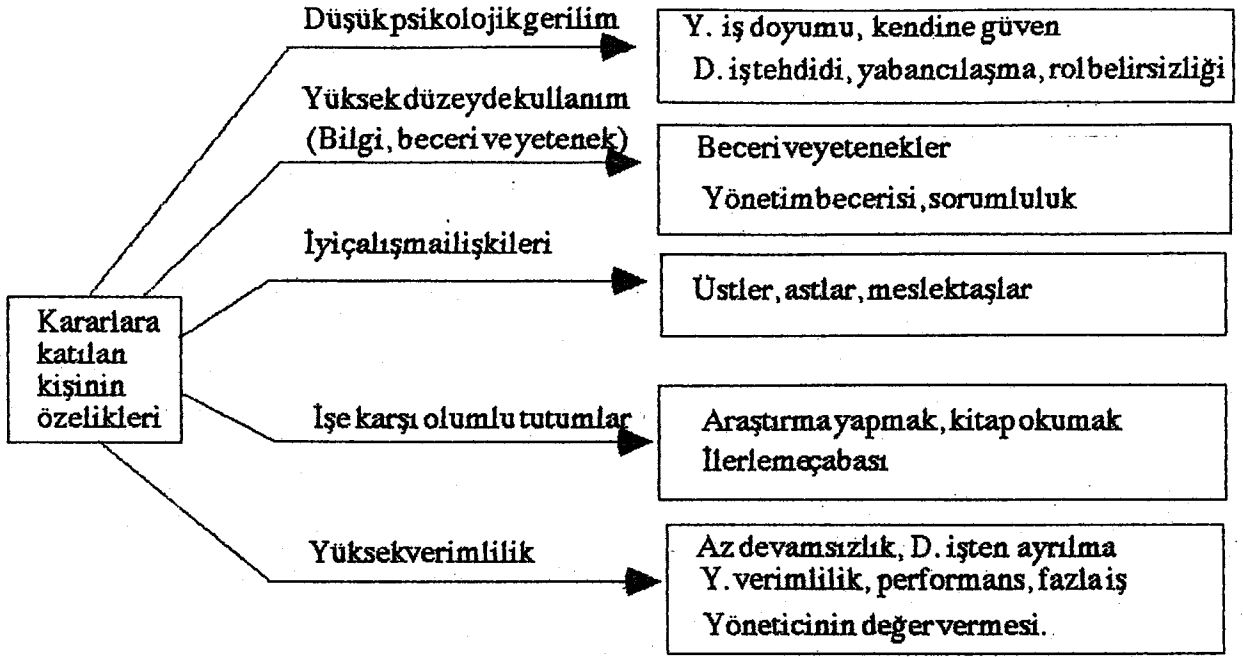
**2. Katılma.** Bugün en çok üzerinde konuşulan güdüleme tekniği katımlı yönetimdir. Katılım, bir kimsenin karar sürecinde bilgi, tercih ve düşüncelerinin kapsamı anlamına gelir (Gibson, 1988).

Üretim potansiyelini uyaracak ve işte doyumunu sağlayacak en önemli etken olarak görülür. Yönetici katılmayı uygulamadaki yararının bilincine varmışsa çok etkili bir araç olarak kullanılabilir. Personelin düşünce ve isteklerini dikkate alır ve yararlanma yollarını arar. Çünkü ortak düşüncelerin uygulanması daha kolaydır ve ortaya çıkan "biz" fikri güçlü bir özendirme unsurudur. Katılma ve kişinin kendine saygı ve tanınma gereksinimlerine karşılıktır. İşinde bu gereksinimlerini gideremeyen bir bireyin bunları daha başka yer ve ortamlarda gidermeye yönelmesi doğaldır. Bu ise olumsuz güdülemenin temel nedenini oluşturur (Kaynak, 1995; Eren, 1989).

Özellikle insanların kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok yoğun olduğundan yönetici, işgörenleri kendilerini ilgilendiren ve yetenekli oldukları konularda kararlara katarak, onların yeteneklerine olan içtenlikli güvenini sergiler ve onların saygısını kazanarak, etkileme gücünü artırır (Aydın, 1994). Ayrıca karara katılan birey kararı benimser, destekler ve sorunun temelinde yatan gerçekleri daha iyi ve ayrıntılı olarak algılar. Bu da kararın niteliğini artırmış olur (Sabuncuoğlu, 1995).

Ertekin (1992) karara katılan işgörenlerin özelliklerini şöyle göstermiştir:

Şekil 2.6. Kararlara Katılan Kişilerin Özellikleri



Karara katılma ile morali yükselen ve kendini yenileme, geliştirme için güdülenen bir işgörenin daha yüksek performans sergilediği görülür (Uras, 1995).

Bunun yanında bu güdüleme aracını sadece işgörenlerin görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir. Demokratik nitelik taşımalı ve uygulamada işgörenler tarafından alınan kararlar desteklenmelidir (Sabuncuoğlu, 1995).

**3. Yetki ve Sorumluluk Devri.** İşletmeler merkezci veya merkezci olmayan model içinde yönetilirler. Kararların üst merkezde topladığı merkezci örgütlerde geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışı vardır. İşgören sürekli denetim altında tutulur, yetki devrinden özellikle kaçınılır ve sorumluluk alanı geniş tutulmaya çalışılır. Yetki ve sorumluluk dengesizliğine yol açan bu durum işgören üzerinde olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır. Sürekli büyümek ve gelişmek durumunda olan örgütlerde ise üst yöneticiler, merkezci olmayan modele yönelerek yetkilerini alt basamaklara doğru dengeli biçimde devrederler (Sabuncuoğlu, 1995). Böylece astlarına daha çok kişiye nezaret etmek üzere yeni görevler verip, yetkilerini artırarak başarılı olmak için çabalarını artırırlar (Eren, 1989).

Yetki ve sorumluluk devri işgörende saygı ve tanınma gereksinimlerini doyuran bir güdü aracıdır. Karar çevresi genişleyen işgören bağımsızlaşır ve moral düzeyi yükselir. Ayrıca, sorumluluk yüklenen işgörenin eğitilmesi kolaylaşır ve yöneticinin sorumluluk ve denetim yükü de hafiflemiş olur. McGregor'un Y kuramı ve Drucker'in amaçlara göre yönetim kuramları da az denetimin bireyin kendini

gerçekleştirme aşamasına gelmesini sağlayacağı yönündedir (Kaynak, 1995; Sabuncuoğlu, 1995).

Yetki devrinde karşılaşılan güçlüklerin ikisi üst ile ast ilişkileriyle ilgilidir. Üst yöneticiler yetki devrinde bulunurlarsa otoritelerinin zayıflayacağını düşünürler. Astlar ise yetki devriyle yüklenecekleri sorumluluklarında başarı sağlayamayacakları korkusu ile karşı direnme gösterebilirler (Özalp).

**4. Rekabet.** Rekabet işin ağırlık ve monotonluğunu hissettirmeyen, dinamizm ve şevk getiren, çalışmayı kamçılayan, dolayısıyla verimliliği artıran bir araçtır. Rekabete yönelmenin temel nedenleri saygı görme, tanınma ve kendini gerçekleştirme gereksinimleridir.

Güdüsel bir araç olan rekabete yöneltmede yönetici çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü rekabet olumlu güdülenmenin yanında olumsuz güdülenmeye de neden olabilir. Bir yandan rekabet sonunda başarısızlığa uğrayanlar gereksinimlerini gideremediklerinden dolayı, onları bir daha ki sefere kazanmak için bilinçlendirme ve isteklendirme sorunu ortaya çıkarken; diğer taraftan sürekli başarıya ulaşmış bireylerin olumsuz güdülenmeye uğraması sözkonusudur. Bu nedenle yönetici rakipleri dengeli bir düzeyde tutmak durumundadır.

Rekabet aynı zamanda işbirliği ilkesini zedeleyebilir. Burada kişisel amaçlarla örgütün amaçları bütünleştirilebilirse korkuya yer olmaz (Kaynak, 1995).

**5. Para.** Maddi bir değer olarak, bir çok iş ve davranışın birim ölçüğü ya da simgelediği bir kavram olan paranın güdü aracı olarak kullanılıp kullanılmayacağını saptanması güçtür (Kaynak, 1995). Araştırmalardan bazıları para unsurunun değerinin büyütüldüğünü bazıları ise paranın önemli olduğunu gösterir. Önemli görenler için para, çalışmak ve işbirliği etmek için tek olmamakla birlikte önemli bir güdüleme aracı olarak görülür (Eren, 1989). Önemsiz görenler için ise durum farklıdır. Örneğin, emekli olan insanların kısa zamanda çökmesi, parasal sıkıntıya düşmekten değildir. Herhangi bir personele çalışmalarının nedeni sorulduğunda gelir elde etmeden başka faktörler sıralarlar: Çalışılan işten zevk alma, bir sorumluluğa sahip olma, diğer insanlarla işbirliği yapma, bir örgütün üyesi olma, yükselme azmi, çalışarak daha sağlıklı olma, işsizlikten doğan haylazlıktan kurtulma, işten dolayı bazı çıkarlar elde etme gibi (Özalp).

Herzberg ve Maslow'un savları da bunu kanıtlar niteliktedir. Maslow'a göre para yeteri kadar mal ve hizmeti karşılayamayanlar için de her zaman güdüleyici olmaz. Çünkü birey gereksinimlerinin tamamını değil belli bir oranını tatmin ettiği zaman bir üst basamağa yönelebilmektedir. Bu üst basamak para ile elde edilemeyen bir tür olduğunda, para güdüleyicilik niteliğini kaybetmektedir (Kaynak, 1989). Hatta Herzberg



parayı sağlık etmenleri içinde sayarak güdüleyici etkisinin bulunmadığını belirtir (Can, 1994).

Yazarların birçoğu tarafından ise para unsurunun arkasında sosyal tatmin gerçeğinin yattığı belirtilir. Çünkü ekonomik güç çalışanların fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşıladığı gibi başlı başına sosyal prestij, değer ve takdir kaynağı olarak görülür. Bu nedenle örgüte yetenekli personeli çekmede ve onları daha istekli çalıştırmada da etkili bir araç olur. Yine yüksek ücret çoğu kez, psiko-sosyal içerikli gereksinimlerin üstünde görünmesine karşın özde psiko-sosyal amaca yöneliktir. Örneğin, işgören ekonomik refah düzeyinden çok, yüksek ücret alan bir kişi olarak gösterilmek ve bundan dolayı sosyal saygınlık kazanmak amacını güdebilir (Sabuncuoğlu, 1995; Eren, 1989; Can, 1994; Aydın, 1994).

Düşük gelirli bir birey için para güdüleme aracı olabilir, fakat yüksek gelirli için para güdüleme aracı olmayabilir (Kaynak, 1995). Ayrıca, maddi ödüller, farklı insanlar tarafından farklı algılanabilir ve bir bireyi güdüleyen ücret, diğerleri için benzer etkiyi yapmayabilir (Aydın, 1994).

Güdüleme konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmayan yöneticiler beşeri istekler konusunda işgörenleri anlamakta güçlük çekerler, hatta onlara bu tür istekler saçma bile gelebilir. İş yerinde ortaya çıkan anlaşmazlık ve hoşnutsuzluklar kolayca ifade edilemedikleri zaman maddi çıkarlar üzerine aksettirilirlir. Çünkü maddi istekleri karşı tarafa kolayca ifade etmek veya yazmak olanaklı ve somut oldukları için kolaydır (Eren, 1989).

Daha az gelir sağlama tehdidi, eski gelir düzeyine alışmış olanları daha fazla çalıştırma konusunda özendirme aracı olarak kullanılır. Fakat bu yöntem çağdaş yönetim anlayışında en son çare olarak başvurulabilir (Eren, 1989).

Okul örgütleri yalnız maddi araçlarla güdülenemez. Çünkü, şirketler kara yönelmiş olduklarından güdü kanallarının ekonomik kaynaklarla belirtilmesi doğal olmakla birlikte, okulların amaç ve felsefeleri kara dönük olmadığından, öğretmenlerin yalnızca ücretle güdüleneceği düşünülemez (Bursalıoğlu, 1982).

**6. İletişim.** Ekonomik faktörleri güdüleyici olarak ikinci plana iten ve kişinin örgütle bütünleşmesinin bir takım psikolojik koşullara bağlı olduğu görüşüne ağırlık veren Barnard, yöneticinin her şeyden önce bir iletişim merkezi olduğunu ileri sürer. Çünkü iletişim insan ilişkileri, yetkinin kabulü ve güdülenmenin can damarı olarak görülür (Kaya, 1996). Araştırmalara göre, yöneticiler zamanlarının % 60-80 arasını astları, üstleri ve akranlarıyla iletişimde bulunarak geçirmektedirler (Kaynak, 1995).

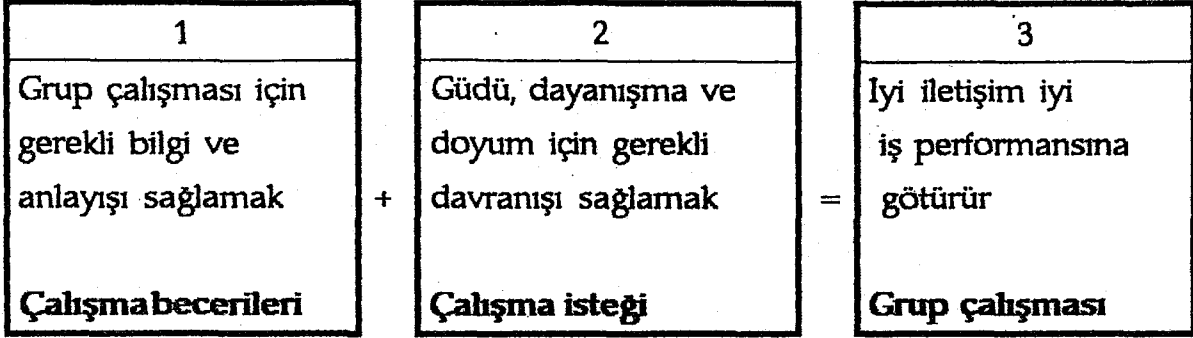
Yöneticiler örgütsel amaçları ortaya koydukları oranda, çalışanların güdülenme ve yönelimlerinin belirginleşmesine ve güçlenmesine yardımcı olurlar. İletişimin yeterli olduğu örgütlerde, örgütün amaçları doğru algılanır ve gerçekleştirilmesi için



işbirliği yapılarak eşgüdümlü davranılır. İletişim sadece formal örgütün amaçlarını ve kendi görevlerini anlamalarını değil, birbirlerini tanımalarını ve benimsemele-rini de sağlar (Aydın, 1994).

Yöneticinin iletişim becerileri göstermesini Telimen (1977) şöyle göstermiştir:

Şekil 2.7. Yöneticilerin İletişim Becerisi



Yöneticinin iyi bir iletişim sistemi oluşturarak grup çalışmasına özendirilmesi ve güdülemesi çalışma isteği yaratır, bu da grup çalışmasını sağlayarak performansı yükseltir. İletişim hem sosyal hem işbirliği açısından çalışanları özendirir ve çalışanların işlerini daha iyi ve zevkle yapmalarını sağlar (Baysal, 1982).

Okulda iletişim, okuldaki birey ya da grupların okulun amaçları doğrultusunda yaptıkları bilgi, duygu ve kavram alışverişidir. Okulda yönetsel eylemlerin sürdürülmesi, sorunların çözülmesi ve çalışanların kendiliğinden bir şeyler başarması, ancak iletişim bererisiyle olasıdır. İletişim yönetimin en önemli aracıdır (Açıkalın, 1995).

**7. Eğitim ve Yükselme.** Eğitim gereksinmesinde güdülen amaç mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri artırmadır (Sabuncuoğlu, 1995). Eğitimin güdü aracı olmasının nedenleri arasında şunlar sıralanabilir: Yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması, işgörenlerde tatmin yaratılması, üretimin artırılması (Kaynak, 1995).

Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe, işleri onlar için yalnızca temel gereksinimlerini karşılayan yer olmanın yanında, ait olma, sevgi görme, ilgilenilme başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzeydeki gereksinimlerini tatmin etmeye çalıştıkları bir ortam olmaya yönelir (Can, 1994).

İşgörenler, deneyim kazandıkça işleri tekdüze hale gelebilir ve daha yüksek bir yetki ve sorumlulukla çalışmayı arzu edebilirler (Eren, 1989). Yükselme kavramı gösterilen başarının bir karşılığı ya da ödülüdür ve tam anlamda bir güdü aracı olarak

düşünülebilir. Bu durumda birey, takdir edilme, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşılayabilir (Kaynak, 1995).

Yükselmeye amaç, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu zaman yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Eğitim işgöreni mesleğe hazırlarken, yükselme işgöreni daha üst makamlara yöneltir.

Eğitim ve yükselme olanaklarını planlı ve düzenli biçimde işgörenlerin yararlanmasına sunabilen işletmeler, aynı zamanda etkili bir güdüleme aracını da devreye sokarlar. Eğitimde fırsat eşitliği ilkesini uygulayarak elemanların bir yandan mesleki bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren, öte yandan sosyal ve insancıl ilişkilere dönük eğitsel programlarla işgörelere davranış ve yönetim bilgileri kazandıran yöneticiler, işgörelerin güven duygusunu ve kuruma bağlılığını artırabilirler. İşgörelere bir taraftan, eğitsel olanaklar tanırken diğer taraftan dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her bireyin özlemi olan yükselme isteklerini dengeli ve adil biçimde karşılamak gerekir (Sabuncuoğlu, 1995).

**8. Çekici İş.** Kendisi için çekici olan işi yapan bir birey işine karşı olumlu bir tutum takınarak dikkatli, planlı ve yöntemli hareket eder. İşin gereği olarak eser oluşturmak kişisel yetenek gerektirir ve bu yeteneklere sahip olan bir kişiye bu tip iş verildiğinde iş, o kişiler için özendirme aracı rolünü oynar.

Çekici iş için yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, işçiyi eğlendirecek sosyal tesisler, kazaları önleyecek uygun çalışma koşulları sağlanmalı ve bunları işgörelenin gözünde canlı tutabilmek için değişikliklere gidilmelidir.

Yine, ücret olarak yaptıkları işin karşılığını alan insanlar, yaptıkları işin toplumda bir çok kişinin arzu ve gereksinimlerini karşıladığını görmeye büyük zevk duyacaklardır. Yaptıkları işle başkalarını memnun ettiklerini gören işgörelere, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da akıllarına bile getirmezler (Eren, 1989).

**9. İş Tasarımı.** Aşırı uzmanlaşma sonucunda tekdüze ve can sıkıcı işlerde çalışanların iş tatmini oldukça güçleşir. Bunun sonucu olarak iş yerinde tatmin olamayan çalışanlar tatmini sosyal ilişkilerde ve dışarıda başka örgütlerde bulmaya çalışırlar. İşteki tatminsizlik üretimin düşmesine neden olur.

Çağdaş yönetim kuramcıları verimi artırmak için iş ya da görev tasarımına gitmenin gerekli olduğunu savunurlar. İş tasarımı verimlilik artışı amacıyla işlerin nitelik ve yapısını değiştirme sürecidir ve yapılacak işleri, yöntemlerini ve bu işlerin diğer işlerle ilişkilerini inceler. Bunlar şöyle sıralanabilir (Can, 1994; Başaran, 1992):

Görevi yeniden düzenleme: Görevin yapısı verimliliğe engel oluyorsa yeniden yapılandırılmalıdır. İçsel güdülemeyi sağlamaya dönük olup; görev çeşitliliği,

bütünlüğü, anlamlılığı, özerkliği ve geribildirim, ilişki, dostluk sağlama gibi özellikleri içerir.

**İş değiştirme:** İşin tekdüzelikinden kurtarmak için işgöreni belli sürelerle yapabileceği değişik işlerde görevlendirmektir. Değişik görevleri öğrenmeyi sağlar ve işteki can sıkıntılarını önlemeyi amaçlar.

