

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖDÜLLENDİRMENİN ORTAÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
ÖĞRETMENLERİ VE YÖNETİCİLERİ GÜDÜLEME DÜZEYİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Ahmet Keskin

Ankara
Haziran, 2010

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

ÖDÜLLENDİRMENİN ORTAÖĞRETİM OKULLARINDAKİ
ÖĞRETMENLERİ VE YÖNETİCİLERİ GÜDÜLEME DÜZEYİ
(ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ahmet Keskin

Danışman: Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ

**Ankara
Haziran, 2010**

Ahmet KESKİN'in “Ödüllendirmenin Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenleri Ve Yöneticileri GÜdüleme Düzeyi (Ankara İli Örneği)” başlıklı tezi / ... / 2010 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Üye (Tez Danışmanı): Doç.Dr. Mehmet KORKMAZ

.....

Üye : Yrd.Doç.Dr. Asım ÖZDEMİR

.....

Üye : Yrd.Doç.Dr. Mustafa KALE

.....

ÖNSÖZ

Yüksek lisans çalışmamın gerçekleşmesi bana destek olan, araştırmamda ilgi ve yardımları ile beni teşvik eden kişiler sayesinde mümkün olabilmektedir.

Yüksek lisans eğitimime katkılarından dolayı bölüm hocalarıma, tavsiyeleri ve desteğinden dolayı MEB müfettişi Faruk NORŞENLİ'ye, yüksek lisans eğitimimin her aşamasında desteğini esirgemeyen okul müdürüm Ömer ATILKAN ve müdür yardımcısı arkadaşlarıma şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmamda beni yönlendiren tez danışmanım Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ'a, bu yolculuğa başlamamda beni teşvik eden sevgili arkadaşım Yrd. Doç. Dr. Mustafa Ali SÖNMEZ'e, anketlerin dağıtılmasında ve uygulanmasında yardımlarını esirgemeyen Ankara ili merkez ilçeleri Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmen ve okul yöneticisi arkadaşlarıma şükran borçluyum.

Her konuda olduğu gibi yüksek lisans çalışmamda da beni destekleyen, her zaman varlıkları ile bana güç veren aileme sonsuz teşekkür ediyorum.

Ahmet KESKİN

ÖZET

ÖDÜLLENDİRMENİN ORTAÖĞRETİM OKULLARINDAKİ ÖĞRETMENLERİ VE YÖNETİCİLERİ GÜDÜLEME DÜZEYİ (ANKARA İLİ ÖRNEĞİ)

KESKİN, Ahmet

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mehmet KORKMAZ

Haziran-2010, 187 sayfa

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerini ortaya koymak ve öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ile ödül olabilecek nitelikteki diğer özendiricilerin, yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemektir.

Araştırmanın çalışma grubunu 2009/2010 eğitim-öğretim yılında Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan 26 ortaöğretim okulunda görev yapmakta olan 306 öğretmen, 49 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Anket hazırlanırken Şenufuk (2004) tarafından geliştirilen anketten faydalanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerini, üçüncü bölümde ödül sisteminin motivasyon sağlama düzeyini, öğrenme amaçlı sorulara yer verilmiştir.

Toplanan verilerin analizi, SPSS 16.00 for Windows paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda, ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmen ve okul yöneticilerinin ödül sistemi hakkındaki görüşleri olumsuzdur. Ödül sisteminin, çalışanlara duyurulması, ödüllerin belirleme sürecine çalışanların katılımının sağlanması ve ödül kriterlerinin açık olması en fazla olumsuz görüş belirtilen konular olmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemi hakkındaki

görüşlerinin sekiz demografik özelliğın dördünde (yönetici-öğretmen, ödöl alıp-almama, okul türü, öğrenim durumu) anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Araştırma sonucunda; ödöllelerin genel olarak yönetici ve öğretmenleri oldukça güdülediğı görölmüştür. Yönetici ve öğretmenleri en çok güdüleyen ödölleler aşağıdaki gibidir.

- 1- Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması.
- 2- Eğitim-Öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödöl verilmesi.
- 3- Öğrencilerin kendisine değeri verdiğini bilmesi ve hissetmesi.

Yönetici ve öğretmenlerin ödöllelerin güdüleme düzeyine ilişkin görüşlerine göre, sekiz demografik özelliğın dördünde (Cinsiyet, öğretmen-uzman öğretmen, branş, okul türü) anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Sonuç olarak, ödöllelendirmenin yönetici ve öğretmenleri motive etmesine rağmen uygulanmakta olan MEB ödöl sisteminin adil ve şeffaf bir değerilendirmeyi sağlamadığı, uygulayıcı konumundaki üst yöneticilerin objektif bir tutum sergilemediğı görölmüştür.

ABSTRACT

MOTIVATING IMPACT OF REWARDING FOR TEACHERS AND MANAGERS IN SECONDARY EDUCATION SCHOOLS (MODEL FOR ANKARA CITY)

KESKİN, Ahmet

Master's Thesis, Department of Educational Administration and Supervision

Thesis Advisor: Assistant Prof. Mehmet KORKMAZ

April-2010, 187 Pages

The purpose of this research is to present opinions of the managers and teachers in secondary education schools on rewarding system of Ministry of National Education (MoNE) and to determine motivating impact and level of official rewards and other reward-like incentives on managers and teachers.

Study group of the research covers 306 teachers and 49 school managers working in 26 secondary education schools in central sub-provinces of Ankara in 2009-2010 academic year.

The researcher developed a questionnaire for collecting data required for the purposes of the research. The questionnaire prepared is based on the questionnaire template developed by Senufuk (2004). The questionnaire comprises three sections. First section provides personal information; second section depicts opinions of the managers and teachers on rewarding system of Ministry of National Education (MoNE) and the third section includes questions aiming to measure motivating impact and level of rewarding system applied.

The data collected were analyzed using SPSS 16.00 for Windows program package. The research findings show that the teachers and school managers working in secondary education institutions have a negative impression on rewarding system. Announcement of rewarding system to the staff, involvement of the staff in reward determination process and disclosure of rewarding criteria are among mostly criticized characteristics of rewarding system. Out of eight demographic characteristics of the opinions raised by managers and teachers on rewarding system, four demographic characteristics (manager- teacher, accepting reward or not, type of school and education status) revealed significant differences.

The research discovers that the rewards generally play a high motivating role for the managers and teachers. Rewards having most motivating impact for the managers and teachers are as follows:

- 1- Study visits to abroad for professional development
- 2- Double waging for the personnel providing new inventions and contributions in education- teaching field,
- 3- Observing and feeling the appreciation of the students

Opinions raised by managers and teachers on motivating impact and level of the rewards depicted significant differences in four of eight demographic characteristics (gender, teacher- expert teacher, branch, type of school)

Consequently, it is concluded that rewarding system of mone does not have a fair and transparent evaluation scale and top managers at schools who are the operators of the system are not objective even though the rewarding system is a motivating tool for the managers and teachers.

İÇİNDEKİLER	Sayfa No
JÜRİ ÜYELERİ İMZA SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	8
1.3. Alt Problemler.....	8
1.4. Araştırmanın Amacı.....	9
1.5. Araştırmanın Önemi	9
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	10
1.7. Varsayımlar.....	10
1.8. Tanımlar.....	10

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

GÜDÜLEME	11
2.1. Güdüleme	11
2.2. Güdüleme Süreci	12
2.3. Güdülenmenin Önemi	15
2.3.1. Güdülenmenin Örgüt Açısından Önemi.....	16
2.3.2. Güdülenmenin İşgören Açısından Önemi.....	17
2.4. Güdüleme Türleri.....	17
2.4.1. İç Güdüler	18
2.4.2. Fizyolojik Güdüler.....	18
2.4.3. Sosyal Güdüler.....	19
2.4.4. Psikolojik Güdüler.....	19
2.5. Güdüleme Kuramları.....	20
2.5.1. Kapsam Kuramları.....	21
2.5.1.1. Maslow’un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”.....	21
2.5.1.2. Herzberg’in Motivasyon Teorisi	24
2.5.1.3. D.C. McClelland’ın “Başarıya Güdülenme Kuramı”.....	27
2.5.1.4. Atkinson’un “Başarı Gütüsü Kuramı”	31
2.5.1.5. McGregor’un “X ve Y Kuramı”	31
2.5.1.6. Alderfer’in “ERG Kuramı” (V.İ.G Kuramı).....	33
2.5.2. Süreç Kuramları.....	35
2.5.2.1. Beklenti Kuramı (Victor Vroom)	35
2.5.2.2. Porter-Lawler Teorisi	36
2.5.2.3. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	37
2.5.2.4. Adams’ın Denklik (Eşitlik) Kuramı	38
2.5.2.5. Edwin Locke’nin Amaç Belirleme Kuramı	40

2.5.2.6. Smith ve Cranny Beklenti (Umut) Modeli	42
ÖDÜL VE ÖDÜL SİSTEMLERİ	44
2.6. Ödül Kavramı.....	44
2.7. İçeriklerine Göre Ödüller	45
2.7.1. İçsel Ödüller	45
2.7.2. Dışsal Ödüller	46
2.8. İçsel Motivasyon ve Ödül Kuramları	48
2.8.1. İçsel ve Dışsal Ödüller Kuramı.....	49
2.8.2. Adil Dağıtım Kuramı.....	49
2.8.3. Sosyal Belirginlik Kuramı	49
2.9. Ödüllendirme Sistemleri ve Önemi	50
2.9.1. Ekonomik Ödüller	52
2.9.2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel Ödüller	54
2.9. Ödüllendirme Sistemlerinin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler	60
2.10. MEB Ödül Sistemi	61
2.11. Öğretmen Ödülleri İle İlgili Araştırmalar	63

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	67
3.2. Evren ve Örneklem	67
3.3. Veri Toplama Aracı	70
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları	72
3.5. Verilerin Toplanması	78
3.6. Verilerin Analizi	79

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. I. Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	81
4.2. II. Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	93
4.3. III. Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	100
4.2. IV. Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumlar	146

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	155
5.2. Öneriler.....	158
KAYNAKÇA	161
Ek-1. Uygulama Anketi	168
Ek-2. Anket uygulama izin yazısı	171

TABLolar LİSTESİ

Tablo No	Sayfa No
Tablo 3.1. Uygulama Yapılan Okullar ve Toplanan Anket Sayıları.....	68
Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler.....	69
Tablo 3.3. Öğretmen ve Yöneticilerin, Ödül Sistemine İlişkin Görüşlerine Ait Açıklanan Varyans Sonuçları.....	72
Tablo 3.4. 12 Maddelik II. Bölümün Faktör Yükleri ve Madde Toplam Korelasyonları	74
Tablo 3.5. Öğretmenlere Yönelik Olarak Uygulanmakta Olan Resmi Ödüller Ve Ödül Olabilecek Nitelikteki Çeşitli Önerilere Ait Açıklanan Varyans Sonuçları	75
Tablo 3.6. 33 Maddelik Bölümün Faktör Yükleri Ve Madde Toplam Korelasyonları ...	77
Tablo 3.7. Güvenirlik Katsayıları	78
Tablo 3.8. Verilerin Değerlendirilmesi ve Değerlendirmede Esas Alınan Aritmetik Ortalama Aralıkları	79
Tablo 3.9. Verilerin Değerlendirilmesi ve Değerlendirmede Esas Alınan Aritmetik Ortalama Aralıkları.....	80
Tablo 4.1. Katılımcıların “Yöneticiler Ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri” Alt Problemine İlişkin Görüşleri	81
Tablo 4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödüllendirme İle İlgili Kriterlerin Açıkça Belirtilmesi”ne İlişkin Görüşleri	83
Tablo 4.3. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yöneticilerin Ödüllendirilecek Çalışanın Seçiminde Adil Davranması”na İlişkin Görüşleri	84
Tablo 4.4. Yönetici ve Öğretmenlerin “Verilen Ödüllerin Gösterdiği Performansı Karşılması”na İlişkin Görüşleri	85
Tablo 4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödül Verilme Sıklığının Yeterliliği” ne İlişkin Görüşleri	86
Tablo 4.6. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yöneticilerin Yapılan Çalışmaları Dikkatle Değerlendirerek Ödül Vermesi”ne İlişkin Görüşleri	87
Tablo 4.7. Yönetici ve Öğretmenlerin “Başarılarının Yöneticiler Tarafından Fark Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri	88
Tablo 4.8. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödüllerin Hangi Ölçütlere Dayalı Olarak Verildiğini, Tüm Çalışanların Bilmesi”ne İlişkin Görüşleri	89
Tablo 4.9. Yönetici ve Öğretmenlerin “Üst Yöneticilerin, Ödülleri Kullanmaları İçin Gerekli Donanımına Sahip Olmaları”na İlişkin Görüşleri	90

Tablo 4.10. Yönetici ve Öğretmenlerin “Üst Yöneticilerin, Ödülleri Kullanmaları İçin Gerekli Yetkiye Sahip olmaları” na İlişkin Görüşleri	91
Tablo 4.11. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödül Sisteminin Oluşturulması Sürecine, Çalışanların Aktif Katılımının Sağlanması”na İlişkin Görüşleri	92
Tablo 4.12. Yönetici ve Öğretmenlerin “Kurum İçindeki Ödüllerin Neler Olduğunun, Tüm Çalışanlara Duyurulması”na İlişkin Görüşleri	93
Tablo 4.13. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödül Türlerinin Yeterliliği”ne İlişkin Görüşleri	94
Tablo 4.14. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre t testi sonuçları.....	95
Tablo 4.15. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin görevlerine göre t testi sonuçları	95
Tablo 4.16. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, mesleki kıdemlerine göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları	96
Tablo 4.17. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, öğrenim durumlarına göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları	97
Tablo 4.18. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, branşlarına göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları	98
Tablo 4.19. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlik kariyerlerine göre t testi sonuçları	98
Tablo 4.20. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, ödül alıp almamalarına göre t testi ile sonuçları	99
Tablo 4.21. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, çalıştıkları okulun türüne göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları	100
Tablo 4.22. Katılımcıların “Yöneticiler Ve Öğretmenleri, Öğretmenlere Yönelik Olarak Uygulanmakta Olan Resmi Ödüller Ve Ödül Olabilecek Nitelikteki Çeşitli Önerilerin Güdüleme Düzeyi” ne İlişkin Görüşleri.....	101
Tablo 4.23. Katılımcıların değişik ödül türlerinin güdüleme düzeyine ilişkin ortalamaları (Azalan sıralama)	105
Tablo 4.24. Yönetici ve Öğretmenlerin “Teşekkür Belgesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri	106
Tablo 4.25. Yönetici ve Öğretmenlerin “Takdir Belgesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri	107
Tablo 4.26. Yönetici ve Öğretmenlerin “Aylıkla Ödüllendirme” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri	108

Tablo 4.27. Yönetici ve Öğretmenlerin “Altı Yıl Olumlu Sicil Notu Sonucu Kademe İlerlemesi Ödülü Verilmesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri	110
Tablo 4.28. Yönetici ve Öğretmenlerin “Derece İlerlemesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri	111
Tablo 4.29. Yönetici ve Öğretmenlerin “Emeklilikte Alınan Hizmet Şeref Belgesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri	112
Tablo 4.30. Yönetici ve Öğretmenlerin “Aylıkla Ödüllendirme Miktarının Günümüz Koşullarına Uygun Hale Getirilmesi”nin Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri	114
Tablo 4.31. Yönetici ve Öğretmenlerin “Kariyer Basamaklarına Göre Farklı Ücret Ödenmesi”ne İlişkin Görüşleri	115
Tablo 4.32. Yönetici ve Öğretmenlerin “Farklı Tür Okullara Öğretmen Seçiminde Ödüllerin Ek Puan Avantajı Getirmesi”ne İlişkin Görüşleri	116
Tablo 4.33. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yönetici Atamada Ödüllerin Ek Puan Avantajı Sağlaması”na İlişkin Görüşleri	117
Tablo 4.34. Katılımcıların “Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının, Ulusal Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulması”na İlişkin Görüşleri	118
Tablo 4.35. Katılımcıların “Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının, Yerel Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulması”na İlişkin Görüşleri	119
Tablo 4.36. Katılımcıların “Ödül Alan Öğretmene Görevli Olduğu İl Sınırlarındaki Törenlerde Konuşma Yapma Olanağı Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri	121
Tablo 4.37. Katılımcıların “Ödül Alan Öğretmenlerin Mesleki Çalışmalarının, MEB Süreli Yayınlarında Tanıtılarak Tavsiye Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri	122
Tablo 4.38. Katılımcıların “Emeklilik İşlemlerine Esas Olmak Üzere Her On Yıla Bir Yıl Yıpranma Payı Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri	123
Tablo 4.39. Katılımcıların “Mesleki Gelişim İçin Yurtiçi Gezi Olanağı Sağlanması”na İlişkin Görüşleri	124
Tablo 4.40. Katılımcıların “Mesleki Gelişim İçin Yurtdışı Gezi Olanağı Sağlanması”na İlişkin Görüşleri	125
Tablo 4.41. Katılımcıların “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmene Ailesiyle Birlikte Bir Haftalık Tatil Ödülü Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri	127
Tablo 4.42. Katılımcıların “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Kurulda Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri	128

Tablo 4.43. Katılımcıların “Öğrencilerin Kendisine Değer Verdiğini Bilmesi Ve Hissetmesi”ne İlişkin Görüşleri	129
Tablo 4.44. Katılımcıların “Okulun Yönetimine Yönelik Kararlara Katılması”na İlişkin Görüşleri	130
Tablo 4.45. Katılımcıların “Öğretmenlerin Özel Günlerinin Kutlanması”na İlişkin Görüşleri	132
Tablo 4.46. Katılımcıların “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Okuldaki Törenlerde Öğrencilerin Önünde Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesi”ne İlişkin Görüşler.....	133
Tablo 4.47. Katılımcıların “Alanında Gelişme Olanğı Sağlanması”na İlişkin Görüşleri	134
Tablo 4.48. Katılımcıların “Okulunu Çeşitli Toplantılarda Temsil Etmesi”ne İlişkin Görüşleri	135
Tablo 4.49. Katılımcıların “Ders Vermenin Dışında Ek Sorumluluklar Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri	136
Tablo 4.50. Katılımcıların “Ders Programı Yapılırken İsteklerinin Dikkate Alınması”na İlişkin Görüşleri	138
Tablo 4.51. Katılımcıların “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Arkadaşları Tarafından Takdir Edildiğini Hissetmesi”ne İlişkin Görüşleri	139
Tablo 4.52. Katılımcıların “Yer Değiştirme İsteklerinde Öncelik Tanınması”na İlişkin Görüşleri	140
Tablo 4.53. Katılımcıların “Belirli Ödülleri Kazananlara Başarılarından Dolayı Üstün Hizmet Belgesi Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri	141
Tablo 4.54. Katılımcıların “Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkıları Sağlayanlara Fikri Gayret Ödülü Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri	143
Tablo 4.55. Katılımcıların “Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkıları Sağlayanlara İki Maaş Ödül Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri	144
Tablo 4.56. Katılımcıların “Öğretmen Çocuklarının Okul, Kreş, Yurt, Pansiyon Gibi İmkânlardan Öncelikli Yararlanması”na İlişkin Görüşleri	145
Tablo 4.57. Öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin t testi sonuçları	147

Tablo 4.58. Katılımcıların görevlerine göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin t testi sonuçları	147
Tablo 4.59. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin, mesleki kıdemlerine göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları	148
Tablo 4.60. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin, öğrenim durumlarına göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları	149
Tablo 4.61. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin, branşlarına göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları	150
Tablo 4.62. Öğretmenler ile uzman öğretmenlere göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin t testi sonuçları	152
Tablo 4.63. Katılımcıların ödül alıp almamalarına göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin t testi sonuçları	152
Tablo 4.64. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin, görev yaptıkları okulun okul türüne göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları	153

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil No

Sayfa No

Şekil 1. Güdülenme Süreci	13
Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	23
Şekil 3. Maslow ve Herzberg Teorilerinin Karşılaştırılması	27
Şekil 4. Amaç Zorluğu İle Performans-Motivasyon İlişkisi.....	41
Şekil 5. Cranny - Smith'in süreç modeli	42
Şekil 5. 12 Maddelik II. Bölümün Tek Boyutluluk Kanıtı	73
Şekil 6. 33 Maddelik III. Bölümün Tek Boyutluluk Kanıtı.....	76

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Örgüt psikolojisi alanında yapılan tüm araştırmaların özünde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içersinde, çalışanların yaptıkları işe inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip çalışanların örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle bir yandan örgütlerde yapılan tüm eylemlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, diğer yandan örgüt çalışanlarının gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Örgüt ortamlarında çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda, onları örgüt amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikteki yapılan tüm eylemlere motivasyon (güdü) denilir. Yöneticinin örgüt amaçlarına ulaşma başarısı ile motivasyon bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çalışanın hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli donanıma sahip yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir. (Sabuncuoğlu,1995,s.85)

Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerinin performansı, eğitim örgütünün konusu gibi görünse de, aslında toplumun büyük bir çoğunluğunu etkilemektedir. Günümüzde veliler çocuklarının gideceği okul ve öğretmenleri hakkında daha duyarlı ve araştırmacıdırlar. Bir okulun başarılı ve dinamik yapısı o okulu öne çıkarmakta ve velilerin o okula olan taleplerini arttırmaktadır. Meslek liselerinde velilerin taleplerinin yanı sıra bölgesinde istihdam sağlayan işletmelerinde okula olan talepleri, okulun başarısına paralel olarak artmaktadır.

1.1. Problem Durumu

Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin işlerine güdülenmiş, istekli ve azimli çalışmaları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımaktadır.

Çünkü bu ülkelerin zaman ve kaynakları oldukça sınırlıdır. Bu nedenle her alanda, işine yeterince güdülenmiş insanlara gereksinim duyulacağı açıktır (Başaran, 1979:2).

Bir Fransız atasözü der ki “Bir atı suya götürebilirsiniz ama ona zorla su içiremezsiniz”. Çünkü suyun zorla içirilebilmesi “susamışlık” ihtiyacına bağlı bir olaydır. Buna göre yeni davranışların bazı ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıkacağını bilmek gerekir. Bu ihtiyaçlara güdü diyoruz. Güdü organizmanın hareketini başlatan, yönlendiren ve sürdüren güç/durumdur. Güdüler bir kez ortaya çıkıp doyuruldukları zaman tamamen ortadan kalkmazlar, bir süre sonra yeniden ortaya çıkarlar. Buna güdülerin döngüsel olma özellikleri denir. (Üçok, 1988:143).

Yönetimde güdüleme, personelin sahip olduğu enerjiyi ve aktiviteyi harekete geçirerek örgütün amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini ve personelin görevinde etkili ve verimli olmasını sağlamaktır. Güdülemenin konusu insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden güdülemede amaç insanı kazanmaktır. Yönetici, güdüleme teknikleriyle örgütte personelin tatminini ve aynı zamanda etkili, verimli çalışmasını ve örgüt amaçlarına ulaşmasını sağlar. Çünkü yönetimde güdülemede amaç, personelin ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerini tatmin ederek davranışlarını etkilemek ve personeli belli bir hedefe (başarıya) yöneltmektir (Peker ve Aytürk, 2000:292).

Eğitim yönetiminde güdüleme, insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için kişiyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon yönetimi ise personelin daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir. İnsan ihtiyaçları sonsuzdur, sınırsızdır. Bu sebeple, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyon araçlarını kullanarak insanları daha fazla çalışmaya sevk etmektir. Ücret, başarı, tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânı olması motive edici faktörler arasında sayılabilir. Bu faktörlerin olması durumunda kişilerin çalışma istek ve arzuları artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir (Çeltek, 2004, 1).

Örgütte bireyin başarısının, yetenekleri ile çalışma isteğine bağlı olduğu söylenebilir. Çalışma isteği yoksa yetenekler yüksek olsa bile başarı olmaz. Yetenekler göreve hiç uygun değilse çalışma isteği yüksek olsa bile yine başarı olmaz. Bu nedenle işgören seçilirken öncelikle işgörenin sahip olduğu yetenek ve deneyimin, iş tanımları ve iş gerekleri ile uygunluğunun sağlanmasına dikkat edilir. Ancak seçilen eleman ne kadar yetenekli olursa olsun, içinde çalışma isteği duymuyorsa, örgüte önemli bir katkı sağlayamaz. Bu nedenle elemanı örgüte aldıktan sonra yapılacak iş, onu verimli çalışmaya isteklendirmektir (Yüksel, 1998, 117).

İmalat sanayinde en iyi işçi ile en kötü işçinin ürettikleri arasında fark vardır. Diğer çalışma alanlarında fark daha da yüksektir. Bu farklılığın ana nedeni güdülenmedir. Ancak güdülenmenin, verimliliğin tek belirleyicisi olduğu söylenemez. İş başarımında güdüleme dışındaki öteki belirleyiciler, çalışanın yeteneği, durumsal faktörler ve çevresel faktörlerdir. Okul gibi girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin güdülenmesi, niteliği gereği, farklılığı olan bir sorundur. Öğretmenlerin işlerini istekle yapmaları ve güdülenmiş olmaları konuyu önemli kılmaktadır.(Balcı, 1990, 271)

Bu denli önemli olan güdüleme sorununa, eğitim yönetimi açısından bakıldığında, konuya yeterince önem verilmediği görülmektedir. Türkiye'de eğitim yönetimi klasik yönetim kuramları doğrultusunda ve ceza yönelimlidir. Yasalarda cezalara ilişkin kurallar sıralandığı halde ödüllere ilişkin kurallar çok belirgin değildir.

Eğitim yönetiminde çalışanın güdülenmiş olması ve bunun ödülle yapılması büyük önem taşımaktadır. Toplumsal sistem içinde girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan görevi bu insanları yetiştirmek olan eğitim ve eğitimin kurumlaşmış şekli okullar, diğer sistemlerden farklı bir yapı oluşturmaktadır. Bu kurumlarda çalışan öğretmenlerin de yeterince güdülenmiş olması çok daha büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle işgörenlerin güdülenmesi de farklıdır ve soruna çok boyutlu olarak bakılması gerekmektedir. Okulun felsefesi ve amaçları kara dönük değildir. Öğretmenler de yalnızca ekonomik güdeleyicilerle güdülenmemektedirler. Çalışanların bir davranışı altında birden fazla güdü bulunmaktadır. Güdüleme sistemi, örgütte üyeleri arasındaki bağları etkilemede önem taşır.

Öğretmenlerin emeğinin karşılığı maddi ve manevi özendiricilerle desteklenmelidir. Takdir edilen, sevilen ve sayılan öğretmen gerçekleştirdiği hizmetin karşılığı olarak bu düzeye ulaştığının bilincinde, mutlu ve verimli olur. O, başarılı olduğu duygusallığı ile moralini yüksek düzeylere çıkararak mesleğine bağlanır. Böylece başarı bilinci sonucu, onun hizmetinin niteliği için olumlu bir pekiştirici rolünü üstlenmiş olur.

Olumlu pekiştirme, arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı surette tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir. Ödüllerin niteliği içsel ve dışsal ödül niteliğindedir. İçsel ödülü birey, her ne kadar işi yapmaktan zevk alma, eser yaratmaktan mutluluk duyma, başarısından dolayı çevresinde prestij sahibi olma gibi duygulardan elde etmekte ise de birey dışındaki yönetim, onun başarısını kolaylaştırıcı örgütsel önlemler ve kaynaklar da sağlamaktadır. Ancak önemli olan bireyin bu tatmini kendi içinde duyarak işteki başarılı davranışını devam ettirecek tekrarlarla bulunmasıdır. Dışsal ödüllerde ise bireyin başarısına yönetimce maddi ve manevi değer biçilmesidir. Pirim, zam, ikramiye, terfi gibi ödüller olumlu pekiştirici roller oynamaktadır (Eren, 1984; 445).

Çalışanlar, göstereceği çabanın takdir edilmesi ve ödüllendirme beklentisi içerisinde. Eğer kurumda ödüllendirme ile ilgili ilkeler ve politikalar önceden belirlenmiş ise bu çalışanlar üzerinde motive edici etki gösterecektir. Çalışanlar meslektaşları ve yönetim tarafından takdir edilmeye olumlu tepkiler verirler. Özendirme amacıyla kullanılan yöntemler çalışanları motive eder ve harekete geçirir. Yönetimin görevi çalışanları başarılı olmaya motive etmek ve başarılı olmaları için gerekli imkânları sağlamaktır. Çünkü başarı arttıkça çalışma isteği ve gayreti de artacaktır. Buna karşın üstün gayret gösterip üstleri tarafından takdir edilmeyen personelin sonraki işlerinde performans düşüklüğü görülebilir, iş verimi azalır ve motivasyon eksikliği görülebilir. Kurumun amaçlarına ulaşabilecek etkililikte olması için çalışanların kuruma katkıları ve iş başarımları oranında ödüllendirilmeleri gerekmektedir. Ödül mü vermeli ceza mı? İnsanlar hem ödüle kavuşmak için hem de acıdan, cezadan kaçmak için bir işi yapmayı tercih ederler. İnsan sevdiği konuda çalışırken ödüle, sevmediği konuda çalışırken cezaya odaklanır.

Olumlu davranışların pekiştirilmesinde çalışana sunulan ödülün çeşidi ve özelliği de önemlidir. Çünkü ödülün motive edici olması, kişiye bir anlam ifade etmesine bağlıdır. Ödüllendirmenin objektif ve adil olabilmesi için performans değerlendirmesi olmalıdır. Performans değerlendirme, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir. Kriterleri iyi belirlenmiş adil bir değerlendirme sürecinden geçen performans değerleri personeli daha bir ateşleyecektir. Okullarda “takdir etme ve başarıyı ödüllendirme” adı altında programlar düzenlenebilir. Bu etkinliklerde maddi ödüllerden çok manevi değeri olan küçük ödüller ve takdir etmek personeli motive edecektir. Ödül verilirken, hem ödülü hak edenler mağdur edilmemeli, hem de ödül alamayanlar mahzun bırakılmamalıdır.

Ülkenin en geniş kadrosuna sahip olan MEB örgütü de öteden beri ödül sistemini geliştirme yönünde kalıcı bir çözümle sonuçlanamayan arayışlarını sürdürmektedir. 1924 yılında Dewey, 1925 yılında Künhe, 1927 yılında Omar Buyse ve E.Walter Kemerrer Kurulu’nun Türkiye’nin Eğitim Sistemi konusunda yaptıkları çalışmaların sonucunda öğretmenlerin görev ve sorumluluklarına gereğince yerine getirebilmeleri için gereksinimler ile örtüşen uygulamalara yer verilmediğini, bu konuda yeni düzenlemeler gerektiğini belirtmişlerdir (Balci, 1998, 135).

Cumhuriyetin kuruluşundan bu zamana kadar birçoğu günümüzde uygulamadan kaldırılmış olan farklı ödül türlerine yer verildiği görülmektedir. Yapılan bir çalışmada bu ödüller şöyle sıralanmıştır. 1.Üstün başarılı sayılmak, 2. Başöğretmen adayı ünvanı verilmek, 3. Yeni bir tesise adı verilmek, 4. Ülkü eri sayılmak, 5. Köye hizmet edenler anıtına adı yazılmak, 7. Millet mekteplerinde üstün başarı gösterenlere ikramiye verilmesi, 8.Takdirname, 9.Teşekkürname, 10. Yılın öğretmeni ödülü, 11. Aylık ödülü, 12. Öğretmenler günü kutlaması,13. Hizmet şeref belgesi. (Balci, 1998, 135)

Sözü edilen ödüllerden MEB’in yasal ve yönetsel metinlerde yer verdiği ödüller manevi ve maddi olmak üzere iki grupta toplanabilir.

A. Manevi ödüller:1. Teşekkür belgesi, 2. Takdir belgesi, 3. Hizmet şeref belgesi.

B. Maddi ödüller:1.Terfi (kademe ilerlemesi, derece yükselmesi), 2. Aylık ödülüdür.

Bunların dışında terfi olarak görülen özendiriciler; kariyer basamaklarında (Baş öğretmenlik, uzman öğretmenlik), farklı tür okullara öğretmen seçiminde (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi) ve yönetici atama yönetmeliğinde (Ek-2 Yönetici değerlendirme formu) personelin aldığı ödüllerin ek puan avantajı sağlaması olarak görülmektedir.

Var olan yasal düzenlemelere göre ödül sisteminin, sicil raporları ve müfettiş raporları dışında öğretmenlerin de ödül seçimine katılmalarını sağlayacak bir ortamı oluşturmadığı, yeterince ve değişik ödüller sunmadığı ileri sürülebilir (Şenufuk, 2004).

Yasal ve yönetsel metinlerde Milli Eğitim personelinin ödüllendirme kriterleri belirlenmiştir. Ancak, özellikle aylıkla ödüllendirmede yaşanan bazı sıkıntılar vardır. Bunların başında teklif edilecek personelin seçimi var. Okullarda genellikle görülen durum, okul müdürünün yakınında sıkça görülen personelin ya da müdür yardımcılarının sırayla bu ödüle teklif edilmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. Aylıkla ödüllendirmenin bir başka eleştirilen tarafı da adından kaynaklanmaktadır. Bu ödülü alanların eline geçen ücret aylıkla kıyaslanamayacak kadar az bir rakamdır.

Yöneticiler tarafından yetersiz görülen çalışanlar ile işsizler, genellikle güdülenmemiş, hırssız ve çalışmaya isteksiz olma ile suçlanırlar. Ancak araştırmalar, insanların çalışmayı sevdiğini göstermektedir. Nitekim insanların niçin çalıştıkları da üzerinde önemle durulan konulardan birisidir. İnsanların genellikle ekonomik zorunluluklar ve güdüler gibi nedenlerle çalıştıkları bilinmektedir. Oysa çalışma da, insanlar için bir başka gereksinim olarak kabul edilmektedir. Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada, çalışmanın yalnızca sözü edilen nedenlerle olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmada 401 kişiye "eğer size çalışmadan rahatça yaşamınızı sürdürebileceğiniz kadar bir para verilse çalışmayı düşünür müydünüz?" sorusu sorulmuş, verilen yanıtlardan, deneklerin % 80'inin çalışmayı düşündüğü ve işlerine devam etmeyi istedikleri anlaşılmıştır. Bu da, insanların çalışmayı sevdiğini ve yönetim

kuramlarından "iyi insan" görüşünün desteklendiğini ortaya koymaktadır .(Balcı, 1989, 127)

Hem yurtiçi hem de yurt dışında yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde edilerek, öğretmenlerin yalnız maddi özendiricilerle güdülenmedikleri, onları güdülemede paranın en iyi ve tek yöntem olmadığı anlaşılmıştır. Çünkü öğretmenler, öğretme işinin içsel doyuruculuğundan, öğrenci başarısından ve insana hizmet güdüsünden daha çok etkilenmektedirler.(Balcı, 1990, 271)

Eğitim yönetiminde öğretmenin güdülenmesi sorunu, hem öğretmenle hem de çevresi ile ilgilidir. Bunun için öğretmenin kendisiyle ilgili olarak, tutum, değer, sosyal çevre, eğitim, ilgi, duygu ve kişilik özellikleri dikkate alınmalıdır. Bu nedenle yöneticilerin çalışanların kişiliklerini, görevlerin gerektirdiği çeşitlilikleri, iş çevresinin karakteristik özelliklerini bilmesi gerekmektedir. Aksi halde genel kabul görmeyen ve tarafsız yapılamayan değerlendirmeler sonucunda verilen ödüller, diğer öğretmenler üzerinde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Oysa ödüllendirilerek güdülenmiş, üretken istekli öğretmenler daha verimli çalışabilirler. Bu durum okul ortamında öğrencilere ve çevreye olumlu yönde etki yapabilir. Yeterince güdülenmiş öğretmenlerin nitelikli öğrenciler ve geleceğin kaliteli işgücünü yetiştirebilecekleri unutulmamalıdır. İşte bu noktada, öğretmenlerin nasıl güdülenebileceği sorunu ortaya çıkmaktadır.

