

185743

**GENEL LİSELERDE YÖNETİCİ
DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİ
GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ
VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Sevil AKBULUT
(Yüksek Lisans Tezi)

Temmuz 2004

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

Genel Liselerde Yönetici Davranışlarının Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin

Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Sevil AKBULUT

Eğitim Bilimleri(Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi) Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Temmuz 2004

Danışman: Yard. Doç. Dr. Turan Akman Erkılıç

Bu araştırma ile genel liselerde görev yapan okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemede hangi davranışları, hangi sıklıkla gösterdiklerine ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi, yönetici ve öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğinin saptanması amaçlanmıştır.

Tarama modelinde desenlenen araştırma, 2003-2004 Eğitim- Öğretim yılı güz döneminde Eskişehir il merkezindeki 18 genel lisede görev yapan 72 yönetici ve 770 öğretmen üzerinde gerçekleştirilmiş, evrenin % 50sinden kullanılabiliyor veri elde edilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik veriler araştırmacı tarafından geliştirilen, iki bölüm ve toplam 33 maddeden oluşan anket ile toplanmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde, istatistik teknik olarak sayı ve yüzde dağılımından, aritmetik ortalama ve 't' testinden yararlanılmıştır. Çözümlemeler 'SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 11.0 bilgisayar paket programı ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, öğretmenlerin güdülenmesinde okul yöneticileri olumlu davranışlar sergiledikleri görüşünde olmalarına karşın, davranışlardan etkilenen kişiler olarak öğretmenler, okul yöneticilerinin güdülemede gösterdikleri olumlu davranışları daha az gösterdikleri görüşündedirler.

ABSTRACT

IDENTIFYING THE OPINIONS OF GENERAL HIGH SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS RELATED TO HOW ADMINISTRATORS' BEHAVIOURS MOTIVATE THE TEACHERS

Sevil AKBULUT

Division of Educational Sciences (Education Administration, Supervising, Planning
and Economics) Anadolu University Institute of Educational Sciences, July 2004

Advisor: Assistant Professor Dr. Turan Akman Erkılıç

This study has been conducted to identify the opinions of general high school administrators and teachers related to how administrators' behaviours motivate the teachers and whether or not there are differences between the opinions of the administrators and the teachers.

A total of 72 administrators and 770 teachers in 18 general high schools in Eskişehir participated in the study, which made of survey method, in the Autumn Term of 2004 Scholastic Year and a percentage of %50 of the subjects presented available data.

The data were collected through the questionnaire which was prepared by the researcher and consisted of two parts with a sum of 33 items.

While solving the datum, finding out the opinions of the administrators and teachers related to how administrators' behaviours motivate the teachers, frequency and percentage, and mean values were used and to find out the differences between the opinions of the administrators and teachers "t" test was used. The analyses were done using 'SPSS 11.0' software programme.

The results of the study revealed that, the administrators had claimed that they had had positive behaviours for motivating teachers, whereas, the teachers had claimed that administrators used these behaviours to motivate the teachers less than the administrators informed.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Sevil AKBULUT'un, "Genel Liselerde Yönetici Davranışlarının Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" başlıklı tezi 01/07/2004 tarihinde, aşağıda belirtilen jüri  yeleri tarafından Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eēitim- ēretim ve Sınav Y netmeliēinin ilgili maddeleri uyarınca Eēitim Bilimleri Anabilim Dalı Eēitim Yönetimi, Teftişı, Planlaması ve Ekonomisi Programı yüksek lisans tezi olarak deēerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı

İmza

 ye (Tez Danışmanı) : Yard.Doç.Dr. Turan Akman ERKILIÇ

 ye : Doç.Dr. Esmahan AēAOēLU

 ye : Yard.Doç.Dr. Oēuz G RSEL

Prof.Dr. İlknur KEÇİK
Anadolu Üniversitesi
Eēitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü

ÖNSÖZ

Eğitimde istenen amaçlara ulaşarak nitelikli insan gücü yetiştirmede en önemli rolü öğretmenler üstlenmiş bulunmaktadır. Ancak öğretmenlerin bu görevleri en üst seviyede gerçekleştirebilmeleri ve örgüt amaçlarına ulaşılabilmesi etkin bir yönetime bağlıdır.

Yöneticilerin gösterdikleri davranış biçimleri ve öğretmenlerle ilişkilerini düzenleme anlayışları öğretmenlerin örgüt amaçlarına güdülenmesinde olumlu veya olumsuz olarak etkide bulunmaktadır. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin eğitimin en önemli unsurları olan öğretmenleri güdülemelerine ilişkin mevcut yeterliliklerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırmayı gerçekleştirmemde değerli görüş ve katkılarıyla bana yardımcı olan danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Turan Akman Erkılıç'a, çalışmam boyunca değerli bilgi ve deneyimleri ile bana yol gösteren hocam Sayın Prof. Dr. Coşkun Bayrak'a, değerli görüş ve katkılarını esirgemeyen hocam Sayın Doç. Dr. Esmahan Ağaoğlu'na teşekkür ederim.

Çalışma süresince beni yüreklendiren ve değerli birikimlerini paylaşan Sayın Dr. Adnan Boyacı'ya, bu süreçte benden yardım ve desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli arkadaşlarım Sayın Nuray Sabaz'a, Sayın Ramazan Kılıç'a, Sayın Nilgün Demirkazık'a, Sayın Mürşide Demirkol'a teşekkür ederim.

Ayrıca böyle bir araştırmayı yapabileceğime inanan ve beni yüreklendiren, çalışmam boyunca büyük bir sabır gösteren eşim ve çocuklarıma sonsuz teşekkürler.

Eskişehir, 2004

Sevil AKBULUT

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ	ii
ABSTRACT	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	iv
ÖNSÖZ	v
ÖZGEÇMİŞ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ	xii

BÖLÜM

1.GİRİŞ	1
1.1.Problem	1
1.2.Okul Yönetimi	1
1.2.1.Okul Yöneticiliği	2
1.2.2.Yönetici Davranışları	3
1.2.3.Yönetici Nitelikleri	4
1.2.4..Okulda Yönetim süreçleri	5
1.3.Güdüleme Kavramı	8
1.3.1Güdüleme Süreci	8
1.3.2.Güdüleme Kuramları	9
1.3.2.1.İçerik Kuramları	10
1.3.2.1.1.Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı	10
1.3.2.1.2. Mc Gregor'un X ve Y Kuramı	12
1.3.2.1.3.Reddin Z Kuramı	12
1.3.2.1.4.Herzberg'in Çift Etmen Kuramı	13
1.3.2.1.5.Alderfer'in E.R.G.Gereksinimleri Kuramı	14
1.3.2.1.6.Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı	15
1.3.2.2.Süreç Kuramları	16

1.3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	16
1.3.2.2.2. Denkserlik Kuramı	17
1.3.2.2.3. Amaç Kuramı	18
1.3.2.2.4. Pekiştirme Kuramı	19
1.4. Amaç	20
1.5. Önem	21
1.6. Sınırlılıklar	21
1.7. Tanımlar	22
 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	 23
 3. YÖNTEM	 27
3.1. Araştırma Modeli	27
3.2. Evren	27
3.3. Örneklem	27
3.4. Verilerin Toplanması	29
3.5. Verilerin Çözümlemesi	31
 4. BULGULAR VE YORUMLARI	 32
4.1. Genel Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülemek İçin Hangi Davranışı Hangi Sıklıkla Gösterdiklerine İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşleri.....	32
4.1.1. Öğretmenlerin Niteliklerine Göre Görev Dağılımı Yapmaya Özen Gösterme	32
4.1.2. Öğretmenlere Kendilerine verilen görevle ilgili Beklentileri Çok Açık Bir Şekilde Belirtilmesi.....	34
4.1.3. Yapılacak Çalışmaların Öğretmenler Arasında Dengeli Olarak Dağıtılması.....	35
4.1.4. Öğretmenlerin Sorumluluklarına Denk Yetki Verilmesi.....	36

4.1.5. Öğretmenlerin İşlerini Kolaylaştırmak İçin Gerekli Araç Gereçlerin Sağlanması.....	37
4.1.6. Öğretmenlerin Verimini Artırmak İçin Gerekli Fiziki Koşulların Sağlanması.....	38
4.1.7. Öğretmenlerin Eğitim ve Öğretime İlişkin Kararlara Katılımlarının Sağlanması.....	39
4.1.8. Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri Konusunda Bilgi Sahibi Olunması.....	40
4.1.9. Öğretmenlerin Bilgi ve Becerilerini Kullanmalarına Olanak Sağlanması.....	41
4.1.10. Öğretmenlerin Yapılacak İşlerle İlgili Önerilerinin Dikkate Sağlanması.....	42
4.1.11. Uyulması Gereken Kuralların Açık Bir Şekilde Belirtilmesi.....	43
4.1.12. Öğretmenlere Birey Olarak Saygı Gösterilmesi.....	44
4.1.13. Yöneticilerin Davranışlarıyla Öğretmenlere Örnek Olmaya Çalışmaları.....	45
4.1.14. Öğretmenlerin Yapacakları Çalışmalarda Cesaretlendirilme ve Teşvik Edilmeleri.....	46
4.1.15. Öğretmenlerin Sorunlarıyla İlgilenme ve İçtenlikle Çözüm Bulmaya Çalışma.....	47
4.1.16. Öğretmenler Arasında Samimi Bir İlişki Kurulması İçin Çaba Gösterme.....	48

4.1.17. Öğretmenlerin Sorun Veya Önerilerinin Bir Üst Makama Ulaştırılması.....	49
4.1.18. Mevzuat ve Yönetmeliklerle ilgili Değişikliklerin Öğretmenlere Zamanında Bildirilmesi.....	50
4.1.19. Okulda Değişik Birimlerde Çalışanlara Toplantılar Düzenleyerek Birbirlerinin Çalışmalarından Haberdar Olmalarının Sağlanması.....	51
4.1.20. Öğretmenlerin Yaptığı Bir Çalışmadan ya da Başarisından Dolayı Takdir Edilmesi.....	53
4.1.21. Öğretmenleri Başkalarının Yanında Küçük Düşürecek Biçimde Eleştirmemeye Özen Gösterme	54
4.1.22. Öğretmenlere Başarı ya da Başarisızlıkları Konusunda Dönüt Verme.....	55
4.1.23. Öğretmenlerin Çalışmalarını Tarafsız Bir Şekilde Değerlendirme.....	56
4.1.24. Yöneticilerin Eleştirilerinin Yapıcı ve Teşvik Edici Olması.....	57
4.1.25. Tüm Öğretmenlere Adil Davranılması.....	58
4.1.26. Uyarıların Zamanında Yapılması.....	59
4.1.27. Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirecek Yeni Görev ve Yetkiler Verilmesi.....	60
4.1.28. Öğretmenleri Yapılan Çalışmaların Sonuçları Hakkında Bilgilendirme.....	61

4.1.29. Eğitim ve Öğretim Çalışmalarında Gözlemlenen Aksaklıkları Öğretmenlerle Birlikte Yeniden Düzenleme.....	62
4.1.30. Cezadan Çok Ödüllendirilmenin Kullanılması.....	63
4.2. Genel Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülemek İçin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılması.....	65
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	67
5.1. Sonuç.....	67
5.2. Öneriler.....	71
6. EKLER.....	73
7. KAYNAKÇA.....	89

TABLO LİSTESİ

	Sayfa
1.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	28
2.Araştırma Örneklemindeki Yöneticilerin Kişisel Özellikleri.....	28
3.Araştırmanın Örneklemindeki Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri.....	29
4.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Öğretmenlerin Niteliklerine Göre Görev Dağılımı Yapmaya Özen Gösterme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	33
5.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Öğretmenlere Kendilerine Verilen Görevle İlgili Beklentileri Çok Açık Bir Şekilde Belirtme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	34
6.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Yapılacak Çalışmaları Öğretmenler Arasında Dengeli Olarak Dağıtmaya İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	35
7.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Öğretmenlerin Sorumluluklarına Denk Yetki Verilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	36
8.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Öğretmenlerin İşlerini Kolaylaştırmak İçin Gerekli Araç Gereçlerin Sağlanması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	37
9.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Öğretmenlerin Verimini Artırmak İçin Gerekli Fiziki Koşulların Sağlanması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	38
10.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Öğretmenlerin Eğitim ve Öğretime İlişkin Kararlara Katılımlarının Sağlanması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	39
11.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri Konusunda Bilgi Sahibi Olma Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	40
12.Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK Öğretmenlerin Bilgi ve Becerilerini Kullanmalarına Olanak Sağlanması davranışının	

Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	41
13.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Yapılacak İşlerle İlgili Önerilerinin Dikkate Alınması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	42
14.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Uyulması Gereken Kuralların Açık Bir Şekilde Belirtilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	43
15.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlere Birey Olarak Saygı Gösterme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	44
16.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Yöneticilerin Davranışlarıyla Öğretmenlere Örnek Olmaya Çalışmaları Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ...	45
17. Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Yapacakları Çalışmalarda Cesaretlendirilme ve Teşvik Edilme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	46
18.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Sorunlarıyla İlgilenme ve İçtenlikle Çözüm Bulmaya Çalışma Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	47
19.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenler Arasında Samimi Bir İlişki Kurulması İçin Çaba Gösterme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	48
20.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Sorun ve Önerilerinin Bir Üst Makama Ulaştırılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	49
21.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Mevzuat ve Yönetmeliklerle İlgili Değişikliklerin Öğretmenlere Zamanında Bildirilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	50
22.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Okulda Değişik Birimlerde Çalışanlara Toplantılar Düzenleyerek Birbirlerinin Çalışmalarından Haberdar Olmalarının Sağlanması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	52

23.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenin Yaptığı Bir Çalışmadan ya da Başarısından Dolayı Takdir Edilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	53
24.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenleri Başkasının Yanında Küçük Düşürecek Biçimde Eleştirmemeye Özen Gösterme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	54
25.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlere Başarı ya da Başarısızlıkları Konusunda Dönüt Verme Davranışının Gösterilme sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	55
26.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Çalışmalarını Tarafsız Bir Şekilde Değerlendirme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	56
27.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Yöneticilerin Eleştirilerinin Yapıcı ve Teşvik Edici Olması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	57
28.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Tüm Öğretmenlere Adil Davranılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	58
29.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Uyarıların Zamanında Yapılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Görüşleri ..	59
30.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlere Kendilerini Geliştirecek Yeni Görev ve Yetkiler Verilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	60
31.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenleri Yapılan Çalışmaların Sonuçları Hakkında Bilgilendirme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	61
32.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Eğitim ve Öğretim Çalışmalarında Gözlemlenen Aksaklıkları Öğretmenlerle Birlikte Yeniden Düzenleme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	62
33.Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Cezadan Çok	

Ödüllendirmenin Kullanılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri	63
34.Genel Liselerde Görev yapan Yöneticilerin Öğretmenleri GÜdülemek İçin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin t Testi Sonuçları	65

BÖLÜM 1

GİRİŞ

1.1. Problem

Eğitim amaçlarını gerçekleştiren en önemli unsur olan öğretmenlerin örgütsel amaçlara güdülenmesi yöneticilerin en önemli işlevi olarak önem kazanmaktadır. Okul yönetiminde etkili pek çok etken bulunmakla birlikte yönetici ve öğretmenler en önemli rolü oynamaktadır. Yapılan çeşitli araştırmalarda yönetici tutum ve davranışlarının, öğretmenin çalışma ortamındaki başarısını etkilediği belirlenmiştir. Yöneticinin davranışlarının ve öğretmenlerle olan ilişkisinin olumlu ve tutarlı olması öğretmenin örgüt amaçlarına ulaşmada gösterdiği çabayı olumlu etkilemektedir. Ancak yöneticinin başarılı bir güdüleme politikası uygulayabilmesi yönettiği bireylerin gereksinimleri hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Gürsel ve Doğar, s.65).

Günümüzde okul yöneticisi olarak çoğunlukla öğretmenler atanmaktadır. Bu nedenle okul yöneticileri yönetim bilgilerini zaman içinde edinmektedirler. Okul yönetiminde insan ilişkilerinin giderek önem kazanması sonucunda okul yöneticilerinin bu alanda eğitilmeleri sağlama amacıyla hizmetiçi eğitim programlarına ağırlık verilmiştir. Ancak okullarımızda yönetici ve öğretmenler arasında bir takım sorunların olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle eğitim sisteminde önemli işlevleri bulunan genel liselerde, yönetici davranışlarının öğretmenleri güdülemesine ilişkin mevcut durumun incelenmesi gereği duyulmuştur.

1.2. Okul Yönetimi

Eğitim bir toplumun sahip olduğu insanı yeniden yaratarak geleceğini kontrol etme girişimi olarak tanımlanabilir. Toplumsal bir kurum olan eğitimin formal örgütü okuldur (Aydın,1998, s.169).Okul, eğitim sisteminin en işlevsel parçası ve ilk düzeyde üretim amaçlı somut örgütlenmesidir (Açıkalın,1998, s.1).

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler (Taymaz, 2000, s.53). Formal bir örgüt olan okulun yönetimi büyük bir önem taşımaktadır. Okul yönetiminin önemi, aslında yönetimin görevinden doğmaktadır (Yüksel, 1999, s.9). Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Taymaz, 2000, s.53). Okul yönetiminin önemini okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu da belirler. Yönetimin çok yönlü tanımlarının, yöneticiye çok yönlü yetki ve sorumluluk yüklemiş olması okul yönetiminin değerini yükselttiği kadar, önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 1998, s.6).

1.2.1. Okul Yöneticiliği

Yönetim dinamik bir süreçtir. Bu dinamik süreç boyunca yöneticiler etkinliklerin hareketçisi ve izleyicisidirler. Aynı zamanda birer karar odaklarıdır. Bir örgütü canlı durumda tutan kişi yöneticidir (Tümer, 1975, s.38).

Eğitim yönetiminin belirlediği eğitim politikalarının, planlarının uygulamasını gerçekleştiren ve sistemin geri beslemesini sağlayanlar ilk düzeydeki okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin hiyerarşik konumları, statüleri, rolleri, yeterlikleri diğer eğitim yöneticilerinden farklıdır (Açıkalın, 1998, s.4).