**İş genişletme:** Görevlerin yatay olarak genişletilmesidir. Tekdüze işlerden hoşlanmayan bireyler için geçerlidir. İşin bütünü değil çeşitliliğini sağlar.

**İş zenginleştirme:** Bir işin başlangıcından sonucuna kadar bütünleştirilmesidir. Tek kişinin yapamayacağı kadar büyük bir iş ise gruba verilir. İş yapan kişi daha çok başarı, tanınma, sorumluluk ve kişisel gelişme duygusu elde edebilecektir. İş zenginleştirme dikey, yani hiyerarşik genişleme olmaktadır.

**10. Kalite Grupları ya da Çemberi.** Katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu işgörenlerin kendi alanlarında karşılaştıkları ve karşılaşılabilecekleri sorunları saptamak ve kestirebilmek, analiz etmek ve bu tür sorunlara çözüm bulmak için oluşturdukları, düzenli aralıklarla toplanan küçük çalışma gruplarıdır. Kalite çemberleri genellikle 3-13 kişiden oluşmakla birlikte ideal katılımcı sayısı 7-8 olmaktadır ( Özgener, 1996).

İşin nitelik ve sayısını artıracak beyin fırtınası yollarını geliştirmek için işgörenlerin oluşturduğu küçük gruplar olan kalite grupları katımlı yönetimin bir ürünüdür. Kalite grupları ortak sorumluluğa sahip çeşitli kademe çalışanlarından oluşur ve düzenli olarak toplanarak nitelik (kalite) sorunlarını tartışır, sorunların nedenini araştırır, sorunlara çözüm arayarak düzeltici eyleme geçerler. Fakat uygulamada yetki genellikle yönetimindir (Can, 1994).

Gönüllü olarak belli kurallara göre biraraya gelen kişilerden oluşan kalite gruplarının amaçları; kuruluşun gelişimine katkıda bulunmak, iş yerini yaşanmaya değer anlamlı bir ortam haline getirmek, insana saygıyı artırmak ve işgücünün sonsuz yeteneklerinden tam olarak yararlanmayı sağlamaktır. Diğer sosyal etkinliklerden farklı olarak işgöreni manevi yönden tatmin ederek paranın dışında yeni bir güdülenme sağlar, ait olma, önemli olma hissi verir. Çalışanlara yenilikçi düşünce ve yeteneklerini ortaya koyma fırsatı verdiği için işlerini daha istekli yapmaya yöneltir (Ensari, 1992; Özdemir, 1995).

Gelişen ve uzmanlaşan insanların ortak bir üretim için yeteneklerini organize edebilmeleri, çıktıda ulaşılabilecek kalite ve verim düzeyini daha da yükseltmek içindir. Bu yüzden bilgi toplumunun kendi yetenek ve sorumluluğunun bilinci içindeki bireyleri, ortak çıkarlar için kolayca bir araya gelip, takım halinde mutluluk, üretmek zorunluluğu içindedirler. Azalan maddi kaynakları israf etmeme farkındalığından daha çok, birlikte yaratılacak kalite ve sinerjinin mutluluğu, bilinçli insanların ortak

çalışmalarına itici güç olmaktadır. Takım çalışması için bir araya gelen bilinçli insanlar, birbirlerinin yetkileri ile değil sorumlulukları ile ilgilenirler. Çünkü kendi sorumluluğunun yüksek bilinci içindeki kişi takımındaki diğer kişilerin sorumluluklarını da içten destekleyici olmak durumundadır (Arioğlu, 1995).

**11. Özel Yaşama Saygılı Olma.** Bir kimsenin özel yaşamının işletmedeki görevlerini ya da işlerin yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle işgörenin etkililiğini sağlayabilmek için iş dışı kişisel sorunlarının tatminkar bir sonuca bağlanması gerekir. Yöneticinin işgörenin sorunlarına anlayış göstermesi ve yardıma hazır olması, sorunlarını çözmekte astlara dostça davranması önemlidir. Bu nedenle astlarla üstler arasında dostluk ve sevgi bağının güçlendirilmesi ve kişisel sürtüşmelerden kaçınılması gerekir. Üstüyle sürtüşmeye giren ast emirleri yerine getirmekten kaçınır ve duygularının kontrolüne girer (Eren, 1989).

**12. Örgütsel Kurallar ve Cezalandırma.** Bir örgüte giren birey, o örgütün kurallarına uymayı baştan kabullenir. Kurallar, yasaldir ve bir takım yaptırımlarla güçlendirilmiştir. Fakat yasal kuralların örgütsel etkililiği sağlamadaki etkisi çok azdır. İş standartları kurallarla belirlenmiş ve herkesin yapacağı iş ortalama değerlerle belirlenmiştir. Bu orta değerler işgörenin gözünde en üst düzey standartlar olmaktadır. İşgören bu standartların üstüne çıkmayı düşünmediği gibi, standartların üstünde başarı gösterenler de diğerleri tarafından pek hoş karşılanmazlar (Can, 1994).

Gouldner, kuralların yanılabilceğini belirterek, bu yanılığın nedenleri arasında yorum gerektirmeleri, düzenli direnme ile karşılaşmaları, insancıl düşünceler yüzünden bozulmaları, gelenek ve duygusuzluk yaratmalarını göstermiştir. Kuralların yorum gerektirmesinin nedenini ise, soyut olmalarına ve genel rehberlik görevi yapmalarına, uygulamalarının durum ve değer etkenlerine göre değişmelerine, rasyonel olmayan amaçları desteklemek için de kullanılmalarına ve bazı durumlarda yetki sistemlerine aykırı düşmelerine bağlamıştır. Kurallar genellikle en düşük yapım ölçülerini belirttiklerinden, bu ölçüler gelenekleşir ve böylece işe karşı duygusuzluk yaratırlar. Eğitim örgütleri ve özellikle okulun esnek yapısı ve değişen havası fazla kurallaşmaya gelmez. Bu bakımdan kuralların yanılma sonuçlarından çok etkilenmemeleri beklenir (Bursalıoğlu, 1991).

Kuralların olumlu yanları da olmakla birlikte, yaratıcı ve işbirlikçi eylemleri sağlamada hiç bir yararı yoktur. Özellikle yaratıcılık bir bakıma mevcut kurallardan sapma demektir. O nedenle kurallar ile yaratıcılık taban tabana zıttır (Can, 1994).

**13. Z Tipi Örgüt ve 7 - S Modeli.** William Ouchi, 1981 yılında Amerikan örgütleri ile büyük aşamalar kaydeden ve Amerikan yönetim bilimcilerin ilgisini çeken Japon örgütlerini karşılaştırmıştır. William Ouchi, şu temel konularda Japon örgütlerinin özelliklerini saptamıştır (Tannögen, 1994; Can, 1994): Çalışanların işe



katılma süreleri, kararların verilmiş biçimi, sorumluluk kaynakları, değerlendirme ve yükselme sıklıkları, kontrol araçlarının türü, çalışanların kariyer yolunda uzmanlaşma dereceleri, örgütün çalışanlara karşı gösterdiği ilginin türü.

Buna göre Z tipi örgüt modeli:

### **A Tipi Örgüt (Amerikan)**

Kısa süreli işe alma  
Bireysel karar verme (üst düzey)  
Bireysel sorumluluk  
Hızlı değerlendirme ve yükseltme  
Açık kontrol mekanizmaları  
Uzmanlaşmış kariyer  
İşçiye işçi gibi bakma

### **J Tipi (Japon)**

Yaşam boyu işe alma  
Toplu karar verme  
Sorumluluk paylaşıyor  
Yavaş değerlendirme ve yükseltme  
Üstü örtülü kontrol mekanizmaları  
Uzmanlaşmamış kariyer yolları  
İşçiye insan olarak bakma

### **Z Tipi Örgüt**

Uzun süreli işe alma  
Toplu karar verme  
Bireysel sorumluluk  
Yavaş değerlendirme ve yükseltme  
Biçimsel ölçme yoluyla, üstü örtülü, informal kontrol  
Orta düzeyde uzmanlaşmış kariyer  
Aileyi de içine alan bütüncül görüş.

Z tipi örgüt başlangıçta bazı örgütlerde oldukça başarılı görülmeyle birlikte, henüz kesin sonuç almada yeterli derecede incelemeye konu olmamıştır. Z kuramı en yalın anlatımla verimlilik için çalışanların yönetime katılmasını savunmaktadır. Z tipi kuruluşlarda herkesin karar verme sürecine katılması eşitlikçi anlayışı beraberinde getirir. Bu kuramdan alınacak ilk ders güvendir. Pek çok Japon kuruluşunun en can alıcı özelliği, çalışanlar arasında güven duygusunu oluşturabilen güçlü bir yönetim sistemidir. Diğer önemli bir özellik ise insan ilişkilerinde yakınlık ve sıcaklıktır.

Bir Z kültürü okulunda personel görevine daha yüksek güdülenir ve daha hevesli olur. Öğretmenler işlerini daha çok severler, derslerine daha iyi güdülenip daha hevesli çalışırlar (Yalçınkaya, 1994).

Bir işletmeyi başarılı ya da başarısız yapan nedenleri gösteren McKinsey'in 7 Etmen Modeli sistem modelinden etkilenmiştir ve birbiriyle bağıntılı ve uyumludur (Tanrıoğen, 1994; Can, 1994).



**Strateji:** Amaçların başarılması için kıt kaynakların en etkili bir biçimde kullanılmasını düzenleyen plan ve faaliyetlerdir.

**Yapı:** İşletmenin örgütleniş biçimi, dizaynı, hiyerarşisi, otoritenin nerede bulunduğu, demokratik mi otokratik mi olduğu, görev dağılımı ve emir komuta zincirleri.

**Sistemler:** Yöneticilerin kullandıkları politika ve yöntemler.

**Personel:** Personelin özelliklerini bilme, İş bölümü yapma ve gruplar önemlidir.

**Beceriler:** Personelin ayrıncı yetenekleri ve kapasiteleri farklı örgütlerde farklılıklar gösterir.

**Stil-Tarz:** Örgütsel amaçların başarılması için yöneticilerin davranış biçimleri; örgütün kültürel biçimi (yol gösterici, otoriter veya yardım edici yönetici).

**Üstün Amaçlar:** Örgüt için önem taşıyan rehber biçimde kavramlar, paylaşılmış değerler, yol gösterici ilkeler, örgütün toplam görevi.

Bu açıklanan temel unsurlardan biri eksik olduğunda örgütün bütünlüğü engellenecektir (Tanrıöğen, 1994). Bunlardan ilk üçü "zor S'ler" olarak bilinmekte ve etkili bir yönetim için işletmenin ağırlık verdiği daha geleneksel öğeler olmaktadır. "Yumuşak S'ler" olan diğer dördü ise işletmece yeterince açıklanmayan faktörlerdir. Yazarlara göre başarılı ve gelişen işletmeler bu yedi etmeni yeterince açıklayabilen ve "yumuşak S'lere" özel ağırlık veren işletmelerdir (Can, 1994).

Kişi güdüleme araçlarını kişisel yetenekleri ile değerlendirerek hareket tarzını belirler. Burada duygusal değerlerin önemi büyüktür. Davranışları başkalarının arzu ettiği yönde değil kendi gereksinimlerini karşılayacak biçimde çabaya yöneltir. Çoğu insan yöneticilerin istediği kalıba kolayca giremez. Bir işi gördürmek isteyen yönetici güdüleme araçlarını saptarken bu özelliği göz önüne almalıdır. Her insana uyabilen somut güdüleme kalıpları bulunmadığı için yöneticilerin yöneltme görevleri zor ve karmaşıktır (Eren, 1989).

### **Okul Örgütlerinde Güdüllemenin Önemi**

Okul örgütlerinin çıktıları olan mezun öğrencilerin toplumdaki işlevlerinden dolayı okul örgütlerinin başarılı olmaları daha bir önem kazanmaktadır. Örgütün başarılı olmasının önemli boyutlarından biri çalışanların güdülenmiş bir şekilde örgütle bütünleşmesidir. Örgütle çalışanlar arasında hassas bir ilişki vardır ve yönetici bu ilişkide dengeyi sağlamakla görevlidir.

Bireyler örgütlerde güçlerini aşan amaçlarını gerçekleştirebilmek için işbirliği yaparak güç ve eylemlerini birleştirirken; örgütler bireylerin sınırlı fakat farklı düşünme ve kavrama yeteneklerinin bütünleşmesini sağlayarak bir çok şeyi başarma yeteneği kazandırır ve onlardan yararlanır (Aydın, 1994). Örgüt, çalışanların

yaratıcılık ve zeka gücünden yararlanır; çalışanlar ise örgütten ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim gibi olanakları sağlarlar (Sabuncuoğlu, 1995).

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

Güdüleme, diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da işgörenlerin örgütler tarafından ön plana çıkarılmasıyla önem kazanmıştır. Araçların gücü ne kadar büyük olursa olsun, işi yürütmekle sorumlu olan öğretmenler yeterince doyum ve uyum sağlayamamışsa, okulların yaşamlarını başarılı olarak yürütme olanağı yoktur (Sabuncuoğlu, 1995).

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

Clarence France güdülemenin yöneticilik dolayısıyla örgüt yönünden önemini şöyle ifade eder (Baysal, 1982):

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

## Okul Örgütünün Başarısında Yöneticinin Rolü

Örgütler varlıklarını sürdürmek ve gelişmek için etkili olmak durumundadırlar. Örgütün etkili olması yöneticinin etkili olmasıyla doğru orantılıdır. Yönetimsel etkililik saptanmış çıktı düzeylerine ne oranda erişildiğini belirler. Yöneticinin en önemli görevi etkili olmaktır (Dilber, 1976). Örgütlerin çıktılarını istenilen düzeyde elde edebilmeleri, personelin ilgili ve istekli bir şekilde tüm bilgi, beceri ve yaratıcılıklarını ortaya koymalarına bağlıdır. Bunu sağlamak yöneticinin elindedir.

Clark ve diğerlerinin yaptıkları araştırmalar etkili okulun başarısının büyük oranda yöneticinin davranışına bağlı olduğunu göstermiştir. Etkili okul yöneticilerinin amaçları gerçekleştirme, performans ölçütleri koyma ve üretken bir iş ortamı yaratıp gereksinim duyulan desteği sağlamada becerili oldukları görülmüştür. Wellisch ve diğerleri tarafından yapılan bir araştırmada ise etkili yöneticinin okulunda öğretmenler, yöneticinin öğretim normlarını doğru algılamakta ve onunla görüş birliği içinde bulunmaktadır. Okulun uzun dönemli amaç ve politikaları konusunda kendisi ile personeli arasında görüş birliği bulunmaktadır (Balci, 1993).

Bir yöneticide bulunması gereken üç özellik, kavramsal bilgi, teknik bilgi, insan ilişkileri yeterliliğidir ki bunlardan ilk ikisinin gereklilik düzeyi yöneticinin hiyerarşik konumuna göre değişir. İnsan ilişkileri yeterliliği ise her düzeydeki yöneticiler için aynı ve tüm yöneticilik bilgi becerileri içinde yaklaşık % 50 düzeyinde kabul görür (Açıkgöz, 1994; Açıkalın, 1995). Okul yöneticilerinin insancıl yeterlilikleri, birey ve grupları anlama ve güdüleme becerileri olarak kabul edilmektedir. Başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumlar, bunların kullanış yöntem ve sınırlılıklarını görme; bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özelliklerdir (Güçlü, 1996). Okul yöneticisi bireysel farklılıkları göz önüne alır ve bu farklılıkların işgörenin diğer özellikleri ile ilgili olduğunu bilir (Aydın, 1994). Farklılıkların doğallığını kabul eden yönetici etkili olanakların kendiliğinden geldiğini de görebilir (Açıkgöz, 1994).

Okul örgütünün başarısı, öğretmenlerin yönetici tarafından etkilenerek gönüllü işbirliğine razı edilmesiyle sağlanır. Etkili liderlik, işbirliğini sağlamanın ve görevlileri güdülemenin anahtarıdır. Etkili işbirliği de güdüleme ile sağlanır. Güdüleme sisteminin iyi işlemesi ise yöneticilerin, örgütteki görevlilerin farklı kişiliklere, amaçlara, gereksinimlere, ilgi, yetenek ve kapasitelere sahip olduklarını kabul etmesine bağlıdır (Kaya, 1986). Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimleri farklı olmasına rağmen okulda şu ortak niteliklerin güdülemede etkili olduğu araştırma bulgularınca saptanmıştır (Ataklı, 1996): İyi ve adil bir ücret, iyi çalışma koşulları, yükselme ve gelişme olanakları, başarının takdir edilmesi, iş garantisi, kişisel sorunların anlayışla karşılanması, işin ilginç ve anlamlı olması, örgütün sorunlarına katkıda bulunma olanaklarının olması.

2000'li yıllarda işgörenlerin örgüt içinde niçin ve nasıl davrandıklarını anlama becerisine sahip olan yöneticiler başarılı olabilirler. Okulun başarısını sağlamada birinci derece öneme sahip olan yöneticilerin, bu etkililiği sağlayabilmek için belirli davranış özelliklerine sahip olma; davranışların farkında olarak hareket etme; (Tanrıögen, 1994) işbirliğine özendirme; inisiyatif kullanma; öğretmenleri ve diğer personeli cesaretlendirme ve problem çözme kapasitelerini geliştirme konularında yeterlilikleri dikkate alınması gereken önemli unsurlardır (Korkmaz, 1996). Ancak güçlü bir güdüleme anlayışı olan yönetici okullardaki davranışların nedenlerini açıklamada, yönetsel eylemlerin etkilerini kestirmede ve okulun amaçlarını gerçekleştirmek için davranışlara yön vermede başarılı olabilecektir (Tanrıögen, 1994). Başarılı yönetici, sorunları tanıma ve kestirme; güçlü çözümler geliştirme becerisine ve çözümleri uygulamaya koymak için kesin, kararlı eylemler gerçekleştirme yeteneğine ve gönüllülüğüne sahiptir. Bu niteliklere sahip bir yönetici personelin güvenini kazanmak için kendi becerilerinden, davranış biçiminden ve öz kontrolünden emin olur (Bursalıoğlu, 1982).

### **Etkili Yöneticinin GÜdüleyici Davranış Özellikleri**

Yöneticilerin tutum ve davranışları okulun iklimini dolayısıyla öğretmenlerin tutum ve davranışlarını önemli ölçüde etkileyici özelliğe sahiptir. Okul yöneticileri öğretmenlerin yalnızca prosedürü uygulayan, onun ötesinde çaba harcamayan kişiler olarak çalışmalarına neden olabilir veya onları etkileyerek yapabileceklerinin en iyisini yapmaya zorlayabilirler. Yani ya yüksek güdüyle çalışıp başarılı olmalarına ya da düşük güdüyle çalışıp etkisiz kalmaları onlara bağlıdır.

Öğretmenin başarısı güdülenmiş olmasıyla yakından ilgilidir. Bu durumda yönetici her şeyi en iyi yapan insan olma yerine, öğretmenlerin yaratıcı güçlerini harekete geçirmeyi bilen insan olmalı ve davranışlarında buna özen göstermelidir (Ataklı, 1996). Yönetici personelle ilişkilerinde iyi bir denge kurmalıdır. işgörenin sırtını okşamak, onları rahatlığa kavuşturmak, onlarla sorumsuz ve hoş yaşamak, ödün vermek, acımak, duygusal davranmak, gereksiz yardıma koşmak ve göz yummak etkililiği sağlamak yerine aksi sonuçlar doğurur (Başaran, 1992).

Yöneticilerin insanlar hakkındaki düşünceleri, personele karşı davranışlarını şekillendirir. Başar, insanı anlamayı ve ona davranmayı; personeli bir eşya olarak görme, personeli kontrol edip, yönetilen bireyler olarak görme ve insana karşılıklı anlayış, saygı ve eşitlik ilkesi içinde yaklaşma ve ona göre davranma biçiminde sıralarken, beklenen yönetici davranışının karşılıklı saygı ve eşitlik olduğunu belirtir (Bozkurt, 1996).