Çetinkanat'a göre "Vicdanlı ve mükemmeliyetçi olmak, tükenmişliğe yol açabilir. Çünkü hep mükemmeli elde edememenin hayal kırıklığını yaşarlar." (Çetinkanat, 2002, s.188). MEB'de görev yapan öğretmenlerin bir kısmının üstün performanslarının ödüllendirilmemesi, öğretmenler tarafından bir çeşit cezalandırma olarak değerlendirilebilmekte bu da tükenmişliğe yol açabilmektedir (Şenufuk, 2004).

Araştırmanın temel dayanağını oluşturan güdüleme ve güdülenme kuramlarından beklenti kuramlarına göre; ödüle ulaşmak için fazla çaba harcamak, ödülün değeri, beklentilere uygun olması ve ulaşılabilirliği ile ilgilidir. Ödül kazanma ile gösterilen çaba arasında doğrusal bir ilişki vardır. Ödül beklentisi olan öğretmen daha çok çalışabilir. Ancak her çaba ödül ile sonuçlanmamakta, araya başka değişkenler

girerek performansı düşürebilmektedir. Öğretmenlerin çaba ve performansları iyi değerlendirilerek etkili bir güdüleme süreci sağlanabilir (Şenufuk, 2004).

Ülkemizin her köşesinde örgütlenmiş büyük bir eğitim örgütünün, aynı ölçüde büyük olduğu söylenebilecek çalışan sayısı dikkate alındığında ödül türlerinin nicel ve nitel yönden gereksinimlere uygun, birey ve örgütün beklentileriyle örtüşen bir çeşitlilik göstermesi gerektiği söylenebilir. Bu nedenle MEB örgütünde yasa ve yönetmeliklerle belirlenen ödül sistemi, öğretmenleri güdüleme düzeyi açısından bir araştırma konusu oluşturmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

Ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin, MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri ile ödüllendirmenin güdüleme düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3. Alt Problemler

1- Yönetici ve öğretmenlerin MEB ödül sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?

2- Yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında;

- a) Cinsiyet,
- b) Görev
- c) Mesleki kıdem,
- ç) Öğrenim durumu,
- d) Branş,
- e) Öğretmenlik kariyer basamağı
- f) Ödül alıp almama,
- g) Çalıştığı okul türü,

değişkenleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

3- Yönetici ve öğretmenleri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyi nedir?

4- Yönetici ve öğretmenleri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyi arasında;

- a) Cinsiyet,
- b) Görev,
- c) Mesleki kıdem,
- ç) Öğrenim durumu,
- d) Branş,
- e) Öğretmenlik kariyer basamağı
- f) Ödül alıp almama,
- g) Çalıştığı okul türü,

değişkenleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerini ortaya koymak ve yönetici ve öğretmenleri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyini tespit etmektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

MEB tarafından yapılan son düzenlemeler incelendiğinde, terfilerde alınan ödüllerin puan değerlerinin arttığı görülmektedir. Ödüllerin değerinin artması ödüllendirmelerin daha dikkatli yapılmasını gerektirir. Araştırmada ortaya çıkan ödül sistemine ilişkin görüşler yöneticilerin daha sağlıklı ödüllendirme yapmalarını sağlayabilir.

Araştırma bulguları yeni ödüllendirme sistemlerinin oluşturulmasına ışık tutabilir.

Ödül sisteminin yönetici ve öğretmenler üzerinde yarattığı olumlu veya olumsuz etkinin ortaya konması sağlanabilir.

Araştırma, okul müdürlerine resmi ödüller dışında kullanabilecekleri ödüller olduğunu göstermesi açısından fayda sağlayabilir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmada, MEB ödül sistemi ve ödüllerin güdüleme düzeyi okul yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak ele alınmıştır. Bu amaçla, Ankara ili merkez ilçelerindeki liselerde görevli yönetici ve öğretmenlere bir anket uygulanarak gerekli veriler toplanmıştır. Bu nedenle araştırma, Ankara ili merkez ilçelerindeki Genel liseler, Meslek liseleri ve Anadolu liselerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler ile sınırlıdır.

1.7. Varsayımlar

1. Araştırmada kullanılan anketteki sorulara katılımcıların tarafsız, doğru ve tamamen kendi düşüncelerini yansıtan cevaplar verecekleri varsayılmıştır.

1.8. Tanımlar

Araştırmada kullanılan bazı kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

Güdüleme (Motivasyon): Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları.

Ödül: İşgörenin harcadığı çaba ile başardığı örgütsel performansın sonucunda örgütten sağlayabildikleri.

Katılımcı: Ankete katılan yönetici ve öğretmenler

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. GÜDÜLEME

Güdüleme kavramının Türkçede tam olarak karşılığını bulmak çok zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Motive teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca güdüleme bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde güdüleme, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür. ‘Güdüleme’ temel kavramı ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2004: 494). Kısaca güdüleme, genellikle yapılan işe insanları yönlendiren dürtülerin oluşumu olarak tanımlanabilir. İnsanların birçok dürtüsü vardır. Örneğin televizyon karşısında oturan bir insanın, o andaki dürtüleri dinlemek ve eğlenmek içindir. Dürtüler açlık, susuzluk gibi biyolojik ihtiyaçlardan ve kabul görme, başkaları tarafından değer verilme ve insan yaşantısında önemli olan işleri başarma gibi psikolojik ihtiyaçlardan ortaya çıkar (Bruce ve Pepitone, 1999: 1).

Güdüleme isteme, ihtiyaç, arzu etme gibi sözcüklerle anlatılan; insanın bir çaba içinde bulunmasına ilişkin genel bir terimdir. İnsanda güdüleme bir güdünün doyurulmak için yekınmasıyla ya da dış etkenlerin zorlamasıyla ortaya çıkar. Böylece güdüleme, iç ve dış etkenlerle ortaya çıkan, bir gerilim, bir zorlanmadır (Başaran, 1991: 144). Aslında güdülenmek bireyin işine, amacına kanaliz olmas, işini en iyi şekilde yapmak adına istekli olması durumudur (Yiğenoğlu, 2007: 13).

Güdülenme psikolojide üzerinde çok durulan konulardan biridir. Bu kavram, literatürde bazen güdü (motiv) ya da güdülenme (motivasyon) ifadeleriyle açıklanmak istenmiştir. Güdülemede başlatılan davranışın bir amacı vardır. Kişi uyarıcının etkisiyle hedefe yaklaşma ya da ondan uzaklaşma yönünde güdülenebilir. Bu durumda kişinin güdülenmesinin yüksekliğinden ya da düşüklüğünden söz edilebilir (Can, 1985: 45). Bu

yaklaşımlar içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm uğraş ve etkinliklere güdüleme denebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 118).

Yapılan açıklamalara göre güdülemenin üç etkenle ilişkili olduğu görülmektedir. Bu etkenlerin soru biçiminde belirtilmesi konunun daha net olarak anlaşılmasına katkıda bulunabilir. Sorular şunlardır (Chruden ve Sherman, 1984, alıntılanan Aydın, 2000: 82):

- 1) Davranışa güç veren nedir?
- 2) Davranışa yön veren, onu yönlendiren nedir?
- 3) Söz konusu davranış nasıl sürdürülür?

Güdülemenin bu üç ögesi insanın işbaşında davranışını anlamada önemlidir. Bu sorulara göre güdülemenin birinci ögesi, bireyleri belli davranış göstermeye zorlayan, onları harekete geçiren içsel güçleri ifade etmektedir. Çevresel güçler genellikle bu içsel güçleri harekete geçirir. Güdülemenin ikinci ögesi, amaca yönelimi ifade etmektedir. Belli bir amaca yönelik bir davranış belirtmektedir. Üçüncü öge ise bireyin içindeki güçleri yoğunlaştıran bireysel enerjilerin yönünü pekiştiren çevresel güçleri ifade etmektedir (Aydın, 2000: 82). Tüm bu tanımlardan yola çıkarak genel bir tanım yapmak gerekirse güdüleme, bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı bir şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı şeklinde ifade edilebilir.

2.2 Güdüleme Süreci

Güdülerin kaynağı bireylerin gereksinmeleridir. Gereksinme, organizmadaki herhangi bir eksiklikten ya da yokluktan doğar. Gereksinme, organizmada giderilmesi gereken bir güç ya da gerilim olarak duyulur. Buna psikolojide “dürtü”, organizmayı belli bir davranışa götüren olaya “güdü” denir (Gürsel, 1997: 143).

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için gereksinmelerini bilmek gerekir. Gereksinmeler insan davranışlarının anahtarını oluşturur. Bireylerin

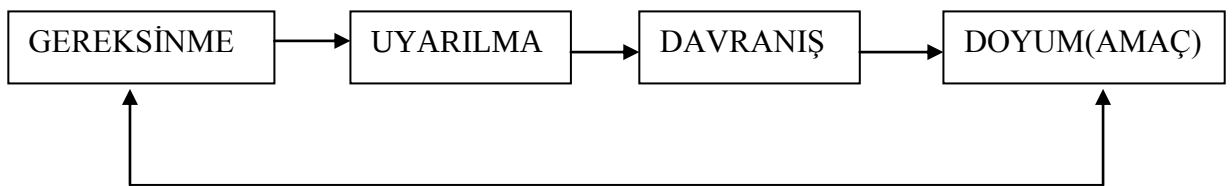
davranışlarını anlayabilmek için onları bu davranışlara yönelten gereksinimleri bilmek gerekir. Bütün insanlar mantıklı ya da mantıklı olmayan, bilinçli ya da bilinçaltı mutlaka bazı güdüleme güçlerini tatmin etmek zorunluluğu ile davranışta bulunurlar (Yalçın, 2002: 191).

Güdülenme süreci, “Bir güdü etkisi ile eyleme geçme sürecidir. Bireyin bir amaca yönelmesi ve harekete geçmesi demektir (Kutaniş, 2003: 59)

Güdülemenin psikolojik süreci, doğası yönünden de anlamlılığı yönünden de çok karmaşıktır. Bununla birlikte bu karmaşık süreci, tanımak için yalınlaştırmak da gereklidir.

Güdülenme sürecinin en yalın anlatımı şöyle yapılabilir (Başaran, 1991: 147).

1. İnsanı belli bir hedefe doğru yönelten itici gücün harekete geçirilmesi.
2. İnsanın hedefe ulaşması için davranması.
3. Hedefe ulaşarak doyumun sağlanması. Güdülenme sürecini örgütsel davranış açısından ele aldığımızda(Başaran, 1991: 147);



Şekil 1. Güdülenme Süreci

(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001)

- **Gereksime:** yoksunluğun yarattığı dengelenim çabası, bireyi gerilime düşürerek sağlığını tehlikeye atar. Böylece birey, durulumunu sağlayacak etmeni ya da etmenleri edinmeye gereklilik duyar.

- **Ortam arama:** Gerekseminin doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir.

- **İstem:** Gereksinme; elverişli ortam bulunduğunda isteme dönüşür. İstem, işgörence açıkça bilinir, belirlenir. Başka bir deyişle, istemler, işgörence bilincine varılmış gereksemelerdir.

- **Seçenek arama:** İşgören, istemini karşılamak için elverişli seçenekler aramaya başlar. Örgüt ortamının, istemin karşılanmasına elverişli olması, çoğu kez elverişli seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırır.

- **Sınama:** Bu aşamada, istemi karşılamak için seçilen seçeneğin sınanması yapılır. Bireyin seçtiği seçenek ne oranda geçerli ise, istemini karşılamada o oranda başarıya ulaştırır.

- **Doyum:** Bu aşamada işgören, yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak duruluma geçer. Doyum yeterli düzeyde olmadığında ya yeniden güdülenerek bu aşamalara baştan başlar, ya da isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek akıl sağlığını tehlikeye sokar (Başaran, 1991: 148).

- **Gereksinim:** Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimler vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile güdülenme süreci başlar.

- **Uyarılma:** Bireyde itici bir gücün oluşması için, uyarılmanın gerçekleşmesi gerekir. Bu güç fiziksel ve ruhsal isteklenmedir.

- **Davranış:** Gereksinimlerini gerçekleştirmek için uyarılan birey, bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.

- **Doyum:** Gereksinimler karşılandığında doyuma ulaşılır ve güdüleme süreci tamamlanmış olur.

Güdülenmenin oluşma biçimi ve etkileri dört yönlü incelenmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1996: 89)

Birey doyuma ulaşmadığı sürece kendisinde bir eksiklik hisseder. Bu da bireyde dengesizlik yaratır. Ancak gereksinmesi karşılanıp doyuma ulaştığında dengesizlik giderilir ve kişi doyuma ulaşmanın mutluluğunu yaşar. Bununla birlikte, bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası yoktur. Çünkü bir gereksinmenin bittiği yerde, bir diğer gereksinme başlar ve güdülenme süreci hep aynı yolu izler. Başka bir deyişle güdüleme süreci mükemmelliğin standartlarına ulaşmak olarak da açıklanabilir (Cohen, 1986: 23)

2.3. GÜDÜLENMENİN ÖNEMİ

Yöneticilerin başarıları diğer işgörenlerin yetenek ve düşüncelerinden faydalanmalarına bağlıdır. Bazı işgörenlerden mükemmel performans alınırken, bazı işgörenlerden ise istenen verim elde edilemez. GÜDÜLENME işgörenin iyi ya da kötü iş yapmasına etki eder. Dolayısıyla güdülenme kişilerin davranışlarını etkilemektedir (Üçok, 1997: 5). Üst düzeyde güdülenmiş bireyler, üretkenlik ve iş doyumunda büyük ölçüde artışlara, devamsızlık, geç gelme, şikâyetler vb. büyük azalmalara neden olabilmektedir. Peters ve Waterman, 20 yıl boyunca çok üst düzeyde başarı göstermiş Amerikan şirketlerinin bu başarılarının nedenini bulmak için yaptıkları çalışmanın sonunda bu şirketlerin olağanüstü insanlar çalıştırdıkları için değil, ortalama çalışanları örgüte bağlılık ve yüksek edim için olağanüstü güdüleyebildikleri için başarılı oldukları sonucuna varmışlardır (DuFour, 1986). Bu durumda, üst düzeyde edim bekleyen örgüt yöneticileri, işgörenlerini güdüleyebilmek için onların istek, gereksinim ve beklentilerinden haberdar olmalı ve olanaklar ölçüsünde bu beklentileri karşılamaya çalışmalıdırlar.

Çalışmak için örgütlere giren bireylerin birden çok amaçları vardır ve bunlar diğer çalışanlarla uymayabilir. Örgütün işlerliği açısından ideal olan, bireyin kendi amaçlarını başarmada örgüt amacına hizmet etmenin aracı olacağını düşünmesini sağlamaktır. Böyle düşünen bireylerin bireysel sahip oldukları potansiyellerini örgüt amacına hizmet edecek biçimde kullanacakları varsayılabilir (Baysal, 1985: 63).

Örgütlerde etkin bir güdülenme, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde ortaya konulmasına yardımcı olur. Çalışanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; ancak onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedenlen, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar ancak örgütte iyi bir güdülenmenin varlığı ve kullanılmasıyla elde edilebilir (Üçok, 1997: 5).

2.3.1. Güdülenmenin Örgüt Açısından Önemi

İnsan psiko-sosyal bir canlı olarak çeşitli ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçların bir kısmı fizyolojik ve somut ihtiyaçlardır. Bir kısmı ise daha soyut, gözle görünemeyen ama son derece önem taşıyan ihtiyaçlardır. İşte birey bu ihtiyaç ve arzularını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik durumu ortaya çıkar. Bireyin arzu ve ihtiyaçlarını belirleyen güdüler kişiye özgüdür. Bunlar içinde yaşadığı sosyal çevre ve kültürün etkisiyle zaman içinde yön değiştirebilir, gücünü kaybedebilir veya artırabilir. Bu sebeple, kişinin içinde bulunduğu sosyal çevresiyle çelişmeyen arzu ve isteklerinin karşılanması gerekir (Şahin, 2004: 3)

Yöneticiler astlarının güdülenmeleri ile yakından ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticinin temel amaçlarından birisi, ihtiyaçları karşılanmayan bireylerin yaşadığı dengesizlikleri keşfetmek ve gidermektir. Aksi durumda ise, bireyin yaşadığı bu dengesizlik, onun davranışlarına, iş verimine, moraline, ilişkilerine olumsuz etki de bulunacaktır. Başka bir ifadeyle, bireyde iş verimsizliği, performans düşüşü, iş tatminsizliği gibi sonuçlar ortaya çıkabilecektir (Fındıkçı, 2001: 375 – 376).

Güdülenme ile verimlilik çok yakından ilişkilidir. Güdülenmemiş işgörenin verimli olması beklenemez. Bu davranışlarının değişik nedenleri olabilir. Yönetici açısından önemli olan işgörenlerinin örgütün amaçları doğrultusunda davranmalarınıdır (Koçel, 1989: 301).

Yönetimin en belli başlı fonksiyonlarından biri olan güdülenme tek başına kullanıldığında verimi artıran basit bir teknik ya da araç değil; bir felsefe, bir düşünce şekli ve yaşam tarzıdır. İnsanların ihtiyaç, istek ve davranışları üzerine kurulmuştur. Güdülenme yönetimde temel ve vazgeçilmez faktörlerden biridir. Başarılı bir yönetim

güdülenme olmadan sağlanamaz. Örgüt önceden saptanmış amaçların başarılması için bir araya gelmiş bireylerden meydana gelir. İşletmelerdeki bireylerin bu amaç için mücadele etmeleri ancak iyi bir güdülenme sistemi kurmakla mümkündür. (Üçok, 1997: 6). Bunun içinde her örgütün kendine özgü koşulları göz önüne alarak ve işgören davranışlarını etkileyen temel faktörleri araştırarak esnek bir güdülenme politikasının uygulanması gerekir (Sabuncuoğlu,1984: 64). Bu amaçla işgörenleri işe yönelten güdüler ve bunlardan kaynaklanan ihtiyaç türlerini incelemekte ve daha sonra belirli bulgulara varmakta yarar vardır.

2.3.2. Güdülenmenin İşgören Açısından Önemi

Güdülenme örgüt açısından önemli olduğu kadar işgören açısından da son derece önemlidir. işgörenin ihtiyaçlarını insan olarak ihtiyaçları ve örgüt üyesi olarak ihtiyaçları diye iki ana bölümde ele almak daha uygundur (Aşkun, 1978: 64).

Örgüt yönetimi işgörenleri güdülemede bu iki grup işgören ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak bu ihtiyaçlara uygun güdüleme araçları sunmaları gerekir. Örgütlerde işgörenlerin ihtiyaçları farklı özellikler göstermektedir. Bundan dolayı işgörenlerin örgütten ihtiyaçlarının tatmini ile ilgili bazı beklentileri bulunmaktadır. Bu önemli beklentileri şöyle sıralayabiliriz: ücret, işgüvenliği, anlamlı iş, uygun arkadaş, yapılan işte güvenlik, ilerleme imkânları, konfor, dürüst ve kabiliyetli liderlik, kabul edilebilir uygun emir ve yönetim, uygun bir sosyal grup, karara katılma, sayılabilir (Üçok, 1997: 7).

2.4. Güdüleme Türleri

Güdülerin oluşumu, bireylerin çeşitli şekillerde ortaya çıkan ihtiyaçlarından oluşur. Bu güdüler bireylerin davranışlarını, oluşum biçimi, yönü ve şiddeti gibi çeşitli şekillerde zamanda etkiler (İncir , 1985: 8).

Güdüler, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan güdülere ussal

güdü, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan güdü denilebilir (Sabuncuoğlu , 1995 : 89).

2.4.1. İç Güdüler

Bu güdüler bireyin doğal nitelik taşıyan gereksinmelerinden kaynaklanan bilinçsiz davranışların oluşumuna neden olurlar. Bu çeşit güdülerin insanın bilinçli davranışları üzerinde etkisi yoktur (Sabuncuoğlu , 1995 : 89).

Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilmesi için şu koşulları taşınması gerekir:

-Kesin bir fizyolojik neden bulunmalıdır.

-İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.

-İç güdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir (Sözen , 1980 : 120)

2.4.2. Fizyolojik Güdüler

Bu tür motivler bireyin temel motivasyonlarıdır. Yaşamını sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlardan kaynaklanmaktadır. Bu tür motivler Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kavramında da ilk sırada yer almaktadır. Fizyolojik motivlere örnek olarak Maslow'un temel gösterdiklerini sıralayabiliriz; beslenme, barınma, giyinme, ısınma gibi ihtiyaçlardır (Sabuncuoğlu , 1995 : 90).

Bu motivasyonlar bireyin yaşamını sürdürebilmesi için gerekli ve zorunlu olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar yaşama temel teşkil ettiği için her insanda var olmakla birlikte, bunların gerekliliklerinin şiddeti ve kuvveti farklı olabilir. Bu insanın kişilik yapısının farklı olmasından kaynaklanmaktadır.

2.4.3. Sosyal Güdüler

İnsanları hayvanlardan ayıran en önemli özellik, bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantıdır. İnsanları bir araya getiren ve toplumsal yaşantıya iten g bilinçlidir.

Toplumda yaşayan ve toplumun düzeni ve devamını sağlayan kurallar ve alışkanlıklar, her birey için toplumun beğendiği bu kurallara ulaşmak için birer güdü rolü oynarlar. Bu güdüler toplumsal yaşantı ile birlikte eğitim, ğretim ve alışkanlıklarla meydana gelen sosyal içerikli güdülerdir. Toplum düzenini sağlayan kurallar, fizyolojik özellikteki motivlerin dahi oluşumlarını etkileyerek onların değişik şekilde görünmelerini sağlarlar. Bazen de sosyal motivler fizyolojik motivleri açabilir. Örneğin savaş sırasında dinsel inanışların etkisiyle “lrsem şehit, kalırsam gazi” olmak, motivenin fizyolojik gücünden daha etkili olabilir. Bu düşünce sosyal motivlerin eseridir (Başaran, 1998 : 144).

Sosyal içerikli motivler, toplumların değerli olarak grdğu olgulardır. Birey de bunlara ulaşmak için bütün çabasını harcar. Bunlar; gruba ye olmak, tanınmak, başkalarına yardım etmek, sevmek, sevilmek, beğenilmek gibi bireyi harekete geçiren sosyal içerikli duygu ve düşüncelerdir. Ancak sosyal motivler, bireylerin kişilik yapısına göre farklı zamanlarda, değişik önem ve biçimlerde oluşurlar. Öte yandan bu motivlerin oluşması doğrudan doğruya toplum koşullarına da bağlı olabilir. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivlere sahip olması doğaldır. Bir kesimde hoş görülen davranışlar diğer kesimde normal karşılanmayabilirler. Toplumun zelliklerine göre sosyal motivler değişiklik gösterir (Ertürk , 2000 : 15).

2.4.4. Psikolojik Güdüler

Sosyal güdülerin dışında bireylerin davranışlarını biçimlendiren ya da yönlendiren psikolojik nitelikli motivler de vardır.

Psikolojik güdülerin yapısı bireyin kişilik ve davranış modellerini oluşturan doğuştan ya da sonradan eğitim, ğretim ve toplumsal değerlerle oluşurlar. Psikolojik

motivler bireylerin içyapısı ile ilgili olduğu için ancak oluştuktan sonra öğrenilebilir. Aynı zamanda bu motivlerin nedenini anlamak da oldukça güçtür. Belki de motivasyon çeşitleri arasında en karmaşık olanı da psikolojik güdülerdir (Sabuncuoğlu , 1995 : 92).

Psikolojik güdülerini oluşturan korku, ilgi, ilgisizlik, sevinç, saldırganlık, mutluluk, sıkıntı, kuruntu, düşkünlük vb. değerler kişilere göre son derece değişik nitelik taşırlar. Psikolojik motivler, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Ama bunları birleştiren bağ iktidar olma arzusudur. Bireyler yükselmek ve başarı kazanmak isterler ve bu ihtiras uğruna çabalara girişirler (Eren, 1998: 390).

Psikolojik güdülerini genel kalıplar içinde değerlendirmek, bunlardan kaynaklanan etki ve tepkileri incelemek oldukça zordur.

2.5. GÜDÜLEME KURAMLARI

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki kişiler, yeteneklerini ortaya koyarak işlerini etkili ve verimli bir biçimde başarmaları için güdülenmelidirler (Doğan, 1995: 242). İşgören güdülenmesini etkileyen unsurları anlamak karmaşık bir süreçtir. Kurum içinde ve dışında çeşitli sosyal ilişkiler paylaşıldığı için işgören güdülenmesi ortak duyguları, düşünceleri ve her bireyin geçmiş tecrübelerini içerir. Hawthorne deneylerinden sonra, güdülemeyi nitelemeye çalışan bazı kuramlar geliştirilmiştir. Bunların her birinin güçlü ve zayıf yönleri vardır ve hiçbirisi tek başına her durumda uygulanabilecek yeterlikte değildir (Asproni, 2004: 1). Ancak farklı durumlarda farklı kuramlar uygulanabilir.

Kuramlardan bazıları kişilerin ihtiyaçlarına yani insanın içinde olan faktörlere ağırlık verirken, bazıları da teşviklere, insanın dışında olan, ona dışardan tesir eden etkilere ağırlık vermişlerdir (Silah, 2000: 54). Literatürde iç faktörlere ağırlık veren kuramlar “Kapsam Kuramları”, dış faktörlere ağırlık verenler de “Süreç Kuramları” olarak incelenmektedir. Kapsam ve süreç kuramlarının her ikisi de davranışlara yön verir. İşgörenin sergilediği olumlu davranışlar sonucunda verilen ödüllerle pekiştirme gerçekleşir.

2.5.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, insanın doyuracağı güdülerini ya da ihtiyaçlarını odak olarak alırlar. Bu kuramlarda insanın ulaşmak için güdülendiği hedef önemlidir. Bir başka deyişle insan bir amaca ulaşmak ya da güdüsünü doyumak için davranışta bulunur. Kapsam kuramlarında yanıt aranan soru, insanın “ne için” davranışa geçtiğidir (Başaran, 1991: 151). Bu kuramlar güdülerin davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermeyebilirler (Eren, 1984: 430). Bu kuramların dayandığı hipotez, yöneticiler işgörenleri belirli şekillerde davranışa zorlayan faktörleri anlayabilirlerse, bu faktörlere hitap etmekle, onları kontrol altında tutmak suretiyle çalışanları daha iyi yönetebilecek ve onları örgüt amaçları doğrultusuna sevk edebileceklerdir (Silah, 2000: 54).

2.5.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Güdüleme konusunda yaptığı araştırmalarla ün kazanan A.H. Maslow, insan davranışlarını yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu savunarak güdüleme olgusunu açıklamaya çalışmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 137). Maslow’a göre bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli kademe içinde incelenebilir. Söz konusu kademelendirme şu şekildedir:

Fizyolojik İhtiyaçlar: İhtiyaçlar basamağının en alt düzeyinde yer alan yeme, içme, uyuma, giyinme gibi en önemli ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçların örgütte en önce doyurulması gerekir. Bu ihtiyaçların doyumu çalışanların istekli ve verimli çalışmalarının ön koşuludur. Bu ihtiyaçlar giderilince önemini kaybeder. Başka bir deyişle, doyurulmuş temel ihtiyaçlar artık ihtiyaç olmaktan çıkarlar ve yeni istekler başlar (Kaya, 1991: 114). Eğitim örgütlerinde öğretmenlerin fizyolojik ihtiyaçları açısından bakılınca, ücretlerin bu ihtiyaçlar içinde yer almakta olduğu söylenebilir (Öztay, 2006: 58).

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar gibi sürekli değildirler ve bu nedenle tatmin edilince sona ererler. Aynı zamanda, eğer bu ihtiyaçlar fazlaca garanti altına alınırsa kişiler için zararlı olabilir. Bir kimsede, bir iş yerinde çalışsa da çalışmasa da

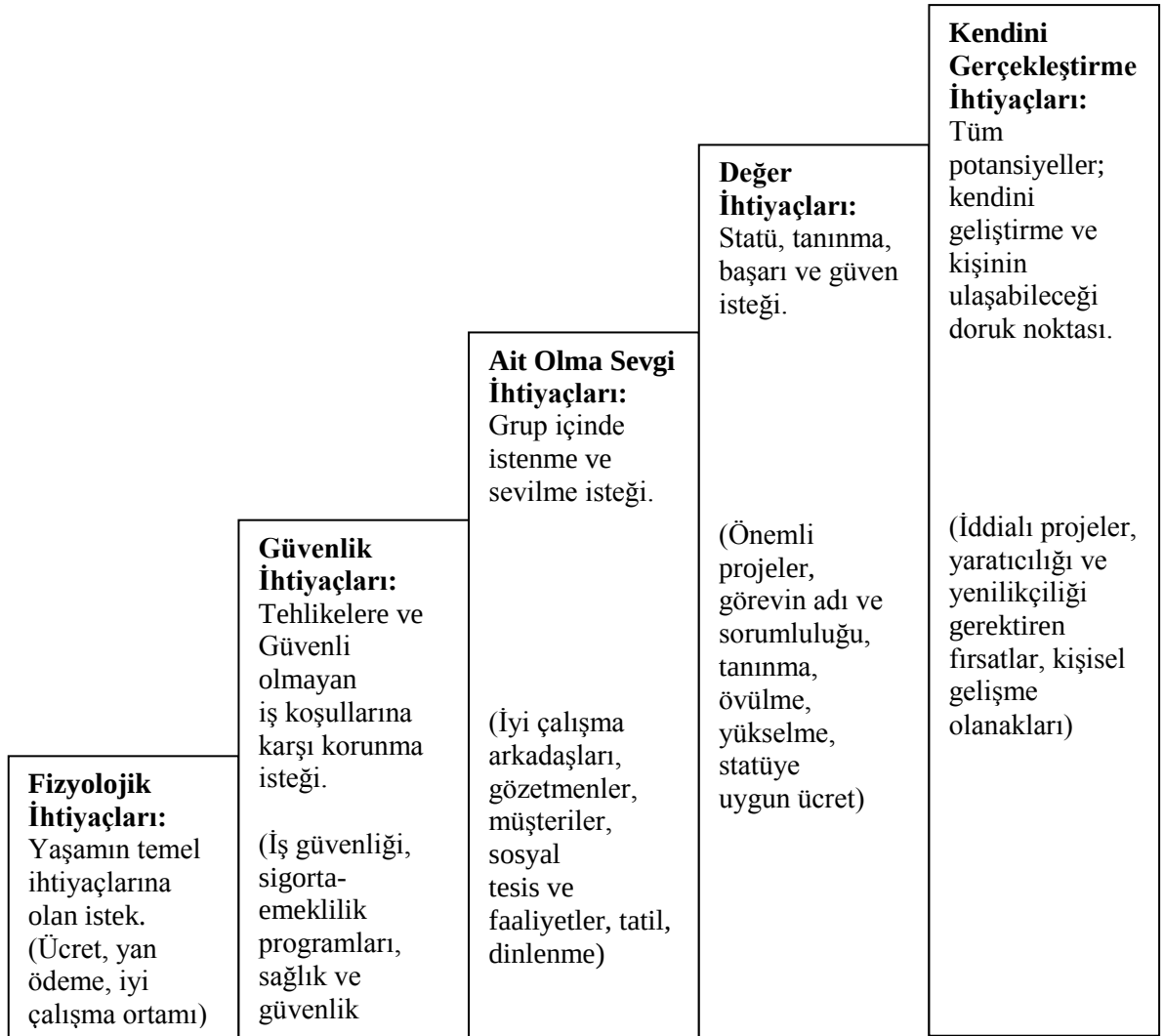
her durumda ücretini alacağı duygusu uyandırılırsa, rasyonel iş yapma ve yaptırma olanakları yitirilmiş olacaktır (Eren, 2004: 501). Güvenlik ihtiyaçlarına okullarda öğretmenler açısından bakıldığında, can güvenliğinin sağlanması birincil güvenlik ihtiyacıdır. Bunun yanı sıra sağlık hizmetleri de önemli güvenlik ihtiyaçları arasında yer alır. Yani öğretmenler, sağlıkla ilgili yaşayacağı bir sorunda güvende olacağını hissetmek ister. Hasta olduğunda tedavi görebileceğini bilmek ve yaşlılıkta da güvencede olabileceği bir sosyal güvenliğinin olduğunu bilmek ister. Bu şartların sağlanmaması durumunda kendini güvende hissetmeyen öğretmenin güdülenmesi de düşebilir (Öztay, 2006: 59). Eğitim kurumları ile ilgili diğer bir güvenlik ihtiyacı da iş güvenliğidir. Milli Eğitim Bakanlığında ücretli öğretmen olarak çalışan öğretmenlerin büyük endişeleri vardır. Bu endişeleri taşıyan öğretmenlerin işlerine güdülenmelerini sağlamak okul müdürleri için oldukça zor olabilmektedir.

Ait Olma, Sevgi İhtiyaçları: Bireyin başkaları tarafından sevilme, sevmek, arkadaş edinme gibi duygusal ve toplumsal ihtiyaçlarıdır (Akat vd., 1997: 214). Eğitim örgütleri ve öğretmenler açısından bakıldığında karşımıza kurum kültürü çıkmaktadır. Öğretmen, kendini o kurumun kültürüne ait hissetmek ister. Kendini okulda kabul edilmiş görmek, dostlarının olduğunu bilmek ister (Öztay, 2006: 60). Çalıştığı okul ortamında ait olma, sevilme, arkadaş edinme gibi ihtiyaçlarını karşılayamayan öğretmen, gününün büyük bölümünü geçirdiği okulda mutsuz olabilir, güdülenmesi düşebilir ve dolayısıyla okulun amaçlarına da gerektiğince hizmet etmeyebilir.