Amaçlarının ortak olması okulları yapısal olarak benzer kılar. Ancak okullar, okul müdürlerine bağlı olarak pek çok farklı özellikler gösterebilirler. Okul müdürleri dışında tüm öğelerin değişmezliği sağlandığında okulda birçok durumun, davranışın ve düşüncenin okul müdürüne bağlı olarak değiştiği gözlenmektedir (Açıkalın, 1998, s.7).

Okul müdürünün okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yönetebilmesi okulu bir roller sistemi olarak görmesini, davranışlarını ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de dikkate alarak ayarlamasını gerektirir (Taymaz, 2000, s.53). Aynı zamanda, okul müdürünün okul içinde ve dışındaki birey ve grupları okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar, davranış bilimlerinde de bilgi sahibi olması gerekir (Bursalıoğlu, 1998, s.6).

1.2.2. Yönetici Davranışları

Yönetimsel davranış, yöneticinin amaçları gerçekleştirmedeki görev davranışı ile işgörenlerle kurduğu ilişki davranışının etkileşiminin oluşturduğu davranış örüntüsü olarak tanımlanabilir (Tuna, 1996, s.21).

Bursalıoğlu(1998)'na göre, yönetici davranışı, birey ve grupları eyleme geçirip önceden saptanmış hedeflere yöneltebilme davranışdır. Bu davranış aslında bir liderlik sorunudur. Başarılı bir okul yöneticisinin yönetimsel bilgilere ek olarak liderlik özelliklerine de sahip olması gerekir. Liderlik aynı amaçlar için birleşen insanların amaçlarını gerçekleştirme, bu amaçlar doğrultusunda onları etkileme sürecidir (Öçal,1996, s.13). Liderlik tanımlarının birçoğu iki temel noktada birleşmektedirler. Birincisi, liderliğin bir grup işlevi olmasıdır. Ancak iki veya daha fazla insan ilişkisi olduğunda liderlik söz konusu olabilir. İkinci nokta ise, liderliğin bilinçli bir şekilde başkalarının davranışlarını etkileme arayışında olmasıdır (Ensari, 2000, s.82).

Okul, insan ilişkilerinin önem kazandığı, informal yanı güçlü bir örgüttür. Bu nedenle yönetici davranışı birinci derecede, öğretmen yönetici ilişkilerinin eksenini etrafında toplanmalıdır (Bursalıoğlu,1998, s.178). Okul yöneticisinin, öğretmenlerle etkin ve olumlu bir ilişki yürütebilmesi, onun okulda liderlik statüsü kazanmasına bağlıdır. Okul yöneticisinin liderlik statüsü kazanması okuldaki öğretmenlerin ve diğer öğelerin kendisini benimsemesi ve kabul etmesiyle gerçekleşir (Öçal, 1996, s.8). Bu nedenle, okul yöneticisinin, kendilerini alanlarında uzman olarak gören, neyi, nasıl öğreteceğine kendisinin karar vermesi gerektiğine inanan örgütlenmiş meslek elemanları ile karşı karşıya bulunduğunu unutmaması ve yönetimsel davranışlarında bu olguyu dikkate alması gerekir (Aydın,1998, s.174).

Yöneticilerin görevlerini yerine getirirken gösterdikleri davranışları etkileyen bazı beceriler bulunmaktadır. Bu beceriler teknik, insan ilişkileri ve kavram becerileri olarak gruplandırılabilir:

Teknik beceri: Bir işin başarılabilmesi için gerekli özel bilgi,yöntem ve teknikleri kullanabilme becerisidir. Bu becerinin çalışanlarla doğrudan ilişki içinde bulunan ve

onlara teknik destekler veren okul yöneticileri için büyük bir önemi bulunmaktadır (Efil, 1999, s.12).

İnsan ilişkileri becerisi: Bireyleri güdülemek, anlamak,onlarla çalışmak grup yaşantısını bilmekle ilgili bilgilerdir. Çoğu yönetici teknik açıdan yeterli olmasına karşın, insan ilişkileri açısından yetersiz olabilir (Özkalp ve Kirel, 1996, s.16). İnsancıl beceriler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili bir biçimde çalışma ve bu yolla lideri bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır (Bursalıoğlu,1988, s.234).

Kavramsal beceriler: Yöneticinin zeka yapısı açısından karmaşık olayları tasnifi, teşhisi ve çözümleyici bir beceriye gereksinimini ifade eder (Özkalp ve Kirel, 1996, s.16). Kavramsal beceri örgütü bir bütün olarak görebilme yeteneğidir. Yönetici örgütteki bir görevin diğeriyle bağlantısını, bir parçada meydana gelen değişikliğin diğer parçaları nasıl etkilediğini bu yeteneği sayesinde anlamaktadır. Ancak bu ilişkileri anlayabildikten sonra tüm örgütün yararına davranışlarda bulunabilir (Bursalıoğlu, 1998, s.234). Bu beceriye birleştirme ve bütünleştirme becerisi de denir (Efil, 1999, s.12).

Yapılan bir araştırma sonucunda, başarılı ve başarısız okul yöneticileri arasında teknik beceriler açısından çok az, insancıl beceriler açısından fazla, kavramsal beceriler açısından ise çok fazla fark olduğu belirlenmiştir. Buna göre, yönetici başarısının daha çok kavramsal ve insancıl becerilere bağlı olduğu anlaşılmaktadır (Bursalıoğlu,1998, s.235).

1.2.3.Yönetici Nitelikleri

Yönetici başardığı görevler ve taşıdığı yetki ve sorumluluklar bakımından toplumun önemli bir kişisidir. Bu kişilerin fonksiyonları etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için kişisel ve mesleki bir takım nitelik ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir (Eren, 1998, s.8). İsviçre’de psiko teknik grubu tarafından yapılan bir araştırma sonucuna göre bir yöneticide bulunması gereken kişisel nitelikler:

a. İnsanları tanımak,

- b. Objektif olmak,
- c. Kendine güvenmek,
- d. Yerinde kararlar alabilmek,
- e .İnisiyatif sahibi olmak,
- f. Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- g. İradesi kuvvetli olmak şeklinde sıralanabilir (Efil, 1999, s.9).

Eğitim yöneticilerinin öğretmenlik ve yöneticilikleri sırasında edindikleri deneyimlerle, hizmet öncesi ve hizmetiçi yöneticilik eğitiminde elde ettikleri bilgi ve beceriler mesleki nitelikleri oluşturur. Yönetim süreçleri konusunda gerekli bilgi ve beceriye sahip olma yönetici-liderin önemli meslek niteliklerindendir. Bu bilgi ve beceriler de ancak ciddi bir eğitim yöneticiliği öğrenimiyle kazandırılabilir (Kaya, 1999, s.154).

Öğretmene liderlik yapacak okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim yoluyla yetiştirilmesinin temel bir politika olarak benimsenmesi, okul yöneticilerinin atanmasında eğitim yönetimi ve denetimi alanında yüksek lisans yapması yasal bir zorunluluk haline getirilmelidir (Demirkazık, 2003, s.18)

1.2.4. Okulda Yönetim Süreçleri

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmakla gerçekleşir. Okul yönetiminin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi ile olanaklıdır (Bursalıoğlu, 1998, s.6).

Yönetim sürecinin temel öğeleri karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme ve değerlendirmedir.

1. Karar verme: Karşılaşılan seçenekler arasından en akıllıca olanı seçerek uygulamaya koymaktır. Bir örgütte hiçbir davranış karar vermeden gerçekleşmez (Ataklı,1993, s.27). Demokratik bir örgütte alınan karardan etkilenen kişilerin, bu kararda söz sahibi olmaları gerekir. Bir kararın etkileyeceği birey ya da gruplar, kararın alınmasına ne kadar çok katılırsa, uygulamaya da o kadar çok katılır (Ayık, 2000, s.27). Karara katılmanın kişide, fikirlerinin değerli olduğunu ve yeteneklerine saygı duyulduğu izlenimini yaratacağı ve böylece güdülenerek verimliliğinin artacağı kuşkusuzdur. Okullarda karara katılma, öğretmenlerin eğitim programlarını daha içten ve istekli uygulamalarına ve okula karşı olumlu düşünmeye sevk etmektedir (Ataklı, 1993, s.28).

2. Planlama: Gelecekte örgütte yer alacak etkinliklerin, yönetim tarafından önceden belirlenmesi planlama olarak adlandırılır. Bu anlamda plan, önceden verilmiş bir karar türü olup, gelecekteki tutum ve davranışların bir resmi gibidir. Planlama, örgütün gereksinmelerinin saptanmasını ve önceliklerinin belirlenmesini gerekli kılar, uygulamalarda keyfiliği önler ve yönetici değişikliğinde işin sürekliliğini sağlar (Kaya, 1999, s.100).

Okul yöneticisinin, öğretmenlerin planlama sürecinde etkin olarak katılmalarını ve onların yaratıcı güçlerini, yeteneklerini harekete geçirmelerini sağlayabilmesi gerekmektedir.

3. Örgütlenme: Amaca dönük olarak yapıyı kurma, kadrolama ve donatım sürecidir. Örgütlenme, ortak bir çalışma gerektiren amaçlara ulaşılabilmesi için yapının oluşturulması, insanların güç ve eylemlerinin koordinasyonudur (Taymaz,1989, s.37).

Örgütlenme sürecinin evrelerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür:

- a. Yapılacak işlerin belirlenmesi ve gruplara ayrılması
- b. İşgörenlerin belirlenip atanması
- c. Yer, araç ve yöntemlerin belirlenmesi (Efil, 1999, s.112).

Okullarda, yöneticilerin bürokratik otorite çıkmazından kaçınmaları ve yasal yaptırımlardan çok yönetsel davranış becerilerini geliştirerek meslektaşlarının yaratıcılıklarını artırmaları gerekmektedir (Ataklı, 1993, s.30).

4.İletişim: Sözlü veya yazılı bir mesajın, bir kaynaktan alıcıya ulaşmasıdır. İletişim süreci, insan davranışını değiştirmek, kişiler ve gruplar arası ilişkileri geliştirmek, görevleri gerçekleştirmek, örgütte bir haberleşme ağı kurmak ve etkili bir koordinasyon sağlamak amacıyla kullanılır (Taymaz, 1989, s.41).

Birer iletişim ağı olarak tanımlanan örgütlerde iletişim bilgi akışına göre dikey veya yatay gerçekleşebilir. Kullanılan araca göre ise iletişim türleri, mimikler, yazılı ve sözlü iletişim olarak sınıflandırılır (Kaya,1999, s.109).

Kişiler arası iletişimi izleyen, doğal iletişim gruplarını okulun amaçlarına yönelten, iletişim kanallarını açık tutan, olup bitenden öğretmeni haberdar eden yönetici, öğretmenin verimliliğini artırır (Ataklı,1993, s.31). İletişim yeteneğinden yoksun bir yönetici diğer yönetim süreçlerini gerçekleştirmede de başarısızlığa uğrar.

5.Eşgüdüm: Bir işletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, faaliyetler, organlar ve bireyler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır (Efil,1999, s.135). Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için görev bölümün yapılması ve insan çabalarının yeterli düzeyde eşgüdümlemesi gerekir (Taymaz, 1989, s.49).

Eşgüdüm bir uzlaşım eylemidir. Bireyler arası yardımlaşmayı sağlayarak verimliliklerini etkiler. Eşgüdüm, okulda insan kaynaklarının bir araya gelmesini, öğretmenlerin farklı alanlarda sahip oldukları sorumluluklarını birleştirerek daha başarılı olmalarını ve meslektaşlar arası ilişkilerin gelişmesini sağlar (Ataklı,1993, s.33).

6.Denetleme ve Değerlendirme: Örgütsel eylemlerin kabul edilen amaçlar doğrultusunda, saptanan ilke ve kurallara uygun olup olmadığının anlaşılması süreci olarak düşünülebilir (Aydın, 1986, s.1). Çalışanların verim ve etkinliğini artırmanın koşullarından birisi de, onlara serbestlik tanıyarak, yaratıcılıklarını sergilemelerine olanak vermektir. Öte yandan, eylem-amaç uygunluğunun sağlanması için de denetim gereklidir (Başar,2000,s.9). Denetimi sonucun değerlendirilmesi izler. Değerlendirmenin amacı, örgüt amaçlarına ulaşmak için yapılan uygulamanın başarı derecesini nesnel olarak belirleyebilmektir.

Bir örgütte planlı olarak yapılan çalışmaların değerlendirilmesi veri sağlama ve yargıya varma olarak iki aşamada gerçekleştirilir. Değerlendirme, etkinlikler sonunda elde edilen sonuçların amaçlarla karşılaştırılması ve kıyaslanması sonunda varılan yargıdır (Taymaz, 1989, s.50).

Denetleme ve değerlendirme sürecinin amacının, eğitimin amacına yönelik olması, geliştirme aracı olarak kullanılması, konunun özel yaşam değil okuldaki etkinlikler olması gibi bazı ilkeler doğrultusunda gerçekleşmesi gerekir (Ataklı, 1993, s.34).

1.3. Gdleme Kavramı

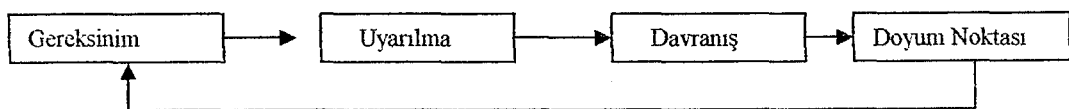
İnsan davranışının yönlendirilmesi ile ilgili olan güdüleme kavramının değişik tanımları yapılmaktadır. Gdleme, bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür (Bentley, 1996, s.179). Gdleme davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksinimlerden doğar. Gdleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğunu açıklar (Bursalıoğlu, 1998, s.140).

Gdleme, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde de tanımlanabilir. Gdleme bu tanımdan anlaşılacağı üzere öncelikle, kişilerin bekleyiş ve gereksinimleri, amaçları ve performansları hakkında bilgilendirilmeleriyle ilgilidir (Aşıkoğlu, 1996, s.32).

İnsanda güdülenme, bir güdünün doyurulmak için harekete geçmesiyle ya da dış etkenlerin zorlamasıyla ortaya çıkar. Böylece güdülenme, iç ve dış etkenlerle ortaya çıkan bir gerilim, bir zorlanmadır. İnsanın bu gerilimi ya da zorlanması amacına ulaşp doyum sağlayıncaya dek sürer. Bir amacı gerçekleştirmek, bir sorunu çözmek, bir yapıt, bir ürün vermek, gereksinimlerini karşılamak için gdlenmek insana özgüdür. Öteki canlılara bakarak insan, daha yüksek düzeydeki gereksinimleri için de güdülenir (Başaran, 1991, s.144).

1.3.1. Gdleme Süreci

Bireyin davranışlarının temelinde gereksinimler, güdüler rol oynar. Gdleme etkisi ile birey harekete geçer. Gdlerin etkisi ile eyleme geçme ve gerçekleştirmeye süreci olarak tanımlanan güdülemenin kaynağını gereksinimler oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tz, 1995, s.88). Bireyde bir gereksinimin ortaya çıkması ile güdüleme süreci başlar. Bu süreç Şekil 1'de verilmiştir:



Şekil 1: Gdleme Süreci

Kaynak: Özkalp ve Kirel, Örgütsel Davranış, 1996, s.244

Birey, psikolojik veya fizyolojik olarak ortaya çıkan herhangi bir gereksinim tarafından bir davranışta bulunmaya itilir. Fiziksel ya da ruhsal isteklenmeler ikinci aşama olarak belirtilen uyarılmanın gerçekleşmesi ile ortaya çıkan itici güçlerdir. Uyarılan birey üçüncü aşama, yani davranışta bulunma aşamasına gelir. Davranışta bulunmanın amacı ise gereksinimlerin doyurulmasıdır. Davranışlar sonucunda gereksinimleri karşılanan birey doyuma ulaşır. Dördüncü aşama olan doyumun gerçekleşmesi ile güdüleme süreci tamamlanmış olur (Özkalp ve Kirel, 1996, s.244).

Karşılanan bir gereksinim, bu doyumun etkisi geçinceye kadar bireyin davranışlarını etkilemeyecektir. Örneğin, yemek yiyerek fizyolojik bir gereksinimini karşılayan bir kişinin davranışları yeniden acıkıncaya kadar, açlık hissinden etkilenmeyecektir. Ancak bazı gereksinimler karşılanmakla kaybolmazlar, hatta daha güçlü bir şekilde hissedilebilirler. Örneğin, yeni makinelerin, yöntemlerin keşfedilmesi ve başarılı uygulamaları araştırmacıları ve kaşifleri daha etkili yöntemler bulmaya ve var olan doyum düzeylerini arttırmaya yöneltebilir. Ayrıca, karşılanan bir gereksinimin yerini yeni bir gereksinim aldığından, kişinin davranışlarını artık bu yeni gereksinim etkileyecektir (Eren, 1996, s.417).

1.3.2. Güdüleme Kuramları

İnsanın güdüler ve güdülenme üzerine yapılan çalışmalar sonucunda bir dizi kuram ortaya çıkmıştır. Bu kuramlar içerik ve süreç kuramları olarak iki gruba ayrılabilir. Bireyin içinden kaynaklanan ve onu belirli bir yönde davranışa sevk eden güdüleme etmenlerini içerik kuramları, bireyin dışından kaynaklanan etmenleri ise süreç kuramları inceler (Bingöl, 1996, s.256).

İçerik kuramları insanın doyuracağı güdülerini ya da gereksinimlerini odak olarak alırlar. Yanıt aranan soru insanın ne için davranışa geçtiğidir. Süreç kuramları ise güdülenmenin oluşumunu odak olarak alır. Yanıt aranan soru güdülenmenin nasıl olduğudur (Başaran, 1991, s.151).

1.3.2.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları bireyi içsel etkenlerin güdülediğini ve bireyin davranışlarına yön verdiğini vurgular.