Personelin kontrolünde ve güdülenmesinde doğal grupların etkili olduğunu bilen bir yöneticinin işi kolaylaşır ve yetki devrine gider (Aydın, 1994). Etkili yönetici okuldaki gruplardan çekinmez ve bir grubu yanına alıp diğerini karşısına alma gibi yanlış bir harekette bulunmaz. İnsan doğasında olan gruplaşmadan korkmak yerine, bu grupları okul amaçlarının gerçekleşmesine yarayacak biçimde harekete geçirir (Bursalıoğlu, 1982).

Okuldaki farklı kültür öbekleri arasında bir denge kurar ve tüm çalışanları ortak örgütsel kültür çevresinde bütünleştirir. Okulda geçerli olan saygı ve değerleri de bilerek öğretmenleri güdüleyecek ödülleri doğru belirleme şansına sahip olur (Açıkalın, 1995).

Bir sorunun çözümünde en yakınındaki insanların yaratıcı gücünden yararlanmaya çalışır. Yaratıcılıklarını ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri ortamlar yaratır ve onlara güvenir. Bu tavrı sadece sorun olduğunda değil, diğer zamanlarda da göstererek öğretmenleri kendisine yardımcı olmaya isteklendirir (Açıkgöz, 1994).

İşgörenlerin kendilerine olan güvenini artırarak güçlerini tam olarak kullanmalarına olanak hazırlar. Örgüte yetenekli ve hırslı insanları çeker ve kişilerin daha çok performans göstermeleri ve kendilerini işlerine daha çok vermeleri için güdülenmelerini sağlar. Örgütler daha iyi bir personele sahip oldukları için daha etkili değillerdir. Aksine personelini kendi standartları, arkadaşları ve koşulları çerçevesinde güdüledikleri için daha iyi personele sahiptirler (Drucker, 1992).

İşgören ait olma gereksinimini iş dışında olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmek ister. Bu düşünce ile hareket eden yöneticiler bazı sosyal çabalarda bulunurlar. Spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmak, geliştirmek, desteklemek ve çoğu zaman bunlara bizzat katılmak işbirliği ve beraberlik havası oluşturur (Eren, 1989).

Güçlüol, yöneticilerin personelin güvenini kazanmak için gösterecekleri davranışları şöyle sıralamıştır (Güçlüol, 1985): Öğretmenlere yardımcı olma, sorunlarını paylaşma, neşeli ve anlayışlı olma, arkadaş canlısı olma ve başkalarına kolaylık sağlama, öğretmenlerle ilgilenme.

Bir başka çalışmada ise yöneticinin güdüleyici davranışları şöyledir (Tannögen, 1994): Sorumluluğu ve ona denk yetkiyi devretmeye gönüllü olma, güçlü bir başarı ve iş bitirme güdüsüne sahip olma, bireylerin yargılarına bağımlı olmadan saygı gösterme, kendi ideallerinde tutarlı ve aynı zamanda esnek olma, grubun beklentilerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını karşılama, grup üyelerine karşı anlayışlı, yardımcı, sorumlu ve arkadaş gibi olma, kendi görüş ve ideallerine bağlı, fakat grup üyelerinin inançlarına, haklarına ve değerlerine saygılı olma, personele tutarlı, saygılı, mütevazı, adil ve dürüst davranma, okulun politikalarını ve kurallarını grup



üyelerine aktarma, samimi, doğru, kendisine yaklaşılabilir, konuşmanın kolay olduğu, saldırganca bağırımsızın insanlardan en iyi verimi almasını bilen, önerilere açık, hevesli, özendirici, yönlendirici, rahat ve esri duygusuna sahip olma.

Çeşitli araştırmalar ile etkili yöneticilerde bulunması gereken güdüleyici davranış özellikleri şöyle saptanmaktadır (Balcı, 1993): Başkalarına eşit şekilde ve bireyler olarak ilgi gösterme, insanlarla açık ve dürüst olarak ilişkiye girme, personeli geliştirme, sık sık sınıf öğretimini gözleme ve öğretime katılma, öğretmenlere amaç ve beklentilerini açıkça ifade etme, öğretmenleri karar sürecine katma ve onlarla yoğun iletişime girme, durumsal davranma, insana dönük olma, öğrenci ve personelin desteğinden hoşlanma, öğretmenleri destekleme, problem çözücü olma, yeni düşüncelerden korkmama ve gereksinim duyulan değişmelere set çeken kural ve prosedürleri reddetme, iletişim yetenek ve becerilerine sahip olma, okulun görevlerini personele yorumlama, rehberlik ve destek sağlama, öğretmen ve veliler arasında iletişim prosedürleri geliştirme, okulda yapıcı bir hava yaratma.

### **Yöneticinin GÜdülenmeye İlişkin Temel Bilgileri**

Okul yöneticisi güdülemeye ilişkin temel kavramlar, davranışın nedenleri ve güdü kuramları gibi konularda gerekli bilgi beceriye sahip olmalıdır.

Öğretmenlerin davranışlarını istenen yoğunlukta ve istenen yöne çevirmek için ne yapması gerektiğini davranışın arkasında yatan güdü yapısını ortaya koyarak bulabilir. Güdü kuramları davranışın arkasında yatan bu yapıyı ortaya koymak için geliştirilmiştir (Onaran, 1982).

Güdülemede önemli olan işgören davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Bu kişiden kişiye değişebileceği gibi, aynı kişide de içinde bulunulan zamana ve koşullara göre değişir. Değişmeyen tek şey her davranışın bir amaca yönelik olmasıdır (Baransel, 1993; Dönmezer, 1996). Güdüleme çeşitli insan gereksinimlerini gidermeye yönelik bir süreçtir. Yöneticinin bu gereksinimleri farketmesi, davranışları analiz etmesi, bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması ve her davranışın arkasında bir istek, önünde amaç olduğunu bilmesi gerekir (Can, 1994; Sabuncuoğlu, 1995).

Örgütlerde insan davranışını anlamada özel bir önem taşıyan üç tür duygusal tepki vardır. Bunlardan biri, bireyin işinin bütünü ve çeşitli yönlerine ilişkin doyum; diğeri, bireyin örgüt yaşantısındaki psikolojik canlılık düzeyi; bir diğeri ise, bireyin örgütten sağlayacağı çeşitli yararları verdiği değerdir (Aydın, 1994).

Yöneticinin başarı şansı ile güdüleme bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Öğretmeni okul içinde ve dışında fizyolojik, psikolojik ve sosyal gereksinimleri, giderek güdüleri ile anlayıp, yorumlayabilen yönetici verimliliği sağlayabilir (Kaynak,

1995). Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da hizmetlerinin karşılığı verilerek hareketleri belirli bir yöne doğru özendirilen öğretmenlerin bireysel nitelikleri; bilgi, görgü, eğitim, yaş, medeni durum, sağlık durumu, psikolojik yapı, sosyal ilişkiler, politik tutumlar, ahlak kavramı, sendika inancı ve işletme deneyimlerine dayanır. Bu niteliklerden oluşan bileşimler, bireysel gereksinimleri ortaya çıkarırlar. Bireysel gereksinimleri bilme durumunda olan okul yöneticileri öncelikle, bireysel yapıyı oluşturan nitelikleri tanımalıdır. Bireyin düşünceleri, umutları, inançları; kısaca istek, gereksinim ve korkuları aktif güdüleyici güçlerdir. Bu güçlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak için organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır. Beşeri davranış da buna göre yönetilir (Eren, 1996; Kaynak 1995).

Etkili olmak isteyen yöneticiler bütün bunların farkında olarak hareket etmelidirler.

### **Yöneticinin Grubu Etkileme Araçları**

Yönetici liderlik büyük ölçüde bir etkileme sürecidir.

1. İnsan ve pozisyonu bağdaştırma: Her pozisyonun görev ve gereklerini iyi bilme.
2. Astları tanıma: Astların nitelik ve yeteneklerini, bireysel gereksinimlerini bilme.
3. Personeli aydınlatma: Personeli örgütsel amaçlar, görevler, yetki ve sorumluluklar konusunda bilgilendirme.
4. Personeli geliştirme: Personeli hizmet-içi eğitim aracılığıyla, amaçların ışığı altında geliştirme.
5. İş değerlendirmesi: Astların yeteneklerinin ortaya çıkmasına ve buna göre iş akımının daha etkili olarak düzenlenmesine olanak verme.
6. Denetleme: Gönüllü işbirliğini hızlandırma, yönetimsel davranışları geliştirmede sayısız fırsatlar sağlar.
7. Grup Çatışmaları: Küçük grup çatışmaları yönetimsel gelişmeyi sağlar. Bu yolla personel birbirini tanır, sorumluluk paylaşır, demokratik liderlik gelişir ve olgunlaşır. Çatışma durumlarından korkan ve kaçınan, amirine sormadan hiç bir girişimde bulunmayan, her çeşit problemin çözümünde mevzuatı ölçü tutan yöneticinin liderlik niteliği kuşkuludur (Tanrıoğlu, 1994). İşgöreni yetiştirme, bilgilendirme, destekleme, öğüt verme, katılmayı sağlama, ödüllendirme, emir verme, planlama gibi unsurların yerinde ve iyi kullanılması etkilemenin başarıya ulaşmasında önemli bir yer tutar (Aydın, 1994).

## Yönetimde GÜdülemenin Tarihsel Gelişimi

Yönetim alanında güdüleme tekniklerinin kullanılmasının milattan önceki yıllara kadar gittiği görülmektedir. Güdüleme açısından yönetim düşünce ve uygulamalarını, yönetimin sanat olarak deneyimlere dayanarak uygulandığı oldukça çok uzun bir süreyi kapsayan bu dönemlerden başlayarak ele aldığımızda XIX. yüz yılın sonlarına kadar meydana gelen gelişmeleri şöyle sıralayabiliriz: M.Ö. 2700'ü yıllarda Mısırlılar şikayetlerin dinlenmesi ve yönetimde adil davranılması; M.Ö. 600'ü yıllarda Babil kralı Nebukadnezar tarafından motive edici ücret uygulaması; M.Ö. 400'ü yıllarda Antik Yunanlı Cyrus'un insan ilişkilerine önem vermesi, hareket etütleri ve işyeri düzeni; Platon'un ise uzmanlaşma ilkeleri üzerinde durmaları yönetimde güdülemeye verilen önemi gösteren kanıtlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

M. S.'den sonra ise J. Crist tarafından beşeri ilişkiler; 284 yıllarında yetki devri; 1525 Nicholo Machiavelli liderin kitlelere dayanması, gruplarda dayanışma; 1776 Adam Smith uzmanlaşma; 1800 İngiliz James Watt, Matthew Boulton teşvikli ücret; 1810 Iskoçya'lı Robert Owen personel uygulamaları; işçi eğitimi, sosyal siyaset önlemleri; 1820 James Mill insan hareketlerinin analiz ve sentezi; 1832 Charles Babbageuzmanlaşma; 1850 uzmanlaşma ve teşvikli ücret; 1851 Henry Poor iletişim; 1871 Williams S. Jevons yorgunluk incelemeleri, alet ve teçhizatın işçi üzerindeki etkileri; 1891'li yıllarda Frederick Halsey tarafından da primli ücret sistemleri personeli güdüleme açısından ele alınmıştır.

16. yüzyılın başlarında fikir ve görüşleri bugünkü yönetim eserlerine geçen İtalyan siyaset adamı Niccolo Machiavelli, zamanın koşullarına göre konumuzla ilgili düşünceler öne sürmüştür. Machevelli, prens veya hükümdarlara bazı beşeri ilişkiler önerilerinde bulunmaktadır..."astlarının (takipçilerinin) hepsi ile ilgilen ve önem ver, zaman zaman onların arasına gir, onların da beşer unsuru olduğunu kabul ettiğini belirten davranışlarda bulun..." Machiavelli'ye göre, prens veya hükümdar başarılı olanları ve hizmet sağlayanları ödüllendirmeli; ayrıca idaresindeki kişilerin bütün güçleriyle çalışmalarını ve çalıştıkları zaman ödüllendirileceklerini bilmelerini sağlamalıdır. Çalışanları tanımaya çalışmalı ve ona göre davranmalıdır (Baransel, 1993).

18. yy'ın ikinci yarısından sonra makinalaşma ile birlikte üretimin genişlemesi işletmeleri çeşitli problemlerle yüz yüze getirdi. İşçi sayısı arttı ve yöneticiler bireysel denetleme yöntemleri geliştirdiler (Türko, 1973). Maddi gereksinimlerin giderilmesine rağmen, işinde başarılı olamayan bir kimse zorlayıcı önlemler ve ceza yöntemleri ile çalıştırılmak istendi (Eren, 1989).

Yönetim biliminin gelişiminde öncü olan klasik kuramcılara göre verimliliği artırmanın en geçerli yolu olarak ücret artışı gösterilir. Bu perspektif içinde, işgörenleri

güdüleyecek güçte yeterli ücretin ödenmesi ve işini koruma güvencesi verilmesi iyi yönetim anlayışıdır. Taylor bu görüşü benimsemiş olup geliştirdiği parça başına pirimli ücret sistemiyle geleneksel güdüleme kuramının en ilginç örneğini vermiş ve ekonomik insan modeline göre hareket etmiştir (Sabuncuoğlu, 1995).

Modele göre (Aydın, 1994; Schein, 1978; Baransel, 1993):

1. İnsan temelde ekonomik isteklendirme araçlarıyla güdülenir ve kendisine en fazla kazancı sağlayacak işi yapar.
2. İnsan örgüt tarafından yönetilen ve denetlenen pasif bir varlıktır.
3. İnsan ussal olmayan duyguların etkisinde kalabileceğinden, kişisel çıkarlarını bu duygularının etkisini önlemesi için örgüte görev düşmektedir.
4. İnsanların çoğunluğu bu özelliindedir. Bunlar toplumda yönetilenleri oluşturur. Elit bir grup ise kendini denetleyip, güdüleyeceği için yönetilenlerin sorumluluğunu yüklenmelidir.

Ussal- ekonomik insan modeli hedonizm felsefesine dayanır. İşgörenler güvenilmez, para canlısı, hesapçıdır. Güvenilir, paradan başka şeylerle de güdülenen iyi ahlaklı seçkinler ise işgörenleri yönetmesi gereken kişilerdir (Schein, 1978; Baransel, 1993). McGreogor'un X kuramına da bir çok yönden uyan bu anlayışa göre insan kişisel çıkarla hareket ederek gerçekte ekonomik özendiricilerle güdülenir ve ekonomik olarak en kazançlı işi yapar. Dış iticilerle güdülenen işgörenler, ekonomik özendiricilerin örgütün elinde olmasından dolayı örgüt tarafından yönetilen ve kontrol edilen kişiler olarak işten kaçan, tembel, para düşkünü, görevini kaybetme duygusu ile çalışan pasif yaratıklardır. Yönetim biliminde "havuç sopa" yaklaşımı diye adlandırılan bu görüşe göre, çalışanlar havucu elde etmek için çaba harcayacaklar ve yönetim sopasına (kontrolüne) ses çıkarmayacaklardır (Can, 1994; Aydın, 1994).

Klasik yönetim düşüncesinin insan modeli bu varsayımlara dayanınca; merkezci örgüt ve ekonomik ödüllendirme ve cezalandırmaya dayalı bir güdüleme sistemi zorunlu hale gelir. İnsan makinanın bir parçası gibi görülür, çalışan kişilerin davranışları bir takım kurullarla belirlenerek standartlaştırılır ve bireysel farklılıklar göz önüne alınmaz (Baransel, 1993).

İnsan doğası hakkında tarihsel olarak, Thomas Hobbes, Spencer ve Freud'un temsil ettiği insanın tecavüzkar, yıkıcı ve kötü olduğu görüşü ile; J.J. Rousseau'nun temsil ettiği insanın merhametli ve iyi olduğu görüşü ve bu iki görüş arasında yer alan John Locke, A. Montagu'nun insanın doğuştan saf ve nötr olduğu ancak her iki yöne yönelme bakımından kuvvetli bir potansiyele sahip olduğu görüşü hakim olmuştur. Taylor ve Elton Mayo bunlardan etkilenmişlerdir (Baransel, 1993).



1930'larda yapılan Hawthorn araştırmaları ısı, ışık gibi fiziksel değişkenlerin verim üzerindeki etkilerini ortaya koymayı amaçlamış fakat, beklenin ötesinde sonuç vererek insan davranışlarında fiziksel koşullardan çok sosyal gereksinimlerinin büyük rol oynadığı sonucuna götürmüştür. Klasik yönetim düşüncesinin ussal-ekonomik insan modelini kanıtlamamış, yüksek moral, güdülenme, önem verilme, toplumsal ortam, doğal grubun üyesi olma gibi fiziksel olmayan değişkenlerin, insanları fiziksel ve ekonomik değişkenlerden daha fazla etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Mayo, Hawthorne araştırmalarında insan doğası ile ilgili olarak aşağdaki sonuçlara varmıştır (Aydın, 1994; Schein, 1978; Baransel, 1993):

1. İnsan sosyal gereksinimlerle güdülenir. Arkadaş ilişkileri, temel özdeşim duygusunu geliştirir.
2. İşteki ussallaşma anlam kaybına neden olmuş, bu ancak sosyal ilişkilerle giderilebilir.
3. İşğörenler yönetimin denetimi ve ödülllerinden çok, çalışma grubu arkadaşlarından gelen etkilere karşı duyarlıdır.
4. Yönetime karşı duyarlılık, nezaretçinin, çalışan kişilerin sosyal ve kabul edilme gereksinimlerini tatmin derecesine bağlıdır.

Böylece akılcı ekonomik insan modeli yerini sosyal insan modeline terk etmiştir. Sadece ekonomik modele göre güdülenme yerine, hem ekonomik hem toplumsal hem de bireysel boyuta dayalı çok yönlü bir güdüleme kuramı benimsenmiştir (Aydın, 1994).

Hawthorne'dan sonra, Yankee City'de, Harwood İmalat İşletmesi'nde ve Tavistock Enstitüsü'nde araştırmalar yapılmış, bu araştırmalarla güdülenmenin maddi ve manevi unsur ortamına bağlı olduğu kabul edilmiştir (Baransel, 1993). Zalesnik ve arkadaşları, Whyte, Mann ve Baumgartel, Likert, Stanley Seashore, Lewn, Coch ve French araştırmalarında çalışanların güdülenmesinde grup unsurunun yeri ve önemi üzerine önemli bulgular elde etmişlerdir (Can, 1985).

İnsanların duygu ve coşkuları önem kazanarak sadece konuşma, duyguları dile getirme bile önemli görölmüştür. Verimlilikte bireyin dış dünyası kadar iç dünyası da dikkate alınmıştır. Grubun güdüleme ve üretkenlik üzerindeki etkileri incelenmiş, bireye ve çalışma grubuna verilen önem katımlı yönetim anlayışını beraberinde getirmiştir (Aydın, 1994). Kişiye yönelik denetim uygulamalarına önem verilmiş, denetleyenlerin çalışan kişilere değer vererek ait olma, kabul görme ve özdeşim duygu ve gereksinimlerini dikkate almaları gerekmiştir (Baransel, 1993).

İnsan ilişkileri yaklaşımı güdüleme açasından örgüt içi insan davranışlarıyla ilgili bazı özelliklerin belirlenmesinde büyük rol oynamıştır. İnsanlar sadece ekonomik faktörlerle motive olmazlar ve her zaman rasyonel davranmazlar. İnsan



gereksinimleri hiyerarşik bir sıra izler ve bireyin güduları zamanla değişir. İnsan davranışları güdülenmiş olup bir nedene ve amaca yöneliktir (Baransel, 1993).