Değer İhtiyaçları: Bu basamağa ulaşan kişi, bir yandan kendisine güven ve saygı duyarken, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygısını arar (Akat vd., 1997: 214). Maslow'a göre saygı ihtiyacının doyurulması; insanı kendine güven, değer, yetenek, gerekli ve yararlı olma duygularına götürmektedir. Bu ihtiyaçların engellenmesi ise çalışanda yetersizlik, çaresizlik duygusunun gelişmesine yol açmaktadır (Blanchflower ve Oswald, 1999). Öğretmenler açısından olaya bakıldığında, diğer öğretmenler, okul müdürü ve veliler tarafından başarıları kabul edilen öğretmenlerin güdülenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: İhtiyaçlar dizisinin sonuncusudur. Her insan belirli alanlarda uzmanlık kazanabilecek bazı yeteneklere sahip olabilir. Ayrıca bu

alanlarda araştırma, öğrenme ve bilinmeyen bazı şeyleri keşfetme girişimlerinde bulunabilir. Bireysel hobilerin ve tutkuların gerçekleştirilmesi, bazı yeni buluş ve yaratma çabalarında bulunulması kişiyi sadece örgüt içinde değil, ulusal ve uluslararası alanlarda da tanınan biri yapabilir (Eren, 2004: 502). Örneğin, okul müdürü tarafından öğretmenlerden yüksek lisans yapmak isteyenlere fırsat tanınması, öğretmenlerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılayacağından güdülenmelerini de artırabilir. Maslow'un bu kademelendirmesi Şekil 2. de gösterilmiştir.



Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

(Doğan, 1995: 247)

Örgütteki her insan, kendini gerçekleştirme düzeyine çıkamaz. Kimi işgören birinci basamakta kalırken, kimileri ise ikinci, üçüncü ve dördüncü basamağa çıkabilirler. Bir basamaktaki ihtiyaçları duyan işgörenler arasında büyük bireysel ayrılık

vardır. Bir basamakta bulunan bir işgören, aynı basamakta bulunan başka bir işgöreenden, doyurduğu ihtiyaçların sayısı ve düzeyi bakımından ayrılık göstermektedir (Başaran, 1991: 153).

Maslow'un savunduğu ihtiyaçlar zinciri ile ilgili olarak alt basamakta yer alan bir ihtiyaç doyurulduktan sonra bir üst basamağa geçilse bile, altta kalan ihtiyaçlardan biri yeniden ortaya çıktığında bütün dikkatler hemen bu alt ihtiyacı yeniden karşılamaya yönelir. Örneğin, sosyal doyum sağlamak ve çevrenin saygısını kazanmak amacıyla tiyatroya giden seyirciler bir yangın çıkması halinde kendilerini kurtarma çabasına düşerler ve bu arada dost ve ailelerinin güvenini bile hiçe sayabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 122).

Okul müdürleri, öğretmenleri okulların amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmaya yönlendirebilmesi için onların davranışlarının altında yatan ihtiyaçları tanımak zorundadır. Bunun için, öğretmenlerin ihtiyaçlarının belli bir önceliğe göre sıralandığını bilmelidirler. Okul müdürleri, öğretmenlerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılanmadan daha üst düzeydeki ihtiyaçlarının karşılanmayacağını farkında olmalıdırlar (Sarpkaya, 2002: 98).

2.5.1.2. HERZBERG'İN MOTİVASYON TEORİSİ

Maslow'un motivasyon kuramında esas olan beş ihtiyaç basamağının varlığı ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği hususu önem taşımaktaydı. Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmalarda, güdülemede Herzberg modeli diye bilinen “çift faktör” kuramını geliştirmişlerdir. Bu kuramın varsayımlarına göre, işyerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile işyerinde iş göreni mutlu kılan, işyerine bağlayan özendirici teşvik edici ya da doyum sağlayan etmenlerin birbirinden ayrılması gerekir. Çünkü işyerinde belirli etmenlerin varlığı doyuma katkıda bulunmaktadır. Bu etmenlerin yokluğu ise nötr bir durum yaratmakta, doyumsuzluğa yol açmamaktadır (Eren , 1998: 410).

Temel olarak Herzberg ortaya iki iddia atmıştır. İlk olarak iş memnuniyeti üzerine yaptığı araştırmalarla, insanların aslında başarı, tanınma ve kendini gerçekleştirme gibi yüksek ihtiyaçlarla motive edildiği sonucuna ulaştığını söylemiştir.

İkinci olarak da, sanayi ve ticaret alanlarında iş ortamını zenginleştirmek için uygulamalı bir programın ortaya konmasının, güdülerini kuvvetlendirerek iş memnuniyetini arttıran bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Adair, 2003 : 59).

Herzberg tarafından Hijyen Faktörler olarak ele alınan, şirket politikası ve yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel yönetim, teknik denetim, kişiler arası ilişkiler, maaş, statü, iş güvenliği, özel hayat, çalışma şartları gibi faktörler olumsuz özellikler taşımaları halinde, iş memnuniyetsizliğine neden olurlar.

Motivatörler olarak ele alınan başarı, tanınma, gelişme ihtimali, ilerleme, sorumluluk işin kendisi iş memnuniyetini sağlayan faktörlerdir.

Herzberg, “hijyen faktörleri”ni kendi deyişiyle “önleme ihtiyaçları” yani insanın acı veren ya da istenmeyen durumları önleme eğilimiyle birleştirmiştir. Motivatörlerle de, insanın en büyük hedefi olan kendini gerçekleştirme veya kendini fark etme kavramları arasında doğrudan bir bağ kurmaya çalışmıştır (Adair, 2003:76).

Herzberg bu etmenleri iki ana gereksinime bağlamaktadır. Motivatörler başlıca gelişme, kendini gerçekleştirme gereksinimlerini karşıladıkları için doyuma; hijyen faktörleri de, hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimi yüzünden doyumsuzluğa yol açmaktadır. Kuramın çok tartışılan temel önermesi ise şudur: Bu iki etmen küme birbirinden kesinlikle ayrıdır. Yani motivatörler sadece doyuma, hijyen faktörleri de sadece doyumsuzluğa yol açarlar. Dolayısıyla bu iki etmen kümesini bir boyut üstünde düşünmek yanlış olur. Motivatörler bulunmadığı zaman bir insan yalnızca doyuma ulaşmamış olacak ama doyumsuz da olmayacaktır. Hijyen faktörleri bulunmadığı zaman da, bir insan çalışma ortamında doyuma ulaşmamış olacak, ama hijyen faktörleri tam olduğu zaman da doyuma ulaşmış olmayacaktır. Herzberg, bunu ansal açıdan sağlıklı olmakla açıklıyor (Onaran , 1981 : 46).

Maslow ve Herzberg Teorilerinin Karşılaştırılması;

Herzberg ve Maslow teorileri karşılaştırıldıkları zaman, Maslow'un insan gereksinimlerini önem sırasına göre sıraladığı; Herzberg'in ise bir işin gerçekleştirilmesinde kişisel başarı ve kendisini kabul ettirme güdüsüne önem verildiği görülür. Maslow'a göre, fiziksel gereksinimler içinde yer alan ekonomik gereksinimlerle doyuma geçilmez. Oysa Herzberg kuramında ücretin yeri motivasyon faktörleri arasında ancak altıncı sırada yer almaktadır.

Bunun yanında Maslow ve Herzberg'i motivasyon bağlamındaki etkenler yönüyle karşılaştıracak olursak; Maslow'a göre temel olan insanın kişisel hiyerarşik gereksinimleridir. Herzberg'e göre ise, önemli olan bireyin iş hayatında kendini kabul ettirmesi ve başarılı olma gereksinimidir. Herzberg'e göre işte doyum sağlamanın en geçerli yolu başarılı olmak, saygınlık kazanmakken; ekonomik faktörleri göz ardı etmektedir. Buna karşılık Maslow'un motivasyondaki en önemli etkeni ekonomik faktörlere dayanmaktadır. Herzberg kuramına yapılan bir eleştiri de; ülkelerin sosyo-ekonomik koşullarına göre kuramın geçerliliğinin tartışılmasıdır.

MASLOW MODELİ	HERZBERG MODELİ
	— işin kendisi
Kişisel bütünlük gereksinimi	— başarıma
	— gelişme olanakları
	— sorumluluk
	— ilerleme
Saygınlık gereksinimi	— tanınma
	— statü
	— denetçiyle
Sosyal gereksinimler	— üstlerle astlarla karşılıklı ilişkiler
	— teknik denetleme
	— işletme politikası ve yönetim
Güvenlik gereksinimi	— işgüvenliği
	— çalışma koşulları
	— çalışma koşulları
Fizyolojik gereksinimler	— ücret
	— kişisel yaşantı

Şekil 3. Maslow ve Herzberg Teorilerinin Karşılaştırılması.

(Sabuncuoğlu ve Tüz , 1996 :117)

2.5.1.3 D.C. McClelland'ın “Başarıya Güdülenme Kuramı”

David Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teori; literatürde başarıma ihtiyacı teorisi, başarı güdüsü kuramı olarak adlandırılmaktadır. Bu teoriye göre güdülenme, bir kişinin kazanma, elde etme gücüne bağlı olarak değişir. Yaşam boyunca bazı başarıların ve diğer zor elde edilenlerin nasıl kazanılacağı ya da kazanmanın nasıl öğrenileceği temeline dayanır (Ataman, 2001 :99).

Bu ihtiyaç, zor bir şeyi elde etmek, ustalaşmak, fiziksel nesneleri, insanları ve fikirleri düzenlemek, yönlendirmek ve bütün bunları hızlı ve bağımsız bir şekilde yapmak olarak kendini gösterir (Barutçugil, 2002: 189).

Mc. Clelland, bu güdüyü en yalın şekliyle, başarılı performanslar aracılığıyla rakipler arasında veya rekabetin yer aldığı durumlarda öne çıkma gayreti olarak tanımlanmıştır (Özer, 2003:170). Başarı bireysel ve rekabetçi çaba ile elde edilebilir. Başarı, kendine güven ve bir şeyleri diğerlerinden daha iyi yapma konusundaki kaygı tarafından karakterize edilen öğrenilmiş kişilik mizacı olarak görülebilir (Salili, 1996: 55).

Teoriye göre insan, üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir (Ataman 2001:100).

a) Başarma İhtiyacı: Başarma ihtiyacı, kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek, bunlara ulaşmaya çalışması ile ilgilidir. Bazı insanlar için, elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödüllerden daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, herhangi bir işi daha önce hiç yapılmadığı kadar iyi yapma, vb başarma ihtiyacına yöneliktir (Ataman, 2001 :100).

McClelland insan ihtiyaçlarını başarı, bağlılık ve güçlülük olarak adlandırmıştır. McClelland ‘a göre, insanların mesleklerinde en iyi olma ve mükemmeli arama tutku ve duygularının altında başarı ihtiyacı vardır. Bağlılık ihtiyacı, her insanın az ya da çok diğer insanlarla bağlılık kurma, arkadaşlık ve dostluk oluşturma isteği ile ilişkilidir. Güçlü olma ihtiyacı ise, insanların çevresine egemen olma isteklerinin sonucudur (Eren, 2004: 517).

David McClelland’ın ‘‘Başarı Güdüsü ‘‘ kavramı bireyin içinde olan güçlere dayanmaktadır. McClelland iş adamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin ya da ortanın üzerinde olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı güdüsü yüksek bir iş adamı sadece yüksek kar peşinde değildir. Aynı zamanda büyük bir başarma ihtiyacına

sahiptir. Kar işin ne kadar iyi yapıldığını basit bir ölçüsüdür, tek başarına bir amaç değildir (Aydın, 1993: 85).

Birey başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan da korkar. Bu korku bireyi bazı faaliyetlerde bulunmaktan alıkoyabilir. Bu nedenle birey ancak korkusunu yendiğinde faaliyette bulunmaya yönelebilir (Eren, 2004: 517). Birey, bir görevi dışsal bir ödül almak için değil başarı sonucunda elde edeceği içsel ödüller yani başarının verdiği kişisel tatmin için yapar. Yüksek başarı güdüsüne sahip bireyler gösterdikleri performansa ilişkin hızlı ve kesin bir dönüt isterler. Dönüt mekanizmasının araçları maddi olduğu kadar sözlü övgüler ve yazılı takdirlerde olabilir. Ancak, bireyi etkileyen maddi ödüller değildir. Ödülün büyüklüğü bireyin başarı derecesinin göstergesi veya ölçüsü olmalıdır (Eren, 2004: 518).

McClelland'a göre yüksek başarıma güdüsüne sahip kişiler genellikle yönetici düzeyinde bulunanlardır ve bunlar başarılı birer yönetici olabilmektedir (Bingöl, 1998: 272).

Sonuç olarak, yalnızca başarı güdüsünün bireylerin güdülenmesi üzerinde etkili olmadığı söylenebilir. Çünkü başarı güdüsü bireyden bireye farklılık gösterir. Bazı işgörenler başarılı olmayı çok isterler ve bu yönde yoğun çaba gösterirken; başarı güdüsü yüksek olmayan işgörenlerin çalıştıkları örgütlerde uygun koşullar sağlanarak ve sorumluk verilerek, onların başarı güdüsü harekete geçirilebilir. Başarılı bir işgörenin en önemli özelliği güdülenebilmesi olarak açıklanabilir (Marks, 1976: 1).

b) Sosyalleşme ihtiyacı: Başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler kurmayı ifade eder. Güdünün temeli kişinin kendi dışındaki insanlar veya gruplarla ilişki içerisinde bulunmasıdır. İnsanlar toplumsal bir varlıktır, yalnız başına yaşamını sürdürmesi söz konusu değildir. Dostluk kurmak, belli bir arkadaş çevresi edinmek, insanların hoşuna giden şeylerin başında gelir. McClelland'a göre ilişki kurmak, bir gruba bağlı olmak, insanın temel ihtiyaçlarından biridir.(Gökçe ve Atabey, 2001: 243).

İlişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin özelliklerini şöyle sıralamak

mümkündür (Can, 1999: 179)

- Diğerleriyle arkadaşlık kurmak isterler.
- Başkaları tarafından sevilme isterler.
- Parti, kokteyl gibi faaliyetlerden zevk alırlar.
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.
- Rekabetten çok dayanışmanın ön planda olduğu bir düzende yer almak isterler.

c) Güç Kazanma İhtiyacı: Güç kazanma ihtiyacı, kişinin çevresini etkileme ve kontrol altına alma arzusu ile ilgilidir. Bu ihtiyaç genellikle iki şekilde ortaya çıkar:

- Kişisel güç kazanma
- Sosyal güç kazanma

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler

- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumda diğerleri ile gelişmeyi severler.
- Diğerleriyle karşılaşmaktan zevk alırlar.
- Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek araçları koruyabilmek için, bu güdüye sahip bireyler, diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. (Can,1999: 180).

Güç kazanma güdüsünün kaynakları, ödül, korkutma, yasallık, beğeni ve uzmanlıktır. McClelland, bu güdülerin her birinin farklı tip tatmin duygusu doğuracağını söyler. Modele göre bir kişi etkili ve verimli bir biçimde başarıma olasılığı, diğer ihtiyaçlara oranla belirli bir güdünün gücünün, görevi yerine getirmede başarı olasılığının ve o görev için konulan ödülün değerinin bileşimine bağlıdır.

2.5.1.4. Atkinson'un Başarı Güdüsü Kuramı

Atkinson'un başarı güdüsüne olan yaklaşımı McClelland'in kuramının bir yeniden yorumu olarak görülebilir.

Eren (2004, s.491). Başarı güdüsünün örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği bakımından model geliştiren Atkinson ve Feather'ın bireysel başarıyı etkileyen faktörlerini şu biçimde sıralamaktadır:

Başarısızlıktan kaçma isteği ve başarıya ulaşma arzusu b) Belirli koşullarda başarılı ve başarısız olma olasılıkları c) Başarılı olmaya özendiren (teşvik eden) etmenlere verilen değer ile başarısız olmanın olumsuz sonuçlarına verilen değer.

Örgütün başarıya özendirmek için başarıları ödüllendirmesi gereklidir. Aksi durumda gerekmeyen davranışları da ödüllendirmek, başarısızların başarısızlıklarını daha fazla eleştirmek ve başarılarını daha az övmek, başarısızlarla daha az ilgilenmek iřęörenlerin başarı güdüsünün snmesine neden olabilir.

2.5.1.5. McGregor'un “X ve Y Kuramı”

McGregor insan doğasına ilişkin iki görüş ileri sürmektedir. Birinci görüşü “X” kuramı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuram McGregor'un “geleneksel yönetim ve denetim” anlayışını yansıtmaktadır (Aydın,1993: 101). Güdüleme konusundaki klasik görüşler “kuram X” olarak adlandırılmıştır. Buna göre X kuramı iřęrenler hakkında pek de olumlu olmayan görüşleri ileri sürmektedir. Bu görüşlerin sayısı farklılık göstermektedir. Burada kısaca birkaç görüşü ele almak yeterli olacaktır.(Kaya, 1999: 115).

- Normal olarak insanoğlu işi sevmez, tembel ve şengetir, mümkün olduğunca az çalışma eğilimindedir ve işini ihmal eder.
- İnsan önce kendini düşündüğü için örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermez. Bu nedenle yakından denetlenmelidirler ve örgütsel amaçların başarılmaları doğrultusunda onları sıklıkla zorlamak gereklidir.

- İnsanların çoğu yöneltilmeyi tercih eder, sorumluluk yüklenmekten kaçınır, hırsı azdır ve her şeyin üstünde de güvenlik arar.
- Güdüleme yalnızca fizyolojik ve güvenlik düzeyindeki ihtiyaçları içerir.
- İnsanların çoğu, örgütsel sorunların çözümünde az bir yaratıcı kapasiteye sahiptir.

İkinci görüş ‘‘Y’’ kuramıdır. Bu kuram, insanın doğası ve güdülenmesine daha uygun düşen varsayımlara dayanmaktadır. İnsanı temele alan davranışçılara göre, işgören davranışlarını sorumluluktan kaçınmak, ağır hareket etme ve değişikliklere karşı direnme gibi insan tabiatına bağlamak yanlıştır. Yönetim, bu davranışlardan dolayı kusuru kendinde aramalıdır. Bu kuramın dayandığı temel varsayımlar şunlardır (Kaya, 1999: 118).

- İşte zihinsel ya ve fiziksel çaba harcanması oyun ya da dinlenme kadar normaldir. İnsanın pasif ve tembel olduğu da doğru değildir. Bir durumda doyum kaynağı olan ve gönüllü yapılan bir iş, bir başka durumda işkence kaynağı olabilir ve kaçmayı gerektirebilir.
- Dış kontrol ve ceza tehdidi, insan çabalarını örgüt amaçlarına yöneltmede tek araç değildir. İnsanlar mutlu oldukları ortamda, hizmetleri severek yapmaya kendilerini yönlendirirler ve denetlerler.
- Kişilerin kendilerini örgüt amaçlarına adanmaları, başarılarının değerlendirilmesiyle sağlanır. Kendini kontrol etme, örgüt amaçlarının başarılmasında vazgeçilmez unsurdur.
- İnsanların sorumluluktan kaçtıkları da doğru değildir. Sorumluluktan kaçma, hırs yoksunluğu ve güvenliğe aşırı önem verme, genellikle deneyimin sonuçlarıdır, doğuştan gelen nitelikler değildir. Yönetimin görevi, bu niteliklerin tanınmasına ve geliştirilmesine önayak olmaktır.
- Güdülenme fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kadar, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme düzeyindeki ihtiyaçları da kapsar.

Yönetim öyle bir ortam hazırlamalı ki bu ortam içinde insanlar kendi

amaçlarını gerçekleştirirken örgüt amaçlarını da gerçekleştirmiş olsunlar.

Aydın'ın (Aydın, 1993: 88) Hicks ve Gullet'ten aktardığına göre, "Y" kuramının temelinde bütünleşme vardır. Bütünleşme, işgörenlerin kendilerini örgütün hedeflerine adanma yoluyla, kendi özel amaçlarını daha iyi gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılmasıdır.

Sonuç olarak "X" kuramı örgütün verimsizliğini, işgörenlerin niteliklerinden kaynaklandığını ve yetke kullanılarak işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebileceğini savunur. Güdülemde sadece fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları üzerinde durur. "Y" kuramı ise örgütün verimsizliğinin yönetimden kaynaklandığını ve örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde "bütünleşme" ya da "kaynaştırma" ilkesinin önemli olduğunu vurgular. İnsanların bir örgütte bulunmasının asıl nedeni kendi ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bu nedenle, örgütte öyle koşullar sağlanmalıdır ki işgörenler örgütün hedeflerine yönelirken kendi ihtiyaçlarını da en iyi şekilde gerçekleştirebilsinler. Kısaca örgütsel ve kişisel amaçlar kaynaştırılmalıdır. "Y" kuramı güdülemde fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları kadar sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını da önemserler (Can, 1999: 174).

2.5.1.6. Alderfer'in "ERG Kuramı" (V.İ.G Kuramı)

Alderfer tarafından geliştirilen bu teori, güdülenmeyi ihtiyaçlara bağlı olarak açıklar. Bu nedenle içerik teorileri arasında yer alır. Maslow'un teorisini daha basitleştirerek ve uygulamadan kanıtlarla destekleyerek değiştirmiştir.

Alderfer, Maslow'un modelinin örgütlerdeki çalışma ortamına uygulanmasının mümkün olmadığını savunmuştur. Bu nedenle, kendisi Maslow'un görüşlerinden hareketle yapmış olduğu araştırmalar sonucu yeni bir model geliştirmişlerdir. Bu model, Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasından farklı olarak sadece üç temel ihtiyaç grubundan oluşmaktadır. Çünkü Alderfer'e göre Maslow'un "Emniyet"(Güvenlik), "Sosyal" ve "Saygınlık" ihtiyaç sınırlamaları benzerlik arz etmektedir. Ve kesin çizgilerle birbirinden ayrılmamaktadır. Bu nedenle, Alderfer şu üç temel ihtiyaç grubundan söz etmektedir:

- **Varlığını Sürdürme İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç grubu, hem Maslow'un fizyolojik ihtiyaçları hem de maddi ve maddi olmayan ödüllendirme ve cezalandırma ihtiyaçları ile iş koşullarını kapsamaktadır.
- **İlişki İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç grubu Maslow'un güven ve sosyal grup altında adlandırdığı hususları kapsamaktadır.
- **Gelişme İhtiyaçları:** Bu ihtiyaç grubu Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst düzeyde öngördüğü "Kendini Geliştirme" grubu ile eşdeğer nitelikte olmaktadır.

Alderfer'de sadece ihtiyaçların sayısı değil, hiyerarşi sınırlaması ve güdülemeyi açıklama süreci de farklılık arz etmektedir. ERG kuramı, üst seviyedeki ihtiyaçların tatmini için alt seviyedeki ihtiyaçların tatmin edilmesini şart koşmamaktadır. Bunun ötesinde ERG kuramı ihtiyaçlar hiyerarşisinin ters yönde de çalışabileceğine işaret etmektedir. Bu da şu anlama gelmektedir. İhtiyaçlar sınırlamasının her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut bir görünüm almaktadır. Bazıları bu ihtiyaçlar sıralamasında ilerlerken, bazıları da bunalım ve hayal kırıklığı yaşamaktadırlar. Buna göre, eğer üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanması bireyler için kapalı ve zor ise, bu durumda bireyler alt basamaktaki diğer bir ihtiyaca yönelerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar (Gökçe ve Atabey, 2001: 236).

Alderfer, Maslow ve Herzberg tarafından geliştirilen teorilerden farklı olarak, bireyin üst grupta yer alan ihtiyaçları karşılama konusunda engellenmesi ve hayal kırıklığına uğraması sonucunda, bir alt grup ihtiyaç tarafından güdülenebileceğini ileri sürer. Literatürde bu durum hayal kırıklığı-geri çekilme hipotezi olarak adlandırılmaktadır. İşinde yaratıcılığını kullanma konusunda sürekli olarak engellenen kişinin, bir süre sonra gelişme ihtiyacını bir kenara bırakarak, ait olma ihtiyacını ön plana çıkartması buna örnek olarak verilebilir.

İçerik kuramları, insanların nasıl ve neden böyle davrandıkları, sorularına farklı yaklaşımlarla cevap bulmaya çalışmışlardır. Bu kuramların hepsinin ortak paylaştıkları

varsayımı ise şu şekilde özetleyebiliriz: Bir örgütte tüm çalışanlar birbirinin benzeridir. Bu dört kuramda bir örgütte tüm çalışanların birbirine benzediği varsayımına dayanmaktadır. Ancak buna karşın güdüleme konusunda kuramların her biri farklı yol ve yöntemler önermektedirler.

Güdülenmenin oluşumu üzerinde odaklanan süreç kuramlarının en önemlileri; “Vroom’un Beklenti Kuramı”, “Çok Değişkenli Güdüleme Kuramı”, “Adams’ın Denklik (Eşitlik) Kuramı”, “Edwin Locke’nin Amaç Belirleme Kuramı” ve “Pekiştirme Kuramı”dır (Bingöl, 1998:101, Başaran, 2000: 121).

2.5.2. Süreç Kuramları

Davranışın nasıl harekete geçirilerek yönlendirileceğini, hareket hızının sebeplerini açıklayan teorilerdir. Bu teoriler bireydeki herhangi bir davranışın ortaya çıkışı ve bireylerin hangi amaçlar etrafında nasıl güdülendiği ile ilgilidir. Bunlar kişi davranışlarını belirlemede içsel faktörlerin yeterli olmadığı, buna karşın dışsal faktörlerle kişilerin davranışlarının etkilenebileceğini ve bireyin güdülenmesi üzerinde rol oynayacaklarını öne sürmektedir. Süreç teorilerindeki genel yaklaşım ile bireyin bir davranışını onun dışından kaynaklanan etmenlerle açıklamaya çalışmışlardır (Altuğ, 1997: 81).

2.5.2.1. Beklenti Kuramı (Victor Vroom)

Beklenti kuramının temelinin, 1930 ve 1940’lı yıllardaki Kurt Lewin ve Edward Tolman’ın çalışmalarına dayanır. Modele göre, bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklardır. Bireyler şu andaki ve gelecekteki davranışları ile ilgili olarak bilinçli seçimler yaparlar. Bilişsel olmayan modellerin ileri sürdüğü gibi bireyler kendiliğinden güdülenmiş ya da güdülenmemiş varlıklar olarak değerlendirilemezler. Motivasyonel düzey, bireyin içinde yaşadığı çevreye bağlıdır. Bu çevre, işgörenlerin ihtiyaçları, hedefleri ve beklentileri ile uyum içinde ise birey güdülenebilmektedir (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 144-145).

Beklenti kuramının ilk sistematik formülasyonu, Victor Vroom tarafından

“*Work and Motivation*” adlı eserinde sunulmuştur. Vroom’a göre “Beklenti Kuramı” iki temel kavrama dayanır.

- Belirli bir davranışa yöneldiği zaman belirli bir sonuca ulaşacağı konusunda bireyin beklentisi.
- O sonucun kişi açısından çekicilik derecesi (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 144).

Vroom’un modeline göre bir bireyin güdülenme gücü, belirli bir sonuca ulaşma beklentisi ile onun bu sonuca verdiği değerın çarpımına eşittir. Öyleyse bir insanın faaliyette bulunma gücü, bütün sonuç ve amaçların valensleri (değerleri) ile bu sonuç veya amaçların gerçekleşebilme olasılıklarının çarpımlarının toplamına eşittir.

Değer (Valence), bireylerin kazanılması olası çıktı ve ödüllere verdikleri değerlerdir. İşgörenler, örgüt yöneticileri tarafından sunulan ödülleri değerli saymıyorlarsa, daha verimli çalışma bağlamında güdülenmiş olacaklardır. Çeşitli ödüllere atfedilecek değerler farklılık gösterebilir. Örneğin, kimi işgörenler daha fazla sorumluluk getiren ve stres içeren yüksek bir kademeye terfi olmak istemezken, bazıları da böyle bir terfiyi isteyebilir. Başka bir deyişle çalışanları terfi ile ödüllendirmek her zaman örgütü hedeflediği amaca ulaştırmamaktadır (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2003: 144-145).

2.5.2.2. Porter – Lawler Teorisi

Porter – Lawler teorisinde Vroom’da olmayan tutum değişkenleri vardır, bunlar (Onaran, 1981 :76).

Ödülün değeri; ödüller temel ihtiyaçları karşılamaları ölçüsünde değerlendirilirler.

Nispi çaba – ödül olasılığı; çabaların ödülü getirip getirmeyeceği beklentisidir. İkiye ayırabiliriz.

1. Ödülle iş başarıımı ilişkisi konusunda beklenti.

2. İş başarımı ile çaba arasındaki ilişkinin beklentisi.

İnsanın kendisi için hedeflediği amaçlar onu yönlendirir. İnsan, fiziki ve akli enerjisini kendi hedeflediği amaca yöneltir. Böylece amaç, başarıyı etkileyen çok önemli bir faktör olur. Bunun yanında kurumun verdiği özendiriciler de başarıyı etkilemektedir (Durmaz , 2002 : 125).

İnsanlar çevrelerini algılayıp yorumlarlar ve herkes iyiyi – kötüyü, doğruyu – yanlış, güzeli – çirkini yararlı ve zararlıyı kendine göre belirlemiş olur.

Amaçlılık başarıyı çoğaltan, bir faktör olarak etkilidir. Amaçlar, özendiriciler ve niyetlere bağlı olmadan da başarıyı arttırmaktadırlar. Davranışın özendiriciler ile etkilenmesinde, özendiricilerin, amaçlarla niyetleri etkilemesinden yola çıkılmaktadır. Burada öncelik akli süreçtir. Amaçlarla niyetler yok sayıldığında özendiricilerle davranış arasındaki ilgi de yok olmaktadır (Durmaz , 2002 : 125).

Amaçların güçlüğü, belirginliği, amaçların saptanmasına katılma, amaçların kabulü, iş arkadaşlarının rekabeti amaçların belli başlı özellikleridir.

2.5.2.3. Davranış Şartlandırma Teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner davranış şartlandırma teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları ...) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaşacağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır (Koçel, 1999: 518). Bu noktada karşımıza, davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durum çıktığı görülmektedir.

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Olumlu pekiştirme,

olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma.

- *Olumlu pekiştirme: İstenen* bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma, dışsal ödüller ise zam, prim, terfi şeklinde örneklendirilebilir.
- *Olumsuz pekiştirme: İnsan* tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvuru tedbirleridir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir.
- *Son verme: Bir* davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir.
- *Cezalandırma: Ceza;* istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir (Eren, 1998: 539).

Bu teoriyi güdüleme aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- a) Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- b) Personel bu davranışlardan haberdar edilmelidir.
- c) Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- d) Davranışlara hemen karşılık verilmelidir (Koçel, 1999: 520).

2.5.2.4. Adams'ın Denklik (Eşitlik) Kuramı:

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi, sosyal süreçlerde ve alışveriş ilişkilerinde insanların, doğruluk, haklılık ve adalet kavramlarını nasıl arzuladıklarını açıklayan bir motivasyon modelidir. İnsanları inançları ile davranışları arasındaki tutarlılığı sürdürmenin, motivasyonu artırdığını savunur. Algılanan tutarsızlıklar, bilişsel uyumsuzluk ve psikolojik rahatsızlıklar yaratır ve düzeltici eyleme yöneltir (Barutçugil, 2002: 192).

Eşitlik kuramında, bireylerin işlerinde gösterdikleri çabalarla iş sonunda elde edilen çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir (Çetinkanat, 2000: 27).

Kuram dört temel kavrama dayanır (Can, 1999: 183).

- Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan kişi
- Diğerleriyle Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık, verilen ödüller anlamında, kişinin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler ya da gruplar
- Girdiler: Kişinin işine taşıdığı bireysel özellikler. Örneğin, beceri, deneyim, yaş, cinsiyet, vb.
- Çıktılar ya da Sonuçlar: Kişinin işinden elde ettiği ödüller, tanınma, ücret, yan gelirler vb.

Eşitlik teorisi, insanları motive etmek için, sosyal eşitliğin nasıl kullanılması gerektiğini anlatır. Eğer insanlar aynı çaba ile kendi elde ettikleri ve başkalarının elde ettiklerinin eşit olduğunu görürse, kendilerine eşit davranıldığını düşünürler ve motivasyon düzeyleri yükselir.

Adams'ın kuramına göre insanlar iş için harcadıkları çabalarla elde ettikleri çıktıları, diğer insanların girdi ve çıktılarıyla karşılaştırırlar. İşgörenin bilişsel, devinimsel ve duygusal gücüyle ürettiği beceri, bilgi, deneyim ve iş için harcanan zaman, eğitim ve benzeri her türlü katkısı çalıştığı örgüt için önemli girdilerdir. İşgörenin örgüte verdiklerinin karşılığında örgütten sağladığı her türlü parasal, toplumsal ve ruhsal karşılıklar (ücret, statü vb. gibi) ise örgütün çıktısıdır (Başaran, 2000: 91).

Bu kurama göre, işgörenler kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri sürekli olarak karşılaştırırlar. Bu nedenle işgören, örgüte verdikleri ile bunun karşılığında örgütten aldıklarını ve kendisine verilen ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselere verilen ödüllerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalışır. Karşılaştırma sonucunda denklik varsa, işgören denklik duygusunu yaşar, Eğer işgören, emeği karşılığında örgütün kendisine verdiklerini diğer işgörelere verilenden az bulursa da

denksizlik duygusu yaşar ve bu denksizlik duygusu arttıkça işgören örgüte yabancılaşmaya başlar (Başaran, 2000: 91, Eren, 2004: 538).

Denklik kuramı, işgörelere yönetimce eşit bir şekilde davranıldığında işgörelerin daha iyi bir şekilde güdülenebileceklerini ve adaletsiz bir şekilde davranılırsa güdülenmenin bundan olumsuz etkilenebileceğini ortaya koymaktadır (Günbayı, 2000: 42).

Eşitlik teorisinde önemli olan, yalnızca herhangi bir ödölün elde edilmesi değildir. Ödölün tatmine yol açması için, ödölün hem çalışanların beklentisini karşılaması hem de adil olarak dağıtılmış olması gerekir.

2.5.2.5. Edwin Locke'nin Amaç Belirleme Kuramı

Bir işgören, kendisine verilen uygun amaçlar belirlemekten, bu amaçlar için çaba harcamaktan ve amaçlara ulaşmaktan bir haz duyar. Duyduğu haz, onu belirlediği amaçlara ulaşması için güdüler. İşgören örgütsel amaçları gerçekleştirdiği zaman yönetim tarafından ödüllendirilir ve kendisine önderlik yapılırsa, işgörenin amaç belirleme ve amaca ulaşma çabaları özendirilmiş ve pekiştirilmiş olur (Başaran, 2000: 91).

Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların şu özelliklerinin olması gerekir (Aşan, 2001: 235).

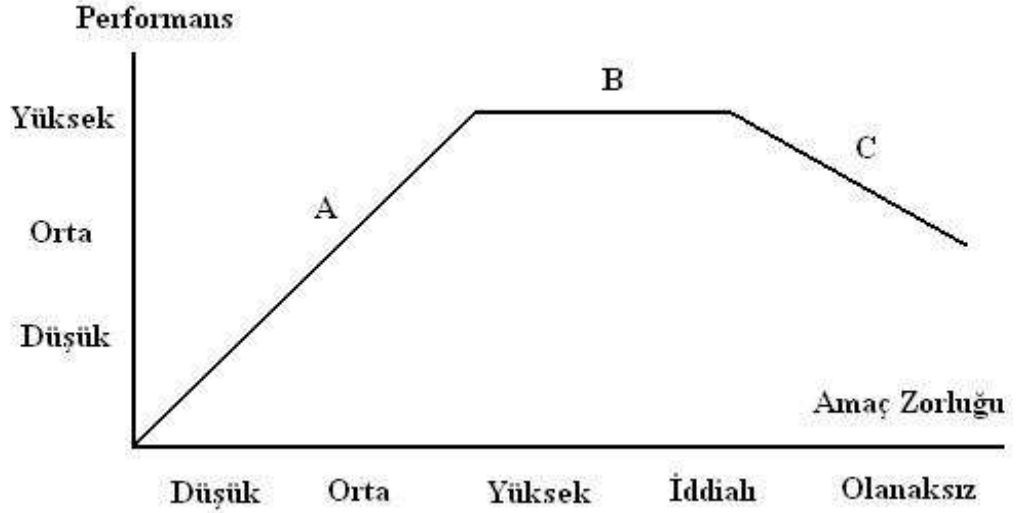
- Amaçlar, açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar, onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir,
- Amaçlar iddialı olmalıdır.
- Amaçlara nedenli ulaşıldığına dair geribildirim sağlanmalıdır.

Amaç zorluğu ile performans-motivasyon ilişkisi bir noktaya kadar paralellik göstermekte, bir noktadan sonra amacın zorluk derecesi artmaya devam ettiğinde,

performans-motivasyon artışı durmakta ve bir noktadan sonra da geriye gitmektedir. Şekil 4.'de amaçların zorluğu ile performans-motivasyon arasındaki ilişki gösterilmektedir (Barutçugil, 2002: 194).

Amaç teorisine göre yöneticiler, astların performansını doğrudan etkileyebilirler. Bunu için yöneticilerin spesifik ve ulaşılması güç ancak, astlar tarafından benimsenen amaçlar belirlemeleri ve bu amaçları yerine getirmeye çalışan astların performanslarına yönelik geribildirim sağlamaları gerekmektedir (Ataman, 2001 :450). Yöneticiler, doğru geri bildirim almak için öğretmenleri ile daha fazla vakit geçirmeli ve onlarla hem resmi hem de resmi olmayan yani samimi ya da arkadaşça diyaloglar kurmalıdır (Frase, 1992: 37).

Şekil 4: Amaç Zorluğu ile Performans-Motivasyon İlişkisi



(Barutçugil, 2002: 194.)

A=Uygun yeteneğe sahip ve amacı benimseyen bir çalışanın performansı

B=Kapasitesini tam kullanan, kendini amaca adanmış bir çalışanın performansı

C=Çok yüksek hedeflere inancı olmayan bir çalışanın performansı

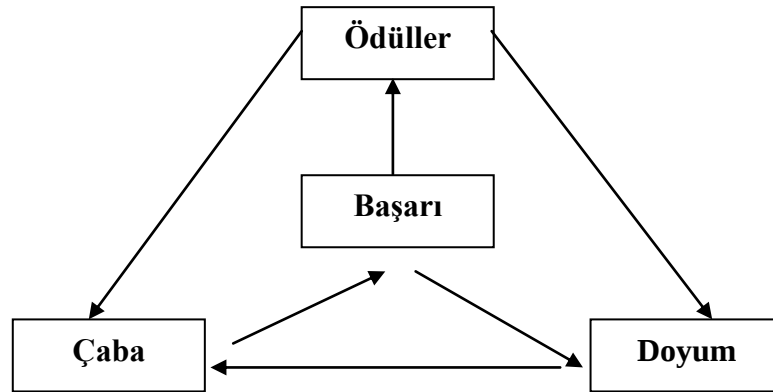
Amaç belirleme kuramı, bireylerin bilinçli amaç seçtiği ve bu amaçların açık ve seçik biçimde oluştuğu varsayımına dayanır. Ancak insanlar her zaman amaçlı hareket etmedikleri gibi çoğu zaman da fazla düşünmeden, bilinçsizce amaç seçer ve

harekete geçerler. Yine bireysel farklılıklar nedeniyle her bireyin seçtiği amaçlar kendi yargı ve duygularına göre de farklılık gösterecektir. Bu nedenle, bireysel amaçları tek tek belirlemek oldukça zordur. Ancak, bu kuramın sağladığı bilgiler, işgörenleri değerlendirme, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bağdaştırma konusunda yöneticilere yol gösterici olabilir (Eren, 2004: 522).

2.5.2.6. Smith ve Cranny Beklenti (Umut) Modeli

Vroom ve Porter ve Lawler'ın oldukça karmaşık modellerinin aksine, Smith ve Cranny, gayret, tatminkarlık ve ödül arasında üç yollu ve de daha basit bir ilişki şekli ortaya atmışlardır. Şekil 5'de görülen üçgenin köşelerindeki değişkenlerden her birisinin, diğeri üzerinde ya tek olarak, ya da toplu olarak etkisi vardır.

Başka bir ifade ile bir yöneticiden gelen takdir ve beğeni tatminkarlığın artmasına neden olabilir. Diğer taraftan tatminkarlık duyan, işbirliği yapmaya hazır bir işçi de amirin kendini beğenmesi takdir etmesi durumunu yaratabilir. Smith ve Cranny modelinde en önemli nokta gayret kavramı ile ilgili bulunmaktadır. Şekil 5'de görüldüğü gibi, performans, modelin ortasında yer almakta ve ödül ve tatminkarlığı etkileyebilmekte, ama kendisi sadece gayret tarafından etkilenebilmektedirler (Durmaz, 2002: 126-127).



Şekil 5. Cranny - Smith'in süreç modeli

Halbuki Vroom ve Porter ve Lawler modelleri teknik deyimler kullandıkları ve uygulamayı güçleştirdikleri için eleştirilere uğramakta, Smith ve Cranny modeli ise bu problemi kısmen ortadan kaldırmaktadır.

Smith ve Cranny modeli, motivasyonun karmaşıklığını göz önünde bulundurduğu ve de Vroom ve Porter ve Lawler'in kavramlarını birleştirdiği için anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği daha kolaydır.

Bu model yönetici durumunda bulunan kişilerin ödüllendirme işine önem vermeleri gerektiğini bildirmekte ancak sadece bunun performans üzerine direkt etkisi olmadığını da açıklamaktadır.

Smith ve Cranny modeli, gayret, tatminkarlık ve ödüller arasındaki ilişkiler ve bunların birbirine dayanmaları gerektiği durumunu belirtir. Böyle olmakla beraber, performansı direkt olarak etkileyen unsur, ödül ve tatminkarlık değil, gayrettir. Motivasyon konusunda yapılmış çeşitli araştırmalar da bu inancı doğrulamaktadırlar.

Beklenti (umut) ile ilgili modeller uygulayıcı durumunda bulunan yöneticilerin konu ile ilgili değişkenler ve bunlar arasındaki ilişkilere dikkatle eğilebilmelerine ve bu suretle motivasyonun daha iyi anlaşılabilmesine yardımcı olabilirler. Ancak hangi tür ödüllerin arzulanan performansın elde edilmesinde en üst düzeyde gayreti oluşturacağı sorusunu hemen yanıtlayamazlar (Baykal, 1978:40-41).

ÖDÜL VE ÖDÜL SİSTEMLERİ

2.6. Ödül Kavramı

Bir lider başkalarını ödüllendirebilme kaynaklarına sahipse astlarını/izleyenlerini etkilemek için önemli bir güce sahiptir. Çünkü ödüllendirme çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılıklarını arttırmaya yardımcı olur. Bir yöneticinin denetimi altında ücret artışı, yükseltme (terfi), önemli iş verme, ek ödeme, takdir, tanıma vb. ödüller bulunmaktadır. Genel olarak bir liderin denetimindeki ödüller ne kadar çok ve bu ödüllerin astlar için önemi ne kadar fazla ise, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazladır. Ödül gücünün yaygın kullanımı; liderin isteklerini yaptırmak için teşvik ediciler önermesidir. Liderle çalışanlar arasındaki daha iyi ilişki, karşılıklı çıkarlardan daha çok takım çalışması ve karşılıklı sadakat temelinde gelişir. Lider, çalışanları takdir ve onurlandırma ile birlikte, onları işinde yeterli ve işine bağlı olmasından dolayı somut ödül kullanabilir. Ödülün ölçüsü işin sınırlı bir yönünden daha çok çalışanın toplam performansına göre olmalıdır (Birgi, 2006, <http://yayim.meb.gov.tr>).

Etkili bir lider, çalışanlar için değerli olan şeyleri keşfedebilecek niteliktedir. Bunlar belki daha fazla dinlenme süresi, daha iyi bir çalışma programı ve daha cazip görevler olabilir. Ödül gücü yalnızca maddi fenomenlere bağlı değildir, sözlü olarak takdir, grup içinde onurlandırma gibi davranışlar liderin ödül gücünü oluşturur (Birgi, 2006, <http://yayim.meb.gov.tr>).

Ödül ve ceza yöneticilerin iş görenleri kontrol etmek, örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirmek için kullandıkları güdüleme araçlarıdır. Bunlardan ödül, olumlu güdülemeye yöneliktir ve etkisi cezaya göre daha uzun sürelidir (Balcı,1992, 48). Ödüllerle istenmeyen alternatifler için tehdidi arttırmaktansa, istenen çıktıların çekici kılınması daha iyidir. Davranışlarınızdan dolayı ödül aldığınızda kendinizi iyi hissedersiniz. Genellikle ödüllendirilmiş davranışlar kendilerinin iyi duygularla birleştirirler. Bu duygular davranışınızın ikinci bir ödül olabilir ve davranışınızın

meydana gelme şansı artar. Daha olumlu duygulardan biri, verilen davranış çeşidi ile birleşir, yerleşen bu davranışlar daha biçimsel olur. Kısaca belirtmek gerekirse, bir şey yaptığınızda, o size saygınlık, hoşnutluk, para ve terfi getiriyorsa, sizin bu davranışınıza daha değerli bir yer vermeniz muhtemeldir (Balcı, 1992, 48).

Ödül iş görenin verimini arttırmak, ondan istenen davranışı pekiştirmek için etkili bir yöntemdir. Ancak ödülün iş görenin kişiliğine, beklentilerine, gereksinimlerinin nitelik ve niceliğine uygun olması gerekmektedir. Her iş görenin değişik değişik ödül istemleri vardır. Onun için ödüle belli bir sınır koymak çok zordur. Sınır koymanın bu denli zor olduğu ödül için, bu sistemin etkili çalışması isteniyorsa, ödülü hak edenleri iyi ayıracak standart ölçüt ve ölçeklerin çok iyi hazırlanması zorunludur (Balcı, 1992, 49).

Ödüllendirmenin önemli bir bölümünde yönetim, ödül için yaptığı harcamalardan çok daha fazlasını kazanç olarak geri alabilmektedir. Ödüllendirilerek özendirilen iş gören olağanüstü çaba göstererek ölçülebilir, gözlenebilir sonuçlar ortaya koymaktadır (Balcı, 1992, 49).

Yönetim ödüllendirmeye değer davranışın saptanmasından ödülün verilmesine kadar her aşamada geniş takdir yetkisine sahiptir. Oysa yönetilenlerin takdir edilmesi uygar bir anlayışla eşdeğerdir. İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte ödül personelin başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan önemli araçlardan biridir. Bireye ya da gruba verilebilir (Balcı, 1992, 50).

2.7. İçeriklerine Göre Ödüller

Ödüller, verilen şey ya da içerik olarak içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılır (Balcı, 1992, 53).

2.7.1. İçsel Ödüller: Bir kişi bir işi değerli bulduğu için, görünürde bir ödül yokken yapmaya başlarsa içsel ödül alıyor demektir. Yine başkalarının aracılığı olmadan elde edilen ve davranışının nedenlerini kişinin kendisine bağlamasında neden olan ödüllere içsel ödül denebildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki üst

düzyer gereksinimlerin karşılanması sağlayan ödüllere de içsel ödöl denmektedir. İçsel ödölleler iş içinde oluşturulan iş mücadelesi, yaratıcı olma şansı veya başarı duygusu gibi bazı faktörleri kapsar. İçsel ödöllelerin bireyin çabalarının çıktıları üzerindeki etkisi daha kesindir. Genellikle içsel ödölleler iş görenleri güdülemede daha etkili ve dışsal ödölde daha uzun sürelidir. Sosyal ve üst düzyer gereksinmeler içsel ödöllelerle daha iyi karşılanırlar (Balcı, 1992, 55).

Ödölleleri içsel ve dışsal diye ayırmanın güçlüğü yanında, bir ödöl birden çok gereksinimi karşılayabilmektedir. Para alt düzyer gereksinmeleri karşıladığı için dışsal ödöl sayıldığı halde, kişinin kendine saygısı ve başarı duygusunu da artırdığı için içsel ödöl olarak görülebilmektedir.

İçsel Ödöllelerin Önemi: İçsel ödölleler, dışsal ödöllelerin tersine bir ölçüde çalışan kişinin denetimi altındadır. Grup içinde bireyin doyumunu ve verimini belirlemede, içsel ödöllelerin daha çok duyarlılık taşıdığı anlaşılmıştır (Balcı, 1992, 57).

Örgüt ortamında hoşnutluk ve iş üretimi arasındaki ilişkinin aşağıdaki koşullara bağlı olarak oluşabileceği beklentisiyle şu varsayımlar ileri sürölmüştür:

- Hem dışsal, hem de içsel ödöllelerin çok olması.
- Dışsal ödöllelerin çok olmasına karşın, içsel ödöllelerin az olması.
- Dışsal ödöllelerin az olmasına karşın, içsel ödöllelerin çok olması.
- Hem dışsal hem içsel ödöllelerin az olması, durumları ile ilgili olarak örgüt ortamında üretkenlik ve hoşnutluk değişkenlik göstermektedir. Burada çıkış noktasını, birey ve örgütün karşılıklı amaç ve beklentilerinin araştırılarak karşılaştırılması oluşturmaktadır (Balcı, 1992, 58).

2.7.2. Dışsal Ödölleler: İş sürecini dışında oluşan ödöllelerdir. Ücret, faydalar, ikramiyeler, özel imtiyazlar ve benzerleri dışsal ödöllelere örnektir. Temel yaşamsal ihtiyaçlar dışsal ödöllelerle karşılanırlar.

Yine başkalarının aracılığı ile elde edilen ödüllere ve kişinin davranışlarının nedenlerini dıştaki bir olaya bağlamasına neden olan ödüllere dışsal ödül denebildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki alt düzey gereksinimlerin karşılanmasını sağlayan ödüllere de dışsal ödül denmektedir. Dışsal ödüller ücret, iş güvenliği, prestij gibi şeyleri kapsar. Deci'ye göre dışsal ödüllerin iki yönü olup bunlar denetleme ve bilgi vermedir.

Denetleme yönü, nedenselliğin dışa çevrilmesine yol açar, böylece içsel güdülenmeyi azaltır. Bilgi verme yönünde ise, kişiye bilgi verilerek onun kendine güveni, inancı etkilenir ve böylece içsel güdülenmenin artması sağlanır. Ancak geri bildirim olumsuzsa o zaman içsel güdülenme azalır. Dışsal ödüller daha çok çalışanları işte tutmak amacıyla kullanmada caziptirler.

Dışsal Ödül Sistemi şu koşullar altında etkili olur:

- İşçinin gözünde, önemli ödüller performansa bağlanmalıdır.
- Ödüllerin nasıl verileceğine ilişkin bilgi açık ve kamusal olmalıdır.
- Yönetim çalışma sistemini açıklamada istekli olmalıdır.
- Ödüllerdeki uygun değişimler, değişen ihtiyaçlarla ve performansla çakışacak şekilde olmalıdır.
- Performans ölçülebilmelidir.
- Değer biçilen anlamlı performansın meydana getirilen şeyleri, yapılanlar olduğu bilinmelidir.
- Çalışanla yönetici arasında yüksek düzeyde güven oluşturulmalıdır (Balcı, 1992, 54).

Dışsal ödüllerin önemi: Ücret ve diğer dışsal ödüller gibi faktörler insanların değişik olarak değerlendirildiğini gösterebilir. Ücret birisi için, onun güçlü güvenlik gereksinimini tatmin ettiğinden, önem bakımından ilk sırada iken, diğeri için ücret onun kendine saygı ihtiyacını tatmin ettiğinden ilk sırada olabilir. Buna karşın bir başkası için de onun güçlü sosyal gereksinimlerini doyurmadığı için önem bakımından son sırada olabilir.

Ücret planlarının bireyler üzerindeki etkisini anlamak için, para gibi ödüllerin, onlar için ne şekilde ve niçin önemli olduğuna bakmak gerekir. Çalışmalarda insanların dışsal ödüllere verdikleri önem içinde anlamlı ve anlaşılabilir bireysel farklılıkların olduğu açıktır. Ayrıca yine araştırmalarla örgüt üyelerinin, çeşitli dışsal ödüllere verdikleri değere göre, bunun ödüllerle kontrol edilebileceği anlaşılmıştır (Balcı, 1992, 56).

Ödüllere verilen önem, en azından bireyin özgeçmişi tarafından ve bireyin örgüte katılmasından sonraki durumlar tarafından etkilenmektedir. Bu, örgütün kontrole sahip olmadıkları anlamına gelmez (Balcı, 1992, 57). Ancak, geri bildirimli dışsal ödül, içsel güdülenmeyi ya olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyebilir.

2.8. İçsel Motivasyon ve Ödül Kuramları

İş görenlerin güdülenmesinde önemli rolü, işlevi bulunan ödüller konusunda çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Ödül kuramları ve kavramının altında şu temel kabul vardır: Her davranış amaçlıdır ve amaç yönelimlidir. Bu amaçlardan en temel olanı, bireyin gereksinimlerinin doyurulmasıdır, insan gereksinimlerinin dışsal ve içsel olarak iki grupta incelendiği bilinmektedir. Bu gereksinimlere paralel olarak ödüller de içsel olabilmekte bunlardan içsel ödüller içsel gereksinimleri, dışsal ödüller de dışsal gereksinimleri karşılamaktadırlar. Ancak kimi insanlar içsel gereksinimlere önem verip içsel ödüllerle güdülenirken, kimileri de dışsal gereksinimlere önem verdikleri için dışsal ödüllerle güdülenmektedirler (Balcı, 1992, 46).

Ödül kavramının temel varsayımı kısaca “verimlilik ile doyum, bireyin yönetim ve grup tarafından ödüllendirilmesine bağlı olarak değişir.” Şeklinde ifadelendirilebilir. Çalışanların güdülenmelerini önceden kestirmeye yönelik 3 ödül kuramı vardır. Bunlar; (1) içsel ve dışsal ödüller kuramı; (2) adil dağıtım kuramı (dışsal ödül özelliklerinden çıkarılmaktadır); (3) sosyal belirginlik kuramıdır (Balcı, 1992,46).

2.8.1. İçsel Ve Dışsal Ödüller Kuramı

Kuram ile ilgili araştırmalarda, grup etkililiği iş gören güdülemesi, üretimi ve doyumla ilgili şu noktaları vurgulamaktadır. Bunlar; a) Grubun teknik açıdan örgütleniş biçimi (gruba ve grup üyelerine görevlerin yükleniş biçimi); b) Grubun sosyal yapısı; c) Tek işe güdüleme = f (dışsal ve içsel ödülleri); d) İş yapmış olma nedeniyle elde edilen ödüller; e) Bir grubun üyesi olmaktan duyulan doyum (Balcı, 1992, 46).

İçsel ve dışsal ödüller arasındaki ilişki konusunda, birçok araştırma, dışsal ödüllerin maksimize edilmesinin yüksek bir içsel ödüllendirme sağlayacağını garanti etmemektedir. Buna karşın dışsal ödüllerle içsel ödüller birbirleriyle zıtlmazlar. Her iki tür ödül iç içe gerçekleşebilmektedir (Balcı, 1992, 46).

2.8.2. Adil Dağıtım Kuramı

Bahsi geçen kuram ile ilgili olarak, birçok endüstri örgütlerinde sık sık şu tür yakınmalarla karşılaşılır: “ Burada çalışmak işe yaramaz, eğitimin değeri yoktur, çalışma değil diploma önemlidir, yetenek ödüllendirilmez, kadının yeri evidir, gençlerin ağzı süt kocar.” Bu ve benzeri yargılar konusunda çalışanların görüşlerinin özeti bir cümlede verilebilir. “Benim ücretim yaşımla, becerimle, eğitimimle, cinsiyetimle, sorumluluklarımla, evlilik durumumla bağdaşmamaktadır. İşte bütün bunlardan anlaşıldığı gibi bir örgütte çalışanlar, işleri belli bir önem sırasına koymaktadırlar. Bu önem sırası ise adil olmalıdır. (Balcı, 1992, 47)

2.8.3. Sosyal Belirginlik Kuramı

Statü açıklığı ile politik davranışlar arasındaki ilişki ile ilgilidir. Bu konuda açıklıkların olması iş görenler üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Balcı, 1992, 47). İnsanlar ödüllendirilen davranışlarını tekrarlama, cezalandırılan davranışlarından da kaçınma eğilimindedirler. Kişi fazladan çalışmanın ödüllendirileceğini, örneğin daha çok para getireceğini bilirse ve o andaki amacı daha çok para ise, fazladan çalışabilir. Ama bu çalışma ödüksüz bırakılacaksa fazla çalışmaz. İnsan davranışlarını karmaşıklığı içinde şu kurallar yönetim davranışı için yardımcı olacaktır: a) Ödüller genellikle

cezadan daha iyi işler, b) İçsel ödüller dışsal ödüllerden daha etkilidir, c) Hem ödül hem de ceza ile sonuçlanan davranışlar çatışma üretir, d) Duygular ve algılar çıktılarla işbirliği meydana getirir. e) Çıktılardan (sonuçlardan) kaçınma ve işçilerin duygu ve algılarını birleşmesi davranışın önemli belirleyicileridir, f) Ödülün zamanlaması onların etkinliklerinde önem taşır (Balcı, 1992, 47).

2.9. Ödüllendirme Sistemleri ve Önemi

İşgörenler ile örgütlerin birbirlerinden beklentileri karşılıklıdır. Bu nedenle işgörenler kendilerinden beklenen başarıya ulaştıkları zaman onurlandırılmayı ve ödüllendirilmeyi isterler. İşgörenlerin başarılarının ve güdülenmelerinin sürekli sağlanması amacı ile performans yönetim sistemine destek olması için ödül yönetim sistemi uygulanmalıdır.

Örgütler kurum kültürlerine göre farklı ödüllendirme sistemleri kurarlar. Ödüllendirme metotları genellikle yöneticilerin tercihlerine bağlıdır.

Ödüllendirme sistemleri, işgörenlerin, örgütün amaçlarına daha etkili ve verimli olarak ulaşmalarını sağlamak için güdüleme amacıyla oluşturulmuşlardır. Ücretler, maaşlar, tatiller, izinler, terfiler, eğitim, takdir, övgü ödül sisteminin en temel araçlarıdır.

İşgörenlerin aklındaki her davranışın bir takım sonuçları ya da ödülleri vardır. Başka bir deyişle işgören bir davranışının sonunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağını bilir. Ayrıca, işgören, her başarı düzeyinin kendisini sadece bir tek ödüle değil, birden fazla ödüle götürdüğünü algılayabilir. Ancak, her ödül kişilerin özelliklerine göre farklı biçimde algılanır ve yorumlanır.

Her ödülün bireye göre bir gereksinim ya da istek şiddeti vardır. Buna ödülün değeri denir. Her birey her ödüle farklı derecede gereksinim duyar. Bu ödüllere verilen değerler, aynı şekillerde davranışlarına da yansır. Örneğin, yaşlı bir işgören için ücret değil ileride alabileceği emeklilik maaşı büyük öneme ve güdüleyici güce sahipken,

genç bir işgören için emeklilik maaşının hiçbir önemi yokken alacağı ücret önemli derecede güdüleyici olmaktadır (Eren; 2004:592-593).

Çalışanların performanslarının teşvik edilmesi şu konularla ilgilidir (Oral ve Kuşluvan; 1997:107).

1. Ödüllerin değeri
2. Ödüllerin miktarı
3. Ödüllerin zamanları
4. Ödüllerin güvenilirliği
5. Ödüllerin adil olması ve doğruluğu

İşgörenlerin faaliyetlerinde daha başarılı olmalarını sağlayan, onları güdüleyip performanslarını arttıran ve her örgütün örgütsel yapısına ve kültürüne göre farklılıklar gösteren ödüllendirme sistemleri vardır. Bunları şöyle özetleyebiliriz (Kırık; 2003:41-42):

1. Ekonomik Ödüller

- Ücret Artışı
- Primli Ücret
- İkramiye
- Kâr Paylaşımı
- Öteki Ödüller

2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetsel Ödüller

- Unvan Verme ve Terfi
- Kararlara Katılma
- İş Tasarımı
- Yetki ve Sorumluluk Verme

- Geribildirim
- Esnek Çalışma Saatleri
- Çalışma Ortamının Konforu
- Eğitim
- Sosyal Faaliyetler
- Kişiler arası İlişkiler

2.9.1. Ekonomik Ödüller

Ekonomik ödüller, işgörenleri güdülemede kullanılan en yaygın ödüllerdir. Ekonomik ödüllerden en önemlisi ise ücrettir. İşgörenler elde ettikleri ücret karşılığında pek çok gereksinimini karşılarlar. Ücret artışı ile ödüllendirmenin, bu gereksinimleri karşılamada işgörelere sağladığı yararlar gerçeğı dikkate alınırsa, paranın bireyin hayatındaki önemi de daha iyi anlaşılmış olur.

İşgörenlerin, örgütlerin gelirlerinin artmasına bağılı olarak kendi kazançlarının da artacağı gerçeğıne inanmaları, işgörenler üzerinde güdüleme etkisi yaratmakta ve mümkün olduğu kadar yüksek performans sergilemelerini sağlamaktadır.

Örgütlerin uyguladıkları, performansa dayalı ücret sistemleri; örgüt amaçlarının ya da bireysel performans hedeflerinin gerçekleştirilmesi durumunda işgörenlerin ödüllendirilmesi ve takdir edilmesi amacıyla kullanılan ücret sistemleridir. Bu sistemlerin temel hareket noktası işgörenin ücret artışlarının bir bölümünün performanslarına göre yapılmasıdır.

Örgütlerde performans ile ücret arasında ilişkinin pek çok yolu vardır. Verilen teşvik nakit paradan, şirket hissesine kadar birçok şekil alabilir. Ayrıca ödüller arasındaki sürede bir kaç ay ile birkaç yıl arasında değişebilir.

Ücretlendirmenin temel amaçlarından birisi, işgörenlerin performanslarını korumak ve geliştirmektir. İşgörenin performansı ile ücreti arasında bir denge

kurulamamış ise, farklı performanslara eşit ücret veriliyorsa, işgörenlerin güdülenmeleri düşebilir. Ancak, performans ile ödül arasında açık ve adil bir ilişki olursa, işgörenler çabalarını ve performanslarını arttıırırlar.

Performansa dayalı ödül sistemi bilimsel biçimde uygulandığı zaman, işgörenlerin daha sorumlu, rekabetçi, istekli davranmalarını sağlayarak ve hedeflere yöneltmek verimliliğin artmasını sağlayabilir (Bölüktepe; 2005).

Primli ücret sistemleri, işgörelere garanti edilen bir ücret üzerine, önceden saptanmış bir plan çerçevesinde objektif ve ölçülebilir etmenlere bağılı olarak ek bir ücret ödemeyi öngörür (Zaim; 1990:212).

Primli ücret uygulamaları, zamana dayalı ve parça başına primli ücret yöntemi olarak iki türdür. Zamana dayalı primli ücret yönteminde primlerin hesaplanması, zamana ve bu zamanda yapılan iş miktarına göre belirlenmektedir. Parça başına primli ücret yönteminde ise işgörene belli bir limitten sonra, ürettiğı fazladan her parça başına belirli bir ücret ödenmektedir (Kırık; 2003:46). Bu yöntem, daha fazla ücret anlamına gelmesi nedeniyle işgörelere üzerinde güdüleyici bir rol oynar.

Primli ücret sistemleri, hem örgütlerin kârlılıklarını arttırmakta hem de iş görenlerin başarılarını ödüllendirmeyi sağlamaktadır.

İkramiyeler, işgörelere performanslarına göre belirli zaman dilimlerinde verilen paralardır. İkramiyeler işgörelere ücretlerinin dışında maddi açıdan destekleyen güçlü bir ödüllendirme sistemleridir. İkramiyelerin ücretlerden ayrı ödenmesi, işgörelere yüksek performanslarının ödüllendirileceğı mesajını verir (Pitts; 1995:71).

Örgütlerin çalışanlarına, elde edeceği kârdan pay vermesi de ekonomik ödüllendirmenin bir başka yöntemidir. Bu sistem, çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı çıkarların göz önünde tutulduğu bir sistemdir. Çalışan daha çok kazanç elde etmesinin, örgütün kazancına bağılı olduğunu anlayınca daha fazla çalışma isteğı duyacaktır. Böylece işgörelere örgüte karşı ilgisi artacak ve örgütün kârını arttıracak yolları bulmak için güdüleyecektir. Bu uygulamada bazı sakıncalar da bulunmaktadır. İşgörelere çok

çalışmasına rağmen, örgütün yeterli kâr elde edememesinden dolayı, işgören de çok gelir elde edemeyebilir. Bu durum ise ödülün iş başarısının ardından geleceği beklentisini zayıflatır. Ayrıca kâr elde edilememe durumu da olabilir (Güney; 2001:251-252).

Bunların dışında çalışanlara verilen ekonomik ödüllere, bayramlarda ilave ödemeler yapma, yakacak yardımı yapma, yiyecek ve giyim gereksinimlerini karşılamaları için belirli limitlerde çekler verme, başarılı olan personelleri tatile gönderme, özellikle sağlık sigortası yapma gibi örnekler verilebilir. Çalışanlar bu ödüller karşısında hem daha çok çalışmak için güdülenecek hem de örgüt için önemli olduklarını hissedeceklerdir.

2.9.2. Sosyo-Psikolojik ve Yönetmel Ödüller

Bu ödüllere manevi ödüller de denilebilir. Yöneticilerin çalışanlarla dostça ilişki kurmaları, başarılarından dolayı teşekkür etmeleri ve takdirlerini bildirmeleri, övmeleri, samimi davranışlarda bulunmaları, zor zamanlarında destek olmaları ve kendilerine değer verdiklerini hissettirmeleri Sosyo-psikolojik ödüller olarak ele alınmaktadır. Yönetmel ödüller ise, çalışanların yönetimce ödüllendirilmesinde kullanılmaktadır. Başarılı olan çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki verme, iş tasarımı, iş zenginleştirme, çalışanların kararlara katılımını sağlama, unvan verme, terfi ettirme, özel görevler verme, başarı durumlarını bildirir geribildirim verme olarak sayılabilir (Kırık; 2003:49).

Terfi etme, işgörenin daha üst konumdaki bir göreve getirilmesidir. Terfi işgörenin başarısı karşılığı bir ödüldür ve güçlü bir güdüleme aracıdır. Terfi işgörene daha fazla yetki ve sorumluluk vererek, daha fazla çalışmaya teşvik eder. (Oral ve Kusluvan; 1997:113). Terfi etmek, işgörene daha fazla kendini geliştirme olanağı sunarak daha güçlü olmasına olanak sağlar. Ayrıca terfi, maddi artışı da beraberinde getirir. Örgütlerde terfi, performans, kişisel yetenek ve yeterliliklere göre yapılırsa çok başarılı bir ödüllendirme aracı olarak kullanılabilir.

İşgörenin terfi etmesi aynı zamanda yeni bir statü de demektir. Statü de terfi gibi, örgütlerde güdülemeyi arttıran önemli araçlardan birisidir. Statü, bir kimseye toplumda başkalarının attettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Bu, kişinin iş arkadaşları ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişilerden saygı görmesi anlamına gelmektedir. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin başkaları tarafından takdir edildiğini görmek, kişinin tatmin olmasını sağlar, güdüler (Eren; 2004:575).

Örgütlerde unvanların, kişilerin yetki düzeylerini gösterdikleri kabul edilmiştir. Unvana atfedilen prestij, imkan fazlalığı, yetki düzeyi gibi hususlar, kişileri bu unvanları almak için daha fazla çaba göstermeye ve çalışmaya yönlendirmiştir. Eğer işgören, belli bir unvanı almayı arzu ediyorsa ve belli bir performans karşılığında bu unvanın kendisine verileceğini biliyorsa o kişi güdülenecektir. Bu yönü ile unvan bir güdüleme aracı ve ödüldür (Koçel; 1999:13-17).

Kararlara katılma, örgütlerde çalışanların, karar alma süreçlerinde dışlanmamalarının, karar alma sürecine katılmalarının ve kararlarda etkili olmalarının sağlanmasıdır (Güney; 2001:259). İnsanların özellikle kendilerini etkileyecek kararlara katılma isteği çok güçlüdür. Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi bazı nedenlere dayanır. Bunlardan bir tanesi, işi bizzat kendileri yapan kişiler, yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Bir başka neden de, verilecek karar işleri önemli ölçüde etkileyeceği için kendi kişisel fikirlerinin alınmasıdır. Bir işgören yapacağı işlerin planlanmasına katıldığı zaman, onu daha istekli yapar ve işi benimser (Eren; 2004:577). Kendisine ve fikirlerine değer verildiğini hissederek güdülenir, kendisine daha fazla yetki verilerek ödüllendirildiğini bilir. Zaten katılmalı yönetimin temel amacı, çalışanlara sorumluluk ve otorite vererek, onlara işin parçası olduklarını hissettirmektir (Koçel, 1989).

Yapılan araştırmalar, iyi planlanmış işlerin, işgörenlerin başarısını, tatminini ve gösterilen performansın kalitesi üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle iş tasarlaması, iş verimliliğini ve işgörenlerin çalışma kalitesini arttırmayı hedefleyen bir aktivitedir (Oral ve Kusluyan; 1997:108).