İçerik kuramları :

Güdü ya da gereksinimlerin amaca yönelik davranışları başlatıp kanalize ederek yönlendirdiğini,

Güdü ya da gereksinimi karşılamaya yönelik davranışların, dengenin bozulması ya da yoksunluğun hissedilmesi ile başladığını,

Güdü ya da gereksinimlerin şiddet derecelerine göre belirli bir sıra izlediğini,

Karşılanan gereksinimin motive edici özelliğinin kalmadığını,

Gereksinimlerin temelde aynı ya da benzer olduğunu varsaymaktadır (Özbek, 1998, s.23).

1.3.2.1.1. Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı

İçerik kuramı olarak en çok bilinen yaklaşımın Maslow'un gereksinimler kuramı olduğu söylenebilir. Maslow her insanda beş hiyerarşik gereksinim bulunduğunu varsaymaktadır (Robbins, 1997, s.389). Bu gereksinimler Şekil 2'de verilmiştir:



Şekil 2: Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Kaynak: Stephen P. Robbins, Managing Today, 1997, s.390

Maslow'a göre hiyerarşik gereksinimlerin açıklanmasında yarar görülmektedir:

Fizyolojik gereksinimler: Bu alana yeme, içme, uyku gibi biyolojik gereksinimler girmektedir. İnsanın yaşamını sürdürebilmesi için bu tür gereksinimlerin öncelikle doyurulması gerekir (Cemaloğlu, 1996, s.26).

Güvenlik gereksinimleri: Kişinin tehlike, tehdit ve yoksunluğa karşı korunma gereksinimleridir. İnsan kendisini bağımlı ya da tehdit altında hissettiğinde en büyük gereksinimi korunma güvencesidir (Yüksel,1998 , s.124).

Ait olma gereksinimi: Arkadaş edinme, bir gruba ait olma, sevme, sevilme, kabul görme gibi gereksinimleri içerir. Kişi bulunduğu toplumdaki diğer kişilerle sevgiye dayalı ilişkiler kurmak ister.

Saygı gereksinimleri: Maslow dördüncü gereksinim basamağına değer gereksinimleri adını vermektedir. Çünkü, bir kişi toplumda bir gruba ait olduktan sonra grup içinden ve dışından kendisine sürekli değer verilmesini ister. Kişi kendisini de takdir ederek kendine güven duygusu geliştirebilir (Eren, 1996, s.418).

Kendini gerçekleştirme gereksinimi: Kişinin yeteneklerini en sonuna kadar kullanma dürtüsüdür. Gelişmeyi, kişinin kendi potansiyeline erişmesini ve kendini ifade etmesini içerir (Özkalp ve Kirel,1996, s.246).

Maslow'un bu kuramına göre sözü edilen gereksinimler belirli bir hiyerarşi içindedirler. Yani bireyin bir gereksinimi karşılandıktan sonra diğer gereksinim söz konusu olabilmektedir. Bu yaklaşıma göre örneğin, bireyin yeme, içme gibi fizyolojik gereksinimleri karşılandıktan sonra güvenlik gereksiniminden söz edilebilir. Diğer bir ifade ile kişinin temel fizyolojik gereksinimleri karşılanmamışken kendini gerçekleştirme beklenemez. Maslow, alt sıradaki gereksinimleri (fizyolojik, güvenlik, ait olma) eksiklik gereksinimleri, üst düzeydeki gereksinimleri (saygı, kendini gerçekleştirme,) ise gelişme gereksinimleri olarak değerlendirmiştir (Fındıkcı, 2001, s.381).

Yöneticilerin öğretmenlere birey olarak saygı göstermesi, bireysel yetenek ve becerilerini kullanmalarına ve mesleki gelişmelerine olanak sağlamaları, öğretmenleri güdüleyerek verimlerinin artmasını sağlayacaktır.

1.3.2.1.2. Mc Gregor'un (X) ve (Y) kuramı

Mc Gregor, Maslow'un kuramına dayanarak X kuramı ile Y kuramı adını verdiği iki kuram ileri sürmüştür (Onaran, 1981, s.21). X kuramına göre, işgörenler çalışmayı sevmezler ve mümkün olduğunca kaytarırlar. Bu nedenle işgörenler, yönlendirilmeli, denetlenmeli veya amaçlara ulaşabilmek için cezayla korkutulmalıdır. Çoğu işgören sorumluluktan kaçır, hırsları yetersizdir ve kendi güvenliklerini herşeyin üzerinde tutarlar (Özkalp ve Kirel, 1996, s.248). Buna karşılık Mc Gregor'un ileri sürdüğü Y kuramı insan doğasını ön planda tutmaktadır. Bu kuramın esaslarını Baykal (1982), aşağıdaki gibi vermektedir:

- İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcanması, oyun oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır.
- Örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayabilmede, kontrol ve ceza tek yol değildir. Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise bunları gerçekleştirebilmek için kendini kontrol eder ve yönetir.
- Amaçları benimseyebilme işi, onların gerçekleşmesi sonucunda erişilebilecek ödüllere bağlıdır.
- Vasat bir insan, uygun koşullar var olduğu takdirde, sadece sorumluluk kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği ek sorumluluklar da artar.
- Örgütlerin karşılaştığı sorunların çözümü için gerekli olan hayal gücü, zeka ve yaratıcılık yeteneği sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır.
- Günümüzde, modern endüstriyel işletmelerinde vasat bir insanın zihinsel potansiyelinden ancak kısmen yararlanılabilmektedir.
- Yöneticilere düşen asıl iş, çalışma koşullarını ve işletme yöntemlerini çalışanların bireysel amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olacak şekilde hazırlamaktır (Baykal, 1982, s. 107).

1.3.2.1.3. Reddin (Z) kuramı

X kuramı, bireyin esas olarak tembel olduğunu kabul eder. Buna karşın Y kuramına göre birey, teşvik edilmesi gereken beceri ve potansiyele sahiptir. Reddin, X ve Y kuramlarını sentezleyerek Z kuramını geliştirmiştir.

Z kuramına göre:

- İnsanı ne şeytan, ne de melek olarak göremeyiz. İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahip bir yaratıktır.
- İnsan doğuştan ne iyidir, ne de kötüdür; koşullara göre her ikisine de yatkın olabilir.

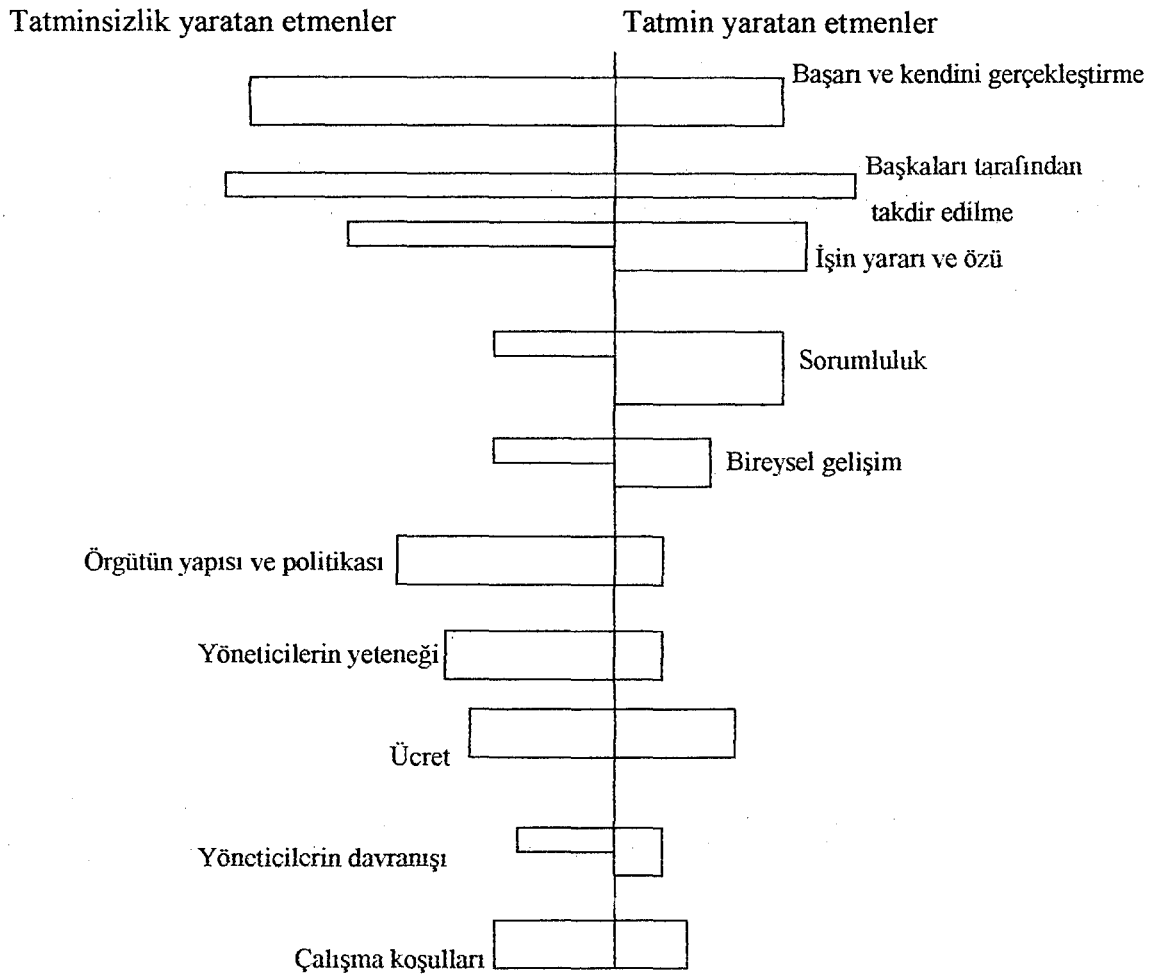
- İnsan ne yaşamsal gereksinimlerle, ne de üst düzey insancıl gereksinimlerle güdülenir; insanı güdüleyen içinde bulunduğu durumdur.
- Güdüleme ne dıştan zorlamayla, ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir. İnsan ancak mantık yoluyla güdülenir.
- İnsanı iyimser ya da kötümser olarak değil tarafsız olarak değerlendirmek gerekir (Özkalp ve Kirel, 1996, s.251).

1.3.2.1.4. Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Herzberg, bireyleri harekete geçiren ve doyuma ulaştıran etmenleri hijyen ve teşvik edici etmenler olarak iki ana grupta ele almıştır. Hijyen etmenler maaş, maddi ödüller, kurumun fiziksel koşulları gibi, daha çok işyerindeki somut durumlarla ilgilidir. Teşvik edici etmenler ise bir işi başarmanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarılı olarak değerlendirilme, takdir edilme, özendirilme, istek ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, gelişme ve terfi etme olanağı biçiminde sıralanmıştır (Fındıkçı, 2001, s.383).

Herzberg ve arkadaşlarına göre hijyen etmenlerde belirli bir sınırın altına düşmenin doğurduğu tatminsizlik işgörenin işinden, amirlerinden, işyerinden soğumasına yol açacaktır. Bu nedenle, bu sınırı aşmamaya dikkat etmek ve gerekli koşulları sağlamak önem kazanmaktadır. Hijyen etmenlerde sağlanan artışlar işgöreni özendirmeyecektir. Hijyen etmenler sağlandıktan sonra özendirici ve doyum sağlayan içsel etmenleri harekete geçirmek işgöreni güdüleyici bir rol oynayacaktır. Bu nedenle her iki etmenin de güdülemede ayrı bir yeri vardır (Eren, 1998, s. 428).

Herzberg'in bu teorisi, başarı düzeyinden çok, tatmin ve tatminsizlik üzerinde durulduğu belirtilerek eleştirilmiştir. Ancak, bu teori yöneticilerin güdülemeyi anlamalarında önemli katkılar sağlamıştır (Efil, 1999, s.123). Bu kurama göre yöneticilerin öğretmenleri güdülemede ödüllendirme, gelişme ve terfi etmelerine olanak sağlama, yetki ve sorumluluk verme gibi doyum sağlayıcı etmenleri kullanmaları gerekmektedir.



Şekil 3: Herzberg'in Anket Sonuçları

Kaynak: İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 1999, s.123

1.3.2.1.5. Alderfer'in E.R.G. Gerekksinimleri Kuramı

Bu kuramda varolma, ilişki ve gelişme (existence, relatedness, growth) olarak üç gerekksinim basamağı bulunmaktadır. Varolma gerekksinimi, Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gibi alt düzey gerekksinimlerini karşılar. İlişki gerekksinimi, ait olma basamağı ile gelişme gerekksinimi ise saygı ve kendini kanıtlama gerekksinimleri ile uyumludur (Yüksel, 1998, s.128).

Alderfer'e göre bir istek çok öznel, insanın iç durumuyla ilgili bir kavramdır. Doyumsa, öznel olmasına karşın, insanın istediğini elde etmesinden doğan bir iç durumu, yani insanın çevresiyle etkileşmesini gösterdiğinden, bu kavramın içinde çevresel özellikler de bulunur. Ayrıca, istekler episodik ve süreğen olarak ikiye ayrılabilir. Episodik olanlar durumdan

duruma değişen isteklerdir. Süreğen olanlar ise bir kişide yerleşmiş olan isteklerdir. Bu tanımlara göre bir gereksinim istekleri de, doyumları da içine alan bir kavram olmaktadır. Böylelikle kurama çevresel etkiler de girmiştir (Onaran, 1981, s.39).

E.R.G kuramına göre de karşılanmamış gereksinimler güdüleyicidir. Temel gereksinimler karşılandığında daha önemsiz hale gelirler ve bir üst düzey gereksinimin karşılanmasına çalışılır. Buna karşılık, üst düzey gereksinimler karşılandıkça daha önemli hale gelirler. Örneğin, gelişme gereksinimleri karşılanan bir bireyin, gelecekte de bu gereksinimi karşılama arzusu artar (Yüksel, 1998, s.128). Ancak, st düzey gereksinimlerin karşılanmaması, bireyin alt düzey gereksinimlerinin artmasına neden olur. Bu kuram klasik engelleme- saldırma tepkisini yansıtır. Amacına ulaşması engellenen birey, tüm enerjisini daha önce başardığı bir amaca verir (Özkalp ve Kirel,1996, s.252). Bu nedenle, yöneticinin iřęrenin gereksinim düzeyini ve hangi gereksinimlerinin karşılanmadığını saptayabilmesi, bireyin alt düzey gereksinime dönmesi yerine daha üst düzey gereksinimlere yönelerek başarısını arttırması bakımından önemlidir (Yüksel, 1998, s.129).

1.3.2.1.6. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Mc Clelland bireyin gereksinimlerini başarı, bağlılık ve güç gereksinimi olmak üzere üç grupta ele almıştır. Yüksek başarı güdüsü bireyin sosyal grubuna, iş yerine ve değerlerine belirli bir düzeyde bağlılığı ve bunların sonucunda ge ulaşmasını sağlamaktadır (Fındıkçı, 2001, s.385).

Bağlılık gereksinimi: Bu gereksinim bireyin yaşamını yalnız başına srdremeyişi ve toplumsal niteliğe sahip olması nedeniyle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içinde bulunacağını vurgulamaktadır (Eren, 1998, s.436).

G gereksinimi: Bu gereksinimi güçlü olan bireyler, g ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını göstermektedir. Bu gereksinim bireyin çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur (Tre, 1993, s.28).

Başarma gereksinimi: Kendilerini başarılı olmak zorunda hisseden bireyler, kişisel başarıyı ödülsele başarıya tercih ederek çalışırlar. Amaçları bir şeyi daha önce yaptıklarından daha iyi ve verimli yapmaktır (Özkalp ve Kirel, 1996, s.256).

Başarma güdüsünün başat olduğu insanların çoğunlukta olduğu toplumlar ve örgütler daha çabuk kalkınabilmekte ve gelişebilmektedir (Başaran, 1991, s.156).

1.3.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarının başlıcaları beklenti kuramları ve pekiştirme kuramlarıdır. Beklenti kuramları algılanan ilişkiler, pekiştirme kuramları ise başarı ile ödül arasındaki objektif ilişkiler üzerinde yoğunlaşır (Yüksel, 1998, s. 129).

1.3.2.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı:

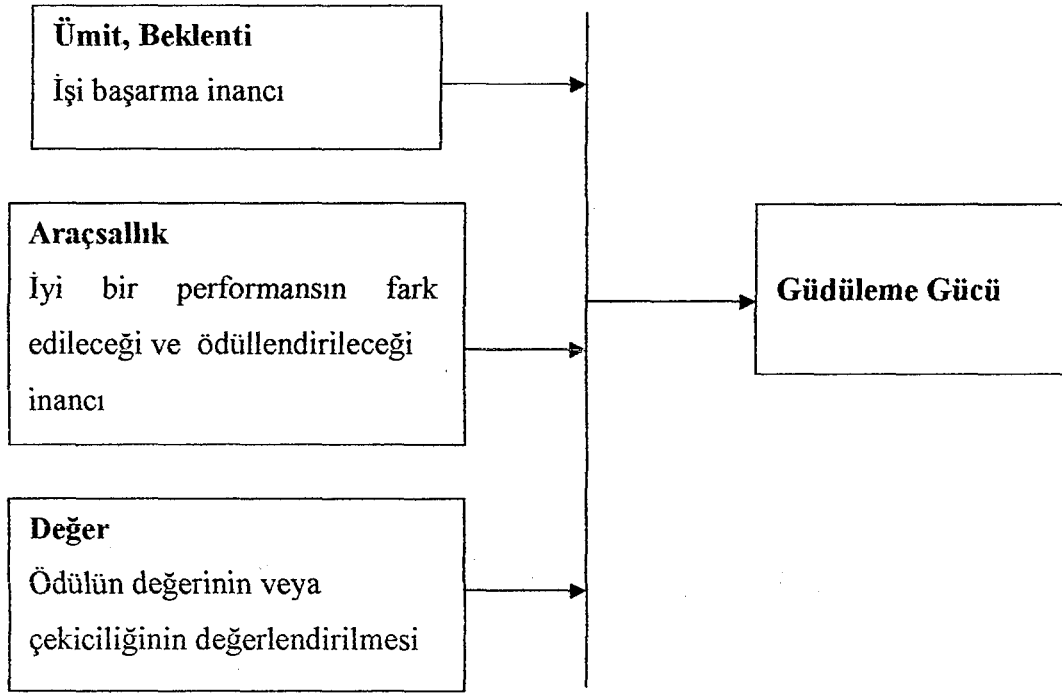
Bu kurama göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom modelinin üç ana kavramı vardır:

Valans (Beklenen değer): Bireyin gayret harcayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesidir (Efil, 1999, s.124). Ödülün elde edilmesi, elde edilmemesine üstün geliyorsa valans (+) , bunun tersi ise (-) olacaktır. Ödüle karşı ilgisizlik varsa, o zaman valans sıfırdır (Onaran, 1981, s.72).