1950-1960 yılları arasında yer alan gelişmelerle, insan ilişkileri yaklaşımında önemli değişiklikler olmuş, 1950-1960 döneminin sonlarında, "örgütsel davranış" yaklaşımı felsefesi "sanayide hümanizm" felsefesine dönüşerek 1960 yılından sonra, modern yönetim düşüncesinin ve örgüt kuramının bir bölümünü kapsamıştır (Baransel, 1993). Sanayi hümanizmasının ilk amacı bireye kendisini çalışma çevresinde tamamlamak (Maslow'un kendini gerçekleştirme aşaması) olanagını vermektir. İkinci amacı açık sistemler kurmaktır (Dereli, 1976). Maslow, Herzberg, Argris, McGregor gibi araştırmacıların geliştirdikleri kuramlar güdüleme sürecine yeni ufuklar açmışlardır.

Maslow özgerçekleştirmeye yönelik varsayımlarını çok önceden ortaya koymasına rağmen uygulamaya yansması 1960'ları bulmuştur. Maslow'un kuramına dayanılarak oluşturulan özgerçekleştirmeye yönelik insan modeli şöyledir (Schein, 1978; Aydın, 1994):

1. İnsan gereksinimleri hiyerarşik bir yapı içinde düzenlenmiştir.
2. İnsan işinde olgunlaşmak ister ve bunu gerçekleştirecek güçtedir. Özerklik, bağımsızlık, özel kapasite ve becerilerini geliştirme gibi, bu da esnekliği gerektirir.
3. İnsan kendi kendisini güdüler ve kontrol eder. Dış özendiricilerin ve kontrolün onu korkutması uyum göstermesini zorlaştırabilir.
4. Özgerçekleştirim ile etkili bir iş başarımı arasında doğal bir çatışma yoktur. Bir şans verilse, insan kendi amaçları ile örgütündekileri gönüllü olarak birleştirebilir.

1960'lardan sonra gelişen sistem yaklaşımında, güdülemede önce ekonomik sonra toplumsal gereksinimler karşılanır. İyi iş ortamı, tanınma, saygı görme ve güvenlik önlemleri alınır. Karara ve planlamaya göre katılır ve uzmanlaşma vardır. İnsan ilişkilerinde otokontrol olarak yapılan denetim sistemcilerde rehberlik ve geliştirmeyi amaçlar. İletişim ise klasiklerde yukarıdan aşağıya, insan ilişkileri yaklaşımında hem hiyerarşik hem yatay, sistemcilerde ise serbesttir. İnsan ilişkilerinin soyut ölçülemeyen kavramlarına karşı olarak ve sistem yaklaşımının tamamlayıcısı olarak 1970'lerden sonra gelişen durumsallık yaklaşımı ise içinde bulunulan çevre koşullarına göre yönetim felsefesi benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre her örgüte uyan genellemelere gidilemez ve kendine özgülük söz konusudur. Bu işgörenler içinde geçerli bir varsayımdır ve her işgören kendi koşullarında değerlendirilerek güdülenmelidir (Eren, 1996; Tannögen, 1994).

Çağdaş yaklaşımlarda insan, ussal-ekonomik, sosyal, özgerçekleşmiş insandan daha karmaşıktır. İnsan çeşitli gereksinim ve gizil güçleriyle sadece kendi içinde

karmaşık olmakla kalmamakta, karmaşık biçimi bakımından yanındaki kişiden daha farklı olabilmektedir (Schein, 1978).

Karmaşık insanın özellikleri şöyledir (Schein, 1978; Aydın, 1994):

1. İnsan karmaşık ve aynı zamanda değişkendir. Zamandan zamana ve durumdan duruma değişme eğilimi gösteren ve hiyerarşik bir yapı oluşturan güdülere sahiptir.

2. İnsan örgütteki deneyimleri ile yeni güdüler öğrenebilir. İnsanın güdü kalıbı ve örgütle yaptığı psikolojik sözleşme, onun başlangıçtaki gereksinimleri ile örgütteki deneyimleri arasındaki karmaşık nitelikteki etkileşimlerin sonucudur.

3. İnsanın güduları farklı örgütlerde ya da aynı örgütün farklı alt düzeylerinde değişik olabilir. Formal örgütte yabancılaşmış olan kişi, toplumsal ve özgerçekleştirim gereksinimlerini sendika ya da doğal örgütte karşılayabilir.

4. İnsanın örgütte verimli olması çeşitli güdülere dayanabilir. İşin ve diğer bireylerin nitelikleri, işgörenin yetenek ve deneyimi belirli bir çalışma ve duygu kalıbı oluşturacak biçimde karşılıklı olarak birbirlerini etkiler.

5. İnsan kendi güdüsüne, yeteneklerine ve işin niteliğine bağlı olarak, çeşitli yönetim stratejilerine karşı uygun tepki gösterebilir. Herkes için geçerli tek bir yönetim stratejisi yoktur.

Karmaşık insan modeline uygun çalışmalar Vroom, Lawler, McClelland gibi yazarlar tarafından yapılmış olup önemli katkılar sağlamıştır (Can, 1985).

Çağdaş kuramlarla birlikte klasik ve neoklasik yaklaşımlar önemini büyük ölçüde yitirmiştir. Günümüzde "ekonomik insan"; "sosyal insan" ve "psikolojik varlık olarak insan" sentezi içinde değerlendirilme yapılmaktadır (Sabuncuoğlu, 1995). Deneysel katkılar artıkça, insanları etkili bir biçimde çalıştırmada bilime ve sistem kuralına dayalı bir değer çerçevesi oluşturmanın yararlı olacağı açıktır (Aydın, 1994).

### **Eğitim Örgütlerinde Güdülemenin Gelişimi**

Eğitim yönetimine yönetim akımları 1920'lerden sonra yansımaya başlamış ve diğer örgütler gibi eğitim örgütleri de bu akımlardan etkilenmişlerdir. Fayol'un emretme ve kontrol gibi katı terimlerle tanımladığı görevleri, özellikle okul düzeyinde tam anlamıyla uygulama çeşitli problemlere neden olmuştur (Bursalıoğlu, 1991). Okul yöneticisi bir verim uzmanı olarak düşünölmeye başlanmış, bu anlayış bir bakıma okulu fabrika, öğrenciyi hammadde durumuna getirmiştir (Kaya, 1986).

İnsan ilişkileri yaklaşımı ile birlikte bilimsel işletmenin ağırlığından bunalan eğitim örgütlerinde insanın psikososyal gereksinimlerine ağırlık veren anlayış çok çabuk kabul görmüştür (Kaya, 1986).

1930-1950 yıllarında insan ilişkileri yaklaşımının gelişim dönemi boyunca eğitim ve okul yönetimine ilişkin uygulamaların demokratikleşmesi çalışmaları önem kazanmış ve bu yaklaşım eğitim yönetimini önemli ölçüde etkilemiştir. Kişilerin karara katılması görüşü eğitim yönetimi kuramcıları tarafından da savunulmuştur. Demokratik yetkinin kaynağı grup olarak görülür ve bu yetki zora değil, yeteneğe ve grup tarafından duyulan güvene dayanır (Alıç, 1996b).

Barnard, eğitim örgütlerinin özelliklerine uygun düşen boyutlamalar yapmış ve eğitim örgütlerinin kar amacına dönük olmadığını, sadece verim boyutuna paralel olarak çalışmasının düşünülemediğini vurgulamıştır. Okul öğrenci ilgi ve gereksinimlerini karşılayabildiği ölçüde verim amacını da gerçekleştirmiş olur. Ayrıca işbirliği sisteminin yaşayabilmesi, üyelerinin ilgi ve gereksinimlerinin karşılanması ile olanaklıdır (Bursalıoğlu, 1991).

Davranışçı akımlarla insan ilişkilerine önem verilmiş, insanları uyumlaştırarak bütünleştirmenin işbirliği ve verimini artıracak ve işgörenlerin toplumsal, ekonomik ve psikolojik gereksinimlerinin karşılanacağına inanılmıştır (Bursalıoğlu, 1982).

### **Türkiye'de Yapılan İlgili Araştırmalar**

Bu bölümde güdüleme ile ilgili alanyazında yer alan araştırmalardan ulaşılabilenlerin bulgularına yer verilecektir. Bu konuda Türkiye'de yeterli çalışma yoktur. Yapılan araştırmaların çoğunluğu özel ve kamu sektörüne ait işletmeler üzerinedir. Eğitim alanında yapılan araştırmalar ise oldukça sınırlıdır. Araştırmalar arasında okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarını inceleyen bir araştırma yapılmamış olmakla birlikte Kabaday'ın (1982) yaptığı "Okul Müdürünün Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin GÜdülenmesi" adlı araştırma ile benzerlikler göstermektedir. Yine Topçu'nun (1995) "Türk Eğitim Sistemi'nde İlköğretim Öğretmenlerini GÜdüleme Sorunları" adlı araştırmasının bir boyutu ile bu araştırmaya benzerlik gösterdiği söylenebilir.

Güdüleme ile ilgili eğitim alanı dışında Türkiye'de yapılan ve ulaşılabilen ilk araştırma Dilber'in 1966 ve 1978 yıllarında yöneticilerin güdülenmesi ile ilgili olarak girişimciler ve yöneticiler arasında yaptığı araştırmadır. Araştırmanın bulgularına göre girişimciler için gereksinimlerin önem sırası bağımsızlık, saygınlık, kendini gerçekleştirme, güvenlik ve ait olmaktır. Yöneticiler için ise kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, bedensel güvenlik ve bağlanma gereksinimleridir (Sapançalı, 1992).

Onaran (1981), kendi değerini ile "daha çok kuramsal bir örgüt ruhbilimi incelemesi" olan ve "Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları" başlığını taşıyan çalışmasında, işgörenlerin nasıl çalıştırılabileceği sorusuna yanıt arayan güdüleme kuramlarını ele almıştır. Araştırmadan çıkarılan sonuç şöyle özetlenebilir:

1. Bir insan benzer durumda benzer davranmayabilir. Bu yüzden kuramlara ilişkin araştırmaların bazılarının kuramları desteklemesi, bazılarının desteklememesi bu yüzdendir.

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

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

4. Araştırmalarda yöntem bilimsel sorunlar çıkmaktadır. Bunlar genellikle tutum ölçümünden doğan yöntembilimsel sorunlardır. Denekler soruları yanıtlarken saptırabilmektedirler.

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

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

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

Can (1985), Türk işadamlarının temel güdü ve değerlerini belirlemek amacıyla güden "Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı" başlıklı araştırmasında özel ve kamu sektöründeki yöneticiler ile Kara Harp Okulu öğrencilerinden oluşan bir örneklem üzerinde çalışarak şu bulgulara ulaşmıştır.

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

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

3. Dış otoritenin baskısı ve zorunluluk yönünden askeri ve sivil lise çıkışlı öğrenciler arasındaki fark % 90 olasılık düzeyinde anlamlıdır. Askeri lise çıkışlı öğrenciler daha fazla başarı güdüsüne sahiptirler.



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

5. Bağlanma güdüsü ve yönetsel başarı arasında anlamlı bir fark görülmektedir.

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

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

8. Karar vermede daha fazla sorumlu yöneticilerle daha az sorumlu yöneticiler arasında fark oldukça anlamlıdır. Karar vermede daha sorumlu olanlar yüksek erk güdüsüne sahiptirler. Başarı güdüsü ile sorumluluk düzeyi arasında fark anlamlılık düzeyine erişmemekle birlikte sorumluluk düzeyi arttıkça başarı güdüsünün arttığı grlmştir.

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

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

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

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

Sapançalı (1992), özendirici araçların çalışanların gereksinimlerini karşılamada ne kadar etkili olduğunu belirlemek amacını güden "İşletmelerde Kullanılan zendirici Araçların Güdülenme zerine Etkisi" adlı araştırmasını Banka sektöründen 77 kişi üzerinde yaparak şu bulgulara ulaşmıştır:

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



çekicidir. Bunun yanında yöneticiler için son sırada yer alan güvenlik gereksinimlerinin çalışanlar için ilk sırada yer alması ve doyumsuzluğun çok yüksek olması işyerlerinde güvenliğin çalışanlar için yeterince sağlanamamış olduğunu göstermektedir.

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

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

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

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

6. Çalışanlardan kendilerine göre önemli üç faktörün yazılması istenmiş ve ortaya şu tablo çıkmıştır:

**Tablo2.1. Özendirme Araçları**

<b>ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR</b>	<b>ORT. PUAN</b>
1. Ücret	112
2. İş güvencesi	106
3. Sosyal Güvenlik	82
4. Sendikalaşma, Çalışma Şartları	33
5. Yükselme	23
6. Statü	19
7. İşin çekiciliği, Yetki Kazanma	16
8. İş Arkadaşları ile İlişkiler	10
9. Karara Katılma	7
10. Yöneticilerle İlişkiler	0

Özgener'in (1996), "Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin GÜdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin GÜdülenmesine Olan Katkıları", adlı alanyazın taraması biçimindeki çalışmasında; işgörenin güdülenmesi, geliştirilmiş olan güdüleme kuramlarının gelişmekte olan ülkelerde ne ölçüde geçerli olduğu ve Toplam Kalite Yönetiminde işgörenin güdülenmesi üzerinde durularak yöneticilere yardımcı olmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:

1. Yönetici güdüleme konusuna gereken önemi vermeli, güdülemede hangi araçları nasıl, ne zaman ve hangi ortamda kullanacağını iyi saptamalıdır.
2. Gelişmekte olan ülkelerde ücret, iş garantisi, iş güvenliği ve sosyal güvenceler sağlanamamış olduğundan işgörenin güdülenmesi gereksinim hiyerarşisinin ilk basamaklarından başlamaktadır. Türkiye'de çalışma ortamı işgörenler açısından belirsizlikler taşımakta, güvenilir istikrarlı bir yapı bulunmamaktadır. Bu nedenle işgörenler güvenilir bir işi yüksek işten önce düşünmektedirler.
3. İşgörenlerin iş güvenliği ve sosyal güvenceler öncelikle sağlanmalı, kendisini güvende hissetmeyen bir işgörenin becerilerinden yeterince yararlanılamayacağı bilinmelidir.
4. Toplam Kalite Yönetimi savunucuları işgörenlerin güdülenmesinde ödül sistemleri, liderlik süreçleri ve iş tasarımı faktörleri üzerinde önemle durmaktadırlar. Kalite çemberleri; örgüte bağlılık, yükselme, terfi, gönüllülük esası, güven duygusu, işbirliği, moral, tanınma, karara katılma, manevi tatmin gibi faktörlerle güdüleme ile başarı arasında güçlü bir köprü kurmuşlardır.

Buraya kadar verilen araştırmalar eğitim alanı dışında kamu ya da özel sektör işletmelerinde yapılmıştır. Eğitim alanında ulaşılabilen araştırmaların bulguları şöyledir:

Güdüleme konusunda eğitim alanında yapılan ilk araştırma olarak Kabadayı'nın 1982'de yaptığı araştırmaya ulaşılmıştır. İlkokul öğretmenlerinin, kendi okul müdürlerinin, belirtilen liderlik davranışlarına ilişkin algıları ve kendi gereksinimlerinin karşılanma yetersizliği derecelerine ilişkin algıları arasındaki ilişkileri bulmayı amaçlayan "İlkokul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin GÜdülenmesi" adlı araştırmada İzmir ilinde üç merkez ilçe evreni oluşturulmuş ve 22 ilkokulda 420 öğretmen öğretmen örnekleme alınmıştır. Araştırmada şu bulgular elde edilmiştir:

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

Anlayış gösterme ve özgürlük hoşgörüsü boyutundaki davranışları ise eşit ve orta derecede gösteriyor olarak algılamaktadırlar.

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

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

4. Öğretmenlerin sosyal, saygı ve otonomi gereksinim karşılama yetersizliği dereceleri yaş ve kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir; Bu durumda yaş ve kıdem değişkenleri ile algılanan doyumsuzluklar arasında ters yönde bir ilişki olduğu görülmekte, yaş ve kıdem arttıkça gereksinimi karşılama yetersizliği derecelerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Bu farklılık güvenlik ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında gözlenmemektedir.

5. Öğretmenlerin gereksinim hiyerarşisi alanlarının herbirinde algıladıkları doyumsuzluklar öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

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

Öğretmenlerin yüksek derecede doyumsuzluk gösterdikleri güvenlik, otonomi ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanları, aynı zamanda okul müdürlerinin dört boyuttaki liderlik davranışlarıyla anlamlı ilişkiler gösteren alanlar olmuştur. Bunun tersine daha düşük derecede doyumsuzluk gösterilen sosyal ve saygı gereksinim alanları ise liderlik davranış boyutlarının bazılarıyla anlamlı ilişkiler göstermeyen gereksinim alanları olmuştur.

Okul müdürlerinin liderlik boyutundaki davranışları, öğretmenlerin gereksinim hiyerarşisi alanlarının herbirindeki gereksinim karşılanma yetersizliği derecelerinin anlamlı bir yordayıcısı olarak belirmektedir.

7. Bu araştırmanın bulguları daha önce yapılan araştırma sonuçlarına koşut niteliktedir.

Topçu'nun (1995) ilköğretim okulları öğretmenlerinin güdülenme sorunlarının neler olduğunu saptamayı amaçladığı "Türk Eğitim Sistemi'nde ilköğretim öğretmenlerini Güdüleme Sorunları" adlı araştırması Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okulları sınıf öğretmenlerine yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlar şöyledir:

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

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

3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin çevreden gelen politik baskıların eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilediği görüşüne de "orta düzeyde" katıldıkları saptanmıştır.

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

5. İlköğretim okulu öğretmenleri Milli Eğitim Sistemi'nin kendilerine sağladığı iş güvencesi ve izinleri "orta" düzeyde etkili güdüleme aracı olarak algılamaktadır.

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

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



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

9. Güdüleme konusunda öğretmenler arasında dayanışma olmaması, güdüleme sürecine gereken önemin verilmemesi, eğitim amaçları içerisinde öğretmenleri güdüleme bölümünün belirsizliği, öğretmenleri güdülemenin gerekliliğine yöneticinin inanmaması, yasal metinlerde güdüleme konusunda ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi ve sıkı bir denetim politikasının izlenmesi diğer güdüleme sorunları olarak algılanmaktadır. Bu sorunlardan "yasal metinlerin ödüllere ulaşma ölçütlerinin belirli olmaması" ve "yasal metinlerde güdüleme konusunda ödüllerden çok cezalandırma yöntemlerine ağırlık verilmesi" maddelerine verilen yanıtlarda yaş değişkenine göre anlamlı bir farkın bulunduğu saptanmıştır.

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

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

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

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

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

Erdoğan (1995), "Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığında Çalışanların Güdülenmesi" adlı araştırmasında çok önemli bir işleve sahip olan Talim ve Terbiye



Kurulu'nda çalışanların güdülenmesi önemli bir sorun olarak görülmüş ve bu soruna çözüm aranması amaçlanmıştır. Kurumun tümü araştırma kapsamına alınmış ve örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmanın bulguları özetle şöyledir:

1. Denekler yaptıkları işin önemine inanmakta, bunlardan doyum sağlamaktadırlar. İşin yerine getirilmesinde yeteneğin önemli bir etken olduğu görüşündedirler. Üst yöneticiler statüden doyum sağlarken, diğerlerinin statüden doyumsuzlukları bulunmaktadır.

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

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

Araştırmada elde edilen sonuçlar kısaca şöyledir:

1. Yönetimin çalışma politikası, denetim biçimi, üst-ast ve arkadaşlarla ilişki, çalışma koşulları, çalışma serbestliği tanınması gibi etkenler çalışanlarca görevi sürdürmede önemli olarak görülmektedir.

2. Kurumda yükselmelerde kurum dışı siyasi baskı önemli bir etkindir.

3. Üst yöneticilerin yöneticilik yeterlilikleri için olanak sağlanmalıdır.

4. Çalışanlar karara katılmaktan doyum sağlamakta ve isteklendirilmektedirler.

5. Kurulda; işin kendisi, başarı, yükselebilmek, kendini geliştirebilmek, sorumluluk gibi etkenler çalışmaya isteklendirici özelliği olan etkenlerdir.