En çok kullanılan iş tasarımı teknikleri, iş genişletme, iş zenginleştirme ve rotasyondur. İş genişletme, çalışanı güdülemek için sıkça başvurulan yöntemlerden biridir. İş genişletmesi, söz konusu işlerin yatay doğrultuda iş yüklemesi ile çeşitlendirilmesidir. Kişinin doğrudan sorumlu olduğu görevlerin sayısı ile belirlenir (Güney; 2001: 241).

İş genişletilmesi ile aynı görevler daha çeşitlilik içinde sunulmakta ve işin döngüsü genişletilerek monotonluk azaltılmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında işin yapılma zamanı daha esnek olmakta ve kişilerin beceri ve yeteneklerinden daha fazla yararlanılmaktadır (Oral ve Kusluvan; 1997:110).

İş zenginleştirme, işin dikey olarak genişletilmesini sağlayan bir yöntemdir. İş zenginleştirme kavramını ortaya ilk atan kişi Frederik Herzberg'dir. Herzberg'e göre, iş genişletme ve rotasyon tekniklerine uygun olarak tasarlanmış işlerde çalıştığı halde, üst düzey gereksinimlere sahip işgörenlerden yüksek verim beklemek anlamsız olacaktır. Bu durumda yapılması gereken şey, işe güdüleyici etmenlerin eklenmesi yoluyla iş zenginleştirilmesi olmalıdır. Böylece o işi yapan kişi daha fazla başarı, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve kişisel gelişme duygusu elde edebilecektir (Güney; 2001:242).

İş rotasyonu, işgöreni örgüt içerisinde benzer düzeydeki işlerde geçici olarak çalıştırmaktır. İş rotasyonunda işgörenler, farklı bölümlerde farklı işleri öğrenmeleri ve örgütün genel işleyişi hakkında bilgi sahibi olmaları açısından önemlidir. İş, çalışan için sıkıcı olmaya başladığı zaman, bu yönetime başvurularak güdülemeye çalışılır.

Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanların yetki ve sorumluluk alanlarının genişlemesi anlamına gelmektedir. Bu durumda çalışanlar yetki ve sorumluluk alanları içerisinde daha rahat hareket etme olanağına sahip olur. Bunun yanı sıra öteki çalışanlar tarafından daha çok saygı görürler. Kendilerine verilen yetkileri kaybetmemek için görevlerini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışırlar. Tüm bunlar, çalışanların güdülenmesini sağlayarak daha başarılı olmaları için tetikleyici rol oynar.

Geribildirim, yapılanlara çevreden gelen tepkilerin toplamı demektir. Bir

problemin çözümü için uygulanan bir yöntemin özellikleri uyarınca çevremizde belirli tepki ve yorumlar oluşur. Bu tepki ve yorumların tümü, eylemimiz için bize ulaşan geribildirimdir. Bu geribildirim yorulanması sonucunda eylemimiz hakkında daha sağlıklı bir değerlendirme yapmamız mümkün olur (Bentley; 1999:99).

Çalışan örgüte girdiği ilk günden itibaren birçok konuda bilgiye gereksinim duyar. Yaptığı işin sonuçları, gösterdiği başarı ve performansın nasıl algılandığı ve performans durumu hakkındaki bilgileri elde etmek ister. Kişilerin performansları hakkında bilgi almak istedikleri ve bu konuda bilgi vermenin performansı arttırdığı bilinmektedir (Ceylan; 1992:104).

Üstlerinde sürekli olarak geribildirim alan çalışan, kendini değerlendirme fırsatı bulur, kendi kişiliğinin ve işlevinin nasıl algılandığı hakkında bilgi sahibi olur, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini görür, kendisine değer verildiğini ve ilgi gösterildiğini hisseder (Dicle; 1982:54). Tüm bu yapıcı özellikler, geribildirim etkili bir ödül haline gelmesini destekler.

Esnek çalışma saatleri uygulamaları, çalışanların verimliliklerini arttıran en önemli etmenlerden birisidir. Bu yöntem, çalışanların istedikleri zaman işe gelip, istedikleri zaman işten ayrılmasını sağlayan bir yöntemdir. Ancak çalışanların çalışma saatlerini, görev ve sorumluluklarını aksatmayacak şekilde belirlemeleri ön koşuldur.

Esnek çalışma saatlerinin, grup çalışmalarının olmadığı yönetim, büro personeli, ar-ge çalışanları gibi beyin gücü ile çalışılan durumlarda başarılı sonuçlar ortaya çıkardığı görülmüştür. Esnek çalışma saatleri tekniğinin, bireysel ve örgütsel huzuru arttırdığı, çalışma saatlerinden kaynaklanan ast-üst çatışmalarını önlediği, işe geç gelmesi durumunda ceza alması gibi sorunlarını ortadan kaldırdığı, çalışanların güdülenmesini sağlayarak örgütsel etkinlik ve verimliliği yükselttiği görülmüştür (Özveren; 1987:104-105).

Kişiler zamanlarının büyük kısmını işyerlerinde geçirirler. Bu nedenle çalışma ortamlarının, işgörenlerin en rahat faaliyet sürdürebilecekleri nitelikte olması ve düzenlenmesi gerekir.

Kötü ısınma şartları, yetersiz aydınlatma ve havalandırma nedeniyle ortaya çıkan, hem iş görülmesini önemli ölçüde etkileyen hem de bireylerin bedensel işlevlerinin bozulmasına yol açan durumlarla karşılaşılabilir. Bunların sonucunda, işgörende işe karşı bir takım isteksizlikler başlayacak ve işgören ruhsal bunalıma sürüklenebileceğinden üretim/hizmet ile ilgili düşüşler olacaktır. Bu durumlarla ilgili önlemler alınmadığı takdirde iş'te tatminsizlik ve şikayetler baş gösterecektir (Eren; 1984:146).

Fiziksel çevre koşulları, tek başına işgörenleri güdülemeye yetmez, ancak mutsuzluk ve tatminsizlikleri önler. Düzenli, temiz, yeterli alet ve gereçlerin olduğu, ısınma, havalandırma gibi sorunların olmadığı çalışma şartlarına sahip olmak, çalışanlarda kendilerine değer verildiği hissi yaratır. Bu sayede işgören kendisini iyi hisseder, işine daha kolay güdülenir. Bu nedenle çalışma ortamlarının, örgütlerde ödül aracı olarak kullanıldığı görülür.

Eğitim, çalışanların sürekli değişimi ve gelişimi ile kendisini ve örgütü hayatta tutabilmesi, faaliyetlerini devam ettirebilmesi için önemli bir zorunluluktur.

Görevlerin yerine getirilmesi sırasında karşılaşılan durumların ve farklı sorunların mevcut bilgi, beceri ve tutumla çözülememesi durumu her zaman olabilir. Özellikle hızla değişen teknoloji, pazar koşulları, sosyo-ekonomik çevre, hukuk ve politika gibi dış değişkenler, bilgi ve becerilerin güncelliğini ve geçerliliğini kısa sürede kaybetmesine neden olmaktadır. Bu nedenle, çalışanların işlerini yaparken sürekli eğitim gereksinimleri bulunmaktadır (Barutçugil; 2002:112).

Eğitim, çalışanlar için önemli bir güdüleyicidir. Birçok çalışan da eğitimlerin kendileri için bir ödül olduğunu düşünürler. Eğitim, çalışanda kendisine değer verildiği, kendi çıkarlarıyla örgütün çıkarlarının aynı derecede önemsendiği izlenimini verir. Örgütle karşılıklı bir alış-veriş olduğunu, kendisinin örgüte örgütünde kendisine katkıda bulunduğunu hisseder. Çalışanın yeteneklerinin gelişmesi ile çalışan-iş uyumu arasındaki ilişkiyi güçlendirir (Kaynak; 1995:147).

Çalışanların boş zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmek, onları çalışma ortamının stresinden biraz uzaklaştırabilmek amacıyla düzenlenecek sosyal faaliyetler güdülemeye yardımcı olabilir. Bunlar, sportif faaliyetler, geziler, özel günlerde; evlilik, doğum günü, emeklilik için yapılan kutlamalar, sinema, tiyatro organizasyonları olabilir (Kırık; 2003:63). Özellikle örgütlerin bir başarısı sonucu düzenlenen sosyal faaliyetler, çalışanlar için teşekkür ve bir ödül niteliğindedir.

Örgütler tarafından düzenlenen çeşitli sosyal faaliyetler, yöneticilerle çalışanlar arasında informal ilişkilerin gelişmesine yardımcı olması açısından önemlidir.

Çalışma hayatında ilişkiler çok yönlüdür. İşçi-işveren ilişkileri, ast-üst ilişkileri, aynı düzey iş arkadaşlarıyla ilişkiler, biçimsel ilişkiler, biçimsel olmayan ilişkiler gibi örgüt içinde pek çok ilişki türü tanımlanabilir.

Yönetimde insan ilişkileri, örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye ve işgörenlerin gereksinimlerini karşılamaya yönelik işgörenler arası etkileşimler dizisidir (Başaran; 2004:19).

Yöneticilerin, çalışanlar hakkındaki düşünce ve davranışları onların olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilemesinde etkilidir. Başka bir ifade ile yöneticiler ile çalışanlar arasındaki formel ve informal ilişkinin yapısı, faaliyetlerin her aşamasında etkili bir unsurdur. Yöneticinin olumlu davranışları, çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratarak onları güdüler ve örgüt amaçlarına yönelterek başarılı olmalarını sağlar. Bunun tam tersi de geçerlidir. Başarılı olan personelle yöneticiler arasında kurulan sıcak ilişkiler, çalışan için bir ödüldür ve onun daha başarılı olması için etkili bir güdüleyicidir.

Güdülemeyle ilgili yapılan araştırmalarda, işgörenler tarafından en fazla güdüleyici olarak seçilen beş özendiriciden dört tanesi hiçbir maliyeti olmayan, gösterilen performansa göre yöneticiler tarafından kolaylıkla uygulanabilecek ödüller olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu ödüller şunlardır (Barutçugil; 2002:248-249):

- Yöneticinin, performansı sonucu işgöreni kişisel olarak kutlaması.

- Yöneticinin iyi performans gösterenlere kişisel notlar yazması.
- Yöneticinin iyi performans gösteren işgörenine, bir toplantı sırasında takdir ve teşekkürlerini iletmesi.
- Yöneticinin moral artırıcı ve kutlama amaçlı toplantılar düzenlemesi ve yüksek performanslı işgörenleri onurlandırması.

Ödüllendirme yöntemi ister ücret ister başka şekillerde olsun bu süreç bir formalite olarak değerlendirilmemeli, yönetici ve işgörenin çalışma yaşamının bir parçası olarak benimsenmelidir (Taştan; 2002).

2.10. Ödüllendirme Sistemlerinin Etkili Olmasını Sağlayan Özellikler

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi, kendilerine en uygun ödüllendirme sistemi ve araçlarını seçerek, düzenli bir şekilde uygulamalarına bağlıdır.

Etkin bir ödül sistemi kurmak ve bu sistemi düzenli bir şekilde yürütmek için örgütler bir takım kurallara uymak zorundadır (Ceylan; 1992:122).

Ödül, işgören tarafından değer verilen bir şey olmalıdır. Bu nedenle ödülün verilecek olan işgören için değerli ve anlamlı olduğundan emin olmak gerekir. Bu nedenle yöneticiler işgörenlerinin kişisel özelliklerini iyi bilirlerse, onlar için anlamlı ödüller sunabilirler. Bir ödülün anlamı ve değeri kişisel durumlara ve zevklere göre değişebilir. Yöneticiler bunu göz önünde bulundurarak, her birey ya da gruba özgün ödüllendirme sistemi kurmak zorundadır.

Ödüller performansı arttıracak nitelikte olmalıdır. Bir işgören performansının değerlendirileceğini ve buna bağlı olarak ödüllendirileceğini bilirse, daha fazla çaba harcamaya gayret edecektir (Griffin; 1990:409).

Ödüllendirme sisteminin adil bir şekilde kurulması gerekir. Özellikle az iş yapana ve az başarı sağlayana az, çok iş yapana ve çok başarı sağlayana çok ödül verilecek bir sistem oluşturulması önemlidir. Çalışanlar yaptıkları iş ile aldıkları ödülü

sürekli karşılaştırırlar. Aynı işi yapan ya da aynı düzeyde başarı sağlayan kişilerin aldıkları ödüller arasında adil olmayan bir fark hissederlerse, bu güdülenmelerini olumsuz yönde etkiler. Başka bir ifadeyle ödüller, işgörenlerin emeklerinin karşılığını verecek şekilde, adil ve tatmin edici miktarda olmalıdır.

Çalışanlar hangi amaçlara ulaşırlarsa, neyle ödüllendirileceğini bilmelidir. Ancak bu şekilde amaçlarına odaklanıp, hedefe ulaşmak için yüksek performans sergileme gayretinde bulunurlar.

Ödüller zaman içerisinde çeşitlendirilmeli ve yenilenmelidir. Çalışanlara sunulan ödüller zamanla alışılmışlık etkisi yaratacağından ilk zamanki güdüleyici etkisini yitirecektir. Bu nedenle, yüksek performansın devamlılığını sürekli kılmak için farklı ödüller kullanılmalıdır.

2.10. MEB Ödül Sistemi

Bilim ve teknoloji yüzyılı olarak tanımlanan 20. yüzyılın ikinci yarısında hızla artan bilgi birikimi toplumsal işlevlerine bağlı olarak örgütlerde de üretimin niteliği ve niceliği yanında yapısal değişimlere yol açmaktadır. Bu gelişme ve değişme sürecinde örgütlerde insan gücü hem değişimin bir öncüsü olmuş hem de örgütlerin amaç ve beklentileri yönünde niteliksel bir farklılaşma ile karşı karşıya kalmıştır. Bu süreçte yönetsel açıdan insan gücünü değişim yönünde güdülemek amacı ile insan davranışının çözümlenme derecesine bağlı olarak, yönetsel açıdan ödül sistemlerini de geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmıştır (Sabancı,1999).

Ülkenin en geniş kadrosuna sahip olan MEB örgütü de öteden beri ödül sistemini geliştirme yönünde kalıcı bir çözümle sonuçlanamayan arayışlarını sürdürmektedir. 1924 yılında Dewey, 1925 yılında Künhe,1927 yılında Omar Buyse ve E.Walter Kemerrer Kurulu'nun Türkiye'nin Eğitim Sistemi konusunda yaptıkları çalışmaların sonucunda öğretmenlerin görev ve sorumluluklarına gereğince yerine getirebilmeleri için gereksinimler ile örtüşen uygulamalara yer verilmediğini, bu konuda yeni düzenlemeler gerektiğini belirtmişlerdir (Balcı, 1998, 135).

Cumhuriyetin kuruluşundan bu zamana kadar birçoğu günümüzde uygulamadan kaldırılmış olan farklı ödül türlerine yer verildiği görülmektedir. Yapılan bir çalışmada bu ödüller şöyle sıralanmıştır. 1.Üstün başarılı sayılmak, 2. Başöğretmen adayı unvanı verilmek, 3. Yeni bir tesise adı verilmek, 4. Ülkü eri sayılmak, 5. Köye hizmet edenler anıtına adı yazılmak, 7. Millet mekteplerinde üstün başarı gösterenlere ikramiye verilmesi, 8.Takdirname, 9.Teşekkürname, 10. Yılın öğretmeni ödülü, 11. Aylık ödülü, 12. Öğretmenler günü kutlaması,13. Hizmet şeref belgesi. (Balcı, 1998, 135)

Sözü edilen ödüllerden MEB'in yasal ve yönetsel metinlerde yer verdiği ödüller manevi ve maddi olmak üzere iki grupta toplanabilir.

A. Manevi ödüller:1. Teşekkür belgesi, 2. Takdir belgesi, 3. Hizmet şeref belgesi.

B. Maddi ödüller:1.Terfi(kademe ilerlemesi, derece yükselmesi), 2. Aylık ödülüdür.

Bunların dışında terfi olarak görülen özendiriciler; kariyer basamaklarında (Başöğretmenlik, uzman öğretmenlik), farklı tür okullara öğretmen seçiminde (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi) ve yönetici atama yönetmeliğinde (Ek-2 Yönetici değerlendirme formu) personelin aldığı ödüllerin ek puan avantajı güdülemede önemli bir unsurdur.

Öğretmenler üstlendikleri sorumluluk, görevlendirildikleri coğrafyanın ekonomik, sosyal ve kültürel farklılıkları dolayısıyla mevcut ödül sisteminin güdüleme yeterliğinin bilimsel çalışma ve çözümlemelere konu olması gerektiği çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır. Ayrıca öğretmenlerin toplumsal statü ve işlevleriyle bağdaşır yaşam koşullarına kavuşturulamadıkları 1995, 1996, 1997 Bütçe raporlarında örgütün yönetsel hiyerarşisinin en yetkili ağızları tarafından kabul edilmiştir. Bundan başka öğretmen sorunları çeşitli meslek kuruluşları ve medya tarafından her fırsatta dile getirilerek çözüm arayışlarının gerekliliği vurgulanmaktadır. Sonuç olarak, işlevsel bir güdüleme sisteminin oluşturulabilmesi için, konunun bilimsel temelde ele alınması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Sabancı,1999).

Çalışanların Başarılarının Ödüllendirilmesi; İnsanlar, başarılarının başkaları tarafından tanınmasından, bilinmesinden ve takdir edilmesinden mutlu olurlar. Ödüllendirilen başarılar, başarının pekiştirilmesi yanında çalışanların motivasyonu ve morali açısından önemlidir. Ödül denilince çalışanların sadece maddi ödülleri ve ödüllendirilmesi anlaşılmamalıdır. Kaldı ki bu anlamda Türkiye'de okul yöneticilerinin ödül yetkileri son derece sınırlıdır. Ancak başarılı çalışanların hiç olmazsa yazılı ya da sözlü olarak takdir edilmesi, başarılı insanlara birtakım komplimanlarda bulunma, yöneticiler için pek de külfetli bir iş olmasa gerekir. Grup halinde gerçekleştirilen başarıların tanınması, bilinmesi, kutlanması, onların okula bütünleşmeleri yönünden önemlidir (Şişman, 2002, 94).

2.11. Öğretmen Ödülleri İle İlgili Araştırmalar

Bu bölümde güdüleme ve ödüller ile ilgili yurt içinde yapılan araştırmalar taranmış ve ilgili bulunan araştırmalar özetle sunulmuştur.

Poyrazoğlu (1978) “Öğretmen ve Eğitim Yönetiminde Özlük Hakları” adlı araştırmasında kısaca şu sonuçları elde etmiştir:

Araştırmacı, öğretmenlerin özlük haklarını, genel haklar, toplumsal haklar ve diğer haklar olmak üzere üç grupta incelemiştir.

Araştırmacı, ödüllendirmenin özlük haklarından, diğer haklar içinde yer aldığını ve verilişinde belli bir ölçüt bulunmadığını belirtmektedir. Poyrazoğlu'na göre, uygulamada ödüllendirmeler yaygın değildir ve sayısal olarak verilerse, 8 tür ödüle karşın, 13 tür ceza bulunmaktadır. Ayrıca çalışmada örnekleme giren öğretmenlerin ödüllendirme hakkının içeriğini bilmede farklılıklar olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu konuda öğretmenlerin görüşlerinin kıdem, çalışılan yerleşim birimi, okul türü, MEB'de şube müdürü ya da üst düzey yönetici olmalarına göre farklılıklar gösterdiğine dikkat çekilmektedir (Poyrazoğlu, 1978).

Balcı (1992)'nın 1988 yılında yaptığı “Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü” adlı araştırmasında elde edilen sonuçlar kısaca

aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Cumhuriyet döneminden günümüze kadar Türk Eğitim Sisteminde verilen ödüller daha çok “teşekkür” ve “takdirname” gibi içsel nitelikteki ödüllerdir ve olağanüstü başarı, teftiş sonucu iyi iş, orijinal eser yazma gibi gerekçelerle verildiğini belirtmiştir. Ödül kazanan öğretmenlerin 41 yaşın üstünde olduğunu ödül sisteminin bu haliyle “geleceğe dönük” değil, “geçmişe dönük” olduğunu belirlemiştir. Ödül kazanan öğretmenlerin diğer ödüllerden aldıklarını belirterek, sistemli ve düzenli çalıştıklarını gösterdiklerini belirlemiştir. Hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin en önemli güdüleyici faktörün “çalışma ortamındaki huzur ve iyi ilişkiler” olduğunu ifade ettiklerini belirtmektedir. Ödül kazanan öğretmenler çeşitli öneriler sunarak, ödül olarak verilenlerin beklentilerine “uygun” olmadığını belirtmişlerdir. Önerdikleri ödüller daha çok içsel niteliklidir. Ödül kazanmada etkili olabilecek faktörler konusunda öğretmenler ve yöneticiler için ilk sırada “yapılan işte düzenli çalışmak” bulunmaktadır (Balcı,1992,ss.293-295).

Yücel’in (1989) “Kamu Yönetiminde Personel Cezalandırma ve Ödüllendirme Sistemi ” adlı araştırmasında elde edilen sonuçlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Araştırmacı örgütteki işlerin verimli bir biçimde yürütülmesi isteniyorsa, çalışanların güdülenmesi dikkate alınmalıdır, ancak burada sorun, güdülemenin nasıl yapılacağıdır. Çünkü tüm işgörenler için geçerli genellemeler yapılamayacağı anlaşılmıştır demektedir. Araştırmacı, yöneticilerin birer psikolog gibi davranmaları ve bireysel ayrımlara inmeleri gerektiğini savunmaktadır. Araştırmacıya göre, yönetsel ödüllendirme dar kapsamlı ve az sayıdadır, bu da cezaya dayalı geleneksel yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır. Oysa ödüllendirilen personelin olağanüstü çaba gösterdiği gözlenmektedir, denilmektedir. Araştırmacı, hukukumuzda maddi ödüllendirmenin çok az yer kapladığını ve ödül vermenin uygar bir yönetim anlayışını gösterdiğini belirtmektedir. Araştırmacı ödülün kapsamlı olması ve ödüllendirilecek davranışla ödül verilmesi arasındaki sürecin uzun olmasının olumsuz sonuçlara neden olduğunu belirtmektedir (Yücel, 1989).

Seçkin (1990) “Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Aldıkları Ödüller ve

Cezalar" adlı araştırmasında 1982-1986 yılları arasında ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin aldıkları ödüller ile disiplin cezalarını saptamaya çalışmıştır.

Araştırmada elde edilen sonuçlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Türk Eğitim sisteminin önemli bir basamağı olan ortaöğretim kesimindeki öğretmenlerin çok az ödüllendirildiklerini göstermektedir. Sonuç olarak Seçkin araştırmada iki olasılığın varlığına işaret etmektedir. Birincisi ortaöğretim hizmetlerinin başarılı olmadığı, ikincisi ödül sisteminin öğretmenlerin gereksinimlerini karşılayabilecek nicelik ve nitelikte olmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Araştırmacının belirttiğine göre en yüksek ödül yüzdesi Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğündedir. Bunu sırasıyla Kız Teknik, Ticaret ve Turizm ve Din Öğretim Genel Müdürlükleri izlemektedir. Araştırmacı bu sonucu iş piyasasına fazla geçişlerin olduğu Erkek Teknik Öğretimde, ödülün, özendirici ve geçişleri önleyici bir amaçtan kaynaklandığı şeklinde yorumlamaktadır.

Tüm orta dereceli okul öğretmenlerinin yıllara göre aldıkları toplam ödül sayılarının o yılki toplam öğretmen sayısına oranları: 1982 yılında binde 5.3; 1983 yılında binde 8; 1984 yılında binde 3.6; 1985 yılında binde 5; ve 1986 yılında binde 10,3'tür.

Sabancı (1999) "ilköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenlere ve Müdür Yardımcıları için Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve iş Doyumu Sağlama Düzeyi" adlı araştırmasında elde edilen sonuçlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Mevcut manevi ve maddi ödüller öğretmenler tarafından önemli bulunmadığı gibi gereksinimleri karşılama ve iş doyumu sağlama bakımından yeterli görülmemektedir. Müdür yardımcıları ödül türlerine öğretmenlere göre daha fazla önem vermekle birlikte gereksinimleri karşılama ve iş doyumu sağlama bakımından olumsuz görüşlere sahiptir. Okul müdürleri ve ilköğretim müfettişleri manevi ve maddi ödüllerin öğretmenler için önem derecesi, gereksinimleri karşılama ve iş doyumu sağlama

bakımından çok daha olumlu düşünmektedir. Bayan öğretmenler teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgelerine erkek öğretmenlere göre daha fazla önem vermektedir. Değerlendirmenin adil yapılmaması, ödüllerin maddi bakımdan yetersiz bulunmaları, uygulamada adaletsizlik algısı ve siyasi tercihlerin etkili olması ödül sisteminin önemini azaltan nedenlerdir biçiminde özetlenebilir.

Şenufuk (2004) “Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri GÜdülemesine ilişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmasında elde edilen sonuçlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Mevcut resmi ödül türlerinden manevi boyutlu ödüller olan; teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgesi ödülleri öğretmenler tarafından orta düzeyde güdüleyici, maddi boyutlu ödüller olan derece ilerlemesi, aylıkla ödüllendirme ve altı yıl olumlu sicil notu sonucu derece ilerlemesi ödülleri öğretmenler tarafından oldukça güdüleyici bulunmaktadır. Öğretmenler diğer özendirici türlerini yönetmelikler çerçevesinde verilen resmi ödül türlerinden daha fazla güdüleyici bulmaktadır. Cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenler resmi ödül türlerinin tümünü erkek öğretmenlere göre daha güdüleyici bulmaktadır. Bayan öğretmenler resmi olarak verilmekte olan manevi nitelikli ödül türlerini erkeklere oranla daha güdüleyici bulmaktadır. Ödül alıp-almama değişkenine göre ödül alan öğretmenler resmi ödül türlerini ve diğer özendirici türlerini ödül almayan öğretmenlere göre daha güdüleyici bulmaktadır. Yönetici görüşleri cinsiyet, kıdem, branş ve ödül alıp-almama değişkenlerine göre değişmemektedir. Resmi olarak verilmekte olan ödüllerin güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak yöneticiler de diğer özendirici türlerinin öğretmenleri daha fazla güdüleyebileceği görüşüne sahiptir.

III. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırma modeli, araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanmasında kullanılan ölçme aracının hazırlanması ve uygulanması hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, verilerin toplanması ve çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler de açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmada, ortaöğretim okullarındaki öğretmenler ve yöneticilerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşlerini ortaya koymak ve ödül sisteminin motivasyon sağlama düzeyini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma örneklemine herhangi bir deneysel uygulama yapılmayıp veriler sadece anket yoluyla toplandığından ve var olan durumu ortaya koyduğundan araştırmanın modeli betimsel tarama olmuştur.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini Ankara ili merkez ilçelerindeki (Altındağ, Mamak, Çankaya, Yenimahalle, Etimesgut, Gölbaşı, Sincan, Keçiören) 226 lise oluşturmaktadır.

Araştırma evreninin tamamına ulaşmada zaman ve maliyet bakımından zorluklar yaşanacağından örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Araştırma örnekleminde de, her merkez ilçenin 1/10 oranında temsil edilmesi sağlanmıştır. Bu amaçla araştırma evrenindeki tüm liselerin bir listesi yapılarak, bu listeden random (tesadüfi) yöntemle 26 okul seçilmiştir. Böylece araştırmanın örneklemini, Ankara ili merkez ilçelerindeki 10 genel lise, 10 meslek lisesi ve 6 Anadolu lisesinde görev yapmakta olan 306 öğretmen ve 49 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Mesleki ve teknik eğitim veren okulların tamamı tek okul olarak (meslek lisesi) değerlendirilmiştir.

Tablo 3.1. Uygulama Yapılan Okullar ve Toplanan Anket Sayıları

İLÇE ADI	OKUL SAYISI	MESLEK LİSESİ	GENEL LİSE	ANADOLU LİSESİ	ANKET UYGULANAN OKULLAR	ANKET SAYISI
ALTINDAĞ	32	2	1	1	Ankara Anadolu Lisesi, Gazi Lisesi, Hacı Bayram And. İ.H.L, Atatürk Kız Tek. Ve Mes. Lisesi	53
ÇANKAYA	49	2	2	1	Dr. Binnaz Ege-Dr. Rıdvan Ege Anadolu Lisesi, Cumhuriyet Lisesi, Ayrancı Lisesi, Dikmen Tek. Ve End. Mes. Lisesi, Dikmen Nevzat Ayaz And. Kız Mes. Ve Kız Mes. Lisesi	71
ETİMESGUT	14	1	1	0	Eryaman Lisesi, Elvanköy İMKB Tek. Ve End. Mes. Lisesi	29
GÖLBAŞI	9	0	0	1	Gölbaşı Anadolu Lisesi	15
KEÇİÖREN	31	1	2	1	Aydınlıkevler Anadolu Lisesi, Kalaba Lisesi, Etlik Lisesi, Aydınlıkevler Ticaret Meslek Lisesi	53
MAMAK	32	2	1	1	Çağrıbey Anadolu Lisesi, Mamak Lisesi, Yunus Emre Tic. Mes. Lis, Cebeci Kız Teknik ve Meslek Lisesi	54
SİNCAN	20	1	1	0	İbni Sina Lisesi, Sincan Tek. Ve End. Mes. Lisesi	26
YENİMAHALLE	39	1	2	1	Alparslan Anadolu Lisesi, Yahya Kemal Beyatlı Lisesi, Batıkent Lisesi, Batıkent Tek. Ve End. Mes. Lisesi	54
TOPLAM	226	10	10	6		355

Araştırma örneklemindeki okul yöneticileri ve öğretmenlerin demografik özellikleri yüzde frekans istatistikleri ile çıkarılmış ve sonuçları Tablo 3.2.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.2. Araştırmaya Katılanlara İlişkin Demografik Veriler

Değişkenler	Kategoriler	n	%n
Cinsiyet	Kadın	207	58%
	Erkek	148	42%
Görev	Öğretmen	306	86%
	Yönetici	49	14%
Kıdem	1-5 yıl	31	9%
	6-10 yıl	64	18%
	11-15 yıl	103	29%
	16-20 yıl	86	24%
	21 yıl ve üzeri	71	20%
Öğrenim durumu	Öğretmen okulu	3	1%
	Ön lisans	9	3%
	Lisans	272	77%
	Yüksek lisans	64	18%
	Doktora	7	2%
Branş	Sosyal bilimler	102	29%
	Fen Bilimleri	110	31%
	Yabancı diller	38	11%
	Güzel Sanatlar, Spor	35	10%
	Meslek dersleri	70	20%
Öğretmenlik kariyer basamağınız	Öğretmen	264	74%
	Uzman öğretmen	91	26%
	Başöğretmen	0	0%
Ödül aldınız mı?	Evet	240	68%
	Hayır	115	32%
Okul Türü	Genel lise	142	40%
	Meslek lisesi	136	38%
	Anadolu Lisesi	77	22%

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin %58'i kadın, %42'si erkektir. Araştırmaya katılanların %14'ü yöneticilik %86'sı öğretmenlik görevindedir. Yönetici ve öğretmenlerin en çok %29 oranıyla 11-15 yılları arasında mesleki kıdeme sahip

oldukları görülürken, %24'ü 16-20 yıl ve %20'si 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptirler ki bu durum yönetici ve öğretmenlerin %73'ünün 10 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olduklarını gösterir. Öğrenim durumu bakımından %77 gibi büyük bir çoğunluğun lisans mezunu olduğu görülürken ikinci sırada %18 ile yüksek lisans vardır. Öğretmenlerin %68'i daha önce en az bir ödül alırken, %32'si hiç ödül almamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin %40'ı genel liselerde; %35'i meslek liselerinde ve %22'si Anadolu liselerinde görev yapmaktadırlar.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma için gerekli verilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından bir anket geliştirilmiştir. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm araştırmaya katılan öğretmenlerin ve yöneticilerin kişisel bilgilerine yöneliktir. İkinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik ve üçüncü bölüm öğretmen ve yöneticileri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyine yönelik olarak hazırlanmıştır.

Anketin birinci bölümünü oluşturan kişisel bilgiler kısmında, araştırma kapsamına alınan okul yöneticileri ve öğretmenlerin cinsiyet, görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, branş, öğretmenlik kariyer basamağı, ödül alıp almama ve okul türü bilgilerini belirlemeye yönelik sekiz soru yer almıştır.

İkinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik 12 madde yer almıştır. Bu bölümde yönetici ve öğretmenlerin, ödül türleri, ödüllerin verilme sıklığı, ödüllendirme kriterleri ve üst yöneticilerin ödüllendirme uygulamaları gibi konular hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bu bölümün geliştirilmesinde aşağıdaki süreç izlenmiştir.

1. MEB ödül sistemi ve öğretmenlik mesleği ile ilgili literatür taranmıştır.

2. Ölçeğin genel çerçevesini çizebilmek ve araştırma problemiyle olan ilişkisinin gücünü artırmak amacıyla, önce alanyazın taraması yapılmıştır. Alanyazın

taramasıyla genel bir kanı elde edildikten sonra, hedef kitleye dönük betimsel alan taraması yapılmıştır. Bu amaçla deneyimli ve istekli 18 öğretmene aşağıdaki açık uçlu soru yöneltilerek, düşüncelerini yazmaları istenmiştir.

Öğretmenlere verilmekte olan resmi ödüllerle ilgili düşünceleriniz nelerdir?

Öğretmenlerin soruya verdikleri yanıtlar, betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilerek araştırmanın, yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemi hakkındaki görüşleri boyutunda değerlendirilmiştir.

3. Oluşturulan anket maddelerinin geçerliliği için uzman görüşleri alınarak yeniden düzenlenmiştir.

Üçüncü bölümde öğretmen ve yöneticileri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyine ilişkin 33 madde yer almıştır. Bu bölüm, Şenufuk (2004) tarafından geliştirilen “Ortaöğretim öğretmenlerine yönelik ödül türleri ve güdüleme düzeyi” ölçeğinden alınmış olup 8,9 ve 10. maddeler araştırmacı tarafından eklenmiştir.

Anketin ikinci bölümde yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri ile üçüncü bölümde öğretmen ve yöneticileri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyine ilişkin görüşleri beşli likert tipi derecelendirme ölçeği ile belirlenmiştir. Likert tipi ölçekler bireyin kendisi hakkında bilgi vermesi esasına dayalıdır. Bazen bireyin davranışının gözleneceği durum deneysel olarak düzenlenebilir. Genellikle bireye bir soru listesi (anket, envanter, ölçek, test) verilir ve bireyden listedeki ölçek maddelerine tepkide bulunması (soruları cevaplaması) istenir. Bu sorularda, bireyden hipotetik olarak ortaya konan durumlarda takınacağı tavrın veya göstereceği davranışın ne olacağını belirtmesi istenir (Tezbaşaran,1997, ss.6-7).