Beklenti: Belli bir gayretin belli bir ödüle ulaştırma olasılığıdır. Bu olasılık 0 ile 1 arası değişebilir (Yüksel, 1998, s.129). Sıfır noktasında bir eylemin belli bir sonuç doğurma olasılığı yok demektir. +1 durumunda ise bir eylemin belli bir sonuç doğuracağı kesindir. Burada söz konusu olan olasılık o eyleme girişen, o amacı isteyen kişinin hesapladığı olasılıktır (Onaran, 1981, s.72).

Araçsalılık: İkinci aşamadaki sonuca ulaşabilmek için birinci aşamadaki sonucun kullanımıdır. Örneğin terfi etme isteği bireyi daha yüksek başarı göstermek için güdüler. Burada, birinci aşama sonuç başarı gösterme, ikinci aşama sonuç olan terfi için bir araç olma özelliğine sahiptir (Yüksel, 1998, s.129).

Beklenti kuramı, bireylerin amaçları ile işteki davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Buna göre yöneticinin, bireylerin eğitilmesi, örgütle ilgili engellerin kaldırılması, gerekli güvenin ve ödüllerin sağlanması konusunda üzerine düşen görevleri yerine getirmesi gerekir. Böylece bireylerin güdülenmesine katkıda bulunacaktır (Efil, 1999, s.125).



Şekil 4: Beklenti kuramına göre, işe güdülenme beklenti, araçsallık ve değer etmenlerinin birbiriyle etkileşiminden çok güçlü bir şekilde etkilenir. $M=f(E \times I \times V)$

Kaynak: Wayne K. Hoy, Cecil G. Miskel. Educational Administration, s.147

1.3.2.2.2. Denkserlik (Eşitlik) Kuramı:

Bu kuram bireyin kendisini çalıştığı kurumda başka bir bireyle ya da başka bir kurumda çalışan kendi durumundaki bir bireyle karşılaştırması ve iş ortamı ile ilgili algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir (Efil, 1999, s.125).

Eğer birey iş ortamında kendisi ve çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inanıyorsa huzurlu olacak ve olumlu yönde güdülenecektir. Dengenin bozulması halinde dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden birey, bu tatminsizliğin

baskısından kurtulmak için kendi ödülleri artırma yollarını araştırarak, bunda başarılı olmadığı takdirde örgüte sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır (Eren, 1998, s.455).

Bu kurama göre eşitsizliğin yaratacağı huzursuzlukları ve neden olacağı olumsuz etkileri önleme konusunda yöneticiye çeşitli görevler düşmektedir. Özellikle değerlendirmelerde nesnel olması ve eşit çabaları eşit şekilde ödüllendirmesi gerekmektedir (Efil, 1999, s.125).

1.3.2.2.3. Amaç Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç kuramına göre davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir (Yüksel, 1998, s.138).

Kuramın başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını yönlendirir. Birey hem zihinsel, hem de fizik enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. Dolayısıyla bireyin amaç ve niyetleri iş başarımını etkileyen önemli bir güdüsel etmendir. Bundan başka, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek iş başarımı üzerinde etkili olurlar (Onaran, 1981, s.138).

Amaçların belirginlik, güçlük ve kabul derecesi olmak üzere üç değişik özelliği bulunmaktadır:

Belirginlik: Amaçlanan başarının gözlenebilir ve ölçülebilir olmasıdır.

Güçlük: Ulaşılmak istenen başarı düzeyidir. Zor bir amaç belirleyen birey, kolay bir amaç belirleyen bireye göre daha iyi güdülenecek ve daha başarılı olacaktır.

Kabul derecesi: Amaçların birey tarafından benimsenme derecesidir. Locke daha sonra kabul derecesi yerine bağlılık kavramını kullanmıştır. Bağlılık, bireyin amaca ulaşmak için gösterdiği ilgi ve azimdir (Yüksel, 1998, s.139).

Geri bildirim de amaç belirlemede etkili bir güdüleyici güçtür. Geri bildirim, bireylerin kendi gelişmelerini değerlendirmelerine yardım eder. İstedikleri sonuca ulaşamadıkları takdirde daha fazla çaba sarf edebilir veya başka bir taktik deneyebilirler. Geri bildirim başarıyı gösteriyorsa, o zaman bireyin kendine güven duyması, analitik düşünme ve gelişme çabası göstermeye yönelmesi söz konusu olabilir (Hoy ve Miskel, 2001, s.137).

Bu kurama göre, yöneticilerin işgörenlerden işe ilişkin olarak bekledikleri davranışları açık olarak belirlemeleri, zorlayıcı ancak ulaşılabilir amaçlar koymaları, amaçlara işgörenlerin katılımını sağlamaları ve işgörenlere amaçlara ulaşma başarısı hakkında geri bildirim vermeleri başarı düzeyini artırmakta önemli rol oynamaktadır.

1.3.2.2.4. Pekiştirme Kuramı

B.F Skinner'ın öncülüğünü yaptığı pekiştirme kuramı davranışsal bir yaklaşımdır. Pekiştirme kuramcıları davranışların çevreye bağlı olduğunu savunmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996, s.259). Skinner, insan davranışlarının insanın içinden gelen dürtülerle değil, çevre tarafından belirlendiğini bu nedenle insanın çevresindeki ödüllendiricilerin ve güçlendiricilerin değiştirilmesiyle güdülemenin sağlanabileceğini ileri sürer (Yüksel, 1998, s.132). Bu kurama göre, çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir.

Belirli olumlu davranışları ortaya çıkarmak ve pekiştirmek için uygulanan dört yöntem bulunmaktadır:

Olumlu pekiştirme: Arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı sürekli tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Ödüller yaptığı işten gurur duyma, zevk alma, takdir edilme, dolayısıyla prestij kazanma gibi içsel; prim, ikramiye, zam, terfi etme gibi dışsal nitelikte olabilir (Eren, 1998, s.457).

Olumsuz pekiştirme: Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranış ya da tutumu önlemek ve onu istenen davranışa yönleltmek için başvuru olan önlemlerden oluşur. Burada önemli olan bireyi davranışının yönetimce benimsenmeyen bir davranış olduğunun hissettirilmesidir (Eren, 1998, s.457).

Son verme: İstenmeyen bir davranışın ortaya çıkışının ve tekrarlanmasının önlenmesidir. Aynı davranışları sürdürmesi durumunda geleceğe ilişkin beklentilerinin örgütçe karşılanmayacağına birey tarafından anlaşılması sağlanır (Yüksel, 1998, s.134).

Cezalandırma: Bireyi cezalandırarak istenmeyen davranışların tekrarlanmasını önleme yöntemidir. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırıcı gücü yoktur. Ceza alan işgören olumsuz davranışa son verse de, olumlu davranış göstermeyebilir, veya etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyebilir (Eren, 1998, s.458).

Pekiştirme kuramı, çalışanların davranışlarını yönleltmek açısından örgütlerde yararlı bir uygulama olarak kullanılabilir. Davranış değiştirme yöntemleri, yönetimin işgörenlerden ne tür bir davranış beklediklerini, buna karşılık ödülleri neler olacağını işgörelere anlatarak istenen davranış değişimini sağlayabilmektedir (Onaran, 1981, s.278).

1.4. Amaç

Araştırmanın amacı genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için hangi davranışları, hangi sıklıkla gösterdiklerini kendilerinin ve öğretmenlerin algılamalarına göre belirleyerek birbirleriyle karşılaştırmaktır. Araştırmanın amacını gerçekleştirebilmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için hangi davranışları, hangi sıklıkla gösterdiklerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?
2. Genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için gösterdikleri davranışlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri farklılık göstermekte midir?

1.5. Önem

Örgütlerin ortak hedefi işgörenlerin çabalarını örgüt amaçlarına yoğunlaştırmak ve istenilen işin yapılmasını sağlamaktır. Bir işin yapılması ise bireyin istek duymasını, benimsemesini ve çaba göstermesini gerektirir. Bu isteği sağlayan bireyin güdülenme düzeyidir (Fındıkçı, 2001, s.386). Yapılan işin kendi gereksinimlerini de karşıladığını gören işgören yaptığı işten doyum sağlayacak ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede daha istekli davranacaktır (Özbek, 1998, s.3). İşgörenin bu isteğinin sürekli ve sistemli olarak uyanık tutulması ve işgörenin bireysel amaç ve gereksinimleri ile örgütün amaç ve gereksinimleri arasında uyumun sağlanması önemli bir yönetim işlevi olmaktadır. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmesinde rol alan yöneticiler, örgütsel amaçlar doğrultusunda güdüleme konusu ile ilgilenmek, bilgi düzeylerini yükseltmek ve uygulamada yararlanmak zorundadırlar (Türe, 1993, s.1).

Eğitimde istenen amaçlara ulaşmada en önemli rolü üstlenmiş olan öğretmenlerin görevlerini etkin olarak gerçekleştirebilmesi ve örgütsel amaçlara ulaşabilmesi, yönetimce gerekli önlemlerin alınmasına ve düzenlemelerin yapılmasına bağlıdır (Ayık, 2000, s.3).

Okul yöneticisinin, işgören olarak öğretmenin bireysel ve çevresel etkenlerini inceleyip güdüleme yollarını uygulaması gerekmektedir.

Okul yöneticilerinin, öğretmenlerin güdülenmesini sağlayan veya engelleyen davranışlarının saptanması, eğitim yönetimi alanındaki yönetsel etkinliklerin başarısını artırabilir, hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim programlarının oluşturulmasına ve yönetici atama politikalarının geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

1.6. Sınırlılıklar

1. Araştırmada ortaya konulan bulgular yalnızca Eskişehir il merkezindeki genel liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenler için geçerlidir.

2. Bu bulgular 2003-2004 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.

3. Araştırma geliştirilen bilgi toplama aracından elde edilen bulgularla sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Bu araştırmada adı geçen kavram ve tanımlar şunlardır.

Genel Lise: Eskişehir İl Merkezinde bulunan Liseler, Fen lisesi ve Anadolu Liseleri

Öğretmen: Genel liselerde eğitim öğretim görevini yerine getiren kamu görevlisi

Yönetici: Genel liselerin yönetim görevini üstlenen kamu görevlisi

Yönetici Davranışları: Yöneticiler tarafından yapılan karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, denetleme ve değerlendirme davranışları.

Karar verme: Uygun seçeneği seçip uygulamaya koyma

Planlama: Geleceğe yönelik olarak hazırlık yapma

Örgütleme: Görev ve yetkileri belirleme

İletişim: Sözlü veya yazılı mesaj alışverişinde bulunma

Eşgüdümleme: Birimler arası ilişkiyi sağlama

Denetleme ve Değerlendirme: Yapılan işin beklentiye uygunluğunu kontrol etme ve bir yargıya varma (Ayık, 2000, s.9).

BÖLÜM 2

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde yönetici davranışları ve güdüleme konularında yapılan bazı araştırmalara yer verilmiştir. Her iki konuda yapılan araştırmalardan eğitim alanında yapılmış olanlar üzerinde durulmuştur.

Caldwell (1992)'in yapmış olduğu “Yönetici Başarısının Öğretmen Motivasyonuna Etkileri” adlı çalışmasının amacı yöneticisi düşük düzeyde başarılı olan okullar ve yöneticisi yüksek düzeyde başarılı olan okulların öğretmen moroline ilişkin karşılaştırmasını yapmaktır. Yöneticisi yüksek düzeyde başarılı olan 11 okuldaki öğretmenlerin %20si ile yöneticisi düşük düzeyde başarılı olan 11 okuldaki öğretmenlerin % 20si araştırmaya katılmıştır. Her bir moral faktörünü test etmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre iki moral faktöründe .05 düzeyinde anlamlılık bulunmuştur. Anlamlı ilişki gösteren değişkenler öğretmenin çalışma yükü ve öğretmenin statüsü olarak saptanmıştır.

Ataklı (1993) tarafından yapılan “İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi” adlı araştırmada, yönetici davranışları, karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, eşgüdüm, denetleme ve değerlendirme boyutlarında ele alınmıştır. Bu boyutlarda toplam 35 yönetici davranışının öğretmen verimliliğine etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, 2 yönetici davranışı dışında kalan tüm öğelerin öğretmen verimliliğinde etkisi olduğu saptanmıştır.

Öçal (1996) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Yönetmelik İşlevleri ve Güdüleme” adlı çalışmada, okul müdürlerinin yönetmelik işlevlerini gerçekleştirirken okul işgörenlerini çevresel kurum ve keşifleri de göz önünde bulundurarak, eğitim ve okul amaçları doğrultusunda güdüleyip güdülemediğini saptanması amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçları; literatür taraması sonucu elde edilen sonuçlar, orta öğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kişisel özelliklerine göre dağılımının tespit edilmesine yönelik sonuçlar, araştırmaya katılan okul müdürlerinin öğretmenler ve yönetim konusundaki davranış ve düşüncelerinin tespit edilmesine yönelik sonuçlar, öğretmenlerin okula ve müdüre bağlılıklarının tespit edilmesine yönelik sonuçlar ve müdürlere uygulanan anket sonuçları şeklinde 5 ana başlıkta belirtilmiştir.

Tuna (1996)'nın "Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi" adlı araştırmasında, ilköğretim okulları müdürlerinin yönetmel davranış biçimlerinin, okulların örgütsel ikliminin oluşmasında ne derece etkili olduklarının saptanması ve olumlu okul iklimi oluşturulması için öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin "görev" ya da "ilişki" yönelimli olmasıyla, okulların örgütsel iklim tipinin "çözölme", "engelleme", "moral", "yüksekten bakma", "kendini işe verme" ve "anlayış gösterme" alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. "Göreve yönelme" alt boyutu ile örgütsel iklimin "çözölme" alt boyutu hariç diğer alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. "İlişkiye yönelme" alt boyutu ile "örgütsel iklim" alt boyutlarının tümü arasında da anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Böylece, okul müdürlerinin yönetmel davranışlarının okulların örgütsel iklimi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Pennington (1997) yaptığı "Ortaöğretim Okullarında Yönetici Liderliği ve Öğretmen Motivasyonu" adlı çalışmada yöneticilerin liderlik tarzı ve öğretmen motivasyonuna ilişkin öğretmenlerin algılarını saptamayı amaçlamıştır. Random yöntemiyle seçilen beş genel ortaöğretim okulunda görevli öğretmenlere uygulanan araştırma sonucunda yöneticinin liderlik tarzı ile öğretmen motivasyonu arasında .001 düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin içsel ve dışsal motivasyonu ve genel doyumları ile planlama ve karar vermeye ilişkin iki liderlik davranışının herbiri negatif korelasyon içerisindedir. Planlama ve karar verme davranışlarını düşük düzeyde gösteren yöneticilerin görev yaptığı okullardaki öğretmenlerle, yüksek düzeyde içsel ve dışsal motivasyon ve genel doyum gösteren öğretmenler arasında negatif korelasyon bulunmaktadır. Cinsiyet bağımsız değişkenine göre öğretmenlerin içsel, dışsal motivasyonu ve genel doyumlarına ilişkin gruplar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Yaş bağımsız değişkenine göre, öğretmenlerin içsel motivasyonu ve

genel doyumlarına ilişkin gruplar arasında anlamlı fark bulunmamaktadır. Ancak, 26-45 ve 46-65 yaş arası öğretmen gruplarında dışsal motivasyona ilişkin anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdem açısından öğretmenlerin içsel motivasyon ve genel doyumlarına ilişkin anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak, 1-12 ve 13-18 yıllık öğretmenlerin dışsal motivasyonuna ilişkin anlamlı bir fark vardır. Irk bağımsız değişkenine göre öğretmenlerin içsel motivasyonu ve genel doyumlarına ilişkin anlamlı bir fark görülmemiştir. Ancak, öğretmenlerin –özellikle siyah öğretmenlerin- dışsal motivasyonuna ilişkin anlamlı fark bulunmaktadır.

Özbek (1998) “İlköğretim Öğretmenlerinin, Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri” adlı araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan okul müdürlerinin iletişim ve motivasyon becerilerine ilişkin sahip olması gereken nitelikler ile mevcut durumun karşılaştırılmasını amaçlamıştır.

Araştırma sonucunda; öğretmenlere göre, okul müdürlerinin, okul ile çevre arasında hiçbir zaman etkili bir iletişim sistemi kurmadıkları, iletişimi örgüt hedeflerine ulaşmanın bir aracı olarak görmedikleri ve kullanmadıkları, doğal iletişime önem vermedikleri saptanmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin çalışanlara işlerinde ilerleme ve terfi olanakları tanıma, çalışanların bireysel çıkarlarını gözetme, çalışanlara tüm konularda tam bir çalışma serbestliği tanıma, güdülendirme aracı olarak cezadan çok ödüllendirmeyi kullanma, çalışanlara güvenme ve onlara hissettirme, çalışanların sorunlarına çözüm öneren dönütler verme, çalışanları nesnel olarak değerlendirme ve ödüllendirme gibi motivasyon becerilerini istenen düzeyde uygulamadıkları saptanmıştır.