6. Var olan statü sistemi sahiplerini yeterince doyurmamaktadır.

### **Araştırmaların Genel Sonuçları**

1. Alan araştırması ile genellemeye gitmek çok güçtür.

2. İşgörenleri güdüleme açısından yöneticilerin birer psikolog gibi davranmaları gerekir.

3. İşgörenlerin güdülenmesinde hem maddi hem de manevi özendiriciler etkili bir biçimde kullanılmalıdır.

4. Çalışanlar ait olma gereksinimine oldukça önem vermektedirler.

5. Çalışanların güvenlik gereksinimleri yeterince karşılanmalıdır.

6. Okul müdürünün güven verici ve anlayışlı olması gerekir.
7. cret önemli bir özendirme aracıdır.
8. Öğretmenler Milli Eğitim Sisteminin güdüleme araçlarının orta düzeyde ve az güdüleyici özelliği sahip olduğunu belirtmişleridir.
9. Öğretmenler güdüleme konusuna okullarda yeterince önem verilmediği görüşündedirler.
10. Çalışanların karara katılması güdüleme için önemli bir faktördür.

## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları, aracın uygulanması ve elde edilen bulguların istatistiksel çözümlene teknikleri üzerinde durulmaktadır.

#### Araştırma Modeli

Araştırma tarama modeline göre yapılmıştır. Alan yazın taraması yapılmış, veri toplama aracı olarak "Yöneticilerin Güdöleyici Davranışları Envanteri" anketi geliştirilmiş ve bu anket örneklemedeki deneklere uygulanarak deneklerin görüşlerine başvurulmuştur. Anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

#### Evren

Araştırmanın evrenini, 1996-1997 öğretim yılında İzmir ili metropol alanı içinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 1. ve 2. kademe öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni cinsiyet ve kademe ile okulların buldukları bölgenin sosyo-ekonomik yapısına göre tablo 3.1 ve 3.2'deki gibidir.

**Tablo 3.1.** Araştırmanın Evrenini Oluşturan Öğretmenlerin Cinsiyet ve Kademeye Göre Dağılımı

Öğretmen	Erkek	%	Kadın	%	Toplam	%
1. Kademe	950	35.92	1695	64.08	2645	53.01
2. Kademe	945	32.47	1965	67.53	2910	52.39
<b>TOPLAM</b>	<b>1895</b>	<b>34.11</b>	<b>3660</b>	<b>65.89</b>	<b>5555</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.1'de araştırmanın evrenini oluşturan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı görölmektedir. Araştırma evrenine göre İzmir ilköğretim okullarındaki kadın öğretmenlerin oranı % 65.89, erkek öğretmenlerin oranı % 34.11'dir.

**Tablo 3.2.** Okulların Sosyo - Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Dağılımı

Düzyey	Alt düzey	%	Orta düzey	%	Üst düzey	%
1. Kademe	1784	48.9	626	44.5	235	47.1
2. Kademe	1864	51.1	782	55.5	264	52.9
<b>TOPLAM</b>	<b>3648</b>	<b>100.0</b>	<b>1408</b>	<b>100.0</b>	<b>499</b>	<b>100.0</b>

Tablo 3.2'de evrende bulunan öğretmenlerin çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumuna göre dağılımı görülmektedir. Alt düzey okullardaki öğretmenlerin toplam öğretmen sayısına oranı % 65.67'dir.

### Örneklem

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

Birinci ölçüt olarak; araştırma evreni, okulların bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik durumuna göre oranlı küme örnekleme yöntemiyle üst, orta ve alt düzey olmak üzere üç alt evrene ayrılmış ve her alt evreden yeterli sayıda okul belirlenmiştir (Karasar, 1991). İkinci ölçüt, okullardaki öğretmen sayısının evreni temsil edebilecek şekilde seçilmesidir. Üçüncü ölçüt, ilköğretim okullarında 1. ve 2. kademe öğretmenlerinin dengeli bir şekilde seçilmesidir. Örneklem grubunda çalışan öğretmen ve okul müdürlerinin okullarında en az bir yıl çalışıyor olmaları da dördüncü ölçüt olmuştur.

Araştırmanın örnekleme bu ölçütler dikkate alınarak oluşturulmuştur ve İzmir Millî Eğitim Müdürlüğünde yetkili kişilerden okulların durumu ve okulların buldukları bölgenin sosyo-ekonomik durumu ve öğretmenlerin sayıları hakkında bilgi edinilmiştir.

Buna göre örnekleme alınan her okul oranlı küme yöntemiyle sosyo-ekonomik düzeyine göre gruplandırılmıştır. Her okulun bulunduğu bölgeden öğrenci kabul etmesi gerekliliğinden yola çıkılarak, okulun bulunduğu bölgenin gelir düzeyi, genel olarak velilerin daha çok hangi mesleklerde çalıştıkları, genel eğitim durumları; mezun olan öğrencilerin durumu, okula devam etme, gittikleri okulların özellikleri, okulun sosyal ve sportif etkinliklerdeki durumu gibi konularda bilgi toplanarak okulların alt, orta veya üst düzeyde oldukları saptanmış ve oranları hesaplanmıştır. Sosyo-ekonomik duruma göre evren ve örneklemedeki öğretmen dağılımı tablo 3.7'de, okulların dağılımı ise tablo 3.3'de verilmektedir.

**Tablo 3.3.** Sosyo -Ekonomik Duruma Göre Okulların Dağılımı

Düzey	Evren	%	Örneklem	%
Alt	96	69.06	11	57.89
Orta	33	23.75	5	26.32
Üst	10	7.19	3	15.79
<b>Toplam</b>	<b>139</b>	<b>100.00</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.3'de sosyo-ekonomik durumuna göre okulların dağılımı görülmektedir. Buna göre örnekleme alınan okulların evreni temsil ettiği söylenebilir.

Örneklem grubunda bulunan okullardaki öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı tablo 3.4'de görülmektedir.

**Tablo 3.4.** Örneklem Grubu Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

	Erkek	%	Kadın	%	Toplam	%
1. Kademe	123	34.26	236	65.73	359	42.33
2. Kademe	166	33.94	323	66.05	489	57.66
<b>TOPLAM</b>	<b>289</b>	<b>34.08</b>	<b>559</b>	<b>65.91</b>	<b>848</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.4'de örneklem grubundaki okulların toplam dağılımına bakıldığında kadın ve erkek öğretmen sayısının evreni temsil ettiği söylenebilir.

Evren ve örneklemdaki öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı tablo 3.5'de görülmektedir.

**Tablo 3.5.** Evren ve Örnekleme Öğretmenlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Evren	%	Örneklem	%	Örnekleme Oranı
Erkek	1895	34.11	77	40.50	1.38
Kadın	3660	65.89	113	59.50	2.03
<b>TOPLAM</b>	<b>5555</b>	<b>100.00</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>	<b>3.42</b>



Tablo 3.5'de görüldüğü gibi örnekleme alınan öğretmenlerin cinsiyete göre dağılımı evrendeki oranlara uygundur.

Örneklem grubu öğretmenlerinin yaşa göre dağılımı tablo 3.6'da görülmektedir.

**Tablo 3.6.** Örneklem Grubunun Yaşa Göre Dağılımı

Yaş	Sayı	%
20-30	41	21.60
31-40	73	38.40
41 ve üstü	76	40.00
<b>TOPLAM</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.6'de örneklem grubunda bulunan okullardaki öğretmenlerin yaşa göre dağılımı görülmektedir. Buna göre örneklem grubundaki öğretmenlerin % 78.40'ı 31 ve daha yukarı yaşta bulunmaktadır. 20-30 yaş grubunun oransal olarak düşük oluşu İzmir iline yapılan tayinlerde kıdem durumunun aranmasından kaynaklanıyor olabilir.

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

**Tablo 3.7.** Örneklem Grubunun Öğretmenlerin Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Dağılımı

Düzy	Evren	%	Örneklem	%
Alt düzey	3648	65.67	100	52.64
Orta düzey	1408	25.34	58	30.52
Üst düzey	499	8.98	32	16.84
<b>TOPLAM</b>	<b>5555</b>	<b>100.00</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.7'de görüldüğü gibi örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin yarısından fazlası % 52.64 oranla alt düzey okullarda bulunmaktadır.

Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin mezun olunan okula göre dağılımı tablo 3.8'de görülmektedir.

**Tablo 3.8.**Örneklem Grubunun Mezun Olunan Okula Göre Dağılımı

Mezun Olunan Okul	Sayı	%
Önlisans	50	26.30
Eğitim Enstitüsü	61	32.10
Eğitim Fakültesi	52	27.40
Fen-Ede. Fak. ve Diğerleri	27	14.20
<b>TOPLAM</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.8'de örneklem grubunda bulunan okullardaki öğretmenlerin mezun oldukları okul durumuna göre dağılımı görülmektedir. En yüksek oranı % 32.10 ile eğitim enstitüsü mezunları göstermektedir.

Tablo 3.9'da örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin kıdeme göre dağılımı görülmektedir.

**Tablo 3.9.** Örneklem Grubunun Kıdeme Göre Dağılımı

Kıdem	Sayı	%
1-10 yıl	55	28.90
11-20 yıl	72	37.90
21 yıl ve üstü	63	33.20
<b>TOPLAM</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.9'da görüldüğü üzere 21 yıl ve üstü kıdem grubu % 33.20 ile en yüksek oranı göstermektedir.

Tablo 3.10'da örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin çalıştıkları kademeye göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo3.10.** Evren ve Örneklem Grubunun Çalışılan Kademeye Göre Dağılımı

<b>Kademe</b>	<b>Evren</b>	<b>%</b>	<b>Örneklem</b>	<b>%</b>
1. Kademe	2645	47.62	90	47.40
2. Kademe	2910	52.38	100	52.60
<b>TOPLAM</b>	<b>5555</b>	<b>100.00</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.10'a göre öğretmenler örnekleme evreni temsil edecek oranda alınmıştır.

Tablo 3.11'de örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin medeni hallerine göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo3.11.** Örneklem Grubunun Medeni Hallerine Göre Dağılımı

<b>Medeni Durum</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Evli	165	86.80
Bekar	25	13.20
<b>TOPLAM</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.11'da örneklem grubunun medeni hallerine göre dağılımına bakıldığında evli olan öğretmenlerin bekar olanlara oranı % 86.80'dir.

Tablo 3.12'de örneklem grubunda bulunan öğretmenlerin mesleklerini seçme biçimine göre dağılımları görülmektedir.

**Tablo3.12.** Örneklem Grubunun Mesleklerini Seçme Biçimine Göre Dağılımı

<b>Seçme Seçme</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
İsteyerek	149	78.40
Zorunlu Olarak	41	21.60
<b>TOPLAM</b>	<b>190</b>	<b>100.00</b>

Tablo 3.12'ye göre öğretmenlik mesleğini seçenlerin önemli bir bölümünün mesleğini isteyerek seçtiği görülmektedir.

## Veri Toplama Aracı

Araştırmada elde edilen veriler olgusal ve yargısal veri türündendir. Olgusal olanlar, "Öğretmenlerin Bireysel ve Mesleki Özellikleri" anketiyle elde edilen ve araştırmaya katılan öğretmenlerin bireysel ve mesleki özelliklerini gösteren verilerdir. Yargısal olanlar ise, "Yöneticilerin Güdüleme Davranışları Envanteri" anketinde yargı maddelerine verilen yanıtları içeren verilerdir. Verilerin kaynağı ilköğretim okullarında öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algı ve beklentilerinin beşli Likert ölçeği üzerindeki işaretlerine dayanmaktadır. Likert tipi ölçekle ölçülen veriler sürekli değişken cinsindedir.

Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen ve "İlköğretim Okullarında Öğretmenlerin Kendi Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algı ve Beklentilerini" ölçmeyi amaçlayan "Yöneticilerin Güdüleme Davranışları Envanteri" anketi kullanılmıştır. Anketin geliştirilmesi sırasında izlenen aşamalar şunlardır:

Anketin genel çerçevesinin çizilebilmesi ve araştırma problemiyle olan ilişkisinin gücünü artırmak amacıyla ilk aşamada alanyazın taraması yapılmıştır. Alanyazın taramasıyla bir genel çerçeve oluşturulduktan sonra seçilen okulların bazılarında öğretmenlere görüşme yöntemiyle açık uçlu sorular sorulmuş ve alınan yanıtlar not edilmiştir. Alanyazın taramasından elde edilen ilgili yargılar ve çıkarılan sonuçlarla birlikte, görüşmelerden çıkarılan sonuçlar maddeler haline getirilerek cümleler oluşturulmuştur. Bu yargı cümleleri üzerinde içerik ve biçim bakımından öğretmenlerle çalışılmış ve gerekli düzeltmelere gidilmiştir. İkinci aşamada oluşturulan yargılardan birbiriyle ilgili olanlar gruplandırılmış ve benzer yargılar birleştirilmiştir. Üçüncü aşamada, ankette yer alan yargıların anket bütünlüğü içinde geçerliliğini belirlemek için uzman görüşü alınmıştır. Yararlı olacağı düşüncesi ile birkez daha öğretmenlere gösterilmiştir. Anket maddelerinin anlaşılabilirliği ve dil kurallarına uygunluğu açısından bir Türkçe öğretmenin incelemesi sağlanmıştır. Toplam 150 tane olan yargı sayısı, görüşlere dayanılarak 82'ye indirilmiş ve tekrar uzman görüşü alınarak son hal verilmiştir. Dördüncü aşamada ise anket formu oluşturulmuştur. Anket bireysel ve mesleki bilgiler ve güdüleyici yönetici davranışlarına ilişkin yargıların bulunduğu bölümle birlikte iki bölümden oluşmaktadır.

Bu araştırmanın bağımlı görünümlü değişkenleri öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları hakkındaki algı ve beklentilerinden oluşan düşünceleridir. Araştırmanın bağımsız görünümlü değişkenleri ise öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleridir. Öğretmenlerin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarını (1) algı, (2) beklenti hakkındaki düşünceleri de araştırmanın bağımsız görünümlü değişkeni olarak görünmektedir. Araştırmada öğretmenlerin kişisel ve mesleki özellikleri adı altında cinsiyetleri, yaşları, mezun oldukları okulun türü,

çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik yapısı, kıdemleri, çalıştıkları kademe, medeni halleri, mesleklerini seçme durumu gibi değişkenler yer almaktadır.

Anketin kişisel ve mesleki özellikleri bölümünde bu değişkenler yer alırken, ikinci bölümünde yöneticinin güdülenme davranışlarını içeren 82 yargı maddesi yer almaktadır. Bu yargılara ilişkin tepkilerin (algı ve beklenti) belirlenmesi için Likert tipi ölçekle beşli olarak derecelendirme yapılmıştır. Algı, "ne kadar sık gösteriliyor"; beklenti, "sizin tercihiniz" ifadeleri ile verilmiştir. Beşli derecelendirmede seçenekler şöyle düzenlenmiştir:

**Tablo 3.13.** Algı ve Beklentileri Derecelendirme

<b>Ne Kadar Sık Gösteriyor</b> (Algı)	<b>Sizin Tercihiniz</b> (Beklenti)
Her zaman	Her zaman
Çoğu zaman	Çoğu zaman
Arasıra	Arasıra
Çok seyrek	Çok seyrek
Hiçbir zaman	Hiçbir zaman

#### **Anketin Geçerliliği ve Güvenirliği**

Anketin oluşturulması sırasında sürekli olarak öğretmenlerle görüşülmüş, anket yargılarının gücü artırılmaya çalışılmıştır. Anket içeriği, kapsam geçerliliğinin sağlanması amacıyla konu alanı uzmanlarına yargılar incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu çalışmalarla anketin geçerliliğinin sağlandığı görüşüne varılmıştır.

Anketin güvenilirlik hesaplamaları asıl uygulamada yapılmış, Cronbach Alpha modeli ve bölünmüş test modeli kullanılarak bulgulara ulaşılmıştır. Testin bütünü için güvenilirlik katsayısı şöyle bulunmuştur:



**Tablo3.14.** Testin Bütünü İçin Güvenirlik Katsayısı

	Algı	Beklenti
Denek sayısı	190	190
Maddesayısı	82	82
Alpha	.9874	.9693

Bölünmüş yarılar için güvenirlilik katsayısı şöyle bulunmuştur.

**Tablo3.15.** Bölünmüş Yarılar İçin Güvenirlik Katsayısı

	Algı	Beklenti
Denek sayısı	190	190
Maddesayısı	82	82
Bölünmüş yarılar arası korelasyon	.9174	.7999
Guttman Split-Half	.9568	.8872
Equal Length Sparman Brown	.9569	.8888
Enequal Length Sparman Brown	.9569	.8888
Birinci bölüm Alpha	.9776	.9556
İkinci Bölüm Alpha	.9756	.9362

Ayrıca anketteki maddelerin ayırt edicilik özelliklerini sınamak amacıyla madde analizi yapılmıştır. Ankete verilen yanıtlara göre üst % 27'lik grupta yer alan deneklerle alt % 27'lik grupta bulunan deneklerin anketteki tüm maddelere ilişkin algı ve beklenti puanları ortalamaları arasında tek tek "t" testi uygulanmıştır. 53. madde dışında tüm maddeler arasında anlamlı bir fark bulunduğundan dolayı bu maddeler ayırt edici (geçerli) bulunmuş ve ankette bırakılmıştır (Turgut- Baykul, 1992). "Kuralları kendi kişisel amaçlarına göre kullanma" şeklinde olan 53. maddeye ilişkin alt ve üst gruptaki deneklerin algı ve beklenti ortalamaları arasında önemli bir fark bulunmadığından, bu madde ayırt edici bulunmayarak ankette çıkarılmıştır. Madde analizi sonucunda elde edilen tüm sorulara ilişkin "t" testi sonuçları ek 2'de verilmiştir.

Böylece anketin çözümlenmesi 53. maddenin çıkarılması ile 81 yargı maddesi üzerinden yapılmıştır.

## Anketin Uygulanması

Okulların seçiminde sosyo-ekonomik duruma göre belirlenen oranlar dikkate alınmış ve anketin uygulaması aşamasına İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınarak geçilmiştir. İzin belgesi ile birlikte önceden belirlenen okullar dolaşmış ve anketler dağıtılmıştır.

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

Anketlerin toplanmasına yine gönüllü öğretmenlerle, ilgilenmek isteyen rehber öğretmenler yardımcı olmuşlardır. Toplanan anketler kontrol edilmiş hatalı olanlar ilgili öğretmene düzeltilmiştir.

Anket formları okulların sosyo-ekonomik düzeylerine göre gruplandırılmış ve numara verilerek kodlanmıştır. Kodlama sırasında hatalı anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Hatalı anketlerde mesleki ve bireysel bilgiler kısmını doldurmama, madde ya da kolon atlama, sayfa atlama gibi yanlışlıklar görülmüştür.

**Tablo3.16.**Anket Uygulanan Öğretmenlerin Dağılımı

Okul Sayısı	Toplam Öğretmen	Anket Verilen Öğretmen	%	GeriDönen Anket	%	Geçerli Anket	%	Geçersiz Anket	%
19	857	460	53.67	207	45	190	91.78	17	8.21

Tablo 3.16'da anket uygulanan öğretmenlerin dağılımı görülmektedir. Dağıtılan 460 anket formundan 207'sinin geri dönmesi düşündürücüdür. Geri dönen anketlerden 17'si eksik doldurma ve çift işaretleme gibi nedenlerden dolayı geçersiz sayılmıştır.