Hazırlanan anket taslağı Türk Dili ve Edebiyatı alanında bir uzmanla tekrar gözden geçirilmiş ana temaya sadık kalınarak Türkçe ifade uygunluğu sağlanmıştır. Ayrıca veri toplama aracında anlaşılmayan soru olup olmadığının tespiti için araştırma

evrenindeki bir okuldaki beş öğretmen ile tekrar gözden geçirilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir.

3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları

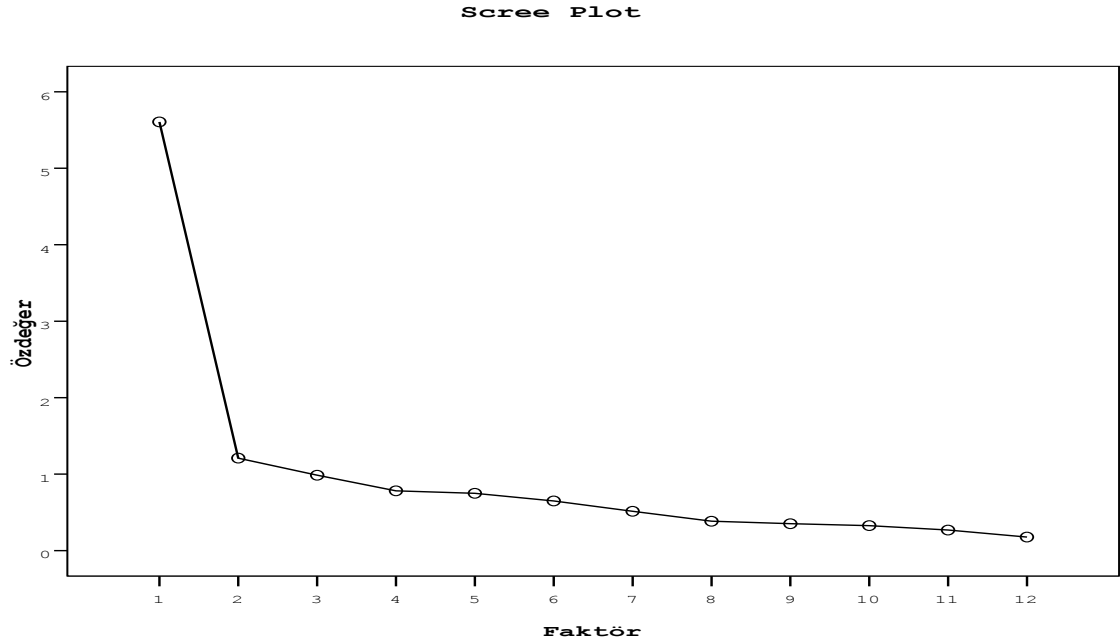
Araştırmada kullanılan veri toplama aracının geçerlik ve güvenirlik çalışmaları için araştırma evrenindeki dört lisede görev yapmakta olan 102 yönetici ve öğretmene ön uygulama yapılmıştır. Ön uygulama sonucunda elde edilen veriler, SPSS programı kullanılarak geçerlik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Anket maddeleri 5’li likert tipinde ölçeklenmiştir. Ön uygulama sonuçlarına göre her iki bölümün maddelerine ayrı ayrı ölçeğe aracının geçerliğinin testi için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin, ödül sistemine ilişkin görüşlerini ölçeğe amacıyla hazırlanan 12 maddeye ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonucunda açıklanan varyans tablosu Tablo 3.3.’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3. Öğretmen Ve Yöneticilerin, Ödül Sistemine İlişkin Görüşlerine Ait Açıklanan Varyans Sonuçları

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	5,606	46,715	46,715	3,501	29,179	29,179
2	1,209	10,074	56,789	3,313	27,610	56,789
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği:0.875						
Bartlett's Küresellik testinin ki kare değeri= 562,106 Sd=66 p=0.000						

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 12 maddelik ölçeğe 1 özdeğerinden büyük 2 faktörün bulunduğu ve bu 2 faktörle ölçeğe aracı ile ölçülen özelliğin %57’sinin ölçüldüğü gözlenmiştir. Sınırlandırılmamış açıklayıcı faktör analizinin öz değerlere ilişkin faktör grafiği (scree plot) sonuçları Şekil 5.’de gösterilmiştir.

Şekil 6. 12 Maddelik II. Bölümün Tek Boyutluluk Kanıtı



Tek boyutluluk değerlendirmeleri için çizgi grafiği sonuçlarından (scree plot) yararlanılmıştır. 1. faktördeki özdeğerin miktarının (5.606) , 2. faktördeki özdeğerin (1.209) miktarından bir hayli büyük olması sebebiyle tek boyutluluk varsayımının karşılandığı söylenebilir.

Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinin 0,875 olduğu ve bu istatistiğin 0.50 den büyük çıkması ise veriler için örneklem sayısının yeterli olduğunun bir göstergesidir (Kalaycı, 2005, s:322). Oran ne kadar yüksek ise veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir. Bartlett küresellik testi sonuçları da verilerin faktör analizi için uygunluğunu test eder. Dolayısıyla bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olduğu gözlenmiştir($p < 0.05$). 2 faktör olarak çözümlenen ölçek maddelerinin faktör yükleri ile birlikte madde toplam korelasyon katsayıları Tablo 3.4.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4. 12 Maddelik II. Bölümün Faktör Yükleri Ve Madde Toplam Korelasyonları

Madde No	Faktör Yükü	Madde Toplam Korelasyonu
m1	0,673	0,570
m2	0,742	0,770
m3	0,730	0,705
m4	0,435	0,509
m5	0,684	0,760
m6	0,734	0,590
m7	0,709	0,540
m8	0,724	0,686
m9	0,697	0,429
m10	0,756	0,592
m11	0,763	0,546
m12	0,575	0,550

12 maddelik bölümün faktör yüklerinin 0.435 ile 0.763 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Faktör yük değerinin 0.40 ya da daha yüksek olması madde seçimi için iyi bir ölçüdür (Şencan, 2005). Ancak uygulamada az sayıda madde elemesi için bu sınır değer 0.30'a kadar indirgenebildiği görülmektedir (Büyüköztürk,2002). Faktör yükleri değerlendirildiğinde faktör yükleri 0.40 değerinden düşük olan bir madde bulunmadığı gözlenmiştir. Faktör yük değerleri bakımından da ölçme aracından herhangi bir madde çıkarılmasına gerek görülmemiştir. Aynı zamanda madde toplam korelasyonlarının da 0,30 değerinden yüksek olması bu değere sahip maddelerin yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemi hakkındaki görüşlerini ölçmede uygun maddeler olduğuna işaret eder. Dolayısıyla 12 maddenin her birinin madde toplam korelasyonlarının 0.30 değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu bölümden her hangi bir madde çıkarılmamıştır.

Öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikte çeşitli önerilerini ölçme amacıyla hazırlanan 33 maddeye ilişkin

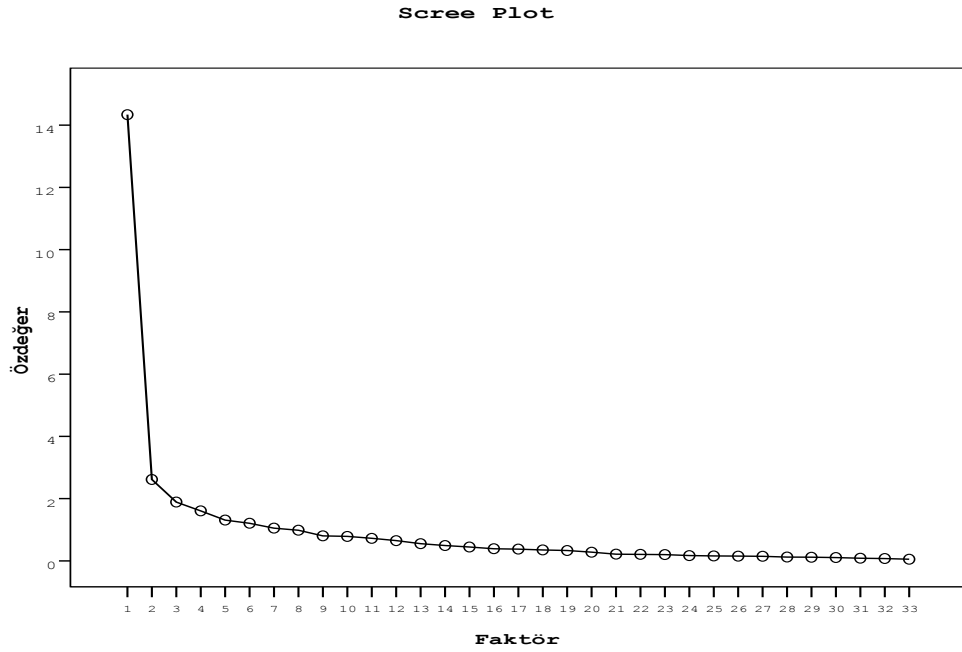
açıklayıcı faktör analizi sonucunda açıklanan varyans tablosu Tablo 3.5’de gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Öğretmenlere Yönelik Olarak Uygulanmakta Olan Resmi Ödüller Ve Ödül Olabilecek Nitelikteki Çeşitli Önerilere Ait Açıklanan Varyans Sonuçları

Faktör	Öz değerler			Varimax döndürme sonucu Faktör yüklerinin kareleri toplamı		
	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %	Toplam	Açıklanan Varyans %	Birikimli Varyans %
1	14,336	43,444	43,444	6,766	20,502	20,502
2	2,616	7,927	51,371	3,433	10,404	30,906
3	1,889	5,723	57,094	3,432	10,399	41,304
4	1,605	4,865	61,959	3,366	10,200	51,504
5	1,311	3,971	65,930	3,212	9,733	61,237
6	1,208	3,660	69,591	2,316	7,018	68,255
7	1,051	3,186	72,776	1,492	4,522	72,776
Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği:0.887						
Bartlett's Küresellik testinin ki kare değeri= 2647,120 Sd=528 p=0.000						

Açıklanan toplam varyans incelendiğinde 33 maddelik ölçekte 1 özdeğerinden büyük 7 faktörün bulunduğu ve bu 7 faktörlü ölçme aracı ile ölçülen özelliğin %73’ünün ölçüldüğü gözlenmiştir. Sınırlandırılmamış açıklayıcı faktör analizinin öz değerlere ilişkin faktör grafiği (scree plot) sonuçları Şekil 6.’da gösterilmiştir.

Şekil 7. 33 Maddelik III. Bölümün Tek Boyutluluk Kanıtı



Tek boyutluluk değerlendirmeleri için çizgi grafiği sonuçları (scree plot) değerlendirildiğinde 1. faktördeki özdeğerin miktarının (14.336) , 2. faktördeki özdeğerin (2.616) miktarından bir hayli büyük olması sebebiyle tek boyutluluk varsayımı karşılanmıştır.

Kaiser-Meyer-Olkin istatistiğinin 0,887 bulunmuş olduğundan veriler için örneklem sayısı yeterlidir. Bartlett küresellik testi sonuçlarından da bu veriler için verilerin faktör analizine uygun olduğu gözlenmiştir($p < 0.05$). 7 faktör olarak çözümlenen ölçek maddelerinin faktör yükleri ile birlikte madde toplam korelasyon katsayıları Tablo 3.6.'da gösterilmiştir.

Tablo 3.6. 33 Maddelik Bölümün Faktör Yükleri Ve Madde Toplam Korelasyonları

Madde No	Faktör Yükü	Madde Toplam Korelasyonu
m1	0,78	0,62
m2	0,79	0,70
m3	0,74	0,70
m4	0,72	0,73
m5	0,75	0,69
m6	0,79	0,30
m7	0,48	0,66
m8	0,57	0,53
m9	0,79	0,51
m10	0,76	0,54
m11	0,80	0,51
m12	0,82	0,56
m13	0,86	0,44
m14	0,55	0,60
m15	0,64	0,61
m16	0,85	0,45
m17	0,81	0,56
m18	0,55	0,67
m19	0,67	0,73
m20	0,39	0,60
m21	0,64	0,72
m22	0,75	0,59
m23	0,49	0,72
m24	0,56	0,58
m25	0,59	0,73
m26	0,66	0,62
m27	0,56	0,62
m28	0,48	0,70
m29	0,48	0,69
m30	0,72	0,76
m31	0,66	0,68
m32	0,64	0,70
m33	0,63	0,77

33 maddelik bölümün faktör yüklerinin 0.39 ile 0.86 arasında; madde toplam korelasyonlarının ise 0.30 ile 0.77 arasında değiştiği gözlemlenmiştir. Faktör yükleri ile birlikte madde toplam korelasyonları değerlendirildiğinde 0.30 değerinden düşük olan bir madde bulunmadığı gözlenmiştir. Dolayısıyla 33 maddelik bu bölümden her hangi bir madde çıkarılmamıştır.

İç tutarlık anlamında güvenilirlik katsayısını veren Cronbach Alfa yöntemi ile ölçme aracını oluşturan maddelerin güvenilirlik katsayısı hesaplanmış ve sonuçları Tablo 3.7.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.7. Güvenirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde Sayısı	Güvenirlik katsayısı
Öğretmen ve yöneticilerin, ödül sistemine ilişkin görüşleri	12	0,891
Öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikte çeşitli öneriler	33	0,956

Güvenilirlik, 0 (sıfır) ile (+1) arasında değerler alır. Testin güvenilirliği için sonucunun (+1)'e yakın değerler alması istenen bir durumdur. Kabul edilebilir güvenilirlik katsayısı 0,70 den büyüktür. Dolayısıyla ölçme aracının birinci ve ikinci bölümünü oluşturan maddelere ilişkin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.891 ve 0.956 bulunarak yüksek güvenilirlik elde edilmiştir.

3.5. Verilerin Toplanması

Veri toplama aracı olan anketin okul yöneticileri ve öğretmenlere uygulanması için Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünden izin/onay alınmıştır. Daha sonra anketin uygulanması bizzat araştırmacı tarafından araştırma kapsamına alınan okullara gidilerek gerçekleştirilmiştir.

Anketler doldurulmadan önce okul yöneticilerine ve öğretmenlere araştırmanın amacı ve anketin nasıl doldurulacağı ile ilgili açıklama yapıp anketlerin doldurulması beklenilerek anketler geri alınmıştır. Veri toplama aracı olarak uygulanan anketlerden 49 okul yöneticisi ve 306 öğretmen tarafından doldurulan toplam 355 anket toplanmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmanın alt problemlerinin çözümlenmesi için elde edilen verilerin analizinde frekans, yüzde, aritmetik ortalama teknikleri kullanıldı.

Araştırmanın birinci alt problemde, Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Alt problemin çözümlenmesinde aritmetik ortalama değerleri ve bu değerler yorumlanırken de aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 3.8. Verilerin Değerlendirilmesi ve Değerlendirmede Esas Alınan Aritmetik Ortalama Aralıkları

Ortalama	Katılma Düzeyi
1.00 – 1.80	Hiç katılmıyorum
1.81 – 2.60	Az katılıyorum
2.61 – 3.40	Orta derecede katılıyorum
3.41 – 4.20	Çok katılıyorum
4.21 – 5.00	Tamamen katılıyorum

Araştırmanın ikinci alt problemde, Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında; a) Cinsiyet, b) Görev, c) Mesleki kıdem, ç) Öğrenim durumu, d) Branş, e) Öğretmenlik kariyer basamağı, f) Ödül alıp almama, g) Çalıştığı okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu alt problemin çözümlenmesinde t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) istatistiksel teknikleri kullanılmıştır. Okul türü, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılmasında bu değişkenler ikiden çok

kategorili olduğundan Tek Yönlü Varyans analizi ve aritmetik ortalama teknikleri kullanıldı. Cinsiyet, görev türü, öğretmenlik kariyer basamağı ve ödül alıp almama değişkenleri ise iki kategoriden oluştuğundan t-testi yapılmıştır.

Araştırmanın üçüncü alt probleminde, Öğretmen ve yöneticileri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyi araştırılmıştır. Alt problemin çözümlenmesinde aritmetik ortalama değerleri ve bu değerler yorumlanırken de aşağıdaki aralıklar dikkate alınmıştır.

Tablo 3.9. Verilerin Değerlendirilmesi ve Değerlendirmede Esas Alınan Aritmetik Ortalama Aralıkları

Ortalama	Güdüleme Düzeyi
1.00 – 1.80	Hiç güdülemez
1.81 – 2.60	Biraz güdüler
2.61 – 3.40	Orta Düzeyde güdüler
3.41 – 4.20	Oldukça güdüler
4.21 – 5.00	Tamamen güdüler

Araştırmanın dördüncü alt probleminde, Öğretmen ve yöneticileri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyi ilişkin görüşleri arasında; a) Cinsiyet, b) Görev, c) Mesleki kıdem, ç) Öğrenim durumu, d) Branş, e) Öğretmenlik kariyer basamağı, f) Ödül alıp almama, g) Çalıştığı okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Bu alt problemin çözümlenmesinde t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) istatistiksel teknikleri kullanılmıştır. Okul türü, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve branş ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin karşılaştırılmasında bu değişkenler ikiden çok kategorili olduğundan Tek Yönlü Varyans analizi ve aritmetik ortalama teknikleri kullanıldı. Cinsiyet, görev türü, öğretmenlik kariyer basamağı ve ödül alıp almama değişkenleri ise iki kategoriden oluştuğundan t-testi yapılmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Alt Problemi İle İlgili Bulgular Ve Yorumlar “Yönetici Ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir”

Bu bölümde Tablo 4.1.’de görüldüğü gibi, yöneticiler ve öğretmenlerin MEB ödül sistemine ilişkin görüşlerini yansıtan on iki madde ve görüşlere ilişkin ortalamaların dağılımı yer almaktadır.

Tablo 4.1. “Yönetici Ve Öğretmenlerin MEB Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri Nelerdir” Alt Problemine İlişkin Görüşler.

Anket Maddesi	Anket Maddelerine Katılma Düzeyleri					
	Yönetici		Öğretmen		Katılımcıların Tümü	
	Katılım Derecesi	$\bar{X}$	Katılım Derecesi	$\bar{X}$	Katılım Derecesi	$\bar{X}$
1-Ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir.	Orta derecede katılıyorum	2,61	Az Katılıyorum	1,94	Az Katılıyorum	2,04
2-Yöneticiler ödüllendirilecek çalışanın seçiminde adil davranırlar.	Az Katılıyorum	2,51	Az Katılıyorum	2,08	Az Katılıyorum	2,14
3-Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır.	Orta derecede katılıyorum	2,78	Az Katılıyorum	2,50	Az Katılıyorum	2,53
4-Ödüllerin verilme sıklığı yeterlidir.	Az Katılıyorum	2,24	Az Katılıyorum	2,04	Az Katılıyorum	2,07
5-Yöneticilerin yapılan çalışmaları dikkatle değerlendirerek ödül verdiklerini düşünüyorum.	Az Katılıyorum	2,35	Az Katılıyorum	2,02	Az Katılıyorum	2,07
6-Başarıların yöneticiler tarafından fark edilir.	Orta derecede katılıyorum	2,90	Az Katılıyorum	2,58	Orta derecede katılıyorum	2,62
7-Ödüllerin hangi ölçütlere dayalı olarak verildiğini tüm çalışanlar bilir.	Az Katılıyorum	2,37	Az Katılıyorum	2,03	Az Katılıyorum	2,08
8-Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli donanımına sahiptir.	Az Katılıyorum	2,39	Az Katılıyorum	2,29	Az Katılıyorum	2,30
9-Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir.	Orta derecede katılıyorum	3,04	Orta derecede katılıyorum	2,91	Orta derecede katılıyorum	2,93
10-Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımı sağlanır.	Az Katılıyorum	2,10	Az Katılıyorum	1,95	Az Katılıyorum	1,97
11-Kurum içindeki ödüllerin neler olduğu, tüm çalışanlara duyurulur.	Az Katılıyorum	2,35	Az Katılıyorum	1,90	Az Katılıyorum	1,96
12-Ödül türleri yeterlidir.	Az Katılıyorum	2,29	Az Katılıyorum	2,07	Az Katılıyorum	2,10
Ortalama		2,49		2,19		2,23

Tablo 4.1 incelendiğinde, “yöneticiler ve öğretmenlerin MEB ödül sistemine ilişkin görüşleri” bölümünde yer alan ödül sistemine ilişkin olarak belirtilen maddelere, yöneticilerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=2,49$) ve öğretmenlerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=2,19$) “az katılıyorum ” düzeyinde olduğu görülmektedir. Ortalama istatistikleri incelendiğinde en çok öğretmenler ($\bar{X}=2.91$) ve yöneticiler ($\bar{X}=3.04$) “Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir” ifadesine orta derecede katılım göstermişlerdir. Öğretmenler, “ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir ($\bar{X}=1.94$) , Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır($\bar{X}=2.50$) ve başarılarım yöneticiler tarafından fark edilir ($\bar{X}=2.58$)” ifadelerine “az katılıyorum” olarak görüşlerini belirtirken aynı ifadelere yöneticiler “orta düzeyde katılıyorum” olarak görüşlerini belirtmişlerdir.

Okul yöneticilerinin ödül sistemine ilişkin maddelerde katılma düzeyinin öğretmenlere göre daha yüksek olması, yöneticilerin ödül sistemini daha fazla sahiplenmeleri şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların tümü dikkate alındığında, “Kurum içindeki ödüllerin neler olduğunun, tüm çalışanlara duyurulması” ve “Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımının sağlanması” en çok olumsuz görüş bildirilen maddeler olmuştur. Bu sonuç ödül sisteminin şeffaf olarak uygulanmadığını gösterir.

Boyut içerisinde yer alan her bir soruya katılımcıların verdiği cevapların dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

4.1.1. Ödüllendirme İle İlgili Kriterlerin Açıkça Belirtilmesi

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.2. de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödüllendirme İle İlgili Kriterlerin Açıkça Belirtilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	130	42,5	79	25,8	85	27,8	8	2,6	4	1,3	306	100	1,94
Yönetici	10	20,4	16	32,7	9	18,4	11	22,4	3	6,1	49	100	2,61
Tüm Gruplar	140	39,4	95	26,8	94	26,5	19	5,4	7	2,0	355	100	2,04

Tablo 4.2. incelediğinde, “Ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “az katılıyorum” (%32,7) ile “çok katılıyorum” (%22,4) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%42,5) ile “orta derecede katılıyorum” (%27,8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=1,94$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta derecede katılıyorum” ($X=2,61$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=1,94$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Yönetici ve öğretmenler hangi amaçlara ulaşırlarsa, neyle ödüllendirileceğini bilmelidir. Ancak bu şekilde amaçlarına odaklanıp, hedefe ulaşmak için yüksek performans sergileme gayretinde olurlar şeklinde yorumlanabilir.

4.1.2. Yöneticilerin Ödüllendirilecek Çalışanın Seçiminde Adil Davranması

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Yöneticiler ödüllendirilecek çalışanın seçiminde adil davranırlar” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla

düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.3.' de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yöneticilerin Ödüllendirilecek Çalışanın Seçiminde Adil Davranması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	103	33,7	96	31,4	89	29,1	17	5,6	1	0,3	306	100	2,08
Yönetici	9	18,4	14	28,6	19	38,8	6	12,2	1	2,0	49	100	2,51
Tüm Gruplar	112	31,5	110	31,0	108	30,4	23	6,5	2	0,6	355	100	2,14

Tablo 4.3. incelediğinde, “Yöneticiler ödüllendirilecek çalışanın seçiminde adil davranırlar” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta derecede katılıyorum” (%38,8) ile “az katılıyorum” (%28,6) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%33,7) ile “az katılıyorum” (%31,4) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubu görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,08$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,51$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,14$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Yöneticiler ödüllendirilecek çalışanın seçiminde adil davranırlar” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.3. Verilen Ödüllerin Gösterdiği Performansı Karşılması

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.4.' de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Yönetici ve Öğretmenlerin “Verilen Ödüllerin Gösterdiği Performansı Karşılama”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	84	27,5	74	24,3	77	25,2	52	17,0	18	5,9	305	100	2,50
Yönetici	7	14,3	12	24,5	19	38,8	7	14,3	4	8,2	49	100	2,78
Tüm Gruplar	91	25,7	86	24,3	96	27,1	59	16,7	22	6,2	354	100	2,53

Tablo 4.4. incelediğinde, “Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta derecede katılıyorum” (%38,8) ile “az katılıyorum” (%24,5) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%27,5) ile “orta derecede katılıyorum” (%25,2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,50$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta derecede katılıyorum” ($X=2,78$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,53$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.4. Ödül Verilme Sıklığının Yeterliliği

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Ödül verilme sıklığı yeterlidir” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.5’de gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödül Verilme Sıklığının Yeterliliği”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	117	38,2	92	30,1	71	23,2	20	6,5	6	2,0	306	100	2,04
Yönetici	14	28,6	17	34,7	12	24,5	4	8,2	2	4,1	49	100	2,24
Tüm Gruplar	131	36,9	109	30,7	83	23,4	24	6,8	8	2,3	355	100	2,07

Tablo 4.5. incelediğinde, “Ödüllerin verilme sıklığı yeterlidir” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “az katılıyorum” (%34,7) ile “hiç katılmıyorum” (%28,6) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%38,2) ile “az katılıyorum” (%30,1) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,04$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,24$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,07$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Ödüllerin verilme sıklığı yeterlidir” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.5. Yöneticilerin Yapılan Çalışmaları Dikkatle Değerlendirerek Ödül Vermesi

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Yöneticilerin yapılan çalışmaları dikkatle değerlendirerek ödül verdiklerini düşünüyorum” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.6.’da gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yöneticilerin Yapılan Çalışmaları Dikkatle Değerlendirerek Ödül Vermesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	111	36,3	95	31,0	83	27,1	16	5,2	1	0,3	306	100	2,02
Yönetici	10	20,4	22	44,9	9	18,4	6	12,2	2	4,1	49	100	2,35
Tüm Gruplar	121	34,1	117	33,0	92	25,9	22	6,2	3	0,8	355	100	2,07

Tablo 4.6. incelediğinde, “Yöneticilerin yapılan çalışmaları dikkatle değerlendirerek ödül verdiklerini düşünüyorum” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “az katılıyorum” (%44,9) ile “hiç katılmıyorum” (%20,4) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%36,3) ile “az katılıyorum” (%31,0) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,02$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,35$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,07$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Yöneticilerin yapılan çalışmaları dikkatle değerlendirerek ödül verdiklerini düşünüyorum” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.6. Başarıların Yöneticiler Tarafından Fark Edilmesi

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Başarılarım yöneticiler tarafından fark edilir” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.7’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Yönetici ve Öğretmenlerin “Başarılarının Yöneticiler Tarafından Fark Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	59	19,3	84	27,5	103	33,7	48	15,7	12	3,9	306	100	2,58
Yönetici	6	12,2	12	24,5	16	32,7	11	22,4	4	8,2	49	100	2,90
Tüm Gruplar	65	18,3	96	27,0	119	33,5	59	16,6	16	4,5	355	100	2,62

Tablo 4.7. incelediğinde, “Başarılarım yöneticiler tarafından fark edilir” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta derecede katılıyorum” (%32,7) ile “az katılıyorum” (%24,5) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “orta derecede katılıyorum” (%33,7) ile “az katılıyorum” (%27,5) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,58$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta derecede katılıyorum” ($X=2,90$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta derecede katılıyorum” ($X=2,62$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Başarılarım yöneticiler tarafından fark edilir” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “orta derecede katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.7. Ödüllerin Hangi Ölçütlere Dayalı Olarak Verildiğini, Tüm Çalışanların Bilmesi

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Ödüllerin hangi ölçütlere dayalı olarak verildiğini tüm çalışanlar bilir” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.8.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödüllerin Hangi Ölçütlere Dayalı Olarak Verildiğini, Tüm Çalışanların Bilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	123	40,2	90	29,4	64	20,9	18	5,9	11	3,6	306	100	2,03
Yönetici	16	32,7	15	30,6	6	12,2	8	16,3	4	8,2	49	100	2,37
Tüm Gruplar	139	39,2	105	29,6	70	19,7	26	7,3	15	4,2	355	100	2,08

Tablo 4.8. incelediğinde, “Ödüllerin hangi ölçütlere dayalı olarak verildiğini tüm çalışanlar bilir” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “hiç katılmıyorum” (%32,7) ile “az katılıyorum” (%30,6) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%40,2) ile “az katılıyorum” (%29,4) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,03$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,37$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,08$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Ödüllerin hangi ölçütlere dayalı olarak verildiğini tüm çalışanlar bilir” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.8. Üst Yöneticilerin, Ödülleri Kullanmaları İçin Gerekli Donanıma Sahip Olmaları

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli donanıma sahiptir” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.9’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Yönetici ve Öğretmenlerin “Üst Yöneticilerin, Ödülleri Kullanmaları İçin Gerekli Donanıma Sahip Olmaları”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	90	29,4	86	28,1	89	29,1	33	10,8	8	2,6	306	100	2,29
Yönetici	11	22,4	17	34,7	13	26,5	7	14,3	1	2,0	49	100	2,39
Tüm Gruplar	101	28,5	103	29,0	102	28,7	40	11,3	9	2,5	355	100	2,30

Tablo 4.9. incelediğinde, “Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli donanıma sahiptir” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “az katılıyorum” (%34,7) ile “orta derecede katılıyorum” (%26,5) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%29,4) ile “orta derecede katılıyorum” (%29,1) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,29$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,39$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,30$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli donanıma sahiptir” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.9. Üst Yöneticilerin, Ödülleri Kullanmaları İçin Gerekli Yetkiye Sahip olmaları

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.10’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. Yönetici ve Öğretmenlerin “Üst Yöneticilerin, Ödülleri Kullanmaları İçin Gerekli Yetkiye Sahip olmaları”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	48	15,7	60	19,7	92	30,2	81	26,6	24	7,9	305	100	2,91
Yönetici	7	14,3	9	18,4	13	26,5	15	30,6	5	10,2	49	100	3,04
Tüm Gruplar	55	15,5	69	19,5	105	29,7	96	27,1	29	8,2	354	100	2,93

Tablo 4.10. incelediğinde, “Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “çok katılıyorum” (%30,6) ile “orta derecede katılıyorum” (%26,5) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “orta derecede katılıyorum” (%30,2) ile “çok katılıyorum” (%26,6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta derecede katılıyorum” ($X=2,91$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta derecede katılıyorum” ($X=3,04$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta derecede katılıyorum” ($X=2,93$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “oldukça katılıyorum” arasında “orta derecede katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.10. Ödül Sisteminin Oluşturulması Sürecine, Çalışanların Aktif Katılımının Sağlanması

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımı sağlanır” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.11.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödül Sisteminin Oluşturulması Sürecine, Çalışanların Aktif Katılımının Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	128	41,8	92	30,1	62	20,3	21	6,9	3	1,0	306	100	1,95
Yönetici	22	44,9	10	20,4	8	16,3	8	16,3	1	2,0	49	100	2,10
Tüm Gruplar	150	42,3	102	28,7	70	19,7	29	8,2	4	1,1	355	100	1,97

Tablo 4.11. incelediğinde, “Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımı sağlanır” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “hiç katılmıyorum” (%44,9) ile “az katılıyorum” (%20,4) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%41,8) ile “az katılıyorum” (%30,1) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=1,95$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,10$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=1,97$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımı sağlanır” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.11. Kurum İçindeki Ödüllerin Neler Olduğunun, Tüm Çalışanlara Duyurulması

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Kurum içindeki ödülleri neler olduğu, tüm çalışanlara duyurulur” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.12.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. Yönetici ve Öğretmenlerin “Kurum İçindeki Ödüllerin Neler Olduğunun, Tüm Çalışanlara Duyurulması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	142	46,4	84	27,5	54	17,6	20	6,5	6	2,0	306	100	1,90
Yönetici	15	30,6	14	28,6	11	22,4	6	12,2	3	6,1	49	100	2,35
Tüm Gruplar	157	44,2	98	27,6	65	18,3	26	7,3	9	2,5	355	100	1,96

Tablo 4.12. incelediğinde, “Kurum içindeki ödüllerin neler olduğu, tüm çalışanlara duyurulur” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “hiç katılmıyorum” (%30,6) ile “az katılıyorum” (%28,6) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%46,4) ile “az katılıyorum” (%27,5) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=1,90$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,35$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=1,96$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Kurum içindeki ödüllerin neler olduğu, tüm çalışanlara duyurulur” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.1.12. Ödül Türlerinin Yeterliliği

Yönetici ve öğretmenlerin anketteki “Ödül türleri yeterlidir” maddesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.13.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.13. Yönetici ve Öğretmenlerin “Ödül Türlerinin Yeterliliği”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Katılmıyorum		Az Katılıyorum		Orta Derece Katılıyorum		Çok Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Toplam		
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	$\bar{X}$
Öğretmen	117	38,2	95	31,0	63	20,6	19	6,2	12	3,9	306	100	2,07
Yönetici	17	34,7	14	28,6	7	14,3	9	18,4	2	4,1	49	100	2,29
Tüm Gruplar	134	37,7	109	30,7	70	19,7	28	7,9	14	3,9	355	100	2,10

Tablo 4.13. incelediğinde, “Ödül türleri yeterlidir” maddesine ilişkin yönetici görüşlerinin “hiç katılmıyorum” (%34,7) ile “az katılıyorum” (%28,6) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “hiç katılmıyorum” (%38,2) ile “az katılıyorum” (%31,0) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,07$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,29$), tüm katılımcıların görüşlerinin aritmetik ortalamasının “az katılıyorum” ($X=2,10$) düzeyinde olduğu sonucu çıkmıştır.

“Ödül türleri yeterlidir” maddesine ilişkin yönetici ve öğretmenler “hiç katılmıyorum” ile “orta derecede katılıyorum” arasında “az katılıyorum” a yakın düzeyde görüş belirtmişlerdir.

4.2. II. Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Yöneticileri ve öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında; a) Cinsiyet, b) Görev, c) Mesleki kıdem, ç) Öğrenim durumu, d) Branş, e) Öğretmenlik kariyer basamağı, f) Ödül alıp almama, g) Çalıştığı okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular ve yorumlar.

4.2.1. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri cinsiyetlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 4.14.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin cinsiyetlerine göre t testi sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Kadın	207	2,18	0,71	-1,545	353	0,123
Erkek	148	2,31	0,81			

Erkek öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere ($\bar{X}=2.31$), kadın öğretmen ve yöneticilere göre biraz daha fazla olumlu oldukları görülmüştür. Ancak istatistiksel olarak erkek öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma dereceleri ile kadın öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$).