Yüksel (1999) yaptığı “İlköğretim Okulu Müdürleri ve Müfettişlerin Değerlendirme Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Sınıf Öğretmenlerini Güdüleme Düzeyi” adlı araştırmasında ilköğretim okulu müdürleri ve müfettişlerinin değerlendirme sürecinde gösterdikleri davranışların sınıf öğretmenlerini güdüleme düzeylerini ortaya koymayı ve gerekli çözüm önerilerini sunmayı amaçlamıştır. Sonuç olarak ilköğretim okulu müdürlerinin sınıf öğretmenlerini en fazla olumsuz güdüleyen davranışın “okul müdürünün, öğrencilerin yanında yıkıcı eleştiride bulunması”, en fazla olumlu güdüleyen davranışın “okul müdürünün, okulda olumlu bir öğrenme ortamı yaratması” olarak saptanmıştır. İlköğretim müfettişlerinin sınıf öğretmenlerini en çok olumsuz

güdüleyen davranışı “müfettişlerin denetim sonunda sınıf öğretmenleriyle görüşmemesi”, en çok olumlu güdüleyen davranışı ise “müfettişlerin sınıf öğretmenlerinin özellikle olumlu karakteristik davranışlarını tespit etmesi” olarak görülmüştür.

Ayık (2000)’ın yapmış olduğu “İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetmel Davranışlarının, Öğretmenlerin İş Doyumuna Etkisi” adlı araştırmasında ilköğretim okullarındaki yönetici davranışlarını algılamaları açısından öğretmenlerin iş doyum düzeyleri, iş doyum beklenti düzeyleri ve bunlar arasındaki ilişkinin saptanmasını amaçlamıştır. Araştırmada, ilköğretim okullarındaki yönetici davranışlarını algılamaları açısından öğretmenlerin iş doyum “orta” düzeyde olduğu sonucu elde edilmiştir.

Tablo 1
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Küme	Çalışma Evreni S	Dağıtılan Anket S	Araştırmaya Katılan S	Değerlendirme Dışı Bırakılan S	Değerlendirmeye Alınan S
Yöneticiler	72	58	49	1	48
Öğretmenler	770	496	378	36	342

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmanın çalışma evrenini 72 yönetici ve 770 öğretmen oluşturmaktadır. Ancak anketin yanıtlanmasında gönüllülük esas olduğundan 58 yönetici ve 496 öğretmene anket dağıtılmıştır. Anket dağıtılan 58 yöneticiden 49’u, 496 öğretmenden 378’i araştırma anketini yanıtlayarak araştırmaya katılmıştır. Yapılan inceleme sonucunda yöneticilerin 1’inin ve öğretmenlerin 36’sının anketleri tam ve gerektiği biçimde yanıtlamadıkları saptanarak 48 yönetici ve 342 öğretmenin yanıtladığı anket değerlendirmeye alınmıştır. Buna göre, çalışma evrenindeki yöneticilerin araştırmaya katılım oranı %68, öğretmenlerin katılım oranı ise %48 olarak gerçekleşmiştir. Araştırmaya katılan 48 yöneticinin özellikleri Tablo 2’de belirtilmiştir.

Tablo 2
Araştırma Örneklemindeki Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Özellikler	S	%
Cinsiyet		
Kadın	6	12.5
Erkek	42	87.5
Meslekteki Toplam Hizmet Süresi		
1-5 yıl	—	—
6-10 yıl	4	8.3
11- 15 yıl	6	12.5
16 -20 yıl	8	16.7
21 yıl ve üstü	30	62.5

Tablo 2’de görüldüğü gibi, örneklemdeki okul yöneticilerinin %12.5’i kadınlardan, %87.5’i erkeklerden oluşmaktadır. Meslekteki hizmet süresi bakımından, örneklemde 1-5 yıl arası hizmet süresine sahip okul yöneticisi bulunmamaktadır. Yöneticilerin

%8.3'ü 6-10 yıl arasında, %12.5'i 11-15 yıl arasında, %16.7'si 16-20 yıl arasında ve %62'si 21 yıl ve üstü çalışmaktadır.

Araştırmaya katılan 342 öğretmenin kişisel özellikleri Tablo 3'de gösterilmiştir.

Tablo 3
Araştırmanın Örneklemindeki Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri

Özellikler	S	%
Cinsiyet		
Kadın	192	56.1
Erkek	150	43.9
Meslekteki Toplam Hizmet Süresi		
1 – 5 yıl	51	14.9
6 – 10 yıl	104	30.4
11 -15 yıl	59	17.3
16 – 20yıl	45	13.2
21 yıl ve üstü	83	24.3

Tablo 3'te görüldüğü gibi, araştırma örneklemindeki öğretmenlerin % 56.1'i kadın, %43.9'u erkeklerden oluşmaktadır. Meslekteki hizmet süresi bakımından ise örneklemdaki öğretmenlerin %14.9'u 1-5 yıl, %30.4'ü 6-10 yıl, %17.3'ü 11-15 yıl, %13.2'si 16-20 yıl ve %24.3'ü 21 yıl ve üstü çalışmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Genel liselerde, okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemek için hangi davranışları, hangi sıklıkta kullandıklarına ilişkin veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan 'Okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemek için gösterdikleri davranışlar ve sıklık dereceleri anketi' aracılığı ile toplanmıştır.

Veri toplama aracı geliştirilirken ilk aşamada okul yönetimi, yönetici davranışları ve güdülemeye ilişkin alanyazın geniş çapta taranmıştır. Alanyazından elde edilen

bilgilerin yanı sıra eğitim yönetimi ve güdüleme konusunda benzer nitelikteki ölçme araçları (Öçal,1996; Özbek,1998; Yüksel,1999) gözden geçirilerek bir taslak anket oluşturulmuştur. Oluşturulan taslak anket çoğaltılarak konu ile ilgili uzmanların* görüş ve değerlendirmelerine sunulmuştur. Soru maddelerinin anlaşılır olup olmadığı ve genel olarak ölçme aracının araştırmanın amacına uygun olup olmadığına ilişkin uzman görüşlerine dayalı olarak iki kontrol sorusu ile birlikte 34 maddeden oluşan veri toplama aracına son şekli verilmiştir.

Anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölüm araştırma kapsamına alınan yönetici ve öğretmenlerin kişisel özelliklerini, ikinci bölüm yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için gösterdikleri davranışlar ve sıklık dereceleri hakkında yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine ilişkin soru maddelerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan veri toplama aracı Ek 3'te sunulmuştur.

Anketin birinci bölümünde yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet ve mesleki kıdemlerini belirlemeye yönelik soru maddeleri bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için kullandıkları davranışlar ve sıklık derecesini belirleme amacına yönelik 30 maddeye yer verilmiştir. Yöneticilerin gösterdikleri davranışlar ve sıklık derecelerinin belirlenebilmesi için ikinci bölümde beşli Likert tipi dereceleme ölçeği kullanılmıştır. Seçenekler, “her zaman”, “çoğu zaman”, “ara sıra”, “çok seyrek”, ve “hiçbir zaman” şeklinde derecelendirilmiştir. Her seçenek sırasıyla 5, 4, 3, 2, 1 şeklinde puanlanarak değerlendirilmiştir.

Anket uygulanmasına, anketin okullara dağıtılması, yanıtlanması ve geri dönüş sürelerini kapsayan bir aylık bir süre ayrılmıştır.

•

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Anket aracılığıyla toplanan verilerin çözümlemesine geçmeden önce yönetici ve öğretmenler tarafından doldurulan anket formları tek tek incelenmiş, yanlış ve eksik doldurulan anketler (bkz. Tablo 1) değerlendirme dışı bırakılmıştır. Gerektiği biçimde doldurulan anketler ise numaralandırılmış ve bilgisayar ortamına aktararak çözümlenmiştir. Araştırmada toplanan verilerin çözümlemesinde istatistiksel teknik olarak sayı, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve “t” testinden yararlanılmıştır.

Verilerin yorumlanmasında ve değerlendirilmesinde veri toplama aracında kullanılan 5’li derecelendirme ölçeğine uygun olarak elde edilen görüşlere ilişkin yüzdelerin derecelendirilmesi ve yorumlanmasında, her zaman, çoğu zaman ve ara sıra görüşlerine ait yüzde değerler toplamı;

- %50’den az ise olumsuz,
- %50 - %74,99 arasında ise olumlu,
- %75 - %100 arasında ise yüksek düzeyde olumlu olarak değerlendirilmiştir.

Çözümlemeler SPSS 10.01 (Statistical Package for the Social Sciences) bilgisayar paket programı ile yapılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR VE YORUM

Bu araştırmada, genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için hangi davranışları hangi sıklıkla gösterdiklerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri ile genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için gösterdikleri davranışlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği olgularının karşılaştırılması ele alınmıştır.

4.1. Genel Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülemek İçin Hangi Davranışları Hangi Sıklıkla Gösterdiklerine İlişkin Yöneticilerin Ve Öğretmenlerin Görüşleri

Bu alt bölümde, araştırmanın 1. alt amacı olan genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için hangi davranışları hangi sıklıkla gösterdiklerine ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

4.1.1. Öğretmenlerin Niteliklerine Göre Görev Dağılımı Yapmaya Özen Gösterme

Öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösterme davranışına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4
Öğretmenlerin GÜdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Niteliklerine Göre Görev Dağılımı Yapmaya Özen Gösterme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	6	1,8	0	0
Çok seyrek	19	5,6	0	0
Ara sıra	69	20,2	0	0
Çoğu zaman	190	55,6	23	47,9
Her zaman	58	17	25	52,1
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,80		4,52	

Tablo 4 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösterme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin olarak öğretmenlerin %17'si "her zaman", %55,6'sı "çoğu zaman" ve %20,2'si ise "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %92,8 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; yöneticilerin öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösterme davranışına ilişkin, öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösterme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 52,1'sinin "her zaman", %47,9'nun "çoğu zaman" ve %0'nın ise "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; yöneticilerin öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösterme davranışına ilişkin, yöneticilerin de "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösterme davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}= 3.80$); yöneticilere göre ise "her zaman" ($\bar{x}= 4.52$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.2. Öğretmenlere Kendilerine Verilen Görevle İlgili Beklentilerin Çok Açık Bir Şekilde Belirtilmesi

Öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri çok açık bir şekilde belirtilmesi davranışına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlere Kendilerine Verilen Görevle İlgili Beklentileri Çok Açık Bir Şekilde Belirtilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	0,9	0	0
Çok seyrek	13	3,8	0	0
Ara sıra	77	22,5	3	6,3
Çoğu zaman	158	46,2	21	43,8
Her zaman	91	26,6	24	50
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,93		4,43	

Tablo 5 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri çok açık bir şekilde belirtilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %26,6’sı “her zaman”, %46,2’si “çoğu zaman” ve %22,5’i ise “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %95,3 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri çok açık bir şekilde belirtme davranışına ilişkin, öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri çok açık bir şekilde belirtilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %50’si “her zaman”, % 43,8’i “çoğu zaman”, %6,3’ü “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri

çok açık bir şekilde belirtilmesi davranışına ilişkin, yöneticilerin de “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri çok açık bir şekilde belirtilmesi davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.93$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.43$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.3. Yapılacak Çalışmaların Öğretmenler Arasında Dengeli Olarak Dağıtılması

Yapılacak çalışmaların öğretmenler arasında dengeli olarak dağıtılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Yapılacak Çalışmaları Öğretmenler Arasında Dengeli Olarak Dağıtma Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	13	3,8	0	0
Çok seyrek	24	7	0	0
Ara sıra	89	26	1	2,1
Çoğu zaman	155	45,3	19	39,6
Her zaman	61	17,8	28	58,3
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,66		4,56	

Tablo 6 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik yapılacak çalışmaları öğretmenler arasında dengeli olarak dağıtma davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %17,8’i “her zaman”, %45,3’ü “çoğu zaman”, %26’sı “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %89,1 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; yapılacak çalışmaları öğretmenler arasında dengeli olarak dağıtma davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenleri güdülemeye yönelik yapılacak çalışmaları öğretmenler arasında dengeli olarak dağıtma davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %58,3’ü “her zaman”, %39,6’sı “çoğu zaman”, %2,1’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının

%100 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; yapılacak çalışmaları öğretmenler arasında dengeli dağıtma davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Yapılacak çalışmaların öğretmenler arasında dengeli olarak dağıtılması davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.66$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.56$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.4. Öğretmenlerin Sorumluluklarına Denk Yetki Verilmesi

Öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetki verilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen davranışlarına ilişkin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalaması Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Sorumluluklarına Denk Yetki Verilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	3	0,9	0	0
Çok seyrek	25	7,3	0	0
Ara sıra	72	21,1	3	6,3
Çoğu zaman	181	52,9	22	45,8
Her zaman	61	17,8	23	47,9
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,79		4,41	

Tablo 7 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetki verilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %17,8’i “her zaman”, %52,9’u “çoğu zaman”, %21,1’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %91,8 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetkiler verilmesi davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetkiler verilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 47,9’u “her zaman”, %45,8’i “çoğu zaman”, %6,3’ü “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetkiler verilmesine

ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetkiler verilmesi davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.79$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.41$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.5. Öğretmenlerin İşlerini Kolaylaştırmak İçin Gerekli Araç Gereçlerin Sağlanması

Öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç gereçlerin sağlanmasına ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin İşlerini Kolaylaştırmak İçin Gerekli Araç Gereçlerin Sağlanması Davranışına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	1,5	0	0
Çok seyrek	12	3,5	0	0
Ara sıra	77	22,5	0	0
Çoğu zaman	144	42,1	19	39,6
Her zaman	104	30,4	29	60,4
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,96		4,60	

Tablo 8 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç gereçlerin sağlanması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %30,4’ü “her zaman”, %42,1’i “çoğu zaman”, %22,5’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %95 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç gereçlerin sağlanması davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç gereçlerin sağlanması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 60,4’ü “her zaman”, %39,6’sı “çoğu zaman” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç gereçlerin sağlanması davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde

olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç gereçlerin sağlanması davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.96$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.60$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.6. Öğretmenlerin Verimini Artırmak İçin Gerekli Fiziki Koşulların Sağlanması

Öğretmenlerin verimini artırmak için gerekli fiziki koşulların sağlanmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Verimini Artırmak İçin Gerekli Fiziki Koşulların Sağlanması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	1,5	0	0
Çok seyrek	14	4,1	0	0
Ara sıra	69	20,2	1	2,1
Çoğu zaman	159	46,5	21	43,8
Her zaman	95	27,8	26	54,2
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,95		4,52	

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin verimini artırmak için gerekli fiziki koşulların sağlanması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %27,8’i “her zaman”, %46,5’i “çoğu zaman”, %20,2’si “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %94,5 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin verimini artırmak için gerekli fiziki koşulların sağlanması davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin verimini artırmak için fiziki koşulların sağlanması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %54,2’si “her zaman”, %43,8’i “çoğu zaman”, %2,1’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler

toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin verimini artırmak için gerekli fiziki koşulların sağlanması davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin verimini artırmak için fiziki koşulların sağlanması davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.95$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.52$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.7. Öğretmenlerin Eğitim Ve Öğretime İlişkin Kararlara Katılımlarının Sağlanması

Öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılımının sağlanmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Eğitim ve Öğretime İlişkin Kararlara Katılımlarının Sağlanması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	6	1,8	0	0
Çok seyrek	13	3,8	0	0
Ara sıra	68	19,9	2	4,2
Çoğu zaman	175	51,2	24	50,0
Her zaman	81	23,4	22	45,8
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,90		4,41	

Tablo 10 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılmalarının sağlanması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %23,4’ü “her zaman”, %51,2’si “çoğu zaman”, %19,9’u “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %94,5 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılımlarının sağlanması davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılmalarının sağlanması

davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 45,8'i "her zaman", %50'si "çoğu zaman", %4,2'si "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılmaları davranışına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılmalarının sağlanması davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}=3.90$); yöneticilere göre ise "her zaman"($\bar{x}=4.41$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.8. Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri Konusunda Bilgi Sahibi Olunması

Öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibi olunmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzdeler dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11
Öğretmenlerin GÜdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri
Konusunda Bilgi Sahibi Olunması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	7	2,0	0	0
Çok seyrek	25	7,3	1	2,1
Ara sıra	86	25,1	6	12,5
Çoğu zaman	156	45,6	29	60,4
Her zaman	68	19,9	12	25,0
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,73		4,08	

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibi olunması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %19,9'u "her zaman", %45,6'sı "çoğu zaman", %25,1'i "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %90,6 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibi olunması davranışına ilişkin öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir

yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibi olunması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %25'i "her zaman", %60,4'ü "çoğu zaman", %12,5'i "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin yüzde değerler toplamının %97,9 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibi olunması davranışına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibi olma davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}=3.73$); yöneticilere göre ise "her zaman" ($\bar{x}=4.08$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.9. Öğretmenlerin Bilgi Ve Becerilerini Kullanmalarına Olanak Sağlanması

Öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlanmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Bilgi ve Becerilerini Kullanmalarına Olanak Sağlanması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	1,2	0	0
Çok seyrek	19	5,6	0	0
Ara sıra	79	23,1	1	2,1
Çoğu zaman	162	47,4	28	58,3
Her zaman	78	22,8	19	39,6
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,85		4,37	

Tablo 12 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlanması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %22,8'i "her zaman", %47,4'ü "çoğu zaman", %23,1'i "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %93,3 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına

olanak sağlanması davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlanması davranışına ilişkin yöneticilerin %39,6’sı “her zaman”, %58,3’ü “çoğu zaman”, %2,1’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlanmasına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlama davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.85$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.37$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.10. Öğretmenlerin Yapılacak İşlerle İlgili Önerilerinin Dikkate Alınması

Öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili önerilerinin alınmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Yapılacak İşlerle İlgili Önerilerinin Dikkate Alınması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	8	2,3	0	0
Çok seyrek	22	6,4	0	0
Ara sıra	71	20,8	2	4,2
Çoğu zaman	160	46,8	26	54,2
Her zaman	81	23,7	20	41,7
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,83		4,37	

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili önerilerinin dikkate alınması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %23,7’si “her zaman”, %46,8’i “çoğu zaman”, %20,8’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %91,3 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili

önerilerinin dikkate alınması davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili önerilerinin dikkate alınması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 41,7’si “her zaman”, %54,2’si “çoğu zaman”, %4,2’si “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili önerilerinin dikkate alınması davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili önerilerinin dikkate alınması davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.83$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.37$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.11. Uyulması Gereken Kuralların Açık Bir Şekilde Belirtilmesi

Uyulması gereken kuralların açık bir şekilde belirtilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzdelik dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14
Öğretmenlerin GÜDÜLENMESİNE YÖNELİK UYULMASI GEREKEN KURALLARIN AÇIK BİR ŞEKİLDE BELİRTİLMESİ DAVRANIŞININ GÖSTERİLME SIKLIĞINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	4	1,2	0	0
Çok seyrek	8	2,3	0	0
Ara sıra	46	13,5	3	6,3
Çoğu zaman	138	40,4	15	31,3
Her zaman	146	42,7	30	61,5
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	4,21		4,56	

Tablo 14 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik uyulması gereken kuralların açık bir şekilde belirtilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %42,7’si “her zaman”, %40,4’ü “çoğu zaman”, %13,5’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %96,6 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; uyulması gereken kuralların açık bir şekilde

belirtilmesi davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik uyulması gereken kuralların açık bir şekilde belirtilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 62,5’i “her zaman”, %31,3’ü “çoğu zaman”, %6,3’ü “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Uyulması gereken kuralların açık bir şekilde belirtilmesi davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Uyulması gereken kuralların açık bir şekilde belirtilmesi davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=4.21$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.56$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.12. Öğretmenlere Birey Olarak Saygı Gösterilmesi

Öğretmenlere birey olarak saygı gösterilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlere Birey Olarak Saygı Gösterilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	1,5	0	0
Çok seyrek	11	3,2	0	0
Ara sıra	45	13,2	1	2,1
Çoğu zaman	123	36,0	4	8,3
Her zaman	158	46,2	43	89,6
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	4,22		4,87	

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlere birey olarak saygı gösterilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %46,2’si “her zaman”, %36’sı “çoğu zaman”, %13,2’si “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %95,4 olduğu

görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlere birey olarak saygı gösterilmesi davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlere birey olarak saygı gösterilmesi davranışına ilişkin yöneticilerin %89,6’sı “her zaman”, %8,3’ü “çoğu zaman”, %2,1’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlere birey olarak saygı gösterilmesi davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlere birey olarak saygı gösterme davranışının öğretmenlere göre “her zaman” ($\bar{x}=4.22$); yöneticilere göre de “her zaman” ($\bar{x}=4.87$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.13. Yöneticilerin Davranışlarıyla Öğretmenlere Örnek Olmaya Çalışmaları

Yöneticilerin davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmaya çalışmalarına ilişkin görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Yöneticilerin Davranışlarıyla
Öğretmenlere Örnek Olmaya Çalışmaları Davranışının Gösterilme Sıklığına
İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	8	2,3	0	0
Çok seyrek	18	5,3	0	0
Ara sıra	67	19,6	1	2,1
Çoğu zaman	139	40,6	7	14,6
Her zaman	110	32,2	40	83,3
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,95		4,81	

Tablo 16 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik yöneticilerin davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmaya çalışmaları davranışının gösterilmesi sıklığına ilişkin öğretmenlerin %32,2’si “her zaman”, %40,6’sı “çoğu zaman”, %19,6’sı “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %92,4 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; yöneticilerin davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmaya çalışmaları davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Yöneticilerin davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmaya çalışmaları davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 83,3'ü “her zaman”, %14,6'sı “çoğu zaman”, %2,1'i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik yöneticilerin davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmaları davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Yöneticilerin davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmaları davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.95$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.81$) gösterildiği belirlenmiştir.

4.1.14. Öğretmenlerin Yapacakları Çalışmalarda Cesaretlendirilme Ve Teşvik Edilmeleri

Öğretmenlerin yapacakları çalışmalarda cesaretlendirilme ve teşvik edilmelerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Yapacakları Çalışmalarda Cesaretlendirilme ve Teşvik Edilmeleri Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	1,5	0	0
Çok seyrek	27	7,9	0	0
Ara sıra	74	21,6	1	2,1
Çoğu zaman	152	44,4	15	31,3
Her zaman	84	24,6	32	66,7
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,82		4,64	

Tablo 17 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin yapacakları çalışmalarda cesaretlendirilme ve teşvik edilmeleri davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %24,6'sı “her zaman”, %44,4'ü “çoğu zaman”, %21,6'sı “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler

toplamlarının %90,6 olduğu gör÷lmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin yapacakları çalışmalarda cesaretlendirilmeleri ve teşvik edilmeleri davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin yapacakları çalışmalarda cesaretlendirilme ve teşvik edilmeleri davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %66,7’si “her zaman”, %31,3 “çoğu zaman”, %2,1 “ara sıra” yönünde görüş bildirdiğı ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu gör÷lmektedir. Öğretmenlerin yapacakları çalışmalarda cesaretlendirilme ve teşvik edilmeleri davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin yapacakları çalışmalarda cesaretlendirme ve teşvik edilmeleri davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.82$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.64$) gösterildiğı belirlenmiştir.

4.1.15. Öğretmenlerin Sorunlarıyla İlgilenme Ve İçtenlikle Çözüm Bulmaya Çalışma

Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme ve içtenlikle çözüm bulmaya ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Sorunlarıyla İlgilenme ve İçtenlikle Çözüm Bulmaya Çalışılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	10	2,9	0	0
Çok seyrek	21	6,1	0	0
Ara sıra	74	21,6	1	2,1
Çoğu zaman	146	42,7	24	50,0
Her zaman	91	26,6	23	47,9
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,83		4,45	

Tablo 18 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin

sorunlarıyla ilgilenme ve içtenlikle çözüm bulmaya çalışılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %26,6'sı “her zaman”, %42,7'si “çoğu zaman”, %21,6'sı “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %90,9 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme ve içtenlikle çözüm bulmaya çalışılması davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme ve içtenlikle çözüm bulmaya çalışılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %47,9'u “her zaman”, %50'si “çoğu zaman”, %2,1'i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme ve içtenlikle çözüm bulmaya çalışılması davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme ve içtenlikle çözüm bulmaya çalışılması davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.79$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.41$) gösterildiği belirtilmiştir

4.1.16. Öğretmenler Arasında Samimi Bir İlişki Kurulması İçin Çaba Gösterme

Öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba göstermeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenler Arasında Samimi Bir İlişki Kurulması İçin Çaba Gösterme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	8	2,3	0	0
Çok seyrek	28	8,2	0	0
Ara sıra	80	23,4	6	12,5
Çoğu zaman	129	37,7	24	50,0
Her zaman	97	28,4	18	37,5
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,81		4,25	

Tablo19 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösterme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %28,4'ü “her zaman”, %37,7'si “çoğu zaman”, %23,4'ü “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %89,5 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösterme davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösterme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %37,5'i “her zaman”, %50'si “çoğu zaman”, %12,5'i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösterme davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösterme davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.81$), yöneticilere göre “her zaman” ($\bar{x}=4.25$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.17. Öğretmenlerin Sorun Veya Önerilerinin Bir Üst Makama Ulaştırılması

Öğretmenlerin sorun veya önerilerinin bir üst makama ulaştırılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 20'de verilmiştir.

Tablo 20

Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Sorun Veya Önerilerinin Bir Üst Makama Ulaştırılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	12	3,5	0	0
Çok seyrek	23	6,7	0	0
Ara sıra	81	23,7	4	8,3
Çoğu zaman	148	43,3	29	60,4
Her zaman	78	22,8	15	31,3
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,75		4,22	

Tablo 20 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin sorun veya önerilerinin bir üst makama ulaştırılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %22,8'i "her zaman", %43,3'ü "çoğu zaman", %23,7'si "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %89,8 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin sorun veya önerilerinin bir üst makama ulaştırılması davranışına ilişkin öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin sorun veya önerilerinin bir üst makama ulaştırılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %31,3'ü "her zaman", %60,4'ü "çoğu zaman", %8,3'ü "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin sorun veya önerilerinin bir üst makama ulaştırılması davranışına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin sorun veya önerilerini bir üst makama ulaştırılması davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}=3.75$); yöneticilere göre ise "her zaman" ($\bar{x}=4.22$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.18. Mevzuat Ve Yönetmeliklerle İlgili Değişikliklerin Öğretmenlere Zamanında Bildirilmesi

Mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları tablo 21'de verilmiştir.

Tablo 21
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Mevzuat ve Yönetmeliklerle İlgili Değişikliklerin Öğretmenlere Zamanında Bildirilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	2	0,6	0	0
Çok seyrek	7	2,0	0	0
Ara sıra	55	16,1	2	4,2
Çoğu zaman	139	40,6	17	35,4
Her zaman	139	40,6	29	60,4
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	4,18		4,56	

Tablo 21 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişikliklerin öğretmenlere zamanında bildirilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %40,6'sı “her zaman”, %40,6'sı “çoğu zaman”, %16,1'i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %97,3 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişikliklerin öğretmenlere zamanında bildirilmesi davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişikliklerin öğretmenlere zamanında bildirilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 60,4'ü “her zaman”, %35,4'ü “çoğu zaman”, %4,2'si “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişikliklerin öğretmenlere zamanında bildirilmesi davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişikliğin öğretmenlere zamanında bildirilmesi davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=4.18$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.56$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.19. Okulda Değişik Birimlerde Çalışanlara Toplantılar Düzenleyerek Birbirlerinin Çalışmalarından Haberdar Olmalarının Sağlanması

Okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarının sağlanmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22
Öğretmenlerin GÜdülenmesine Yönelik Okulda Değişik Birimlerde Çalışanlara
Toplantılar Düzenleyerek Birbirlerinin Çalışmalarından Haberdar Olmalarının
Sağlanması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen
Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	11	3,2	0	0
Çok seyrek	29	8,5	0	0
Ara sıra	73	21,3	8	16,7
Çoğu zaman	165	48,2	22	45,8
Her zaman	64	18,7	18	37,5
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,70		4,20	

Tablo 22 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarının sağlanması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %18,7'si “her zaman”, %48,2'si “çoğu zaman”, %21,3'ü “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %88,2 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarının sağlanması davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarının sağlanması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %37,5'i “her zaman”, %45,8'i “çoğu zaman”, %16,7'si “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarının sağlanması davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin davranışından haberdar olmalarının sağlanması davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.70$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.20$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.20. Öğretmenin Yaptığı Bir Çalışmadan Ya Da Başarisından Dolayı Takdir Edilmesi

Öğretmenin yaptığı bir çalışmadan ya da başarısından dolayı takdir edilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenin Yaptığı Bir Çalışmadan ya da Başarisından Dolayı Takdir Edilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	12	3,5	0	0
Çok seyrek	31	9,1	0	0
Ara sıra	73	21,3	4	8,3
Çoğu zaman	155	45,3	21	43,8
Her zaman	71	20,8	23	47,9
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,70		4,39	

Tablo 23 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenin yaptığı bir çalışma ya da başarısından dolayı takdir edilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %20,8'i "her zaman", %45,3'ü "çoğu zaman", %21,3'ü "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %87,4 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenin yaptığı bir çalışma ya da başarısından dolayı takdir edilmesi davranışına ilişkin öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenin yaptığı bir çalışma ya da başarısından dolayı takdir edilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %47,9'u "her zaman", %43,8'i "çoğu zaman", %8,3'ü "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenin yaptığı bir çalışma ya da başarısından dolayı takdir edilmesi davranışına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenin yaptığı bir çalışma ya da başarısından dolayı

takdir edilmesi davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.70$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.39$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.21. Öğretmenleri Başkalarının Yanında Küçük Düşürecek Biçimde Eleştirmemeye Özen Gösterme

Öğretmenleri başkalarının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen göstermeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları tablo 24’te verilmiştir.

Tablo 24
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenleri Başkalarının Yanında Küçük Düşürecek Biçimde Eleştirmemeye Özen Gösterme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	13	3,8	0	0
Çok seyrek	25	7,3	1	2,1
Ara sıra	42	12,3	1	2,1
Çoğu zaman	137	40,1	19	39,6
Her zaman	125	36,5	27	56,3
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,98		4,47	

Tablo 24 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenleri başkalarının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen gösterme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %36,5’i “her zaman”, %40,1’i “çoğu zaman”, %12,3’ü “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %88,9 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenleri başkalarının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen gösterme davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenleri başkalarının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen gösterme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %56,3’ü “her zaman”, %39,6’sı “çoğu zaman”, %2,1’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının

%100 olduğu görülmektedir. Öğretmenleri başkalarının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen gösterme davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenleri başkalarının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen gösterme davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.98$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.47$) gösterildiği belirtilmiştir. Bu bulgu, Yüksel (1999)’in bulgusuyla farklılık göstermektedir. Bu sonuç araştırma yapılan kurum kültürü ve birey farklılıklarından kaynaklanıyor olabilir.

4.1.22. Öğretmenlere Başarı Ya Da Başarısızlıkları Konusunda Dönüt Verme

Öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt vermeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 25’te verilmiştir.

Tablo 25
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlere Başarı ya da Başarısızlıkları Konusunda Dönüt Verme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	9	2,6	0	0
Çok seyrek	31	9,1	1	2,1
Ara sıra	91	26,6	9	18,8
Çoğu zaman	146	42,7	29	60,4
Her zaman	65	19,0	9	18,8
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,66		3,95	

Tablo 25 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %19’u “her zaman”, %42,7’si “çoğu zaman”, %26,6’sı “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %88,3 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verme davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir

yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %18,8'i "her zaman", %60,4'ü "çoğu zaman", %18,8'i "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %98 olduğu görülmektedir. Öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verme davranışına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verme davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}=3.66$); yöneticilere göre ise "her zaman" ($\bar{x}=3.95$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.23. Öğretmenlerin Çalışmalarını Tarafsız Bir Şekilde Değerlendirme

Öğretmenlerin çalışmalarını tarafsız bir şekilde değerlendirmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları Tablo 26'da verilmiştir.

Tablo 26
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlerin Çalışmalarını Tarafsız Bir Şekilde Değerlendirme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	10	2,9	0	0
Çok seyrek	22	6,4	0	0
Ara sıra	56	16,4	2	4,2
Çoğu zaman	154	45,4	16	33,6
Her zaman	100	29,2	30	62,5
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,91		4,58	

Tablo 26 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin çalışmalarını tarafsız bir şekilde değerlendirme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %29,2'si "her zaman", %45,4'ü "çoğu zaman", %16,4'ü "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %91 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlerin çalışmalarını tarafsız bir şekilde değerlendirme davranışına ilişkin öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım

sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin çalışmalarını tarafsız bir şekilde değerlendirme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %62,5'i "her zaman", %33,6'sı "çoğu zaman", %4,2'si "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetkiler verilmesi davranışına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin çalışmalarını tarafsız bir şekilde değerlendirme davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}=3.91$); yöneticilere göre ise "her zaman" ($\bar{x}=4.58$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.24. Yöneticilerin Eleştirilerinin Yapıcı Ve Teşvik Edici Olması

Yöneticilerin eleştirilerinin yapıcı ve teşvik edici olmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Yöneticilerin Eleştirilerinin Yapıcı ve Teşvik Edici Olması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	9	2,6	0	0
Çok seyrek	22	6,4	0	0
Ara sıra	67	19,6	1	2,1
Çoğu zaman	142	41,5	22	45,8
Her zaman	102	29,8	25	52,1
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,89		4,50	

Tablo 27 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik yöneticilerin eleştirilerinin yapıcı ve teşvik edici olması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %29,8'i "her zaman", %41,5'i "çoğu zaman", %19,6'sı "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %90,9 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; yöneticilerin eleştirilerinin yapıcı ve teşvik edici olmasına ilişkin öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri

söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik yöneticilerin eleştirilerinin yapıcı ve teşvik edici olması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %52,1'i "her zaman", %45,8'i "çoğu zaman", %2,1'i "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Yöneticilerin eleştirilerinin yapıcı ve teşvik edici olmasına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Yöneticilerin eleştirilerinin yapıcı ve teşvik edici olması davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}=3.89$); yöneticilere göre ise "her zaman" ($\bar{x}=4.50$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.25. Tüm Öğretmenlere Adil Davranılması

Tüm öğretmenlere adil davranılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 28'de verilmiştir.

Tablo 28
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Tüm Öğretmenlere Adil Davranılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	17	5,0	0	0
Çok seyrek	27	7,9	0	0
Ara sıra	60	17,5	2	4,2
Çoğu zaman	137	40,1	12	25,0
Her zaman	101	29,5	34	70,8
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,81		4,66	

Tablo 28 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik tüm öğretmenlere adil davranılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %29,5'i "her zaman", %40,1'i "çoğu zaman", %17,5'i "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %87,7 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; tüm öğretmenlere adil davranılması davranışına ilişkin öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik tüm öğretmenlere adil davranılması davranışının gösterilme

sıklığına ilişkin yöneticilerin %70,8'i "her zaman", %25'i "çoğu zaman", %4,2'si "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Tüm öğretmenlere adil davranılması davranışına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Tüm öğretmenlere adil davranılması davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}=3.81$); yöneticilere göre ise "her zaman" ($\bar{x}=4.66$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.26. Uyarıların Zamanında Yapılması

Uyarıların zamanında yapılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 29'da verilmiştir.