Anket uygulaması sırasında bir takım güçlüklerle karşılaşmıştır. Bazı okul müdürleri araştırmacıyı tedirgin bir şekilde karşılamış, anketin kendileri hakkında öğretmen görüşüne başvurma şeklinde olduğunu görünce bu tedirginlik artmış ve anketi uygulamak istemediklerini açıkça ifade eden bile olmuştur. Ancak Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan izin belgesi nedeni ile zorunlu olarak öğretmenlerle

görüülmesine ses çıkarmamışlardır. Bununla birlikte okul müdürünün anket uygulamasında hoşnut olmadığı okullarda öğretmenlerin de okul müdürünün bu hoşnutsuzluğundan haberdar olmadıkları halde anketi alıp almamak konusunda kararsız kaldıkları ve sıkıntıya düştükleri görülmüştür. Bazıları bu sıkıntıyı açıkça ifade etmiş ve sonuçtan okul müdürünün haberdar olacağı kaygısını taşıdıklarını söylemişlerdir. Okul müdürünün anket yanıtlarını göreceği ve öğretmene karşı tavrı alacağı kaygısı öğretmenleri böyle düşünmeye itmiş olabilir.

Bunun yanında bazı okul müdürleri gerekli bilgi verildikten sonra son derece ilgili davranmış ve genel sonuçlardan haberdar olmak ve yararlanmak istediklerini dile getirmişlerdir. Bazı öğretmenler bu tür araştırmaların sürekli yapıldığını fakat uygulamaya yansıtılmadığını söyleyerek, araştırmalara inanmadıklarını belirtmişlerdir. Bazıları ise anket doldurmaya ayıracak zamanlarının olmadığını dile getirmişlerdir.

### **Verilerin Çözümlemesinde Kullanılan İstatiksel Teknikler**

Bu araştırmada ana probleme ilişkin elde edilen verilerin çözümlemesinde aritmetik ortalama, standart sapma, "t" testi ve tek yönlü varyans analiz yöntemleri ile öğretmenler arasındaki farklı görüş ayrılıklarının kaynağının belirlenmesi için "Scheffe" anlamlılık testi kullanılmıştır.

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ilköğretim okulu öğretmenlerine uygulanan "Yöneticilerin Güdüleyici Davranışları Envanteri" anketi verileri istatistiksel çözümlene teknikleriyle analiz edilmekte ve her alt probleme ilişkin elde edilen bulgular tablolar halinde verilerek yorumlanmaktadır.

#### **Bulgular**

Araştırmanın "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri nelerdir ve bu algı beklentiler onların bireysel ve mesleki özelliklerine göre farklılık göstermekte midir?" şeklinde belirlenen problemine ilişkin bulgular, alt problemlerde belirtildiği üzere öğretmenlerin bireysel ve mesleki özellikleri değişkenlerine göre (cinsiyetleri, yaşları, okulların bulunduğu bölgenin sosyo-ekonomik durumu, mezun oldukları okul durumları, kıdemleri, çalıştıkları kademe, medeni halleri ve mesleklerini seçme biçimleri) elde edilmiştir. Alt problemler üç grup halinde (birinci ve ikinci grupta sekiz, üçüncü grupta bir tane olmak üzere) belirlenmiştir.

#### **A. Bireysel ve Mesleki Özelliklere Göre Öğretmenlerin Algıları**

##### **Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 1. alt problemi, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların cinsiyetlerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarıyla onların cinsiyetleri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.1'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.1.** Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları (t testi)

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
Erkek	77	295.94	75.50	P< .05
Kadın	113	265.74	76.75	Fark Önemli
t=2.68	P=.008			

Tablo 4.1.'de görüldüğü gibi  $p<.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Başka bir söylemle erkek ve kadın öğretmenlerin okul müdürünün güdüleyici davranışlarına ilişkin algılarında .05 düzeyinde önemli bir fark görülmektedir.

### Birinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeyleri hakkındaki algıları cinsiyete göre farklılık göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerinin davranışlarını daha güdüleyici bulmaktadırlar. Erkek öğretmenler, okul müdürlerini fiziksel ortam hazırlama, öğretmene güvenme, destek olma, yaratıcılıklarını sergileme, yeni düşünceler üretme, karara katma, çok yönlü iletişim kurma, yansız değerlendirme gibi konularda daha başarılı buldukları halde kadın öğretmenler daha az başarılı bulmaktadırlar.

Bu bulgular, erkek öğretmenlerin gereksinimlerini daha iyi karşılayarak kadın öğretmenlere göre daha fazla iş doyumuna ulaştıklarını gösterebilir. İlköğretim okullarındaki okul müdürlerinin birçoğunun belki de hemen hepsinin erkek yönetici olması dolayısıyla, toplumsal kalıp yargılar nedeniyle erkek öğretmenlerin okul müdürleriyle daha iyi iletişim kurma ve informal yönden daha kolay ilişkiye girme şansını artırıyor olabilir. Örgütlerde informal ilişkiler işgören davranışı üzerinde çok yönlü etki gösterirler. Birey formal örgütte gerçekleştiremediği gereksinimlerini informal gruplar aracılığı ile karşılamaya çalışır. Kendini tanıtmaya ve statü kazanma gereksinimini karşılamak isteyen birey bir gruba ait olma isteği duyar ve grupla özdeşleşir. Bu durumda birey arkadaş gereksinimini karşılar, psikolojik rahatlığa kavuşur ve çevresiyle rahat etkileşimde bulunabilir ve üstlerinin beklentilerini öğrenebilir. Yine doğal gruplar yardımıyla işler cazip hale getirilip yaratıcılık artırılabilir ve iletişim kanalları sürekli açık tutulabilir (Aydın, 1994). Erkek öğretmenler bu nedenle gereksinimlerini daha çok karşılıyor olabilirler. Bu da onları okul



müdürlerinin güdüleyici davranış gösterdikleri yönünde daha olumlu düşünmeye itebilir.

Bu bulgu, Kabadayı'nın (1982) araştırmasında elde ettiği bulguyu destekler nitelikte değildir. Bulguya göre erkek ve kadın öğretmenlerin gereksinim karşılanma yetersizlikleri arasında önemli fark bulunmamıştır.

### **İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 2. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları onların yaşlarına göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştur. Buna bağlı olarak  $H_0$  hipotezi de "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarıyla onların yaşları arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmiştir. Buna göre bulgular tablo 4.2 ve 4.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.2.** Yaşa Göre, Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları Dağılımı

<b>Yaş</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>ss</b>
20-30	41	267.70	78.46
31-40	73	268.00	73.91
41 ve üstü	76	293.11	78.83
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>277.98</b>	<b>77.48</b>

Tablo 4.2'de görüldüğü gibi 41 yaş ve üstü grubundaki öğretmenler okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik olarak 293.98 ortalama ile en yüksek algıya sahipken, en düşük algı düzeyine 267.70 ortalama ile 20-30 yaş grubu sahiptir.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.3'te gösterilmektedir.

**Tablo 4.3.** Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları (Varyans Analizi)

KAYNAK	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	2	29014.53	14507.26	2.4532	
GI	187	1105848.42	5913.62		P>.05
<b>Toplam</b>	189	1134862.95			Fark Önemsiz

P=.0888

Tablo 4.3'te görüldüğü gibi  $P>.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle gruplar arasında okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### İkinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

İlköğretim okulu öğretmenlerinin yaşlarına göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları arasında önemli bir fark yoktur. Her yaş grubundaki öğretmenler okul müdürünün gösterdikleri güdüleme davranışlarını yaklaşık aynı düzeyde algılamak-tadırlar. Mesleğe yeni giren genç öğretmenlerle, meslekte uzun süre çalışmış olan ileri yaştaki öğretmenler arasında güdüleme davranışlarını algılamaları açısından fark olmaması öğretmenlerin yaşlarına göre gereksinmelerinin karşılanma düzeyleri ve iş doyumları arasında bir farklılığın olmadığını göstergesi olabilir. Eğer gereksinimlerinin karşılanma düzeylerinde önemli bir farklılık olsaydı bir grubun algısı diğerlerine göre daha yüksek veya düşük çıkabilirdi.

Bu bulgu Kabadayı'nın (1982) araştırmasında elde ettiği bulguyu destekler nitelikte değildir. Kabadayı araştırmasında, sosyal, saygı ve otonomi gereksinim karşılama yetersizliği derecelerinin yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucunu elde etmiştir. Yaş ilerledikçe gereksinim karşılama yetersizliği derecesinin azaldığı görülmektedir.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 3. alt problemi, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları onların çalıştıkları okulların sosyo-ekonomik durumuna göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak  $H_0$  hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarıyla onların çalıştıkları okulların sosyo-ekonomik

durumu arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.4, 4.5 ve 4.6'da gösterilmektedir.

**Tablo4.4.** Çalıştıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları Dağılımı

Düzyey	N	$\bar{X}$	ss
Alt	100	261.49	75.40
Orta	58	293.03	81.15
Üst	32	302.25	66.56
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>277.98</b>	<b>77.48</b>

Tablo 4.4'de görüldüğü gibi sosyo-ekonomik duruma göre üst düzey okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algıları 302.25 ortalama ile en yüksek iken, alt düzey okullarda çalışan öğretmenlerin algıları 261.49 ortalama en düşük kalmaktadır.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.5'de gösterilmektedir.

**Tablo4.5.** Çalıştıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları (Varyans Analizi)

Kaynak	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	2	59186.03	29593.01	5.1446	
GI	187	1075676.92	5752.28		P < .05
<b>Toplam</b>	<b>189</b>	<b>1134862.95</b>			<b>Fark Önemli</b>

P= .0067

Tablo 4.5'de görüldüğü gibi P<.05 olduğundan Ho hipotezi reddedilmektedir. Başka bir deyişle gruplar arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algılarında .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmektedir.

Yapılan varyans analizi sonucunda P<.05 düzeyinde önemli bir farklılığın olduğu saptanmıştır. Bu farklılığın hangi grup ya da gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için yapılan Scheffe anlamlılık testi tablo 4.6'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.6.** Öğretmenlerin Algılarındaki Farklılığın Kaynağı (Scheffe Anlamlılık Testi)

X	Gruplar	G	G	G
		r	r	r
		p	p	p
		1	2	3
261.49	Grp 1			
293.03	Grp 2	*		
302.25	Grp 3	*		

Tablo 4.6'ya göre sosyo-ekonomik açıdan orta ve üst düzey grupta yer alan öğretmenlerin algıları ile alt düzey grupta yer alan öğretmenlerin algılarında farklılaşma görülmektedir. Alt grupta bulunan öğretmenlerin ortalama puanları orta ve üst düzey gruplara göre daha düşüktür.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Sosyo-ekonomik açıdan alt düzey okullarla orta düzey okullar arasında önemli bir farklılık vardır. Alt düzey okullarda çalışan öğretmenler orta düzey okullarda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin davranışlarını daha az güdüleyici bulmaktadır. Yine üst düzey okullarda çalışan öğretmenlerle alt düzey okullarda çalışan öğretmenler arasında da önemli bir farklılık görülmektedir. Üst düzey okullarda çalışan öğretmenler alt düzey okullarda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerinin davranışlarını daha güdüleyici bulmaktadır.

Devletin okullara yeterli maddi olanakları sağlayamaması alt düzey okullarla orta ve sonra üst düzey okullar arasında ekonomik ve sosyal açıdan bir takım farkların olmasına neden olabilir. Alt düzey okullarda çevrenin okula desteği görece daha az olduğu için okul müdürleri okulun fiziksel koşullarını uygun bir hale getirme konusunda sıkıntıya düşüyor olabilirler. Bu fark alt düzey okullar ile orta düzey okullar arasında önemli bir fark yaratırken, alt ile üst arasında daha belirgin hale gelebilmektedir. Örneğin orta düzey ve özellikle üst düzey bir okulda çevrenin desteği ile laboratuvar, spor salonu gibi bir okul için gerekli olan bölümler bulunabilmektedir. Fakat düşük gelir düzeyine sahip bir okulda yakın çevreden destek sağlanması okul müdürü için çok güç olduğundan bu okullarda böyle olanaklar bulunamamaktadır.

Okul müdürlerinin var olan olanakları kullanmada öncelik sırasını doğrudan eğitim öğretime yansıyacak araç gerece veya dersliğe değil, daha farklı olarak

yöneticilerin kendi işlerini kolaylaştıracak araç gerece ya da büro döşemesine kullanıyor olması gruplar arasındaki farkın başka bir nedeni olarak gösterilebilir. Orta ve üst düzey okullar ekonomik açıdan daha iyi durumda oldukları için, eğitim öğretime yansıyacak araç-gereç ve benzeri şeyleri sağlamakta çok güçlük çekmezken fax, bilgisayar gibi araçlar olmak üzere diğer büro gereksinimlerini de rahatlıkla karşılama şansına sahiptirler. Böyle olunca alt düzey okullarda çalışan öğretmenler okul müdürlerinin fiziksel koşulları sağlama açısından bu tür gereksinimlerinin yeterli düzeyde karşılanmadığı görüşünden hareket etmiş olabilirler.

Orta ve üst düzey okullardaki okul müdürlerinin iletişim konusunda; yüz yüze iletişim, iyi bir dinleyici olma, iletişim yerini ve zamanını iyi ayarlama, öğretmenlerden gelen istek ve şikayetleri üstlere iletme gibi konularda öğretmenlerin gereksinimlerini alt düzey okullardaki okul müdürlerine göre daha iyi karşıladıkları söylenebilir. Yine öğretmenleri karara katma, onlara değer vererek görüşlerinden yararlanma; öğretmenleri değerlendirmede daha objektif davranma, ödül ve cezalarda adil davranma konularında üst ve orta düzey okullarında, alt düzey okullardaki öğretmenlere nazaran daha olumlu bulduğunu söylemek olanaklı olabilir. Sosyal etkinlikler düzenleyerek informal ilişkileri güçlendirme, öğretmenlerin özel sorunları ile ilgilenme, sır tutma, arkadaşça davranma gibi kişisel ilişkilerinde de orta ve üst düzey okullarda çalışan müdürlerin alt düzeye göre daha olumlu davranabildiği ve öğretmenlerin ait olma ve saygınlık gereksinimlerini karşılamada daha yeterli oldukları söylenebilir.

#### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 4. alt problemi, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarını gösterme derecelerine ilişkin algıları onların mezun oldukları okullara göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarıyla onların mezun oldukları okul arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.7 ve 4.8'de gösterilmektedir.



**Tablo 4.7.** Okul Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Gütüleyici Davranışlarına İlişkin Algılarının Dağılımı

Okul Durumu	N	$\bar{X}$	ss
Önlisans	50	291.30	81.44
Eğitim Enstitüsü	61	275.45	77.11
Eğitim Yüksekokulu	18	260.77	87.24
Eğitim Fakültesi	34	274.55	68.26
Fen-Ede. Fak. vd.	27	274.81	77.11
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>277.98</b>	<b>77.48</b>

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi okul müdürlerinin gütüleyici davranışlarına ilişkin en yüksek algı düzeyini 291.30 ortalama ile önlisans mezunu öğretmenler göstermekteyken, en düşük algı düzeyini 260.77 ortalama ile eğitim yüksekokulu mezunları göstermektedirler.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.8'de gösterilmiştir.

**Tablo 4.8.** Okul Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Gütüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları (Varyans Analizi)

Kaynak	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	4	155253.73	3813.43	.6301	
GI	185	1119609.215	6051.94		P> .05
<b>Toplam</b>	<b>189</b>	<b>1134862.95</b>			<b>Fark önemsiz</b>

P= .6416

Tablo 4.8'e göre P>.05 olduğundan Ho hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir deyişle gruplar arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin gütüleyici davranışlarına ilişkin algılarında .05 düzeyinde önemli bir fark görülmemektedir.

#### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin gütüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları onların mezun oldukları okul türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tüm gruplar arasında fark olmaması

öğretmenlerin önlisans, eğitim enstitüsü, eğitim yüksekokulu, eğitim fakültesi ya da fen edebiyat fakültesi ve diğer okullardan mezun olmalarının okul müdürlerinin davranışlarına olan düşüncelerini etkilemediğinin bir göstergesi olabilir. Diğer bir deyişle öğretmenlerin gereksinim düzeyleri ve işten doyum elde etmeleriyle onların öğrenim düzeyleri arasında önemli bir ilişkinin olmadığı söylenebilir.

Bu bulgu Kabaday'ın (1982) araştırmasında elde ettiği bulguyu destekler niteliktedir. Bulguya göre öğretmenlerin gereksinim hiyerarşisi alanlarının herbirinde algıladıkları doyumsuzluklar öğrenim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

### **Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 5. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları onların kıdem durumuna göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi de "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarıyla onların kıdemleri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.9 ve 4.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.9.** Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıların Dağılımı

<b>Kıdem Durumu</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>ss</b>
1-10 Yıl	55	268.30	75.34
11-20 Yıl	72	276.43	71.71
21 Yıl ve Üstü	63	288.20	85.31
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>277.98</b>	<b>77.48</b>

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi kıdem durumuna göre okul müdürünün güdüleyici davranışlarına ilişkin en yüksek algıyı, 288.20 ortalama ile 21 yıl ve üstü çalışan grup göstermekte, en düşük algıyı ise 268.30 ortalama ile 1-10 yıl çalışanlar grubu göstermektedir.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.10'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.10.** Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları (Varyans Analizi)

Kaynak	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	2	11905.23	5952.61	.9913	
GI	187	1122957.71	6005.12		P> .05
Toplam	189	1134862.95			Fark Önemli

P= .3731

Tablo 4. 10'da P>.05 olduğundan Ho hipotezi kabul edilmektedir. Diğer bir deyişle gruplar arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algılarında .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### **Beşinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. Buna göre meslekte ilk yıllarını çalışan öğretmenler de meslekte uzun yıllar çalışmış olan öğretmenler de okul müdürlerinin güdüleyici davranışları göstermelerine ilişkin benzer görüşlere sahiptirler.

Bu bulgu, Kabadayı'nın (1982) araştırma bulgusunu destekler nitelikte değildir. Bulguya göre, öğretmenlerin sosyal, saygı ve otonomi gereksinim karşılama yetersizliği dereceleri kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Kıdem arttıkça gereksinim karşılama yetersizliği derecelerinin azaldığı anlaşılmaktadır. Kabadayı'nın bulgularına göre:

1. Genç öğretmenler yaşlı öğretmenlerden daha doyumlu durlar.
2. Yaş ve kıdem arttıkça doyumlu azalmaktadır.
3. En kıdemli öğretmenler en doyumlu öğretmenlerdir.
4. Orta yaş grubundaki öğretmenler orta derecede doyumlu göstermektedirler.

Görüldüğü gibi Kabadayı'nın bu bulgularıyla, bu çalışmada elde edilen kıdeme göre gruplar arasında fark bulunmaması sonucu birbiriyle paralellik göstermemektedir.

### **Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 6. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algıları onların çalıştıkları kademeye göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı

olarak Ho hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarıyla onların çalıştıkları kademe arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.11'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.11.** Kademelerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları (t testi)

Kademe	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
1. Kademe	90	278.90	79.86	P> .05
2. Kademe	100	277.16	75.68	Fark önemsiz
t=15	P=0.878			

Tablo 4.11'de P>.05 olduğundan Ho hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir söylemle 1. ve 2. kademe öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algılarında .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

#### Altıncı Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Öğretmenlerin çalıştıkları kademeye göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algıları arasında önemli bir fark görülmemiştir. 1. kademe öğretmenleri ile 2. kademe öğretmenleri arasında okul müdürlerinin görüşleri arasında benzerlikler bulunmaktadır. Okul müdürlerinin fiziksel koşulları hazırlama, iletişim kanallarını açık tutup iyi bir iletişim ortamı yaratma, karara katma, denetleme, insan ilişkileri gibi konulardaki davranışları gösterme düzeylerine ilişkin olarak öğretmenlerin çalıştıkları kademeye göre algıları arasında fark olmaması, onların gereksinimlerinin karşılanması açısından aralarında bir farklılığın olmadığını göstergesi olabilir.

#### Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 7. alt problemi, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları onların medeni hallerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarıyla onların medeni halleri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.12'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.12** Medeni Hallerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları (t testi)

Medeni Hal	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
Evli	165	281.55	77.29	
Bekar	25	254.44	76.15	P>.05
t=1.64	P=.103			Fark Önemli

Tablo 4.12'de görüldüğü gibi P>.05 olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Başka bir söylemle evli ve bekar öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algılarında .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### Yedinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Öğretmenlerin medeni hallerine göre algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. Evli ve bekar öğretmenler okul müdürlerini güdüleyici davranışları gösterme düzeyleri açısından benzer biçimde algılamaktadırlar.

Evli öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeyleri ile bekar öğretmenlerin gereksinimlerini karşılama düzeyleri arasında bir paralellik olduğunu söylemek mümkün olabilmektedir.

### Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 8. alt problemi, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algıları onların mesleklerini seçme biçimlerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak  $H_0$  hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin algılarıyla onların mesleklerini seçme biçimleri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.13'de gösterilmektedir.



**Tablo 4.13.** Meslek Seçimlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algıları (t testi)

MeslekSeçimi	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
Isteyerek	149	280.73	79.13	$P>.05$
Zorunlu Olarak	41	268.00	71.22	Fark önemsiz

t=.93 P=.353

Tablo 4.13'de görüldüğü gibi  $P>.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir söylemle mesleğini isteyerek veya zorunlu olarak seçen öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algılarında .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### **Sekizinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Öğretmenlerin mesleklerini seçme biçimleri ile okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin düşünceleri arasında önemli bir farklılık görülmemektedir. Buradan öğretmenlerin mesleklerini isteyerek ya da zorunlu olarak seçmiş olmalarının, okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine olan algılarını etkilemediği sonucunu çıkarmak olanaklı olabilir.

## **B. Bireysel ve Mesleki Özelliklere Göre Öğretmenlerin Beklentileri**

### **Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 9. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileri onların cinsiyetlerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak  $H_0$  hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileriyle onların cinsiyetleri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.14'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.14.** Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri (t testi)

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
Erkek	77	370.51	45.95	P>.05
Kadın	113	371.81	32.01	Fark Önemsiz

t=-23 P=.819

Tablo 4. 14'de görüldüğü gibi, P>.05 olduğundan Ho hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir söylemle erkek ve kadın öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentilerinde .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### **Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentilerine yönelik düşünceleri arasında cinsiyetlerine göre önemli bir farklılık görülmemektedir. Okul müdürlerinin halen gösterdikleri davranışlara karşı öğretmenlerin algıları erkek ve kadın olmalarına göre bir farklılık göstermesine karşın, bu onların beklentilerine göre önemli bir farklılık göstermemektedir. Öğretmenler okul müdürlerinin iletişim kurma, denetleme, insan ilişkileri, karar verme, adil davranma gibi konulara ilişkin davranışları gösterme derecelerine yönelik olarak beklentilerinde cinsiyete göre bir farklılık görülmemesi, onların bu davranışların gösterilmesine ilişkin düşüncelerinde hemfikir olduklarının göstergesi olabilir.

### **Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 10. alt problemi, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileri onların yaşlarına göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileriyle onların yaşları arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.15'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.15.** Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri Dağılımı

Yaş	N	$\bar{X}$	ss
20-30	41	372.04	31.82
31-40	73	369.71	34.19
41 ve üstü	76	372.39	44.74
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>371.28</b>	<b>38.15</b>

Tablo 4. 15'de görüldüğü gibi, öğretmenlerin yaşlarına göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına olan beklenti düzeyleri en yüksek 372.39 ortalama ile 41 yaş ve üstü yaş grubunda, en düşük olarak da 369.71 ortalama ile 41 yaş ve üstü grubunda görülmektedir.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.16'da gösterilmiştir.

**Tablo 4.16.** Yaşa Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri (Varyans Analizi)

KAYNAK	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	2	298.05	149.02	.1014	
GI	187	274847.01	1469.77		P>.05
<b>Toplam</b>	189	275145.07			Fark Önemsiz

P=.9036

Tablo 4.16'da görüldüğü gibi P>.05 olduğundan Ho hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir söylemle gruplar arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentilerinde .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

#### **Onuncu Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Yaş gruplarına göre, okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin olarak öğretmenlerin beklentilerinde önemli bir farklılık görülmemiştir. Algılarda olduğu gibi beklentilerde de yaş grupları arasında bir farklılık görülmemesi öğretmenlerin genç yaşlarda ve ileri yaşlarda benzer gereksinim

düzeylerine sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Öğretmenlerin bu gereksinimlerini karşılamak için okul müdürlerinden; okulun amaçlarını açık ve net olarak açıklaması, öğretmenlerin karara katılmalarını sağlama, öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlama, iyi bir iletişim ağı kurma, insan ilişkilerine önem verme, fiziksel koşulları iyileştirme, grupla çalışmaya özendirme, ödül ve cezalarda adil davranma gibi sıralanabilecek daha bir çok davranışı göstermelerini istedikleri söylenebilir.

### Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 11. alt problemi, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileri onların çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumuna göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileriyle onların çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumu arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.17'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.17.** Çalıştıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri Dağılımı

Düzyey	N	$\bar{X}$	ss
Alt	100	369.06	43.28
Orta	58	371.84	34.54
Üst	32	377.25	25.39
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>371.28</b>	<b>38.15</b>

Tablo 4.17'de görüldüğü gibi öğretmenlerin çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik düzeyine göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına olan beklentileri, en yüksek 377.25 ortalama ile üst düzey, en düşük 369.06 ortalama ile alt düzey okullarda çalışanlarda görülmektedir.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.18'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.18.**Çalıştıkları Okulun Sosyo-Ekonomik Durumuna Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri (Varyans Analizi)

KAYNAK	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	2	1651.83	825.91	.5647	
GI	187	273493.24	1462.53		P>.05
<b>Toplam</b>	189	275145.07			Fark Önemsiz

P=.5695

Tablo 4.18'de görüldüğü gibi P>.05 olduğundan Ho hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir söylemle gruplar arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### **Onbirinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Sosyo-ekonomik düzeye göre gruplar arasında okul müdürünün güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin olarak öğretmenlerin beklentilerinde önemli bir fark görülmemiştir.

Buradan algılardaki bulguların aksine, alt orta ve üst düzey okullarda çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları göstermelerine ilişkin beklentilerinin aynı düzeyde olduğu kanısına varılabilir. Öğretmenlerin okullarının bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumu hangi düzeyde olursa olsun, iletişim, karar verme , fiziksel ortam hazırlama, denetleme ve insan ilişkilerini geliştirme gibi konularda benzer gereksinime sahip oldukları söylenebilir. Her üç düzeyde de öğretmenlerin okul müdürlerinin gereksinimlerini karşılayacak biçimde davranmalarını istedikleri düşünülebilir.

### **Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 12. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentileri onların mezun oldukları okula göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi de "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileriyle onların mezun oldukları okul arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.19'da gösterilmektedir.



**Tablo 4.19.** Mezun Oldukları Okullara Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri Dağılımı

Mezun Olunan Okul	N	$\bar{X}$	ss
Önlisans	50	369.90	31.07
Eğitim Enstitüsü	61	367.86	49.63
Eğitim Yüksekokulu	18	362.44	38.09
Eğitim Fakültesi	34	378.05	24.77
Fen-Ede. Fak. vd.	27	378.96	33.81
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>371.28</b>	<b>38.15</b>

Tablo 4.19'da görüldüğü gibi beklentileri en yüksek olan öğretmen grubu 378.96 ortalama ile fen edebiyat fakültesi ve diğer okullardan mezun olanlar, en düşük olanlar ise 362.44 ortalama ile eğitim yüksekokulu mezunlarıdır.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.20'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.20.** Mezun Oldukları Okullara Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri (Varyans Analizi)

Kaynak	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	4	5366.33	1341.58	.9200	
GI	185	269778.74	1458,26		P> .05
<b>Toplam</b>	189	275145.07			Fark Önemli

P= .4535

Tablo 4.20'de görüldüğü gibi P>.05 olduğundan Ho hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir söylemle gruplar arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına beklentilerinde .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### Onikinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Öğretmenlerin mezun oldukları okula göre okul müdürlerinin güdüleyici davranış gösterme derecelerine ilişkin beklentilerinde önemli bir farklılık görülmemiştir. Gerek önlisans gerek eğitim enstitüsü, eğitim fakültesi ve eğitim

yüksekokulu mezunları ve gerekse fen edebiyat fakültesi ve diğerlerinden mezun olan öğretmenler arasında okul müdürlerinin güdüleyici davranışları göstermelerine yönelik beklentileri açısından bir farklılık olmaması, değişik okullardan mezun olan öğretmenlerin gereksinim düzeylerinin farklı olmayacağı kanısına götürebilir. Oysa Can'ın (1985) yöneticiler üzerinde yaptığı araştırma bunu desteklememektedir. Can, öğrenim durumu yükseldikçe başarı gereksiniminin arttığı yönünde bir bulguyla öğrenim durumunun gereksinimlerde farklılık yarattığı yönünde bir sonuca ulaşmıştır.

### Onüçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın 13. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileri onların kıdemlerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi de "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileriyle onların kıdemleri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.21'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.21.** Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri Dağılımı

Kıdem	N	$\bar{X}$	ss
1-10 Yıl	55	371.65	32.48
11-20 yıl	72	371.73	32.09
21 yıl ve üstü	63	370.46	48.35
<b>Toplam</b>	<b>190</b>	<b>371.28</b>	<b>38.15</b>

Tablo 4.21'de görüldüğü gibi öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına olan beklentileri en yüksek 371.73 ortalama ile 11-20 yıl arası çalışanlar, en düşük 370.28 ortalama ile 21 yıl ve üstü çalışanlar gelmektedir.

Ortalama düzeyinde görülen bu farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığını belirleyebilmek için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tablo 4.22'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.22** Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri (Varyans Analizi)

Kaynak	Sd	KT	KO	F	Önem Derecesi
GA	2	65.00	32.50	.0221	
GI	187	275080.07	1471.01		P> .05
Toplam	189	275145.07			Fark Önemsiz

P=.9781

Tablo 4.22'de  $P>.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir deyişle gruplar arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentilerinde .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### **Onüçüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Öğretmenlerin kıdemlerine göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik beklentilerinde bir farklılık görülmemiştir. Bu var olan duruma ilişkin öğretmenlerin algılarından elde edilen bulguyla paralellik göstermektedir. Buradan öğretmenlerin gereksinimlerinin çalıştıkları yıla göre farklılık göstermediği yönünde bir sonuca varılabilir. Her kıdem grubundaki öğretmenlerin yani meslekte yeni olanlarla daha ileri olanların gereksinimlerinin karşılanmasına ve dolayısıyla iş doyumunu elde edebilmelerine ilişkin istemleri aynı doğrultudadır şeklinde bir sonuca varılabilir.

### **Ondördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 14. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri onların çalıştıkları kademeye göre önemli farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak  $H_0$  hipotezi de "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileriyle onların çalıştıkları kademe arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.23'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.23.** Kademelerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri (t testi)

Kademe	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
1. Kademe	90	363.52	44.49	P< .05
2. Kademe	100	378.28	29.92	Fark önemli

t= .271 P= .007

Tablo 4.23'de görüldüğü gibi  $P<.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Başka bir söylemle 1. ve 2. kademe çalışan öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentilerinde .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmektedir.

#### **Ondördüncü Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Öğretmenlerin çalıştıkları kademeye göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin beklentilerinde önemli bir farklılık görülmektedir. 1. ve 2. kademe öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algılarında bir farklılık görülmezken, bu davranışlara ilişkin beklentilerinde farklılık görülmektedir. 2. kademe çalışan öğretmenlerin 1. kademe çalışan öğretmenlere göre beklenti düzeyleri daha yüksektir.

İkinci kademe çalışan öğretmenler okul müdürlerinden fiziksel koşulları hazırlama, iletişim becerilerini gösterme, öğretmeni karara katma, grupla çalışmayı özendirme, eğitim olanakları sunma gibi konulardaki güdüleme davranışlarını 1. kademe çalışan öğretmenlere göre daha fazla göstermelerini istedikleri söylenebilir.

#### **Onbeşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 15. alt problemi, "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri onların medeni hallerine göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak  $H_0$  hipotezi de "İlköğretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileriyle onların medeni halleri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.24'de gösterilmektedir.

**Tablo 4.24.** Medeni Hallerine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri (t testi)

Medeni Hal	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
Evli	165	372.01	37.60	$P > .05$
Bekar	25	366.52	42.10	Fark önemsiz

t=.67 P=.504

Tablo 4.24'de görüldüğü gibi  $P > .05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir söylemle evli ve bekar öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentilerinde .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

#### **Onbeşinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Öğretmenlerin medeni hallerine göre okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik beklentilerinde önemli bir farklılık görülmemektedir. Gereksinimlerinin karşılan-masına yönelik beklentilerde evli öğretmenlerle bekar öğretmenler arasında bir farklılık olmaması onların gereksinim düzeylerinin birbirine yakın olmasından kaynaklanabilir. Örneğin, her iki grup saygınlık gereksinimi düzeyinde veya kendini gerçekleştirme gereksinimi düzeyinde olabilir.

#### **Onaltıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 16. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentileri onların mesleklerini seçme biçimine göre önemli bir farklılık göstermekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak  $H_0$  hipotezi de "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme düzeylerine ilişkin beklentileriyle onların mesleklerini seçme biçimleri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.25'de gösterilmektedir.



**Tablo 4.25.** Mesleklerini Seçme Biçimine Göre Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Beklentileri (t testi)

Meslek Seçimi	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
İsteyerek	149	375.95	29.77	P>.05
Zorunlu Olarak	41	354.034	56.76	Fark Önemsiz

t=2.35 P=.023

Tablo 4.25'de görüldüğü gibi P>.05 olduğundan Ho hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir söylemle mesleklerini isteyerek ya da zorunlu olarak seçen öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin beklentilerinde .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmemektedir.

### **Onaltıncı Alt Probleme İlişkin Yorumlar**

Öğretmenlerin mesleklerini seçme biçimleri onların okul müdürlerinin güdüleme davranışlarını gösterme derecelerine yönelik beklentilerinde bir farklılık göstermemektedir. Mesleğini isteyerek seçmiş bir öğretmenin okul müdürünün güdüleyici davranışlarına olan beklentisiyle, zorunlu olarak seçmiş öğretmenin beklentisi arasında bir fark görülmemesi onların gereksinim düzeyleri açısından farklı olmadıklarının bir göstergesi olabilir.

Mesleğini isteyerek seçmiş bir öğretmen okul müdüründen nasıl davranmasını istiyorsa, zorunlu olarak seçmiş öğretmen de benzer şekilde davranmasını istediği söylenebilir.

### **C. Öğretmenlerin Algı ve Beklentileri Arasındaki Fark**

#### **Onyedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular**

Araştırmanın 17. alt problemi, "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarına ilişkin algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık görülmekte midir?" şeklinde oluşturulmuştu. Buna bağlı olarak Ho hipotezi "İkögretim okulu öğretmenlerinin kendi okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri arasında önemli bir fark yoktur" şeklinde belirlenmişti. Buna göre bulgular tablo 4.26'da gösterilmektedir.

**Tablo 4.26.** Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Güdüleyici Davranışlarına İlişkin Algı Beklenti Farkları (t testi)

Algı ve Beklenti	N	$\bar{X}$	ss	Önem Derecesi
Algı	190	277.98	77.49	P<.05
Beklenti	190	371.29	38.15	Fark önemli
t=16.42	P=.000			

Tablo 4.26'da görüldüğü gibi  $P<.05$  olduğundan  $H_0$  hipotezi reddedilmektedir. Başka bir söylemle öğretmenlerin algı ve beklentileri arasınada .05 düzeyinde önemli bir farklılık görülmektedir.

### Onyedinci Alt Probleme İlişkin Yorumlar

Öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin algı ve beklentileri arasında önemli bir farklılık görülmektedir. Onların güdüleyici davranışlara olan algı düzeyi beklenti düzeyine oranla oldukça düşüktür. Öğretmenler okul müdürlerinin güdüleme davranışlarını daha az gösterdikleri görüşünde birleşmektedirler.

Okul müdürleri öğretmenlerin fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılama konusunda fazla bir şey yapma şansına sahip değildirler. Ülkemizde merkeziyetçi bir yönetim anlayışı olması nedeniyle öğretmenlerin daha çok fiziksel ve güvenlik gereksinimlerini karşılamaya yönelik olan ücret, üst yönetim birimlerince belirlenmektedir. Yine güvenlik gereksinimlerini karşılamaya yönelik olan iş garantisi, sosyal olanaklar, yer değiştirme, geleceği güvenceye alma gibi olanaklar da üst yönetim birimlerince karşılanmaktadır. Bu konularda yönetici çok az yetkiye sahip olup kurs düzenleme, gereksinimi yüksek olan öğretmene 2. kademede daha fazla derse girme şansı vererek ders ücretinden yararlandırma, başarılı öğretmenleri maaşla ödüllendirmeyi üst yönetime önerme gibi sınırlı olanakları sahiptir.

Okul müdürlerinin gerekli eğitimi almadan öğretmenlikten yöneticiliğe geçmeleri, onların güdüleme konusuna hatta kavramına yabancı olmalarına neden olmaktadır. Böyle olunca, geleneksel usta çırak ilişkisine dayanan davranışların ötesinde davranmamakta ve gösterdikleri davranışların öğretmenlerin performanslarını olumlu ya da olumsuz etkileyeceğinin farkında bile olamamaktadırlar. Bu da onların öğretmenleri isteklendirme, işlerini önemseyerek yüksek güdü ile çalışmalarını sağlamalarını engellemektedir. Okul müdürleri öğretmenlerin gereksinimlerini bilemedikleri ve nasıl davranmaları gerektiğinden haberdar olmadıkları için

deneyimlere dayanarak hareket etmekte ve öğretmenlerin doyum elde etmelerini sağlayamamaktadırlar. Oysa yöneticilik eğitimi almış bir okul müdürünün durumu farklı olabilir. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. Bunu sağlamak için yönetici çalışma ortamını çekici hale getirmeli, sosyal atmosferin oluşmasına çalışmalı, ekonomik motifler kadar sosyo-psikolojik güdülerin de etkisine inanmalıdır (Sabuncuoğlu, 1995).

Böyle olunca gereksinimleri giderilemeyen öğretmenler aynı davranışlara yönelik olarak daha yüksek bir beklenti düzeyi içinde olmaktadır ve okul müdürlerinden güdüleyici davranışları daha çok göstermelerini istemektedirler.



## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

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

#### Sonuçlar

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

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

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

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

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

6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik beklentileri onların çalıştıkları

kademeye göre önemli bir fark göstermektedir. 2. kademedeki çalışan öğretmenler 1. kademedeki çalışan öğretmenlere göre daha yüksek bir beklentiye sahiptirler.

7. Öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir fark görülmektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin güdüleyici davranış gösterme derecelerine ilişkin algı düzeyleri beklenti düzeylerine göre daha düşük çıkmaktadır. Okul müdürleri öğretmenlerin bekledikleri düzeyde davranış gösterememektedirler.

## Öneriler

### Uygulayıcılar İçin Öneriler

1. Geleneksel anlayışa göre okul müdürü olabilmek için öğretmen olmak ve beş yıl yönetici yardımcılığı yapmış olmak yeterlidir. Oysa yöneticilik bilim ve sanat yönü olan ve başlıbaşına bir eğitim gerektiren disiplindir. Buna göre yöneticilerin belli bir eğitimden geçmesi gerekliliği dikkate alınarak, geleneksel anlayıştan vazgeçilmeli ve okul müdürü olacaklara lisans ve hatta lisans üstü eğitim verilmeli, sözkonusu eğitim kısa süreli kurslarla geçirilmemelidir. Ancak bu şekilde okul müdürleri güdüleme gibi yönetimin önemli süreçlerini öğrenebilir ve onun işlevlerini yerine getirmek için çaba harcayabilir.