4.2.2. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri görevlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin görevlerine göre ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 4.15.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin görevlerine göre t testi sonuçları

Görev	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Öğretmen	306	2,19	0,73	-2,629	353	0,009*
Yönetici	49	2,49	0,86			

* $p<0.05$

Yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma derecesi ($\bar{X}=2.49$), öğretmenlere göre biraz daha fazla olumlu bulunmuştur. İstatistiksel olarak öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$).

4.2.3. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre ödül sistemine ilişkin görüşlerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.16.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.16. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, mesleki kıdemlerine göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	N	$\bar{X}$	s	f	p
1 1-5 yıl	31	2,40	0,75	1.764	0,136
2 6-10 yıl	64	2,07	0,71		
3 11-15 yıl	103	2,19	0,79		
4 16-20 yıl	86	2,23	0,68		
5 21 yıl ve üzeri	71	2,37	0,80		

Mesleki kıdemi 1-5 yılları arasında olan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma düzeyleri ($\bar{X}=2.40$), daha fazla kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak Öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.16.'da gösterilmiştir.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, onların mesleki kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır ($p>0.05$).

4.2.4. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin öğrenim durumlarına göre ödül sistemine ilişkin görüşlerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.17.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, öğrenim durumlarına göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	N	$\bar{X}$	s	f	p	Fark
1 Öğretmen okulu	3	2,56	1,66	2,558	0,039*	3 - 4 4 - 5
2 Ön lisans	9	2,37	0,98			
3 Lisans	272	2,27	0,74			
4 Yüksek lisans	64	1,99	0,68			
5 Doktora	7	2,61	0,89			

*p<0.05

Öğretmen okulu mezunu olan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma düzeyleri ($\bar{X}$ =2.56), ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenim durumuna sahip öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak öğretmen ve yöneticilerin öğrenim durumlarına göre ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.17.'de gösterilmiştir.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinde, öğrenim durumlarına göre fark bulunmuştur(p>0.05). Bulunan bu fark, yüksek lisans öğrenim durumuna sahip öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile lisans ve doktora öğrenim durumuna sahip öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasındadır.

4.2.5. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin branşlarına göre ödül sistemine ilişkin görüşlerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.18.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.18. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, branşlarına göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları.

		N	$\bar{X}$	s	f	p
1	Sosyal bilimler	102	2,27	0,81	1,123	0,345
2	Fen Bilimleri	110	2,14	0,75		
3	Yabancı diller	38	2,41	0,76		
4	Güzel Sanatlar, Spor	35	2,17	0,69		
5	Meslek dersleri	70	2,27	0,70		

Branşı yabancı diller olan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma düzeyleri ($\bar{X}=2.41$), diğer branşlardaki öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, onların branşlarına göre farklılaşmamaktadır($p>0.05$).

4.2.6. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, öğretmenlik kariyerlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Kariyeri “öğretmen” olan öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri ile kariyeri “uzman öğretmen” olan öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklemeler için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 4.19.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.19. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlik kariyerlerine göre t testi sonuçları

Öğretmenlik kariyer basamağınız	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Öğretmen	264	2,21	0,75	-0,987	353	0,324
Uzman öğretmen	91	2,30	0,76			

* $p<0.05$

Uzman öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma düzeyleri ($\bar{X}=2.30$), öğretmenlere göre biraz daha fazla olumlu bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak öğretmenler ile uzman öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$).

4.2.7. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, ödül alıp almamalarına göre farklılaşmakta mıdır?

Ödül alan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri ile ödül almayan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile analiz edilmiş ve sonuçları Tablo 4.20.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.20. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, ödül alıp almamalarına göre t testi ile sonuçları

Ödül aldınız mı?	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Evet	240	2,35	0,75	4,369	353	0,000*
Hayır	115	1,99	0,70			

* $p<0.05$

Ödül alan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma düzeyleri ($\bar{X}=2.35$), ödül almayan öğretmen ve yöneticilere göre daha olumlu oldukları görülmüştür. İstatistiksel olarak da ödül alan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma dereceleri ile ödül almayan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma dereceleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$).

4.2.8. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, çalıştıkları okulun türüne göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları okulun türüne göre ödül sistemine ilişkin görüşlerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.21.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, çalıştıkları okulun türüne göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	N	$\bar{X}$	s	f	p	Fark
1 Genel lise	142	2,13	0,75	3,095	0,047*	1 - 3
2 Meslek lisesi	136	2,25	0,73			
3 Anadolu Lisesi	77	2,39	0,79			

*p<0.05

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşlere katılma düzeyleri ($\bar{X}$ =2.39), genel ve meslek liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak öğretmen ve yöneticilerin çalıştıkları okulun türüne göre ödül sistemine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.21.'de gösterilmiştir.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin ödül sistemine ilişkin görüşleri, onların çalıştıkları okulun türüne göre fark bulunmuştur(p>0.05). Buluna bu fark, Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile Genel liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasındadır.

4.3. III. Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar. (Yönetici ve öğretmenleri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyi nedir?)

Bu bölümde yöneticiler ve öğretmenlerin, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerini belirlemek amacıyla katılımcılara 33 madde yöneltilmiş ve bu maddelere belirtmiş oldukları görüşlerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.22.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.22. Katılımcıların “Yöneticiler Ve Öğretmenleri, Öğretmenlere Yönelik Olarak Uygulanmakta Olan Resmi Ödüller Ve Ödül Olabilecek Nitelikteki Çeşitli Önerilerin Gündüleme Düzeyi” ne İlişkin Görüşleri

Anket Maddesi	Anket Maddelerinin Gündüleme Düzeyleri					
	Yönetici	Öğretmen		Katılımcıların Tümü		
	Gündüleme Düzeyi	$\bar{X}$	Gündüleme Düzeyi	$\bar{X}$	Gündüleme Düzeyi	$\bar{X}$
1-Teşekkür belgesi	Orta düzeyde güdüler	3,00	Orta düzeyde güdüler	3,16	Orta düzeyde güdüler	3,14
2-Takdir belgesi	Oldukça güdüler	3,76	Oldukça güdüler	3,62	Oldukça güdüler	3,64
3-Aylıkla ödüllendirme	Oldukça güdüler	4,18	Oldukça güdüler	3,94	Oldukça güdüler	3,97
4-Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi	Oldukça güdüler	3,90	Oldukça güdüler	3,77	Oldukça güdüler	3,79
5-Derece ilerlemesi	Oldukça güdüler	3,86	Oldukça güdüler	3,82	Oldukça güdüler	3,82
6-Emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi	Orta düzeyde güdüler	2,94	Orta düzeyde güdüler	3,37	Orta düzeyde güdüler	3,31
7-Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi	Tamamen güdüler	4,31	Oldukça güdüler	4,15	Oldukça güdüler	4,17
8-Kariyer basamaklarına göre (uzman öğretmen, başöğretmen) farklı ücret ödenmesi	Oldukça güdüler	3,57	Orta düzeyde güdüler	3,24	Orta düzeyde güdüler	3,29
9-Farklı tür okullara öğretmen seçiminde (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi) ödüllerin ek puan avantajı getirmesi	Oldukça güdüler	3,41	Orta düzeyde güdüler	3,28	Orta düzeyde güdüler	3,30
10-Yönetici atamada ödüllerin ek puan avantaj sağlaması	Oldukça güdüler	3,45	Orta düzeyde güdüler	3,17	Orta düzeyde güdüler	3,21
11-Ödül alan öğretmenlerin başarısının, ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması	Orta düzeyde güdüler	3,39	Oldukça güdüler	3,48	Oldukça güdüler	3,47
12-Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması	Oldukça güdüler	3,41	Oldukça güdüler	3,45	Oldukça güdüler	3,44
13-Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi	Orta düzeyde güdüler	3,10	Orta düzeyde güdüler	3,11	Orta düzeyde güdüler	3,11
14-Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E. B. Sürekli yayınlarına tanıtılarak tavsiye edilmesi	Oldukça güdüler	3,55	Oldukça güdüler	3,66	Oldukça güdüler	3,65
15-Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yılda bir yıpranma payı verilmesi	Oldukça güdüler	4,04	Oldukça güdüler	4,08	Oldukça güdüler	4,07

16-Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması	Oldukça güdüler	4,12	Oldukça güdüler	4,11	Oldukça güdüler	4,11
17-Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması	Tamamen güdüler	4,39	Tamamen güdüler	4,32	Tamamen güdüler	4,33
18-Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesi ile birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi	Oldukça güdüler	4,14	Oldukça güdüler	4,05	Oldukça güdüler	4,06
19-Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurolda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi	Oldukça güdüler	3,65	Oldukça güdüler	3,67	Oldukça güdüler	3,67
20-Öğrencilerin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi	Oldukça güdüler	4,18	Oldukça güdüler	4,19	Oldukça güdüler	4,19
21-Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması	Oldukça güdüler	3,76	Oldukça güdüler	3,68	Oldukça güdüler	3,69
22-Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması	Orta düzeyde güdüler	3,39	Orta düzeyde güdüler	3,22	Orta düzeyde güdüler	3,24
23-Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi	Oldukça güdüler	3,46	Oldukça güdüler	3,52	Oldukça güdüler	3,51
24-Alanında gelişme olanağı sağlanması	Oldukça güdüler	4,10	Oldukça güdüler	4,20	Oldukça güdüler	4,18
25-Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi	Oldukça güdüler	3,60	Oldukça güdüler	3,49	Oldukça güdüler	3,51
26-Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi	Orta düzeyde güdüler	3,29	Orta düzeyde güdüler	3,06	Orta düzeyde güdüler	3,09
27-Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması	Oldukça güdüler	3,83	Oldukça güdüler	3,95	Oldukça güdüler	3,94
28-Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi	Oldukça güdüler	3,92	Oldukça güdüler	3,86	Oldukça güdüler	3,87
29-Yer değiştirme isteklerinde öncelik tanınması	Oldukça güdüler	3,83	Oldukça güdüler	3,94	Oldukça güdüler	3,93
30-Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi	Oldukça güdüler	3,83	Oldukça güdüler	3,87	Oldukça güdüler	3,87
31-Eğitim-Öğretim alanında yeni buluş ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi	Oldukça güdüler	3,94	Oldukça güdüler	4,06	Oldukça güdüler	4,04
32-Eğitim-Öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi	Tamamen güdüler	4,31	Oldukça güdüler	4,18	Oldukça güdüler	4,20
33-Öğretmen çocuklarının okul, kreş, yurt, pansiyon gibi imkanlardan öncelikli yararlanması	Oldukça güdüler	4,19	Oldukça güdüler	4,16	Oldukça güdüler	4,17
Ortalama	Oldukça güdüler	3,75	Oldukça güdüler	3,72	Oldukça güdüler	3,73

Tablo 4.22. incelendiğinde, “Öğretmen ve yöneticileri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyi” bölümünde yer alan ödüllerin güdüleme düzeyine ilişkin olarak belirtilen maddelere, yöneticilerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3,75$) ve öğretmenlerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=3,72$) “Oldukça güdüler” düzeyinde olduğu görülmektedir. Ortalama istatistikleri incelendiğinde en çok öğretmenler ($\bar{X}=4,39$) ve yöneticiler ($\bar{X}=4,32$) “Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması” ödülüne “tamamen güdüler” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Öğretmenleri “Yönetici atamada ödüllerin ek puan avantaj sağlaması ($\bar{X}=3.83$)” ifadesi “orta düzeyde” güdülerken yöneticileri “oldukça” güdülemekte olduğu görülmüştür. Yine “Kariyer basamaklarına göre (uzman öğretmen, başöğretmen) farklı ücret ödenmesi ($\bar{X}=3.24$) ve farklı tür okullara öğretmen seçiminde (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi) ödüllerin ek puan avantajı getirmesi ($\bar{X}=3.28$)” ifadelerine öğretmenler “orta düzeyde” güdülemekte olduğunu belirtirken yöneticiler “oldukça” güdülemekte olduğunu belirtmişlerdir. Diğer maddelere öğretmen ve yöneticiler aynı düzeyde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin yönetici ve öğretmenleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdülemekte olup, öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini etkili yürütmelerine katkı sağlayabilmekte olduğu söylenebilir. Bu sonuç Porter Lawler kuramıyla da örtüşmektedir. Düzenli çalışan bir öğretmen, gösterdiği çaba ile ödül arasında bir ilişki kurar ve ödül beklentisi içine girer. Bu durumda ödül alma beklentisi içinde olan bir öğretmenin, söz konusu ödüllerle daha çok çalışacağı görülmektedir.

Teşekkür belgesi ve hizmet şeref belgesi ödüllerinin yönetici ve öğretmenler tarafından orta düzeyde güdüleyici bulunmasının nedeni, bu ödül türlerinin üst görevlere atamada dikkate alınmaması ve maddi boyutunun olmamasına bağlanabilir. Kuramda da belirtildiği üzere ödüllerin değeri ödüllerin birey için çekiciliği ile ilişkilidir. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Çekici ve değerli ödüller işgörenleri çalışmaya güdüleyebilirler. Bu durumda teşekkür belgesi ve emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi ödüllerinin, değeri ve çekiciliği ile temel gereksinimleri karşılayabilme niteliklerinden uzak olmaları nedeniyle,

öğretmenler tarafından orta düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu sonuç, Beklenti-değer kuramını sınavarak doğrular niteliktedir.

Bu sonuç Sabancı'nın yaptığı araştırmanın sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir. Öğretmenlere göre teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgeleri değerli değildir. Bu ödüllerin öğretmenlerin gösterdikleri çabaları karşılamadıkları sonucuna varılmıştır (Sabancı, 1999, s.235).

2. Takdir belgesi, aylıkla ödüllendirme, Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ve derece ilerlemesi ödüllerinin öğretmen ve yöneticiler tarafından oldukça güdüleyici bulunma nedenleri için;

a) Öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerinde gösterdikleri performansın karşılığını aldıkları, yöneticileri tarafından takdir edildiklerini düşündükleri,

b) Mesleki anlamda saygınlık ve yeterlilik sağladığı,

c) Bu ödülleri az da olsa maddi boyutunun olması,

d) Bu ödülleri alan öğretmenlerin arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmesine yardımcı olduğu söylenebilir.

Takdir belgesi, aylıkla ödüllendirme, Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ve derece ilerlemesi ödülleri kuram açısından değerlendirildiğinde, kuramda belirtilen “Ödülün değeri” değişkenine göre, bu ödül öğretmenlerin çeşitli temel gereksinimlerini karşılayabilmesi onlar için çekici ve değerli olabilir. Öğretmenlerin bu ödülleri oldukça güdüleyici bulmaları, onların beklentilerine uygun olduğu ve temel gereksinimlerini karşıladığı için onları daha çok çalışmaya güdülemektedir. Öğretmenler tarafından oldukça güdüleyici bulunan bu ödüllerin, mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok sevkle çalışmalarında etkili olduğu söylenebilir.

Bulgulara göre; Yönetici ve öğretmenlerin değişik ödül türlerinin güdüleme düzeyine ilişkin ortalamaları dikkate alındığında tablo 4.23.'deki sıralama oluşmaktadır

Tablo 4.23. Katılımcıların değişik ödül türlerinin güdüleme düzeyine ilişkin ortalamaları (Azalan sıralama).

No	Anket Maddesi	$\bar{X}$
1	Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması	4,33
2	Eğitim-Öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi	4,20
3	Öğrencilerin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi	4,19
4	Alanında gelişme olanağı sağlanması	4,18
5	Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi	4,17
6	Öğretmen çocuklarının okul, kreş, yurt, pansiyon gibi imkânlardan öncelikli yararlanması	4,17
7	Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması	4,11
8	Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yılda bir yıpranma payı verilmesi	4,07
9	Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesi ile birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi	4,06
10	Eğitim-Öğretim alanında yeni buluş ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi	4,04

Porter-Lawler'ın "beklenti-değer" kuramına göre; öğretmenler çaba ile ödül arasında bir ilişki kurmaktadır. Ödüller değişkeni içsel ve dışsal "ödüller" olmak üzere iki kategoride incelenmektedir. Burada maddi ödüllerin dışsal ödülleri, manevi ödüllerin de içsel ödülleri karşıladığı varsayılmaktadır. Yukarıda sayılan ödül türleri öğretmen ve yöneticilerin çaba ile ödül arasında daha güçlü bir ilişki kurmasını sağlayabilecek nitelikte olup, hem içsel hem de dışsal nitelikte ödülleri içermektedir. Öğretmen ve yöneticiler "Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması"nı en fazla güdüleyici faktör olarak görmektedir. Yukarıda sıralanan ödüller ayrıca öğretmenlerin maddi nitelikli ödül beklentisi içinde olduğu biçiminde yorumlanabilir. Yönetici ve öğretmenler arasındaki ortak görüşe göre yukarıda sayılan nitelikli özendiriciler ile ödüllere verilen önem arasındaki anlamlı ilişki nedeniyle, öğretmenlerin çaba ve performanslarını okul faaliyetlerine yöneltmeleri, mesleki yeterliliklerini geliştirmeleri ve üstleri tarafından takdir edildiklerini bilmeleri açısından bu ödül türlerinin etkili oldukları söylenebilir. Beklenti-değer kuramına göre ödülle saygınlık derecesinin artışı içsel nitelikli bir ödül olarak değerlendirilmektedir. Öğrencilerin iyi yetişmiş olması ve kendine değer vermesi içsel ödül olmaktadır.

Öğretmenler elde ettikleri içsel ödüller nedeniyle bu mesleği yapmaktadır. Diğer özendiriciler mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok şevkle çalışmalarında etkili olabilir.

Boyut içerisinde yer alan her bir soruya deneklerin verdiği cevapların dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

4.3.1. Teşekkür Belgesi Verilmesi

Anketin “Teşekkür belgesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.24.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Yönetici ve Öğretmenlerin “Teşekkür Belgesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	29	9,5	58	19,0	95	31,1	81	26,6	42	13,8	305	100	3,16
Yönetici	4	8,2	15	30,6	13	26,5	11	22,4	6	12,2	49	100	3,00
Tüm Gruplar	33	9,3	73	20,6	108	30,5	92	26,0	48	13,6	354	100	3,14

Tablo 4.24. incelediğinde, teşekkür belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “biraz güdüler” (%30,6) ile “orta düzeyde güdüler” (%26,5) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “orta düzeyde güdüler” (%31,1) ile “oldukça güdüler” (%26,6) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında tüm deneklerin görüşleri ise “orta düzeyde güdüler” (%30,5) ile “oldukça güdüler” (%26,0) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir. Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{X}=2,91$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Teşekkür belgesi ödülü Beklenti-değer kuramına göre saygınlık derecesinde artışa neden olan içsel nitelikli bir ödül olarak değerlendirilmektedir. Öğretmenlerin bir işi başarmaları sonucu aldıkları bu ödül kendilerine onur payı çıkarmalarını sağlamaktadır. Ancak, üst görevlere yükselmeye dikkate alınmaması nedeniyle orta düzeyde güdüleyici bulunduğu söylenebilir. MEB yönetici atama yönetmeliğinde ki “EK:2” değerlendirme ölçeğinin ödülleri değerlendirilmesi bölümünde “teşekkür belgesi” 1 puan, “takdir belgesi” 3 puan ve “aylıkla ödüllendirme” 5 puanla değerlendirilmektedir. (MEB Mevzuat, 2009).

4.3.2. Takdir Belgesi Verilmesi

Anketin “Takdir Belgesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.25.’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Yönetici ve Öğretmenlerin “Takdir Belgesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	18	5,9	34	11,1	69	22,6	108	35,4	76	24,9	305	100	3,62
Yönetici	1	2,0	4	8,2	14	28,6	17	34,7	13	26,5	49	100	3,76
Tüm Gruplar	19	5,4	38	10,7	83	23,4	125	35,3	89	25,1	354	100	3,64

Tablo 4.25. incelendiğinde, takdir belgesi ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%34,7) ile “tamamen güdüler” (26,5) seçeneğinde, aynı şekilde öğretmen görüşlerinin de “oldukça güdüler” (%35,4) ile “tamamen güdüler” (%24,9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,62$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,76$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,64$) “takdir belgesi

ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Takdir belgesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “biraz güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu resmi ödül türü öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapacağı düşünüldüğünde önemli görülebilir. Öğretmenlerin bir işi başarmaları sonucu aldıkları manevi haz ve bu ödülünden dolayı kendilerine onur payı çıkarmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu ödül öğretmenlerin üst görevlere yükselmesinde dikkate alınması nedeniyle oldukça güdüleyici bulunduğu söylenebilir. Bu durum kuramda belirtilen “Ödülün değeri” değişkenine göre, bu ödül öğretmenlerin çeşitli temel gereksinimlerini karşılayabilseydi onlar için çekici ve değerli olurdu. Öğretmenlerin bu ödülü oldukça güdüleyici bulmaları, onların beklentilerine belirli bir düzeyde uygun olduğu ve temel gereksinimlerini karşıladığı için onları belirli bir düzeyde daha çok çalışmaya güdülemektedir. Takdirname öğretmen ve yöneticiler tarafından değerli bulunmaktadır.

4.3.3. Aylıkla Ödüllendirme

Anketin “aylıkla ödüllendirme” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.26. da gösterilmiştir.

Tablo 4.26. Yönetici ve Öğretmenlerin “Aylıkla Ödüllendirme” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	13	4,3	22	7,2	50	16,4	106	34,8	114	37,4	305	100	3,94
Yönetici	1	2,0	3	6,1	5	10,2	17	34,7	23	46,9	49	100	4,18
Tüm Gruplar	14	4,0	25	7,1	55	15,5	123	34,7	137	38,7	354	100	3,97

Tablo 4.26. incelendiğinde, “aylıkla ödüllendirme” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%46,9) ile “oldukça güdüler” (%34,7) seçeneğinde, aynı şekilde öğretmen görüşlerinin de “tamamen güdüler” (%37,4) ile “oldukça güdüler” (%34,8) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,94$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,18$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,97$) “aylıkla ödüllendirmenin öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Aylıkla ödüllendirme ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Aylıkla ödüllendirme ödülü Beklenti-değer kuramı açısından değerlendirildiğinde, içsel ödül, içerdiği ücret nedeniyle dışsal ödül niteliği taşımaktadır. Bu ödül öğretmenlerin üst görevlere yükselmesinde dikkate alınması nedeniyle oldukça güdüleyici bulunduğu söylenebilir. Bu durum kuramda belirtilen “Ödülün değeri” değişkenine göre, bu ödül öğretmenlerin çeşitli temel gereksinimlerini karşılayabilseydi onlar için çekici ve değerli olurdu. Öğretmenlerin bu ödülü oldukça güdüleyici bulmaları, onların beklentilerine uygun olduğu ve temel gereksinimlerini karşıladığı için onları daha çok çalışmaya güdülemektedir. Öğretmenler tarafından oldukça güdüleyici bulunan aylıkla ödüllendirme ödülünün, mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok çalışmalarında etkili olduğu söylenebilir.

4.3.4. Altı Yıl Olumlu Sicil Notu Sonucu Kademe İlerlemesi Ödülü Verilmesi

Anketin “Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.27.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Yönetici ve Öğretmenlerin “Altı Yıl Olumlu Sicil Notu Sonucu Kademe İlerlemesi Ödülü Verilmesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	11	3,6	32	10,5	66	21,6	102	33,4	94	30,8	305	100	3,77
Yönetici	3	6,1	2	4,1	9	18,4	18	36,7	17	34,7	49	100	3,90
Tüm Gruplar	14	4,0	34	9,6	75	21,2	120	33,9	111	31,4	354	100	3,79

Tablo 4.27. incelendiğinde, “Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%36,7) ile “tamamen güdüler” (%34,7) seçeneğinde, aynı şekilde öğretmen görüşlerinin de “oldukça güdüler” (%33,4) ile “tamamen güdüler” (%30,8) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,77$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,90$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,79$) “Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülü Beklenti-değer kuramı açısından değerlendirildiğinde, içsel ödül, içerdiği ücret nedeniyle dışsal ödül niteliği taşımaktadır. Bu resmi ödül türü öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapacağı düşünüldüğünde önemli görülebilir. Öğretmenler tarafından oldukça güdüleyici bulunan altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülünün, öğretmenlerin daha çok çalışmalarında etkili

olduğu söylenebilir. Bu ödülün öğretmenlerin maddi - manevi saygınlık gereksinimi az da olsa karşılar nitelikte olduğu söylenebilir.

4.3.5. Derece İlerlemesi Ödülü Verilmesi

Anketin “Derece ilerlemesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.28.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.28. Yönetici ve Öğretmenlerin “Derece İlerlemesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	12	3,9	28	9,2	60	19,7	108	35,4	97	31,8	305	100	3,82
Yönetici	3	6,1	4	8,2	7	14,3	18	36,7	17	34,7	49	100	3,86
Tüm Gruplar	15	4,2	32	9,0	67	18,9	126	35,6	114	32,2	354	100	3,82

Tablo 4.28. incelendiğinde, “Derece ilerlemesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%36,7) ile “tamamen güdüler” (%34,7) seçeneğinde, aynı şekilde öğretmen görüşlerinin de “oldukça güdüler” (%35,4) ile “tamamen güdüler” (%31,8) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,82$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,86$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,82$) “Derece ilerlemesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Derece ilerlemesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici

bulunmaktadır. Derece ilerlemesi ödülü Beklenti-değer kuramı açısından değerlendirildiğinde, içsel ödül, içerdiği ücret nedeniyle dışsal ödül niteliği taşımaktadır. Bu resmi ödül türü öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapacağı düşünüldüğünde önemli görülebilir. Öğretmenler tarafından oldukça güdüleyici bulunan derece ilerlemesi ödülünün, öğretmenlerin daha çok çalışmalarında etkili olduğu söylenebilir. Bu ödülün öğretmenlerin maddi - manevi saygınlık gereksinimi az da olsa karşılar nitelikte olduğu söylenebilir.

4.3.6. Emeklilikte Alınan Hizmet Şeref Belgesi

Anketin “Emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.29.’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.29. Yönetici ve Öğretmenlerin “Emeklilikte Alınan Hizmet Şeref Belgesi” Ödülünün Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	44	14,4	40	13,1	67	22,0	67	22,0	87	28,5	305	100	3,37
Yönetici	10	20,4	10	20,4	11	22,4	9	18,4	9	18,4	49	100	2,94
Tüm Gruplar	54	15,3	50	14,1	78	22,0	76	21,5	96	27,1	354	100	3,31

Tablo 4.29. incelendiğinde, “Emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin tüm seçeneklerde birbirine çok yakın olduğu (%22,4) - (%18,4) , öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%28,5) ile “oldukça güdüler” ve “orta düzeyde güdüler” (%22,0) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler” ($X=3,37$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=2,94$) “orta düzeyde güdüler”

kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,31$) “Emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “orta düzeyde güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “hiç güdülemez” ile “tamamen güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Beklenti-değer kuramında belirtildiği üzere ödüllerin değeri ödüllerin birey için çekiciliği ile ilişkilidir. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Çekici ve değerli ödüller işgörenleri çalışmaya güdüleyebilirler. Bu durumda emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi ödülünün, değeri ve çekiciliği ile temel gereksinimleri karşılayabilme niteliklerinden uzak olması nedeniyle, öğretmenler tarafından orta düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu sonuç kuramı sınavarak doğrular niteliktedir.

4.3.7. Aylıkla Ödüllendirme Miktarının Günümüz Koşullarına Uygun Hale Getirilmesi

Anketin “Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.30.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.30. Yönetici ve Öğretmenlerin “Aylıkla Ödüllendirme Miktarının Günümüz Koşullarına Uygun Hale Getirilmesi”nin Güdüleme Düzeyine İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	10	3,3	15	4,9	39	12,8	96	31,5	145	47,5	305	100	4,15
Yönetici	2	4,1	1	2,0	5	10,2	13	26,5	28	57,1	49	100	4,31
Tüm Gruplar	12	3,4	16	4,5	44	12,4	109	30,8	173	48,9	354	100	4,17

Tablo 4.30. incelendiğinde, “Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%57,1) ile “oldukça güdüler” (%26,5) seçeneğinde, aynı şekilde öğretmen görüşlerinin de “tamamen güdüler” (%47,5) ile “oldukça güdüler” (%31,5) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=4,15$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,31$) “tamamen güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,17$) “Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin verdiği yanıtların ortalamalarına göre diğer özendiriciler içinde bu özendiricinin oldukça güdüleyici bulunmasının nedeni, kuramda da belirtildiği üzere öğretmenlerin beklentilerine uygun olmasına, onların fizyolojik gereksinimlerini giderecek maddi boyutunun olmasına bağlanabilir.

4.3.8. Kariyer Basamaklarına Göre Farklı Ücret Ödenmesi

Anketin “Kariyer basamaklarına göre (uzman öğretmen, baş öğretmen) farklı ücret ödenmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.31.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.31. Yönetici ve Öğretmenlerin “Kariyer Basamaklarına Göre Farklı Ücret Ödenmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	55	18,0	35	11,5	66	21,6	80	26,2	69	22,6	305	100	3,24
Yönetici	6	12,2	2	4,1	14	28,6	12	24,5	15	30,6	49	100	3,57
Tüm Gruplar	61	17,2	37	10,5	80	22,6	92	26	84	23,7	354	100	3,29

Tablo 4.31. incelendiğinde, “Kariyer basamaklarına göre farklı ücret ödenmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%30,6) ile “orta düzeyde güdüler” (%28,6) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%26,2) ile “tamamen güdüler” (%22,6) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler” ($X=3,24$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,57$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,29$) “Kariyer basamaklarına göre farklı ücret ödenmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “orta düzeyde güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Kariyer basamaklarına göre farklı ücret ödenmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu özendirici türü öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapabilecek nitelikte olduğu düşünüldüğünde önemli görülebilir.

4.3.9. Farklı Tür Okullara Öğretmen Seçiminde Ödüllerin Ek Puan Avantajı Getirmesi

Anketin “Farklı tür okullara öğretmen seçiminde (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi) ödüllerin ek puan avantajı getirmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.32.’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.32. Yönetici ve Öğretmenlerin “Farklı Tür Okullara Öğretmen Seçiminde Ödüllerin Ek Puan Avantajı Getirmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	49	16,0	36	11,8	71	23,2	79	25,8	71	23,2	306	100	3,28
Yönetici	4	8,2	5	10,2	16	32,7	15	30,6	9	18,4	49	100	3,41
Tüm Gruplar	53	14,9	41	11,5	87	24,5	94	26,5	80	22,5	355	100	3,30

Tablo 4.32. incelendiğinde, “Farklı tür okullara öğretmen seçiminde ödüllerin ek puan avantajı getirmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” (%32,7) ile “oldukça güdüler” (%30,6) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%25,8) ile “tamamen güdüler” ve “orta düzeyde güdüler” (%23,2) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler” ($X=3,28$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,41$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,30$) “Farklı tür okullara öğretmen seçiminde ödüllerin ek puan avantajı getirmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “orta düzeyde güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Farklı tür okullara öğretmen seçiminde ödüllerin ek puan avantajı getirmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu özendirici türü öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-

öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapabilecek nitelikte olduğu düşünüldüğünde önemli görülebilir.

4.3.10. Yönetici Atamada Ödüllerin Ek Puan Avantajı Sağlaması

Anketin “Yönetici atamada ödüllerin ek puan avantaj sağlaması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.33.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.33. Yönetici ve Öğretmenlerin “Yönetici Atamada Ödüllerin Ek Puan Avantajı Sağlaması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	49	16,1	34	11,2	83	27,3	93	30,6	45	14,8	304	100	3,17
Yönetici	6	12,2	5	10,2	10	20,4	17	34,7	11	22,4	49	100	3,45
Tüm Gruplar	55	15,6	39	11,0	93	26,3	110	31,2	56	15,9	353	100	3,21

Tablo 4.33. incelendiğinde, “Yönetici atamada ödüllerin ek puan avantaj sağlaması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%34,7) ile “tamamen güdüler” (%22,4) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%30,6) ile “orta düzeyde güdüler” (%27,3) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler” ($X=3,17$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,45$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,21$) “Yönetici atamada ödüllerin ek puan avantaj sağlaması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “orta düzeyde güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Yönetici atamada ödüllerin ek puan avantaj sağlaması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu özendirici türü öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapabilecek nitelikte olduğu düşünüldüğünde önemli görülebilir.

4.3.11. Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının, Ulusal Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulması

Anketin “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.34.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.34. Katılımcıların “Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının, Ulusal Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	29	9,6	32	10,6	81	26,7	87	28,7	74	24,4	303	100	3,48
Yönetici	5	10,2	6	12,2	13	26,5	15	30,6	10	20,4	49	100	3,39
Tüm Gruplar	34	9,7	38	10,8	94	26,7	102	29,0	84	23,9	352	100	3,47

Tablo 4.34. incelendiğinde, “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%30,6) ile “orta düzeyde güdüler” (%26,5) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%28,7) ile “orta düzeyde güdüler” (%26,7) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,48$), yönetici görüşlerinin

aritmetik ortalamasının ($X=3,39$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,47$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Ödül alan öğretmenlerin başarısının, ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler”e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Değerli ödüller işgörenleri daha çok çalışmaya güdüleyebilir. Beklenti-değer kuramına göre bu özendiricinin, öğretmenlerin saygınlık derecesinin artmasına neden olan içsel nitelikli bir ödül olması nedeniyle, öğretmen ve yöneticiler tarafından oldukça güdüleyici bulunduğu söylenebilir.

4.3.12. Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının, Yerel Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulması

Anketin “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.35.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.35. Katılımcıların “Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının, Yerel Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	24	7,9	42	13,9	79	26,1	91	30,0	67	22,1	303	100	3,45
Yönetici	4	8,2	5	10,2	16	32,7	15	30,6	9	18,4	49	100	3,41
Tüm Gruplar	28	8,0	47	13,4	95	27,0	106	30,1	76	21,6	352	100	3,44

Tablo 4.35. incelendiğinde, “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” (%32,7) ile “oldukça güdüler” (%30,6) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%30,0) ile “orta düzeyde güdüler” (%26,1) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,45$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,41$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,44$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Değerli ödüller işgörenleri daha çok çalışmaya güdüleyebilir. Beklenti-değer kuramına göre bu özendiricinin, öğretmenlerin saygınlık derecesinin artmasına neden olan içsel nitelikli bir ödül olması nedeniyle, öğretmen ve yöneticiler tarafından oldukça güdüleyici bulunduğu söylenebilir.