Tablo 29
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Uyarıların Zamanında Yapılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	7	2,0	0	0
Çok seyrek	21	6,1	0	0
Ara sıra	60	17,5	3	6,3
Çoğu zaman	155	45,3	24	50,0
Her zaman	99	28,9	21	43,8
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,92		4,37	

Tablo 29 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik uyarıların zamanında yapılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %28,9'u "her zaman", %45,3'ü "çoğu zaman", %17,5'i "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %91,7 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; uyarıların zamanında yapılması davranışına ilişkin öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik uyarıların zamanında yapılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %44,8'i "her zaman", %50'si "çoğu zaman", %6,3'ü "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu

görülmektedir. Uyarıların zamanında yapılması davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

Uyarıların zamanında yapılması davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.92$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.37$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.27. Öğretmenlerin Kendilerini Geliştirecek Yeni Görev Ve Yetkiler Verilmesi

Öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler verilmesine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenlere Kendilerini Geliştirecek
Yeni Görev ve Yetkiler Verilmesi Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	6	1,8	0	0
Çok seyrek	30	8,8	1	2,1
Ara sıra	92	26,9	5	10,4
Çoğu zaman	138	40,4	32	66,7
Her zaman	76	22,2	10	20,8
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,72		4,04	

Tablo 30 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler verilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %22,2’si “her zaman”, %40,4’ü “çoğu zaman”, %26,9’u “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %89,5 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler verilmesi davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler verilmesi davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %20,8’i “her zaman”, %66,7’si “çoğu zaman”, %10,4’ü “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu

yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler verilmesi davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler verilmesi davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.72$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.04$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.28. Öğretmenleri Yapılan Çalışmaların Sonuçları Hakkında Bilgilendirme

Öğretmenleri yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirmeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Öğretmenleri Yapılan Çalışmaların
Sonuçları Hakkında Bilgilendirme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin
Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	5	1,5	0	0
Çok seyrek	17	5,0	0	0
Ara sıra	74	21,6	1	2,1
Çoğu zaman	158	46,2	24	50,0
Her zaman	88	25,7	23	47,9
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,89		4,45	

Tablo 31 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenleri yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %25,7’si “her zaman”, %46,2’si “çoğu zaman”, %21,6’sı “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %93,5 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; öğretmenleri yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirme davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenleri yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 47,9’u “her zaman”, %50’si “çoğu zaman”,

%2,1'i "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Öğretmenleri yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirme davranışına ilişkin yöneticilerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenleri yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirme davranışının öğretmenlere göre "çoğu zaman" ($\bar{x}=3.89$); yöneticilere göre ise "her zaman" ($\bar{x}=4.45$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.29. Eğitim Ve Öğretim Çalışmalarında Gözlemlenen Aksaklıkları Öğretmenlerle Birlikte Yeniden Düzenleme

Eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemlenen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenlemeye ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları Tablo 32'de verilmiştir.

Tablo 32
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Eğitim ve Öğretim Çalışmalarında Gözlemlenen Aksaklıkları Öğretmenlerle Birlikte Yeniden Düzenleme Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	7	2,0	0	0
Çok seyrek	15	4,4	1	2,1
Ara sıra	76	22,2	5	10,4
Çoğu zaman	169	49,4	26	54,2
Her zaman	75	21,9	16	33,3
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,84		4,18	

Tablo 32 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemlenen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %21,9'u "her zaman", %49,4'ü "çoğu zaman", %22,2'si "ara sıra" yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %93,5 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemlenen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme davranışına ilişkin öğretmenlerin "yüksek düzeyde olumlu" bir yaklaşım

sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemlenen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin % 33,3'ü “her zaman”, %54,2'si “çoğu zaman”, %10,4'ü “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %97,9 olduğu görülmektedir. Eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemlenen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemlenen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.84$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.18$) gösterildiği belirtilmiştir.

4.1.30. Cezadan Çok Ödüllendirilmenin Kullanılması

Cezadan çok ödüllendirilmenin kullanılmasına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin yüzde dağılımları Tablo 33'te verilmiştir.

Tablo 33
Öğretmenlerin Güdülenmesine Yönelik Cezadan Çok Ödüllendirilmenin
Kullanılması Davranışının Gösterilme Sıklığına İlişkin Yönetici ve Öğretmen
Görüşleri

	Öğretmenler		Yöneticiler	
	Frekans (n)	Yüzde (%)	Frekans (n)	Yüzde (%)
Hiçbir zaman	12	3,5	0	0
Çok seyrek	23	6,7	0	0
Ara sıra	60	17,5	1	2,1
Çoğu zaman	155	45,3	20	41,7
Her zaman	92	26,9	27	56,3
Toplam	342	100	48	100
Aritmetik Ort.	3,85		4,54	

Tablo 33 incelendiğinde, öğretmenlerin güdülenmesine yönelik cezadan çok ödüllendirilmenin kullanılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin öğretmenlerin %26,9'u “her zaman”, %45,3'ü “çoğu zaman”, %17,5'i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %89,7 olduğu görülmektedir. Bu bağlamda; cezalandırmadan çok ödüllendirilmenin kullanılması

davranışına ilişkin öğretmenlerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik cezadan çok ödüllendirmenin kullanılması davranışının gösterilme sıklığına ilişkin yöneticilerin %56,3’ü “her zaman”, %41,8’i “çoğu zaman”, %2,1’i “ara sıra” yönünde görüş bildirdiği ve bu görüşlerin olumlu yüzde değerler toplamının %100 olduğu görülmektedir. Cezadan çok ödüllendirmenin kullanılması davranışına ilişkin yöneticilerin “yüksek düzeyde olumlu” bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir. Cezadan çok ödüllendirilmenin kullanılması davranışının öğretmenlere göre “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.85$); yöneticilere göre ise “her zaman” ($\bar{x}=4.54$) gösterildiği belirtilmiştir.

Yöneticiler öğretmenlerin güdülenmesine yönelik olarak ankette yer alan tüm davranışları uygulamada “her zaman” ($\bar{x}=4.43$) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yöneticilere göre, “Öğretmenlere birey olarak saygı gösterme” (madde 12) davranışının en yüksek aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmüştür ($\bar{x}=4.87$). “Öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verme”(madde 22) davranışı ise en düşük aritmetik ortalamaya sahiptir ($\bar{x}=3.95$).

Öğretmenlerin güdülenmesiyle ilgili davranışların yöneticiler tarafından uygulamada hangi sıklıkla gösterildiğine ilişkin öğretmen görüşlerine göre yöneticiler, ankette yer alan otuz davranıştan yirmi dokuzunu uygulamada “çoğu zaman” ($\bar{x}=3.86$), “Öğretmenlere birey olarak saygı gösterme”(madde12) davranışını ise “her zaman” gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu davranış , öğretmen görüşlerine göre de en yüksek aritmetik ortalamaya sahiptir ($\bar{x}=4.22$). Öğretmen görüşlerine göre, “Öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verme” davranışı yöneticilerin öğretmenleri güdülemeye yönelik gösterdikleri en düşük aritmetik ortalamaya sahip davranıştır ($\bar{x}=3.66$). Bu bulgu, Özbek (1998)’in bulgularıyla benzerlik göstermektedir. Öğretmenlerin güdülenmesine yönelik öğretmenlerin kendilerine verilen görevle ilgili beklentilerin çok açık bir şekilde belirtilmesi (Madde 2), öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösterilmesi (Madde 16), öğretmenlerin sorun veya önerilerinin bir üst makama ulaştırılması (Madde 17) davranışlarına ilişkin bulguları Oçal (1996)’ın yaptığı araştırmanın sonuçları desteklemektedir.

4.2. Genel Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenleri GÜdülemek İçin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için gösterdikleri davranışlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında fark olup olmadığının belirlenmesi için, “varyansları eşit bağımsız iki örnek için t testi” ile istatistiksel çözümleme yapılmış ve elde edilen sonuçlar 0.05 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır. Çözümleme sonunda elde edilen bulgular Tablo 34’te verilmiştir.

Tablo 34.

Genel Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenleri GÜdülemek İçin Gösterdikleri Davranışlara İlişkin Yönetici ve Öğretmenlerin Görüşlerinin t Testi Sonuçları

	Denek Sayısı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	t Değeri	Serbestlik Derecesi	P Olasılık Değeri
	N	$\bar{X}$	SS	t	SD	P
Yönetici	48	4.43	9,19			
				5,641	388	$P < 0,05^*$
Öğretmen	342	3.86	20,47			

($\alpha = 0.05$; t tablo değeri = 1,966)

Tablo 34’teki değerlere bakıldığında, öğretmenlerin güdülenmeleriyle ilgili davranışların, okul yöneticileri tarafından uygulamada hangi sıklıkla gösterildiği konusunda ankette yer alan otuz davranışın tamamında yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark vardır. Yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri değişkenine göre, puan ortalamaları arasında t testi ile elde edilen t değerinin (5,641), t tablo değerinden (1,966) büyük olduğu görülmektedir. t testi ile elde edilen verilere dayanarak, genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için

gösterdikleri davranışlara ilişkin yönetici görüşlerinin öğretmen görüşlerinden yüksek olduğu söylenebilir.

Yöneticiler, öğretmenleri güdülemeyle ilgili davranışları öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla gösterdiklerini belirtmişlerdir. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında çıkan bu farklılığın nedeni araştırılan yönetici davranışları olduğundan, yöneticiler görevlerini yaptıklarını ve bunda başarılı olduklarını kanıtlamak için , öğretmenleri güdüleme davranışlarını öğretmenlerin algıladıklarından daha fazla gösterdiklerini belirtmiş olabilirler. Ayrıca öğretmenler, yöneticilerin kendilerine yardımcı olmalarını bekleyen, istemde bulunan ve yönetici davranışlarından etkilenen kesim olduğundan bu konudaki yaklaşımları daha eleştireldir. Bir başka neden de yönetici ve öğretmenlerin iletişim konusundaki bilgi ve becerilerinin yeterli olmayışı olabilir.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayanarak ulaşılan sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç

Genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için gösterdikleri davranışlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösterme” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri çok açık bir şekilde belirtme” davranışının yöneticilere göre “her zaman” , öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “yapılacak çalışmaları öğretmenler arasında dengeli olarak dağıtma” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetkiler verilmesi” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç gereçlerin sağlanması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.

- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin verimini artırmak için gerekli fiziki koşulların sağlanması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılımlarının sağlanması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibi olma” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlanması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili önerilerinin dikkate alınması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “uyulması gereken kuralların açık bir şekilde belirtilmesi” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlere birey olarak saygı gösterme” davranışının hem yöneticilere göre, hem de öğretmenlere göre “her zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “yöneticilerin davranışlarıyla öğretmenlere örnek olmaya çalışma” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.

- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin yapılacak çalışmalarda cesaretlendirilmeleri ve teşvik edilmeleri” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenme ve içtenlikle çözüm bulmaya çalışma” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösterme” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin sorun veya önerilerinin bir üst makama ulaştırılması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişikliklerin öğretmenlere zamanında bildirilmesi” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarının sağlanması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenin yaptığı bir çalışma ya da başarısından dolayı takdir edilmesi” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenleri başkasının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen gösterme” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.

- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verme” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlerin çalışmalarını tarafsız bir şekilde değerlendirme” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “yöneticilerin eleştirilerinin yapıcı ve teşvik edici olması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “tüm öğretmenlere adil davranılması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “uyarılarda zamanında yapılması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler verilmesi” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “öğretmenleri yapılan çalışmalar hakkında bilgilendirme” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.
- Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemlenen aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenleme” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.

•Yöneticilerin öğretmenleri güdülemesine ilişkin “cezadan çok ödüllendirmenin kullanılması” davranışının yöneticilere göre “her zaman”, öğretmenlere göre “çoğu zaman” gösterildiği belirlenmiştir.

Genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için gösterdikleri davranışların gösterilme sıklıklarına ilişkin yönetici görüşlerinin öğretmen görüşlerinden yüksek olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, öğretmenlerin güdülenmesinde okul yöneticileri olumlu davranışlar sergiledikleri görüşünde olmalarına karşın, davranışlardan etkilenen kişiler olarak öğretmenlerin, okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemeye ilişkin olumlu davranışları daha düşük düzeyde gerçekleştirdiği görüşünde oldukları yargısına ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Genel liselerde görev yapan yöneticilerin öğretmenleri güdülemek için gösterdikleri davranışlara ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesinin amaçlandığı bu araştırmada aşağıdaki önerilere yer verilmiştir.

• Araştırma sonucuna göre, yöneticilerin öğretmenleri güdülemeye yönelik davranışları gösterme sıklıklarına ilişkin, öğretmenler “çoğu zaman” gösterildiği yönünde görüş belirtmişlerdir. Bu sonuç mükemmel bir örgüt için yeterli değildir. Bu bakımdan, yönetici ve öğretmenlerin insan ilişkileri ve güdüleme konularında teori ve uygulama boyutunda hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitim programlarında yetiştirilmeleri önerilebilir.

• Yöneticilerin öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda daha sık dönüt vermeleri önerilebilir.

• Bu araştırma Eskişehir il merkezindeki genel liselerde görevli okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak gerçekleştirildiği için araştırma sonuçları tüm genel

liselere genellemez. Bu nedenle, farklı il ve ilçeleri kapsayan benzer araştırmalar yapılabilir.

- Bu araştırma Eskişehir il merkezindeki genel liselere uygulandığından , meslek liseleri ve ilköğretim okullarında da benzer araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırmanın görüşlere dayalı niceliksel bir araştırma olması nedeniyle, niteliksel çalışma konu edilebilir. Niceliksel ve niteliksel araştırma sonuçları karşılaştırılabilir.

EKLER LİSTESİ

EK	Sayfa
1.YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN ANKETİN UYGULANDIĞI OKULLARIN LİSTESİ	74
2.ESKİŞEHİR İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDEN ALINAN ANKET UYGULAMA İZİN YAZISI	75
3.GENEL LİSELERDE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ GÖRÜŞLERİ ANKETİ	76
4.GENEL LİSELERDE YÖNETİCİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ANKETİ	80
5.ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ÇÖZÜMLENDİĞİ SAYI VE YÜZDE DAĞILIM,ARİTMETİK ORTALAMA VE T TESTİ	84

EK 1**OKUL ADI :**

- 1.Ahmet Kanatlı Lisesi
2. Hoca Ahmet Yesevi Lisesi
3. Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi
- 4.Atatürk Lisesi
- 5.Cevat Ünügür Lisesi
6. Cumhuriyet lisesi
7. Eskişehir Anadolu Lisesi
- 8.Fatih Fen Lisesi
- 9.Fatih Anadolu Lisesi
- 10.Gazi Lisesi
- 11.Kılıçoğlu Anadolu Lisesi
- 12.Kılıçoğlu Lisesi
- 13.Muzaffer Çil Anadolu Lisesi
- 14.Mustafa Kemal Lisesi
- 15.Prof. Dr. Orhan Oğuz Lisesi
- 16.Salih Zeki Lisesi
- 17.Süleyman Çakır Lisesi
- 18.Yunusemre Lisesi

EK 2

T.C.
ESKİŞEHİR VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.08.4.MEM.4.26.00.02.000()/
KONU: Anket uygulaması

06.10.03-026526

VALİLİK MAKAMINA

İlimiz Anadolu Üniversitesi Rektörlüğünün 29.09.2003 gün 3805 sayılı yazılarında; Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilimdalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans programı öğrencisi Sevil AKBULUT "Genel Liselerde Görev Yapan Yöneticilerin Öğretmenleri Güdülemelerine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" konulu yüksek lisans tez çalışmasını il merkezindeki genel lisede görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulamak istemektedir.

Adı geçen öğrencinin İlimiz merkezindeki genel lisede görev yapan yönetici ve öğretmenlere yapmak istediği anket Müdürlüğümüze bilgi verilmek kaydıyla uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olur'larınıza arz ederim.

V.H.K.İ : Ö.SALİHÇAVUŞOĞLU 02/10/2003
Şef : N.ÖZDEMİR 02./10/2003
Md.Yrd. : M.ŞENOL 02./10/2003

Mithat ÖZDEMİR
Milli Eğitim Müdürü

O L U R
02./10/2003

Şefik AYTEKİN
Vali a.
Vali Yardımcısı

EK 3

Sayın Yönetici,

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemek için hangi davranışları hangi sıklıkla kullandıklarına ilişkin görüşlerinizin saptanması amaçlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel özellikler, ikinci bölümde, okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemede kullandıkları davranışlar ve kullanma sıklıklarına ilişkin görüşleriniz istenmektedir. Yanıtların doğru ya da yanlış olması söz konusu değildir. Anket ile toplanan bilgiler sadece bu araştırma için, bilimsel amaçla kullanılacaktır. **Bu nedenle isim yazılmasına gerek yoktur. Lütfen yanıtız soru bırakmayınız.**

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres:

Anadolu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Yüksek Lisans Öğrencisi.
Tel: 0 (222) 2204573

Sevil AKBULUT
EYTEPE
Yüksek Lisans Öğrencisi.

EK 3 (Devam)

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel bilgiler ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

1.Görev Durumunuz:

() Yönetici
(Müdür, Müdür vekili,
Müdür yardımcısı)

() Öğretmen

2.Cinsiyetiniz:

() Kadın

() Erkek

3.Mesleki Kıdeminiz:

..... yıl.

ÖRNEK: (Lütfen dikkatle okuyunuz.)

Bu bölümde okul yöneticinizin öğretmenleri güdülemede hangi davranışları, hangi sıklıkla kullandığına ilişkin görüşlerinizin belirlenmesini amaçlayan maddeler yer almaktadır. Görüşünüze uygun seçeneği, karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
* Öğretmenlerin önerilerini dikkate alır.		X			

Yukarıdaki örnekte anket katılımcısı, “Öğretmenlerin önerilerini dikkate alır” maddesi için çoğu zaman kutucuğuna(X) işareti koyarak görüşünü belirtmiştir.