2. Okul müdürleri öğretmenlerin gereksinimlerini iyi incelemeli, hangi gereksinim aşamasında olduklarını bilmeli ve onların gereksinimlerini karşılayacak biçimde hareket etmelidir. Örneğin kendini gerçekleştirme gereksinim aşamasına gelmiş bir öğretmenin ait olma gereksinimini karşılamakla yetinmemeli, onun yaratıcılığını sergilemesi için ortam hazırlayacak bilinçte ve anlayışta olmalıdır.

3. Okul müdürü, öğretmenlere değer veren, onların karara katılmasını sağlayabilen, iyi bir iletişim ağı oluşturabilen ve eğitim-öğretim için gerekli ortamı hazırlayabilen kişi olmalıdır.

4. Sosyo-ekonomik yönden alt düzey okul grubuna giren okullara devlet desteği daha fazla sağlanmalı, bir takım araç-gereçlerin sağlanmasında ve bölümlerin oluşturulmasında okul müdürlerine yardımcı olunmalıdır.

5. Okul müdürlerine insan ilişkileri, iletişim, güdüleme araçları gibi konularda sık sık hizmet içi eğitim verilmelidir.

6. Okul müdürünün yetki alanı, merkeziyetçi anlayış gereği üst makamlarca oluşturulan kurallarla sınırlandırılmamalı, aksine okul müdürüne çalışma özgürlüğü tanınmalıdır. Böylece okul müdürü öğretmenlerin bir takım istemleri karşısında rahat davranabilmeli, öğretmenlerin bir takım beklentilerini zorlanmadan karşılayabilmelidir.



## **Araştırmacılar İçin neriler**

1. Bu araştırmada okul müdürünün güdüleyici davranışları gösterme düzeyleri incelenmiştir. Başka bir araştırma ile, okul müdürünün göstermesi gereken güdüleyici davranışlar gruplandırılarak, her bir grupta bulunan davranışların öğretmenleri ne derece güdülediği incelenebilir.

2. Aynı alışma, denetmenlerin güdüleyici davranış gösterme düzeylerine ilişkin olarak okul personelinin düşünceleri alınarak yapılabilir.

3. Yüksek düzeyde güdüye sahip olan ğretmen başarısı ile verimlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışma yapılabilir.

4. Okul müdürlerinin özendirme araçlarını kullanma biçimleri ile öğretmenlerin gereksinmelerini karşılama düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırma yapılabilir.

5. Demokratik tutum takınan bir okul yöneticisinin güdüleme düzeyi ile otoriter tutum takınan bir okul yöneticisinin güdüleme dzeyeni karşılaştıran bir araştırma yapılabilir.

6. Merkeziyetçi yönetim anlayışı nedeniyle birçok kararın st yönetim birimlerince alınmasının okul personelinin güdülenmesini nasıl etkilediğini inceleyen bir araştırma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalm, Aytaç (1994). *Toplumsal Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği* Ankara, 2. Baskı, Pegem Yay.
- Açıkgöz, Kamile Ün (1996). *Etkili Öğrenme ve Öğretme*, İzmir, Kanyılmaz Mat.
- Açıkgöz, Kemal (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, İzmir, Kanyılmaz Mat.
- Akat, İter- Üner, Nurel (1993). *İşletme Yönetimi*, İzmir, Doğruluk Mat.
- Alıç, Mehmet (1996a). "Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri", *Çağdaş Eğitim*, yıl. 21, sayı. 217.
- Alıç, Mehmet (1996b). "İnsan İlişkileri Yaklaşımının Eğitim Yönetimine Etkisi", *Eğitim Yönetimi*, yıl. 2, sayı. 2.
- Alıç, Mehmet (1995). "Örgütler", *Eğitim Yönetimi* yıl. 1, sayı. 1.
- Arıoğlu, Ülkü (1995). "Kalite İnsanı", *Verimlilik Dergisi*
- Ataklı, Aylanur (1996). "İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Güdülenmenin Önemi", *Çağdaş Eğitim*, yıl. 21, sayı. 221.
- Aydın, Mustafa (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi* Ankara, 3. Baskı, Pegem Yay.
- Aydın, Mustafa (1992). *Eğitim Yönetimi*, Ankara, Hatipoğlu Yay.
- Balci, Ali (1993). *Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma*, Ankara, Erek Ofset.
- Baransel, Atilla (1993). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, İstanbul, 3. Baskı, cilt 1, Avcıol Yay.
- Başaran, I. Ethem (1991). *Örgütsel Davranış*, Ankara, Kadioğlu Mat.
- Başaran, I. Ethem (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, 1. Baskı, Kadioğlu Mat.
- Baysal, Besim (1982). *Yönetimde Beşeri İlişkiler*, İstanbul.
- Bingöl, Dursun (1990). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum.
- Bozkurt, Emine (1995). "İnsan İlişkileri ve Eğitim Yönetimi", *Eğitim ve Bilim* cilt. 19, sayı. 96.
- Bursalıoğlu, Ziya (1981). *Eğitim Yöneticisinin Yeterlilikleri*, Ankara, AÜ Yay.
- Bursalıoğlu, Ziya (1991). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, Ankara, 5. Baskı, Pegem Yay.
- Bursalıoğlu, Ziya (1982). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, AÜ Yay.
- Can, Halil (1985). *Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı*, Ankara, HÜ, IIBF, Yay.
- Can, Halil (1994). *Organizasyon ve Yönetim* Ankara, 3. Baskı, Siyasal Kitabevi.
- Dereli, Toker (1976). *Organizasyonlarda Davranış* İstanbul, İÜ, İkt. Fak. Yay.
- Dilber, Mustafa (1976). *Yönetimsel ve Örgütsel Etkililiğe Davranışsal Yaklaşım* İstanbul.

- Dönmezer, Ibrahim (1996). *Eğitim Psikolojisi (Eğitimin Psikolojik Temelleri)*, İzmir.
- Drucker, F. Peter (1992). *Etkin Yöneticilik* (çev. A. Özden-N. Tunah) İstanbul, Eti Yay.
- Ensari, Hoşcan (1992). "Kalite Çemberlerinin Üniversitelerde Uygulanabilirliği", *Çağdaş Eğitim*, yıl. 17, sayı. 183.
- Erçetin, Şule (1995). "Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Etkilemede Kullandıkları Güçler", *Eğitim ve Bilim*, cilt. 19, sayı. 97.
- Erdogan, Hamit (1995). *Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığında Çalışanların GÜdülenmesi*, Ankara, H.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Eren, Erol (1989). *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, 3. Baskı, İşletme İktisadi Ens. Yay.
- Eren, Erol (1996). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, 3. Baskı, Beta Yay.
- Ertekin, Yücel (1993). *Stres ve Başa Çıkma Teknikleri*, Ankara, TODAI Yay.
- Gibson, J.L.-Ivancevich, J.M.- Donnelly, Jr. J. H. (1988). *Organizations: Behaviour Structure Processes*.
- Güçlü, Nezahat (1996). "Eğitim Yöneticiliği ve Sosyal Beceriler", *Eğitim Yönetimi*, yıl. 2, sayı. 4.
- Güçlüol, Kemal (1985). *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*, Ankara, Kadioğlu, Mat.
- Hatipoğlu, Zeyyat (1986). *İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı*, İstanbul.
- Hitt, Michael A.-Middlemist, R.Dennis-Mathis, Robert L. (1987). *Effective Management*, Minnesota, West Publishing Co.
- Hoy, Wayne K.- Miskel, Cecel G. (1987). *Educational Administration Theory, Research, and Practice*, New York, Random House.
- Inceoğlu, Metin (1985). *Güdülenme Yöntemleri*, Ankara.
- Kabadayı, Reşide (1982). *Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi*, Ankara Hacettepe Üni. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Karasar, Niyazi (1991). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara, 4. Baskı, Sanem Mat.
- Kaya, Y. Kemal (1986). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama* Ankara, Bilim Yay.
- Kaynak, Tuğray (1995). *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi* İstanbul, 2. Baskı, Alfa Yay.
- Korkmaz, Ayşe (1996). "Eğitim Yönetiminde Liderlik ve Tipleri", *Çağdaş Eğitim*, yıl. 21, sayı. 225.
- Lunenburg, Fred C.- Ornstein, Allan C. (1991). *Educational Administration Concepts and Practices*, California, Wadsworth Publishing Company.

- McGregor, Douglas (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü* (çev. Doğan Energin) Ankara.
- Onaran, Oğuz (1981). *Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları*, AÜ Siy. Bil. Fak. Y.
- Özalp, İnan. *İşletmelede Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Ankara, Tarihsiz.
- Özdemir, Servet (1995). "Grup Kararlarının Alınmasında Kullanılan Bazı Yöntemler", *Eğitim ve Bilim*, cilt. 19, sayı. 97.
- Özgener, Şevki (1996). *Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin GÜdülenmesi ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin GÜdülenmesine Katkısı*, İzmir, D.E.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Robbins, Stephen P. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* (çev. Sevgi Ayşe Öztürk) Eskişehir, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yay.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat-Tüz, Melek (1995). *Örgütsel Psikoloji* Bursa, 1. Baskı, Ezgi Kitapevi.
- Sapancı, Faruk (1992). *İşletmelerde Kullanılan Özendirici Araçların GÜdülenme Üzerine Etkisi*, İzmir, D.E.Ü.S.B.E. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Schein, Edgar (1978). *Örgüt Psikolojisi* (çev. M. Tosun), Ankara.
- Şahin, Mustafa (1997). *Türk Eğitim Tarihi Ders Notları*, İzmir.
- Şişman, Mehmet (1996). "Yönetim Kuramları ve Kültürler Arası Farklılaşma Açısından Yönetim Uygulamaları", *Eğitim Yönetimi*, yıl. 2, sayı. 2.
- Tanrıögen, Abdurrahman (1994). *Eğitim Yönetimi Ders Notları*, İzmir.
- Telimen, Osman (1977). *Motivasyon Teorileri-Moral ve Haberleşme* İstanbul.
- Topçu, Zehra Nur (1995). *Türk Eğitim Sisteminde Öğretmenleri GÜdüleme Sorunları*, Ankara, A.Ü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Turgut, M. Fuat - Baykul, Yaşar (1992). *Ölçekleme Teknikleri* Ankara, ÖSYM Yayınları.
- Türko, Metin (1973). *Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon*, Ankara.
- Unutkan, A. Göksel (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, İstanbul, Türkmen Kitapevi.
- Uras, Meral (1995), "Karara Katılmada Kabul Alanı Modeli", *Eğitim Yönetimi*, yıl.1, sayı.1.
- Wehrich, Heinz - Kootz, Harold (1994). *Management A Global Perspective Tenth Edition*, Singapore.
- Yalçinkaya, Mustafa (1994). "Kalite Çemberleri: Sanayi ve Eğitimde Nitelik Arayışına Yeni Bir Yaklaşım", *Çağdaş Eğitim* yıl. 19, sayı. 205.
- Yalçinkaya, Mustafa (1995). "X ve Y Teorileri: Eğitim Yönetimine Yansımaları", *Eğitim ve Bilim*, cilt. 19, sayı. 95.

**EK-1****Örnekleme Alınan İlköğretim Okulları Listesi**

<b>Alt Düzey</b>	<b>Orta Düzey</b>	<b>Üst Düzey</b>
Akşemsettin İÖ	Buca İÖ	Agah Efendi İÖ
Ali Kuşçu İÖ	Eşrefpaşa Tınaztepe İÖ	H.Necmiye - H.Ataberk İÖ
Gazi İÖ	Meşkure Şamlı İÖ	Şerif Remzi İÖ
İlkkurşun İÖ	Mustafa Necati İÖ	
Kestelli Şakir Eczacıbaşı İÖ	30 Ağustos İÖ	
Mehmet Emin Yurdakul İÖ		
Necip Fazıl Kısakürek İÖ		
Ötüken İÖ		
Pınarbaşı İÖ		
Sabri Kolçak İÖ		
Tütün İhracatçıları Birliği İÖ		



**EK - II Madde Analizi (t testi)**

<b>MaddeNo</b>	<b>Üst % 27</b> <b><math>\bar{X}</math></b>	<b>Alt % 27</b> <b><math>\bar{X}</math></b>	<b>t.</b>
1	2.52	4.45	000
2	2.35	4.66	000
3	2.37	4.54	000
4	1.80	4.23	000
5	1.84	3.82	000
6	2.98	4.00	000
7	2.78	4.88	000
8	1.60	4.31	000
9	2.96	4.76	000
10	3.03	4.84	000
11	2.31	4.41	000
12	2.58	4.76	000
13	2.39	4.52	000
14	3.01	4.66	000
15	2.05	4.52	000
16	2.96	4.66	000
17	1.86	4.66	000
18	1.88	4.52	000
19	2.45	4.64	000
20	2.33	4.62	000
21	2.00	4.47	000
22	2.19	4.50	000
23	1.92	4.33	000
24	1.68	4.29	000
25	2.25	4.58	000
26	2.13	4.68	000
27	1.66	4.47	000
28	1.60	4.64	000

29	1.84	4.41	000
30	2.50	4.68	000
31	2.66	4.03	000
32	2.07	4.60	000
33	2.00	4.58	000
34	1.98	4.64	000
35	1.68	4.47	000
36	1.74	4.29	000
37	2.21	4.62	000
38	1.50	4.64	000
39	2.76	4.86	000
40	2.03	4.54	000
41	2.62	4.64	000
42	2.43	4.66	000
43	2.07	4.66	000
44	3.07	4.58	000
45	2.82	4.68	000
46	1.96	4.52	000
47	2.07	4.62	000
48	2.72	4.84	000
49	2.09	4.62	000
50	2.19	4.72	000
51	2.62	4.62	000
52	2.27	4.39	000
53	2.90	2.39	.110
54	2.52	4.66	000
55	2.41	4.82	000
56	2.33	4.62	000
57	2.11	4.66	000
58	2.27	4.52	000
59	2.84	4.86	000
60	2.43	4.86	000

61	1.88	3.80	000
62	1.86	4.62	000
63	2.72	4.80	000
64	2.56	4.80	000
65	1.66	4.66	000
66	1.96	4.60	000
67	1.72	4.21	000
68	1.86	4.76	000
69	2.13	4.74	000
70	1.58	4.66	000
71	1.98	4.54	000
72	2.25	4.72	000
73	3.01	4.90	000
74	2.27	4.80	000
75	2.35	4.88	000
76	2.03	4.80	000
77	2.00	4.86	000
78	2.33	4.64	000
79	1.96	4.70	000
80	2.47	4.78	000
81	2.47	4.92	000
82	2.21	4.88	000

## EK- III

### Okul Müdürlerinin GÜdüleyici Davranışları Envanteri

Sayın Meslektaşım;

İlköğretim okullarında etkili okul müdürlerinin güdüleyici davranışlarını belirlemek, var olan durum ile olması gereken durumun karşılaştırmasını yaparak okul müdürlerinin öğretmenleri etkili bir biçimde güdüleyebilmesi için nasıl bir davranış sergilemesi gerektiğini ortaya koyma amacına yönelik olarak "Yüksek Lisans Tezi" hazırlanmaktadır.

Bu amaçla ekte sunulan anket aracıyla değerli görüşlerinizden yararlanmak istiyoruz. Anketteki görüşleriniz yalnız test çalışmasında kullanılacağından soruları içtenlikle yanıtlayacağınıza inanıyoruz.

Anket formunda her bir soruya ilişkin iki biçimde yanıt vermeniz beklenmektedir. Birinci sütunda söz konusu maddedeki davranışın hangi sıklıkla sergilendiği,

ikinci sütunda ise söz konusu davranışın hangi sıklıkta tekrarlanması gerektiğine ilişkin olarak seçeneklerden size en uygun gelen parantezin içine (X) işareti koymanız yeterlidir. Lütfen hiç bir soruyu yanıtsız bırakmayınız.

Örnek:

	Ne kadar sık gösteriliyor?					Sizin tercihiniz?				
	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
6. Zümre kararlarına müdahale etmekten kaçınma.	X					X				

6. Soruyu örnekteki gibi yanıtlayan bir öğretmen okul müdürünün bu davranışları her zaman uyguladığını ve her zaman bu davranışı sergilemesini istediğini belirtir.

Ayrıca, sadece araştırma için kullanılacak olan kişisel bilgilerinizi bu sayfadaki "Kişisel Bilgiler Formu" başlığı altındaki bölüme işaretlemeyi unutmayınız. Lütfen ankete adınızı yazmayınız. İlgi ve yardıminız için teşekkür eder, saygılar sunarız.

Semiha ŞAHİN  
Araştırma Görevlisi  
Buca Eğitim Fakültesi

### KİŞİSEL BİLGİ FORMU

A. Cinsiyetiniz : 1.  Erkek 2.  Kadın

B. Yaşınız: 1.  20-25 2.  26-30 3.  31-35 4.  36-40 5.  41-45 6.  46 ve Üstü

C. Mezun Olduğunuz Okul:

1.  Öğretmen Okulu 2.  Önlisans 3.  Eğitim Enstitüsü  
4.  Eğitim Yüksek Okulu 5.  Eğitim Fakültesi 6.  Fen-Edebiyat Fakültesi ve Diğerleri

D. Meslekteki Kıdeminiz:

1.  1-5 yıl 2.  6-10 yıl 3.  11-15 yıl 4.  16-20 yıl 5.  21-25 yıl 6.  26 ve Üstü

E. Hangi Kademe Çalıştığınız:

1.  Birinci Kademe 2.  İkinci Kademe

F. Medeni Haliniz:

1.  Evli 2.  Bekar 3.  Diğerleri

G. Mesleğinizi Nasıl Seçtiniz?

1.  İsteyerek 2.  Zorunlu Olarak

107







Çalıştığınız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları <u>hangi sıklıkta gösteriyor</u> ve siz bu davranışları <u>ne kadar sık görmek istiyorsunuz?</u>	gösteriliyor?					tercihiniz?				
	Her zaman	Çoğu zaman	Arasira	Çok seyrek	Hiçbir zaman	Her zaman	Çoğu zaman	Arasira	Çok seyrek	Hiçbir zaman
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
61. Öğretmenlerle öğrencileri para toplama konusunda yüzyüze getirmekten kaçınma.										
62. Öğretmenlerle karşılıklı bilgi alış-verişinde bulunma.										
63. Öğretmenlik mesleğini her fırsatta yüceltme.										
64. Öğretmenin okulun önemli bir ögesi olduğunu her fırsatta vurgulama.										
65. Öğretmenin görüşlerine değer vererek yeni fikirler üretmelerini sağlama..										
66. Öğretmenlerin çevreden (veli ve diğer ilgililerden) destek görmeleri için çalışmalar yapmak.										
67. Öğretmenler arasında olumlu bir rekabet ortamı yaratmak.										
68. Okulda demokratik kuralları işletmek.										
69. Okulda yaşanan çatışmaları uzlaştırıcı bir tavırla çözme.										
70. Eleştiriye açık olma.										
71. "Her şeyi ben bilirim" tavrını sergilemekten kaçınma.										
72. Daha fazla çalışmak isteyen öğretmene destek olma.										
73. Okul dışı özel sorunlarını okula yansıtmaktan kaçınma.										
74. Öğretmene arkadaşça davranma.										
75. Öğretmenin kişiliğine saygı duyma.										
76. Öğretmenlerin özel sorunlarına yardımcı olmaya çalışma.										
77. Öğretmenler arasında birlik duygusu geliştirmeye çalışma.										
78. İş dışı sosyal faaliyet (spor, akşam yemekleri, partiler, sinema ve tiyatroya gitmek) düzenlenmesine yardımcı olma ve düzenlenen etkinliklere katılma.										
79. Yeni yöntemler denemek isteyen öğretmenlere yardımcı olma.										
80. Öğretmenlerin kendisine anlattığı sorunları başkalarına anlatmama (sır saklamasını bilme).										
81. Öğretmenlere kibar ve içten davranma.										
82. Öğretmenlerle nezaket kuralları çerçevesinde tartışma.										