EK 3 (Devam)

BÖLÜM II

Bu bölümde öğretmenleri güdülemek için hangi davranışları, hangi sıklıkla kullandığınıza ilişkin görüşleri-nizin belirlenmesini amaçlayan maddeler yer almaktadır. Görüşünüzü uygun seçeneği, karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
1.Öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösteririm.					
2.Öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri çok açık bir şekilde belirtirim.					
3.Yapılacak çalışmaları öğretmenler arasında dengeli olarak dağıtırım.					
4.Öğretmenlerin sorumluluklarına denk yetki veririm.					
5.Öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç gereçleri sağlamaya çalışırım.					
6.Öğretmenlerin verimini artırmak için gerekli fiziki koşulları sağlamaya çalışırım.					
7. Öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılımını sağlarım.					
8.Öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibiyim.					
9.Öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlarım					
10.Öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili önerilerini dikkate alırım.					
11,Uyulması gereken kuralları açık bir biçimde belirtirim.					
12.Öğretmenlere birey olarak saygı gösteririm.					
13.Davranışlarımla öğretmenlere örnek olmaya çalışırım.					
14.Öğretmenleri yapacakları çalışmalarda cesaretlendirir ve teşvik ederim.					
15.Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir, içtenlikle çözüm bulmaya çalışırım.					
16.Öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösteririm.					
17.Öğretmenlerin sorun veya önerilerini bir üst makama ulaştırmaya çalışırım.					
18.Mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildiririm.					
19.Öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi					

EK 3 (Devam)

	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
20.Okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarını sağlarım.					
21.Öğretmeni yaptığı bir çalışmadan ya da başarısından dolayı takdir ederim.					
22.Öğretmenleri başkalarının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen gösteririm.					
23.Öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt veririm.					
24.Öğretmenlerin çalışmalarını tarafsız bir şekilde değerlendiririm.					
25.Eleştirilerim yapıcı ve teşvik edicidir.					
26.Tüm öğretmenlere adil davranırım.					
27.Uyarılarımı zamanında yaparım.					
28.Öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler veririm.					
29.Öğretmenleri yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendiririm.					
30.Eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemlediğim aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenlerim.					
31.Cezadan çok ödüllendirmeyi kullanırım.					

EK 4

Değerli Meslektaşım,

Bu araştırma ile okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemek için hangi davranışları hangi sıklıkla kullandıklarına ilişkin görüşlerinizin saptanması amaçlanmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kişisel özellikler, ikinci bölümde, okul yöneticilerinin öğretmenleri güdülemede kullandıkları davranışlar ve kullanma sıklıklarına ilişkin görüşleriniz istenmektedir. Yanıtların doğru ya da yanlış olması söz konusu değildir. Anket ile toplanan bilgiler sadece bu araştırma için, bilimsel amaçla kullanılacaktır. **Bu nedenle isim yazılmasına gerek yoktur. Lütfen yanıtızsız soru bırakmayınız.**

Araştırmaya katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılar sunarım.

Adres:

Sevil AKBULUT

EYTEPE Anadolu Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Yüksek Lisans Öğrencisi.

Tel: 0 (222) 2204573

EK 4 (Devam)

BÖLÜM I

Bu bölümde kişisel bilgiler ile ilgili maddeler bulunmaktadır. Lütfen size uygun olan seçeneği, önündeki parantezin içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

1.Görev Durumunuz:

- ☐ Yönetici
(Müdür, Müdür vekili,
Müdür yardımcısı)
☐ Öğretmen

2.Cinsiyetiniz:

- ☐ Kadın
☐ Erkek

3.Mesleki Kıdeminiz:

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

ÖRNEK: (Lütfen dikkatle okuyunuz.)

Bu bölümde okul yöneticilerinizin öğretmenleri güdüle mede hangi davranışları, hangi sıklıkla kullandığına ilişkin görüşlerinizin belirlenmesini amaçlayan maddeler yer almaktadır. Görüşünüze uygun seçeneği, karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Ara sıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
* Öğretmenlerin önerilerini dikkate alır.		X			

Yukarıdaki örnekte anket katılımcısı, “Öğretmenlerin önerilerini dikkate alır” maddesi için çoğu zaman kutucuğuna(X) işareti koyarak görüşünü belirtmiştir.

EK 4 (Devam)

BÖLÜM II

Bu bölümde okul yöneticilerinizin öğretmenleri güdülemede hangi davranışları, hangi sıklıkla kullandığına ilişkin görüşlerinizin belirlenmesini amaçlayan maddeler yer almaktadır. Görüşünüze uygun seçeneği, karşısına (X) işareti koyarak belirtiniz.	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
1.Öğretmenlerin niteliklerine göre görev dağılımı yapmaya özen gösterirler.					
2.Öğretmenlere kendilerine verilen görevle ilgili beklentileri çok açık bir şekilde belirtirler.					
3. Yapılacak çalışmaları öğretmenler arasında dengeli olarak dağıtırlar.					
4.Öğretmenlerin sorumluluklarına paralel yetki verirler.					
5.Öğretmenlerin işlerini kolaylaştırmak için gerekli araç-gereçleri sağlamaya çalışırlar.					
6. Öğretmenlerin verimini arttırmak için gerekli fiziki koşulları sağlamaya çalışırlar.					
7.Öğretmenlerin eğitim ve öğretime ilişkin kararlara katılmalarını sağlarlar.					
8. Öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibidirler.					
9. Öğretmenlerin bilgi ve becerilerini kullanmalarına olanak sağlarlar.					
10. Öğretmenlerin yapılacak işlerle ilgili önerilerini dikkate alırlar.					
11.Uyulması gereken kuralları açık bir biçimde belirtirler.					
12.Öğretmenlere birey olarak saygı gösterirler.					
13.Davranışlarıyla öğretmenlere örnek olurlar.					
14.Öğretmenleri yapacakları çalışmalarda cesaretlendirir ve teşvik ederler.					
15.Öğretmenlerin sorunlarıyla ilgilenir ve içtenlikle çözüm bulmaya çalışırlar.					
16.Öğretmenler arasında samimi bir ilişki kurulması için çaba gösterirler.					
17.Öğretmenlerin sorun veya önerilerini bir üst makama ulaştırmaya çalışırlar.					
18.Mevzuat ve yönetmeliklerle ilgili değişiklikleri öğretmenlere zamanında bildirirler.					
19.Öğretmenlerin bireysel özellikleri konusunda bilgi sahibidirler.					

EK 4 (Devam)

	Her zaman	Çoğu zaman	Arasıra	Çok seyrek	Hiçbir zaman
20. Okulda değişik birimlerde çalışanlara toplantılar düzenleyerek birbirlerinin çalışmalarından haberdar olmalarını sağlarlar.					
21.Öğretmeni yaptığı bir çalışmadan ya da başarısından dolayı takdir ederler.					
22.Öğretmenleri başkalarının yanında küçük düşürecek biçimde eleştirmemeye özen gösterirler.					
23. Öğretmenlere başarı ya da başarısızlıkları konusunda dönüt verirler.					
24.Öğretmenlerin çalışmalarını tarafsız bir şekilde değerlendirirler.					
25.Eleştileri yapıcı ve teşvik edicidirler.					
26.Tüm öğretmenlere adil davranırlar.					
27.Uyarılarını zamanında yaparlar.					
28.Öğretmenlere kendilerini geliştirecek yeni görev ve yetkiler verirler.					
29.Öğretmenleri yapılan çalışmaların sonuçları hakkında bilgilendirirler.					
30.Eğitim ve öğretim çalışmalarında gözlemledikleri aksaklıkları öğretmenlerle birlikte yeniden düzenlerler.					
31.Cezadan çok ödüllendirmeyi kullanırlar.					

EK 5

		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Çok Seyrek		Hiçbir Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Yönetici	25	52.1	23	47.9	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	58	17.0	190	55.6	69	20.2	19	5.6	6	1.8
2	Yönetici	24	50.0	21	43.8	3	6.3	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	91	26.6	158	46.2	77	22.5	13	3.8	3	0.9
3	Yönetici	28	58.3	19	39.6	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	61	17.8	155	45.3	89	26.0	24	7.0	13	3.8
4	Yönetici	23	47.9	22	45.8	3	6.3	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	61	17.8	181	52.9	72	21.1	25	7.3	3	0.9

		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Çok Seyrek		Hiçbir Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
5	Yönetici	29	60.4	19	39.6	0	0.0	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	104	30.4	144	42.1	77	22.5	12	3.5	5	1.5
6	Yönetici	26	54.2	21	43.8	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	95	27.8	159	46.5	69	20.2	14	4.1	5	1.5
7	Yönetici	22	45.8	24	50.0	2	4.2	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	81	23.4	175	51.2	68	19.9	13	3.8	6	1.8
8	Yönetici	12	25.0	29	60.4	6	12.5	1	2.1	0	0.0
	Öğretmen	68	19.9	156	45.6	86	25.1	25	7.3	7	2.0

		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Çok Seyrek		Hiçbir Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9	Yönetici	19	39.6	28	58.3	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	78	22.8	162	47.4	79	23.1	19	5.6	4	1.2
10	Yönetici	20	41.7	26	54.2	2	4.2	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	81	23.7	160	46.8	71	20.8	22	6.4	8	2.3
11	Yönetici	30	61.5	15	31.3	3	6.3	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	146	42.7	138	40.4	46	13.5	8	2.3	4	1.2
12	Yönetici	43	89.6	4	8.3	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	158	46.2	123	36.0	45	13.2	11	3.2	5	1.5

		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Çok Seyrek		Hiçbir Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
13	Yönetici	40	83.3	7	14.6	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	110	32.2	139	40.6	67	19.6	18	5.3	8	2.3
14	Yönetici	32	66.7	15	31.3	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	84	24.6	152	44.4	74	21.6	27	7.9	5	1.5
15	Yönetici	23	47.9	24	50.0	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	91	26.6	146	42.7	74	21.6	21	6.1	10	2.9
16	Yönetici	18	37.3	24	50.0	6	12.5	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	97	28.4	129	37.7	80	23.4	28	8.2	8	2.3

EK 5 (Devam)

		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Çok Seyrek		Hiçbir Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
17	Yönetici	15	31.3	29	60.4	4	8.3	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	78	22.8	148	43.3	81	23.7	23	6.7	12	3.5
18	Yönetici	29	60.4	17	35.4	2	4.2	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	139	40.6	139	40.6	55	16.1	7	2.0	2	0.6
19	Yönetici	18	37.5	22	45.8	8	16.7	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	64	18.7	165	48.2	73	21.3	29	8.5	11	3.2
20	Yönetici	23	47.9	21	43.8	4	8.3	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	71	20.8	155	45.3	73	21.3	31	9.1	12	3.5

		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Çok Seyrek		Hiçbir Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
21	Yönetici	27	26.1	19	39.6	1	2.1	1	2.1	0	0.0
	Öğretmen	125	36.5	137	40.1	42	12.3	25	7.3	13	3.8
22	Yönetici	9	18.8	29	60.4	9	18.8	1	2.1	0	0.0
	Öğretmen	65	19.0	146	42.7	91	26.6	31	9.1	9	2.6
23	Yönetici	30	62.5	16	33.6	2	4.2	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	100	29.2	154	45.4	56	16.4	22	6.4	10	2.9
24	Yönetici	25	52.1	22	45.8	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	102	29.8	142	41.5	67	19.6	22	6.4	9	2.6

		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Çok Seyrek		Hiçbir Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
25	Yönetici	34	70.8	12	25.0	2	4.2	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	101	29.5	137	40.1	60	17.5	27	7.9	17	5.0
26	Yönetici	21	43.8	24	50.0	3	6.3	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	99	28.9	155	45.3	60	17.5	21	6.1	7	2.0
27	Yönetici	10	20.8	32	66.7	5	10.4	1	2.1	0	0.0
	Öğretmen	76	22.2	138	40.4	92	26.9	30	8.8	6	1.8
28	Yönetici	23	47.9	24	50.0	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	88	25.7	158	46.2	74	21.6	17	5.8	5	1.5

		Her Zaman		Çoğu Zaman		Ara Sıra		Çok Seyrek		Hiçbir Zaman	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
29	Yönetici	16	33.3	26	54.2	5	10.4	1	2.1	0	0.0
	Öğretmen	75	21.9	169	49.4	76	22.2	15	4.4	7	2.0
30	Yönetici	27	56.3	20	41.7	1	2.1	0	0.0	0	0.0
	Öğretmen	92	26.9	155	45.3	60	17.5	23	6.7	12	3.5

EK 5 (Devam)
ÖĞRETMEN

	N	ARİTMETİK ORTALAMA
SORU 1	342	3,80
SORU 2	342	3,93
SORU 3	342	3,66
SORU 4	342	3,79
SORU 5	342	3,96
SORU 6	342	3,95
SORU 7	342	3,90
SORU 8	342	3,73
SORU 9	342	3,85
SORU 10	342	3,83
SORU 11	342	4,21
SORU 12	342	4,22
SORU 13	342	3,95
SORU 14	342	3,82
SORU 15	342	3,83
SORU 16	342	3,81
SORU 17	342	3,75
SORU 18	342	4,18
SORU 19	342	3,70
SORU 20	342	3,70
SORU 21	342	3,98
SORU 22	48	3,66
SORU 23	342	3,91
SORU 24	342	3,89
SORU 25	342	3,81
SORU 26	342	3,92
SORU 27	342	3,72
SORU 28	342	3,89
SORU 29	342	3,84
SORU 30	342	3,85

EK 5 (Devam)
YÖNETİCİ

	N	ARİTMETİK ORTALAMA
SORU 1	48	4,52
SORU 2	48	4,43
SORU 3	48	4,56
SORU 4	48	4,41
SORU 5	48	4,60
SORU 6	48	4,52
SORU 7	48	4,41
SORU 8	48	4,08
SORU 9	48	4,37
SORU 10	48	4,37
SORU 11	48	4,56
SORU 12	48	4,87
SORU 13	48	4,81
SORU 14	48	4,64
SORU 15	48	4,45
SORU 16	48	4,25
SORU 17	48	4,22
SORU 18	48	4,56
SORU 19	48	4,20
SORU 20	48	4,39
SORU 21	48	4,47
SORU 22	48	3,95
SORU 23	48	4,58
SORU 24	48	4,50
SORU 25	48	4,66
SORU 26	48	4,37
SORU 27	48	4,04
SORU 28	48	4,45
SORU 29	48	4,18
SORU 30	48	4,54

EK 5 (Devam)

Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Karşılaştırılması

T-Test

Group Statistics

GURUP	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TOPLAM öğretmen	342	116,184	20,476	1,107
yönetici	48	133,104	9,198	1,328

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
TOPLAM	Equal variances assumed	18,162	0.061	-5,641	388	,000
	Equal variances not assumed			-9,787	126,669	,000

$$|t_{\text{hcsap}} = -5,641| > |t_{\text{tablo}} = -1,966|$$

KAYNAKÇA

Açıkalın, Aytaç. **Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. 4. Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 1998.

Aşıkoğlu, Meral. **İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon**. Üniversite Kitabevi, 1996.

Ataklı, Aylanur. "İlkokullarda Yönetici Davranışlarının Öğretmenlerin Verimliliğine Etkisi". Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi**. 5. Basım. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi, 1998.

_____. **Çağdaş Eğitim Denetimi**. 2. Basım. Ankara: İM Yayıncılık, 1986.

Ayık, Ahmet. "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Yönetimsel Davranışlarının Öğretmenlerin İşdoyumuna Etkisi". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Başaran, İ. Ethem. **Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü**. 2. Basım. Ankara: Gül Yayınevi, 1991.

Baykal, Besim. **Yönetim ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul :Yapı Kredi Bankası Eğitim Yayınları No:1 .1982.

Bentley, Trevor. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**. Çev. Onur Yıldırım. İstanbul : Hayat Yayıncılık, 1999.

Bingöl, Dursun. **Personel Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 1996.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 10. Basım. Ankara: Pegem Yayınları, 1998.

Caldwell, Betty J. "The Effects Of Principal Succession On Teacher Morale." **Dissertation Abstracts International** vol.58 no.8 February 1998

Cemaloğlu, Necati. "İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri Güdölemesi". Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Demirkazık, Nilgün. "Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Okul Müdürlerinin Öğretmenleri Ödüllendirmelerine İlişkin Okul Müdürleri ve Öğretmen Görüşleri".Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,2003.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 6. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Ltd. Ş, 1999.

Eren, Erol.**Yönetim ve Organizasyon**. 4. Basım. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1998.

Ensari, Hoşcan. **Yirmibirinci Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. 2. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000.

Fındıkçı, İlhami .**İnsan Kaynakları Yönetimi**. 3. Basım. İstanbul: Alfa Basım Yayım Ltd.Ş, 2001.

Gürsel, Musa ve Doğar, Ümit. "Resmi Lise ve Özel Dersane Yönetici Davranışlarının Örgütsel Açından Karşılaştırılması". **Eğitim Araştırmaları Dergisi**. 4: sayfa no, 2001.

Hoy, Wayne K. ve Miskel, Cecil G. **Educational Administration, Theory, Research, and Practice.** Sixth Edition . New York: The Mc Graw- Hill Companies, 2001.

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama.** 7. Basım. Ankara: Bilim Yayınları, 1999.

Onaran, Oğuz. **Çalışma Yaşamında GÜDÜLENME Kuramları.** Ankara.: Sevinç Matbaası. 1981.

Öçal, Hakan. "Okul Müdürlerinin Yönetmel İşlevleri ve GÜDÜLEME". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Özbek, Sevilay. "İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri". Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Özkalp, Enver. Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. ESBAY Yayınları, 1996.

Pennington, Philip Wayne. "Principal Leadership and Teacher Motivation İn Secondary Schools." **Dissertation Abstracts International** vol.58 no.8 February 1998

Robbins, Stephan. P. **Managing Today.** New Jersey: Prentice Hall International, Inc. 1997.

Sabuncuoğlu, Z. Tüz, M. **Örgütsel Psikoloji.** Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları. 1995.

Taymaz, Haydar. **İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Okul Yönetimi.** 5. Basım. Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.

_____. **Uygulamalı Okul Yönetimi**. Ankara: A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları 166, 1989.

Tuna, Zafer. “Okul Müdürlerinin Yönetmel Davranışlarının Örgüt İklimine Etkisi (Ankara İli Örneği)”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.

Tümer Melih. **Yönetim ve Yönetici**. İstanbul: Üçler Matbaası, 1975.

Türe, Rahmi. “Yöneticilik ve Motivasyon”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.

Yüksel, Mustafa. “İlköğretim Okulu Müdürleri ve Müfettişlerin Değerlendirme Sürecinde Gösterdikleri Davranışların Sınıf Öğretmenlerini Güdöleme Düzeyi. (Ankara İli Örneği)”. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Yüksel, Özlem. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 2. Basım. Ankara: Gazi Kitabevi, 1998.