4.3.13. Ödül Alan Öğretmene Görevli Olduğu İl Sınırlarındaki Törenlerde Konuşma Yapma Olanakları Verilmesi

Anketin “Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.36.’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.36. Katılımcıların “Ödül Alan Öğretmene Görevli Olduğu İl Sınırlarındaki Törenlerde Konuşma Yapma Olanakları Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	44	14,5	44	14,5	94	31,0	76	25,1	45	14,9	303	100	3,11
Yönetici	6	12,2	6	12,2	19	38,8	13	26,5	5	10,2	49	100	3,10
Tüm Gruplar	50	14,2	50	14,2	113	32,1	89	25,3	50	14,2	352	100	3,11

Tablo 4.36. incelendiğinde, “Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” (%38,8) ile “oldukça güdüler” (%26,5) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin de “orta düzeyde güdüler” (%31,0) ile “oldukça güdüler” (%25,1) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler” ($X=3,11$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,10$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,11$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “orta düzeyde güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Değerli ödüller işgörenleri daha çok çalışmaya güdüleyebilir.

4.3.14. Ödül Alan Öğretmenlerin Mesleki Çalışmalarının, MEB Süreli Yayınlarında Tanıtılarak Tavsiye Edilmesi

Anketin “Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, MEB süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.37.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.37. Katılımcıların “Ödül Alan Öğretmenlerin Mesleki Çalışmalarının, MEB Süreli Yayınlarında Tanıtılarak Tavsiye Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	21	6,9	29	9,5	68	22,4	99	32,6	87	28,6	304	100	3,66
Yönetici	5	10,2	3	6,1	14	28,6	14	28,6	13	26,5	49	100	3,55
Tüm Gruplar	26	7,4	32	9,1	82	23,2	113	32,0	100	28,3	353	100	3,65

Tablo 4.37. incelendiğinde, “Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, MEB süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” (%28,6) ile “oldukça güdüler” (%28,6) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%32,6) ile “tamamen güdüler” (%28,6) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,66$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,55$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,65$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, MEB süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Öğretmenler Beklenti-değer kuramına göre, yaptıkları işle gösterdikleri

çaba arasında bir ilişki kurmaktadır. Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E.B süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi ödülünün oldukça güdüleyici bulunması, öğretmenlerin çabaları sonucu alması gerektiğini düşündüğü bir özendirici olarak değerlendirilebilir. Bu özendirici kurama göre onları içsel yönden daha çok güdüleyici bir nitelik taşımaktadır.

4.3.15. Emeklilik İşlemlerine Esas Olmak Üzere Her On Yıla Bir Yıl Yıpranma Payı Verilmesi

Anketin “Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.38.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.38. Katılımcıların “Emeklilik İşlemlerine Esas Olmak Üzere Her On Yıla Bir Yıl Yıpranma Payı Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	10	3,3	16	5,3	48	15,8	96	31,6	134	44,1	304	100	4,08
Yönetici	3	6,1	2	4,1	4	8,2	21	42,9	19	38,8	49	100	4,04
Tüm Gruplar	13	3,7	18	5,1	52	14,7	117	33,1	153	43,3	353	100	4,07

Tablo 4.38. incelendiğinde, “Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%42,9) ile “tamamen güdüler” (%38,8) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%44,1) ile “oldukça güdüler” (%31,6) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=4,08$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,04$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,07$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının,

yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Öğretmenler Beklenti-değer kuramına göre, yaptıkları işle gösterdikleri çaba arasında bir ilişki kurmaktadırlar. Çekici ve değerli ödüller işgörenleri daha çok çalışmaya güdüleyebilir. Bu özendiricinin oldukça güdüleyici bulunması, içsel ve dışsal yönden daha çok güdüleyici bulunmaktadır. Öğretmenlerin çabaları sonucu almayı düşündüğü bir özendirici olarak değerlendirilebilir.

4.3.16. Mesleki Gelişim İçin Yurtiçi Gezi Olanakları Sağlanması

Anketin “Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.39.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.39. Katılımcıların “Mesleki Gelişim İçin Yurtiçi Gezi Olanakları Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	9	3,0	22	7,2	32	10,5	106	34,8	136	44,6	305	100	4,11
Yönetici	0	0,0	3	6,1	8	16,3	18	36,7	20	40,8	49	100	4,12
Tüm Gruplar	9	2,5	25	7,1	40	11,3	124	35,0	156	44,1	354	100	4,11

Tablo 4.39. incelendiğinde, “Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%40,8) ile “oldukça güdüler” (%36,7)

seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%44,6) ile “oldukça güdüler” (%34,8) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,11$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması ödülü saygınlık derecesinde artışa neden olmasından dolayı içsel ödül, yurtiçi gezi olanağı verilmesi ise dışsal ödül niteliği taşımaktadır. Beklenti-değer kuramına göre ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Bu özendirici türü içsel ve dışsal niteliği nedeniyle, mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok şevkle çalışmalarında etkili olabilir.

4.3.17. Mesleki Gelişim İçin Yurtdışı Gezi Olanağı Sağlanması

Anketin “Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.40.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.40. Katılımcıların “Mesleki Gelişim İçin Yurtdışı Gezi Olanağı Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	6	2,0	14	4,6	29	9,5	83	27,2	173	56,7	305	100	4,32
Yönetici	1	2,0	2	4,1	3	6,1	14	28,6	29	59,2	49	100	4,39
Tüm Gruplar	7	2,0	16	4,5	32	9,0	97	27,4	202	57,1	354	100	4,33

Tablo 4.40. incelendiğinde, “Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%59,2) ile “oldukça güdüler” (%28,6) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%56,7) ile “oldukça güdüler” (%27,2) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “tamamen güdüler” ($X=4,32$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,39$) “tamamen güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,33$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “tamamen güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “tamamen güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması ödülü saygınlık derecesinde artışa neden olmasından dolayı içsel ödül, yurtdışı gezi olanağı verilmesi ise dışsal ödül niteliği taşımaktadır. Beklenti-değer kuramına göre ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Bu özendirici türü içsel ve dışsal niteliği nedeniyle, mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok şevkle çalışmalarında etkili olabilir.

4.3.18. Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmene Ailesiyle Birlikte Bir Haftalık Tatil Ödülü Verilmesi

Anketin “Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.41. de gösterilmiştir.

Tablo 4.41. Katılımcıların “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmene Ailesiyle Birlikte Bir Haftalık Tatil Ödülü Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	15	4,9	20	6,6	49	16,1	71	23,4	149	49,0	304	100	4,05
Yönetici	1	2,0	3	6,1	9	18,4	11	22,4	25	51,0	49	100	4,14
Tüm Gruplar	16	4,5	23	6,5	58	16,4	82	23,2	174	49,3	353	100	4,06

Tablo 4.41. incelendiğinde, “Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%51,0) ile “oldukça güdüler” (%22,4) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%49,0) ile “oldukça güdüler” (%23,4) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=4,05$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,14$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,06$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu özendirici öğretmenlerin saygınlık derecesinin artmasına, bir iş başarmaları sonucu kendilerine onur payı çıkarmalarına ve ailesiyle birlikte bir hafta tatil yapması bakımından da çeşitli gereksinimleri doyurması bakımından önem taşımaktadır. Beklenti-değer kuramına göre ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Bu özendirici içsel ve dışsal niteliği nedeniyle, mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok şevkle çalışmalarında etkili olabilir.

4.3.19. Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Kurulda Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesi

Anketin “Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.42. de gösterilmiştir.

Tablo 4.42. Katılımcıların “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Kurulda Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	24	7,9	35	11,5	52	17,1	100	32,9	93	30,6	304	100	3,67
Yönetici	4	8,2	4	8,2	9	18,4	20	40,8	12	24,5	49	100	3,65
Tüm Gruplar	28	7,9	39	11,0	61	17,3	120	34,0	105	29,7	353	100	3,67

Tablo 4.42. incelendiğinde, “Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%40.8) ile “tamamen güdüler” (%24,5) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%32,9) ile “tamamen güdüler” (%30,6) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,67$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,65$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,67$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “tamamen

güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu diğer özendirici türü, öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapabilecek nitelikte olduğu düşünüldüğünde önemli görülebilir.

4.3.20. Öğrencilerin Kendisine Değer Verdiğini Bilmesi Ve Hissetmesi

Anketin “Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.43. de gösterilmiştir.

Tablo 4.43. Katılımcıların “Öğrencilerin Kendisine Değer Verdiğini Bilmesi Ve Hissetmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	7	2,3	19	6,3	36	11,9	88	29,0	153	50,5	303	100	4,19
Yönetici	0	0,0	3	6,1	7	14,3	17	34,7	22	44,9	49	100	4,18
Tüm Gruplar	7	2,0	22	6,3	43	12,2	105	29,8	175	49,7	352	100	4,19

Tablo 4.43. incelendiğinde, “Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%44,9) ile “oldukça güdüler” (%34,7) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%50,5) ile “oldukça güdüler” (%29,0) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=4,19$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,18$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,19$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini

belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Beklenti-değer kuramına göre ödülle saygınlık derecesinin artışı içsel nitelikli bir ödül olarak değerlendirilmektedir. Ödüller öğretmenlerin istedikleri sonuçlar olabilirse onları daha çok çalışmaya güdüleyebilir. Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi ödülü anketin en fazla güdüleyici maddesi olarak dikkat çekmektedir. Bu durum öğretmenlerin elde ettikleri içsel ödüller nedeniyle bu mesleği yaptığını ortaya koymaktadır. Öğrencilerin iyi yetişmiş olması onlar için en önemli içsel ödül olmaktadır. Öğretmenlik mesleği kendiliğinden bu tür ödüllendirmeye yatkın bir meslektir. Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi, öğretmenlerin saygınlığının artışı sağlayarak, onları daha çok çalışmaya güdülemektedir denebilir.

4.3.21. Okulun Yönetimine Yönelik Kararlara Katılması

Anketin “Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.44.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.44. Katılımcıların “Okulun Yönetimine Yönelik Kararlara Katılması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	17	5,6	22	7,3	79	26,1	109	36,0	76	25,1	303	100	3,68
Yönetici	0	0,0	6	12,2	12	24,5	19	38,8	12	24,5	49	100	3,76
Tüm Gruplar	17	4,8	28	8,0	91	25,9	128	36,4	88	25,0	352	100	3,69

Tablo 4.44. incelendiğinde, “Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%38,8) ile “orta düzeyde güdüler” ve “oldukça güdüler” (%24,5) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%36,0) ile “orta düzeyde güdüler” (%26,1) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,68$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,76$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,69$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Öğretmenlerin bu ödülü oldukça güdüleyici bulmalarının nedeni, onların beklentilerine uygun olması, onları daha çok çalışmaya güdülemesidir. Eğitim yöneticileri, öğretmenlerin bu beklentilerini bilerek, karar alma sürecinde öğretmenlerin de aktif rol almalarını sağlayarak etkili bir güdüleme süreci sağlayabilir.

4.3.22. Öğretmenlerin Özel Günlerinin Kutlanması

Anketin “Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.49. da gösterilmiştir.

Tablo 4.45. Katılımcıların “Öğretmenlerin Özel Günlerinin Kutlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç GÜDÜLEMEZ		Biraz GÜDÜLER		Orta Düzey GÜDÜLER		Oldukça GÜDÜLER		Tamamen GÜDÜLER		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	45	14,9	37	12,2	80	26,4	88	29,0	53	17,5	303	100	3,22
Yönetici	6	12,2	5	10,2	13	26,5	14	28,6	11	22,4	49	100	3,39
Tüm Gruplar	51	14,5	42	11,9	93	26,4	102	29,0	64	18,2	352	100	3,24

Tablo 4.45. incelendiğinde, “Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%28,6) ile “orta düzeyde güdüler” (%26,5) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin de “oldukça güdüler” (%29,0) ile “orta düzeyde güdüler” (%26,4) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler” ($X=3,22$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,39$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,24$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “orta düzeyde güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu özendirici türü, öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim - öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapabilecek nitelikte olduğu düşünüldüğünde önemli görülebilir.

4.3.23. Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Okuldaki Törenlerde Öğrencilerin Önünde Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesi

Anketin “Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.46. da gösterilmiştir.

Tablo 4.46. Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Okuldaki Törenlerde Öğrencilerin Önünde Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	32	10,6	32	10,6	66	21,8	93	30,7	80	26,4	303	100	3,52
Yönetici	4	8,3	8	16,7	12	25,0	10	20,8	14	29,2	48	100	3,46
Tüm Gruplar	36	10,3	40	11,4	78	22,2	103	29,3	94	26,8	351	100	3,51

Tablo 4.46. incelendiğinde, “Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%29,2) ile “orta düzeyde güdüler” (%25,0) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%30,7) ile “tamamen güdüler” (%26,4) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,52$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,46$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,51$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e

yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Öğretmenler açısından manevi ya da içsel nitelikteki bu ödül öğretmenlerin saygınlık gereksinimini doyurması açısından önem taşımaktadır. Yöneticiler, etkili bir güdüleme süreci sağlayabilme açısından, bu faktörü yeri ve zamanı geldiğinde etkili bir biçimde kullanabilmelidir.

4.3.24. Alanında Gelişme Olanığı Sağlanması

Anketin “Alanında gelişme olanağı sağlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.47. de gösterilmiştir.

Tablo 4.47. Katılımcıların “Alanında Gelişme Olanığı Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	4	1,3	9	3,0	46	15,1	109	35,9	136	44,7	304	100	4,20
Yönetici	1	2,1	3	6,3	7	14,6	16	33,3	21	43,8	48	100	4,10
Tüm Gruplar	5	1,4	12	3,4	53	15,1	125	35,5	157	44,6	352	100	4,18

Tablo 4.47. incelendiğinde, “Alanında gelişme olanağı sağlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%43,8) ile “oldukça güdüler” (%33,3) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%44,7) ile “oldukça güdüler” (%35,9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=4,20$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,10$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,18$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda

duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Alanında gelişme olanağı sağlanması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Beklenti-değer kuramında da belirtildiği üzere ödüllerin değeri ödüllerin birey için çekiciliği ile ilişkilidir. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Alanında gelişme olanağı sağlanması ödülünün, öğretmenler tarafından dördüncü sırada güdüleyici bulunması bu özendiricinin öğretmenlerin beklentileriyle örtüştüğü sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç kuramı destekler niteliktedir.

4.3.25. Okulunu Çeşitli Toplantılarda Temsil Etmesi

Anketin “Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.48. de gösterilmiştir.

Tablo 4.48. Katılımcıların “Okulunu Çeşitli Toplantılarda Temsil Etmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	23	7,6	32	10,5	88	28,9	95	31,3	66	21,7	304	100	3,49
Yönetici	3	6,3	5	10,4	10	20,8	20	41,7	10	20,8	48	100	3,60
Tüm Gruplar	26	7,4	37	10,5	98	27,8	115	32,7	76	21,6	352	100	3,51

Tablo 4.48. incelendiğinde, “Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%41,7) ile “orta düzeyde güdüler” ve “tamamen güdüler” (%20,8) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%31,3)

ile “orta düzeyde güdüler” (%28,9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,49$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,60$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,51$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Öğretmenlerin okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi ödülünü orta düzeyde güdüleyici bulması sonucu, öğretmenlerin elde ettikleri içsel ödüller nedeniyle bu mesleği yaptıklarını ortaya koymaktadır.

4.3.26. Ders Vermenin Dışında Ek Sorumluluklar Verilmesi

Anketin “Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.49.’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.49. Katılımcıların “Ders Vermenin Dışında Ek Sorumluluklar Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	38	12,5	52	17,2	103	34,0	74	24,4	36	11,9	303	100	3,06
Yönetici	2	4,2	7	14,6	20	41,7	13	27,1	6	12,5	48	100	3,29
Tüm Gruplar	40	11,4	59	16,8	123	35,0	87	24,8	42	12,0	351	100	3,09

Tablo 4.49. incelendiğinde, “Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” (%41,7) ile “oldukça güdüler” (%27,1) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%34,0) ile “orta düzeyde güdüler” (%24,4) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler” ($X=3,06$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,29$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,09$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “orta düzeyde güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Güdüleme düzeyi son sırada bulunan bu özendiricinin, ödülün değeri ve çekiciliği ile temel gereksinimleri karşılama düzeyi bakımından, öğretmenler açısından orta düzeyde güdüleyici bulunduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

4.3.27. Ders Programı Yapılırken İsteklerinin Dikkate Alınması

Anketin “Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.50.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.50. Katılımcıların “Ders Programı Yapılırken İsteklerinin Dikkate Alınması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	15	5,0	20	6,6	48	15,9	100	33,1	119	39,4	302	100	3,95
Yönetici	1	2,1	2	4,2	16	33,3	14	29,2	15	31,3	48	100	3,83
Tüm Gruplar	16	4,6	22	6,3	64	18,3	114	32,6	134	38,3	350	100	3,94

Tablo 4.50. incelendiğinde, “Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” (%33,3) ile “tamamen güdüler” (%31,3) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%39,4) ile “oldukça güdüler” (%33,1) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,95$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,83$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,94$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu diğer özendirici türü, öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapabilecek nitelikte olduğu düşünüldüğünde önemli görülebilir.

4.3.28. Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Arkadaşları Tarafından Takdir Edildiğini Hissetmesi

Anketin “Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.51.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.51. Katılımcıların “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Arkadaşları Tarafından Takdir Edildiğini Hissetmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	17	5,6	25	8,3	51	16,8	99	32,7	111	36,6	303	100	3,86
Yönetici	2	4,2	5	10,4	7	14,6	15	31,3	19	39,6	48	100	3,92
Tüm Gruplar	19	5,4	30	8,5	58	16,5	114	32,5	130	37,0	351	100	3,87

Tablo 4.51. incelendiğinde, “Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%39,6) ile “oldukça güdüler” (%31,3) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%36,6) ile “oldukça güdüler” (%32,7) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,86$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,92$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,87$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi ödülü saygınlık derecesinde artışa neden olduğu için içsel ödül, niteliği taşımaktadır. Beklenti-değer kuramına göre ödüller çeşitli temel gereksinimleri

karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Bu özendirici türü içsel niteliği nedeniyle, mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok şevkle çalışmalarında etkili olabilir.

4.3.29. Yer Değiştirme İsteklerinde Öncelik Tanınması

Anketin “Yer değiştirme isteklerinde öncelik tanınması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.52.’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.52. Katılımcıların “Yer Değiştirme İsteklerinde Öncelik Tanınması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	16	5,3	16	5,3	57	18,8	96	31,6	119	39,1	304	100	3,94
Yönetici	3	6,3	4	8,3	10	20,8	12	25,0	19	39,6	48	100	3,83
Tüm Gruplar	19	5,4	20	5,7	67	19,0	108	30,7	138	39,2	352	100	3,93

Tablo 4.52. incelendiğinde, “Yer değiştirme isteklerinde öncelik tanınması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%39,6) ile “oldukça güdüler” (%25,0) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%39,1) ile “oldukça güdüler” (%25,0) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=3,94$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,83$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,93$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Yer değiştirme isteklerinde öncelik tanınması ödölü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Yer değiştirme isteklerinde öncelik tanınması ödölü saygınlık derecesinde artışa neden olmasından dolayı içsel ödöl niteliği taşımaktadır. Beklenti-değer kuramına göre ödöller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Bu özendirici türü içsel niteliği nedeniyle, mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok şevkle çalışmalarında etkili olabilir.

4.3.30. Belirli Ödülleri Kazananlara Başarılarından Dolayı Üstün Hizmet Belgesi Verilmesi

Anketin “Belirli ödölleeri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi” ödölünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.53.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.53. Katılımcıların “Belirli Ödülleri Kazananlara Başarılarından Dolayı Üstün Hizmet Belgesi Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	17	5,6	23	7,6	57	18,9	90	29,8	115	38,1	302	100	3,87
Yönetici	4	8,3	2	4,2	10	20,8	14	29,2	18	37,5	48	100	3,83
Tüm Gruplar	21	6,0	25	7,1	67	19,1	104	29,7	133	38,0	350	100	3,87

Tablo 4.53. incelendiğinde, “Belirli ödölleeri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi” ödölünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%37,5) ile “oldukça güdüler” (%29,2) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%38,1) ile “oldukça güdüler” (%29,8) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görölmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler”

($X=3,87$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,83$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=3,87$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu nedenle bu özendiricinin öğretmenler ve yöneticiler tarafından oldukça güdüleyici bulunduğu söylenebilir. Beklenti-değer kuramında belirtildiği gibi ödüllerin değeri ödüllerin birey için çekiciliği ile ilişkilidir. Ödüllerin çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi ödülünün, öğretmenler tarafından oldukça güdüleyici bulunması bu özendiricinin öğretmenlerin beklentileriyle örtüştüğü sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç Beklenti-değer kuramını destekler niteliktedir.

4.3.31. Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkıları Sağlayanlara Fikri Gayret Ödülü Verilmesi

Anketin “Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkıları sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.54.’ de gösterilmiştir.

Tablo 4.54. Katılımcıların “Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkılar Sağlayanlara Fikri Gayret Ödülü Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	10	3,3	18	5,9	50	16,4	92	30,3	134	44,1	304	100	4,06
Yönetici	2	4,2	2	4,2	10	20,8	17	35,4	17	35,4	48	100	3,94
Tüm Gruplar	12	3,4	20	5,7	60	17,0	109	31,0	151	42,9	352	100	4,04

Tablo 4.54. incelendiğinde, “Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%35,4) ile “oldukça güdüler” (%35,4) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%44,1) ile “oldukça güdüler” (%30,3) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=4,06$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=3,94$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,04$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesinin öğretmenler tarafından oldukça güdüleyici bulunması, öğretmenlerin çaba ile ödül arasında anlamlı bir ilişki kurduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Eğer öğretmenin gösterdiği çaba ile ödül beklentisi yüksek olursa çaba artacak, tersi durumda çaba düşecektir. Bu durum Beklenti-değer kuramını destekler niteliktedir.

4.3.32. Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkılar Sağlayanlara İki Maaş Ödül Verilmesi

Anketin “Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.55.’ da gösterilmiştir.

Tablo 4.55. Katılımcıların “Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkılar Sağlayanlara İki Maaş Ödül Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	13	4,3	15	4,9	33	10,9	86	28,3	157	51,6	304	100	4,18
Yönetici	2	4,2	1	2,1	5	10,4	12	25,0	28	58,3	48	100	4,31
Tüm Gruplar	15	4,3	16	4,5	38	10,8	98	27,8	185	52,6	352	100	4,20

Tablo 4.55. incelendiğinde, “Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%58,3) ile “oldukça güdüler” (%25,0) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%51,6) ile “oldukça güdüler” (%28,3) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=4,18$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,31$) “tamamen güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,20$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici

bulunmaktadır. Bu özendirici öğretmenlerin saygınlık derecesinin artmasına, bir iş başarmaları sonucu kendilerine onur payı çıkarmalarına ve iki maaş ödül verilmesi ise çeşitli gereksinimleri doyumları bakımından önem taşımaktadır. Beklenti-değer kuramına göre ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Bu özendirici içsel ve dışsal niteliği nedeniyle, mesleğini severek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok şevkle çalışmalarında etkili olabilecek niteliktedir. Bu özendiricinin oldukça güdüleyici bulunması, beklenti-değer kuramına uygun olarak, öğretmenlerin beklentilerine uygun, onların istedikleri sonuçlar olması bakımından kuramı destekler niteliktedir.

4.3.33. Öğretmen Çocuklarının Okul, Kreş, Yurt, Pansiyon Gibi İmkanlardan Öncelikli Yararlanması

Anketin “Öğretmen çocuklarının okul, kreş, yurt, pansiyon gibi imkanlardan öncelikli yararlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen maddesine katılımcıların verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 4.56. da gösterilmiştir.

Tablo 4.56. Katılımcıların “Öğretmen Çocuklarının Okul, Kreş, Yurt, Pansiyon Gibi İmkanlardan Öncelikli Yararlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzey Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$
Gruplar	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Öğretmen	15	4,9	10	3,3	43	14,1	78	25,7	158	52,0	304	100	4,16
Yönetici	2	4,2	3	6,3	5	10,4	12	25,0	26	54,2	48	100	4,19
Tüm Gruplar	17	4,8	13	3,7	48	13,6	90	25,6	184	52,3	352	100	4,17

Tablo 4.56. incelendiğinde, “Öğretmen çocuklarının okul, kreş, yurt, pansiyon gibi imkanlardan öncelikli yararlanması” ödülünün yönetici ve öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%54,2) ile “oldukça güdüler” (%25,0) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%52,0) ile “oldukça güdüler” (%25,7) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($X=4,16$), yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($X=4,19$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir. Tüm katılımcıların sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($X=4,17$) “Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” maddesine ilişkin görüşleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

Öğretmen çocuklarının okul, kreş, yurt, pansiyon gibi imkanlardan öncelikli yararlanması ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Beklenti değer kuramına göre, ödüller öğretmenlerin istedikleri sonuçlar olabilirse onları daha çok çalışmaya güdüleyebilir. Bu özendirici türü öğretmenlerin meslekte tutulmasını sağlayıcı etki yaparak, meslek seçiminde ve mesleğin daha çekici kılınmasında etkili olabilecek niteliktedir.

4.4. IV. Alt Problemle İlgili Bulgular Ve Yorumlar

Yöneticiler ve öğretmenlerin, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerine ilişkin görüşleri arasında; a) Cinsiyet, b) Görev, c) Mesleki kıdem, ç) Öğrenim durumu, d) Branş, e) Öğretmenlik kariyer basamağı, f) Ödül alıp almama, g) Çalıştığı okul türü değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular ve yorumlar.

4.4.1. Öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Kadın ve erkek öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.57.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.57. Öğretmen ve yöneticilerin cinsiyetlerine göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin t testi sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Kadın	207	3,83	0,67	3,899	353	0,000*
Erkek	148	3,52	0,86			

*p<0.05

Kadın öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri ($\bar{X}=3.83$), erkek öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. İstatistiksel olarak da erkek ve kadın öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur (p<0.05).

4.4.2. Katılımcıların görevlerine göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilere göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.58.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.58. Katılımcıların görevlerine göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin t testi sonuçları

Görev	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Öğretmen	306	3,70	0,77	-0,233	353	0,816
Yönetici	49	3,73	0,78			

*p<0.05

Yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri ($\bar{X}=3.73$), öğretmenlere

göre az bir farkla daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ancak, istatistiksel olarak öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

4.4.3. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri, mesleki kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.59.'da gösterilmiştir.

Tablo 4.59. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin, mesleki kıdemlerine göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	N	$\bar{X}$	s	f	p
1 1-5 yıl	31	3,74	0,70	0,173	0,952
2 6-10 yıl	64	3,73	0,72		
3 11-15 yıl	103	3,73	0,79		
4 16-20 yıl	86	3,67	0,79		
5 21 yıl ve üzeri	71	3,65	0,81		

Mesleki kıdemi 1-5 yılları arasında olan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri($\bar{X}=3.74$), daha fazla kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak öğretmen ve yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.59.'da gösterilmiştir.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri, onların mesleki kıdemlerine göre farklılaşmamaktadır($p>0.05$).

Bulgulara göre resmi ödül türlerinde kıdeme göre anlamlı bir fark olmaması, terfi'nin otomatik olarak verilmesine, emeklilik aylığı ve ikramiyesinden yararlanmasına bağlanabilir. Var olan ödül türlerinin çeşitli kıdem grupları açısından güdüleyici olmadığı söylenebilir.

4.4.4. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri, öğrenim durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin öğrenim durumlarına göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.60. da gösterilmiştir.

Tablo 4.60. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin, öğrenim durumlarına göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları.

	N	$\bar{X}$	s	f	p
1 Öğretmen okulu	3	3,93	0,44	1,193	0,314
2 Ön lisans	9	3,31	0,84		
3 Lisans	272	3,69	0,76		
4 Yüksek lisans	64	3,81	0,77		
5 Doktora	7	3,44	0,92		

Öğretmen okulu mezunu olan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri($\bar{X}=3.93$), ön lisans, lisans ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Öğretmen ve yöneticilerin

öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri, onların öğrenim durumlarına göre farklılaşmamaktadır($p>0.05$).

Öğrenim durumu değişkenine göre resmi ödül türlerine ilişkin öğretmen görüşlerinde farklılık olması, öğretmenlerin öğrenim düzeyi arttıkça daha fazla maddi ve manevi içerikli ödül beklentisi içinde oldukları, biçiminde yorumlanabilir. Öğretmenlerin yüksek lisans yaparak, kendini geliştirme ve bu yolla okul amaçlarına daha fazla katkıda bulunma çabalarının ödüllendirilmemesi, ödül sisteminin öğretmenlerin kendilerini yenileme çabalarına yönelik, isteklilik yaratmadığı biçiminde yorumlanabilir.

4.4.5. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri, branşlarına göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin branşlarına göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.61.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.61. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin, branşlarına göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları.

		N	$\bar{X}$	s	f	p	Fark
1	Sosyal bilimler	102	3,71	0,73	5,152	0,000*	
2	Fen Bilimleri	110	3,72	0,77			
3	Yabancı diller	38	3,74	0,82			4 – 1
4	Güzel Sanatlar, Spor	35	4,13	0,46			4 – 2
5	Meslek dersleri	70	3,43	0,83			4 – 5

* $p<0.05$

Branşı güzel sanatlar ve spor olan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri($\bar{X}=4.13$), diğer branşlardaki öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak öğretmen ve yöneticilerin branşlarına göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.61.'de gösterilmiştir.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri, onların branşlarına göre fark bulunmuştur($p<0.05$). Buluna bu fark, branşı güzel sanatlar-spor olan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile branşı sosyal bilimler, fen bilimleri ve meslek dersleri olan öğretmenlerin görüşleri arasındadır.

Branş değişkenine göre öğretmenlerin resmi ödüller ve diğer özendirici türlerinin güdüleme düzeyine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir fark göstermemesinin nedeni, öğretmenlerin ödüllerin güdüleme düzeyine ilişkin olarak görüş birliği içinde oldukları şeklinde yorumlanabilir.

4.4.6. Öğretmenler ile uzman öğretmenlere göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve uzman öğretmenlerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.62.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.62. Öğretmenler ile uzman öğretmenlere göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin t testi sonuçları

Öğretmenlik kariyer basamağınız	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Öğretmen	264	3,64	0,79			
Uzman öğretmen	91	3,88	0,69	-2,532	353	0,012*

*p<0.05

Uzman öğretmenlerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri ($\bar{X}=3.88$), öğretmenlere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. İstatistiksel olarak da öğretmenler ile uzman öğretmenlerin, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

4.4.7. Katılımcıların ödül alıp almamalarına göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Ödül alan ve almayan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız örneklem için t testi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.63.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.63. Katılımcıların ödül alıp almamalarına göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin t testi sonuçları

Ödül aldınız mı?	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Evet	240	3,74	0,73			
Hayır	115	3,63	0,84	1,295	353	0,196

Ödül alan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri ($\bar{X}=3.74$), ödül almayan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Ancak, istatistiksel olarak ödül alan öğretmen ve yöneticiler ile ödül almayan öğretmen ve yöneticilerin, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$).

Yapılan değerlendirmede ödül alanların 195'inin öğretmen, 45'inin yönetici olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumda öğretmenlerin % 63'ü, Yöneticilerin % 91'i en az bir defa ödül almıştır.

4.4.8. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri, görev yaptıkları okulun okul türüne göre farklılaşmakta mıdır?

Öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okulun okul türüne göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin ortalama istatistikleri Tablo 4.64.'de gösterilmiştir.

Tablo 4.64. Katılımcıların öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeylerinin, görev yaptıkları okulun okul türüne göre ortalama istatistikleri ve tek yönlü varyans analizi sonuçları.

		N	$\bar{X}$	s	f	p	Fark
1	Genel lise	142	3,80	0,77	8,128	0,000*	1 – 2
2	Meslek lisesi	136	3,50	0,78			2 – 3
3	Anadolu Lisesi	77	3,87	0,67			

* $p<0.05$

Anadolu liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli

önerilerin güdüleme düzeyleri($\bar{X}=3.87$), Genel ve meslek liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek bulunmuştur. Ancak, istatistiksel olarak öğretmen ve yöneticilerin görev yaptıkları okulun okul türüne göre öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları Tablo 4.64.'de gösterilmiştir.

Varyans analizi sonuçları incelendiğinde öğretmen ve yöneticilerin öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyleri, onların görev yaptıkları okulun okul türüne göre fark bulunmuştur($p<0.05$). Bulunan bu fark, meslek liselerinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ile Genel ve Anadolu liselerinde görev yapan öğretmenlerin görüşleri arasındadır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin MEB ödül sistemi hakkındaki görüşleri ve yönetici ve öğretmenleri, öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin güdüleme düzeyine ilişkin algıları değerlendirilmiştir. Araştırmada ortaya çıkan sonuçların daha önce yapılan araştırma sonuçları ile tutarlı olduğu görülmektedir.

Örneğin Şenufuk (2004) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre yönetici ve öğretmenlerin, öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi, mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması, eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi ödülleri en fazla güdüledikleri maddeler olarak belirtmişlerdir.

Araştırmada uygulanan anketle toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara dayalı olarak ortaya çıkan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak yapılan öneriler aşağıda yer almaktadır.

5.1. Sonuçlar

Yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemine ilişkin görüşlerinin, cinsiyet, mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermediği sonucuna varılmıştır. Görev değişkenine bakıldığında, yöneticilerinin ödül sistemine ilişkin maddelere katılma düzeyinin öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görüldü, bu sonuç yöneticilerin ödül sistemini daha fazla sahiplendiğini gösterir. Öğrenim durumuna göre bakıldığında, eğitim seviyesi arttıkça mevcut ödül sistemi ile ilgili görüşlerin olumsuzlaştığı sonucuna varıldı. Mevcut ödül sistemi ile ilgili görüşlere ilişkin; uzman öğretmenlerin öğretmenlere göre, ödül alanların ödül almayanlara göre, Anadolu liselerinde çalışanların genel liselerde çalışanlara göre anlamlı derecede olumlu olduğu sonucuna varıldı.

“Yönetici ve öğretmenlerin MEB ödül sistemine ilişkin görüşleri” bölümünde yer alan ödül sistemine ilişkin olarak belirtilen maddelere, yönetici ve öğretmenlerin verdikleri yanıtların “az katılıyorum ” düzeyinde olduğu görülmektedir. En çok öğretmen ve yöneticiler “Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir” ifadesine orta derecede katılım göstermişlerdir. Öğretmenler, “ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir, Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır ve başarılarım yöneticiler tarafından fark edilir” ifadelerine “az katılıyorum” olarak görüşlerini belirtirken aynı ifadelere yöneticiler “orta düzeyde katılıyorum” olarak görüşlerini belirtmişlerdir.

Katılımcıların tümü dikkate alındığında, “Kurum içindeki ödüllerin neler olduğunun, tüm çalışanlara duyurulması” ve “Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımının sağlanması” en çok olumsuz görüş bildirilen maddeler olmuştur. Bu sonuç ödül sisteminin şeffaf olarak uygulanmadığını gösterir.

Öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikteki çeşitli önerilerin yönetici ve öğretmenleri “oldukça güdüler” düzeyinde güdülemekte olup, öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini etkili yürütmelerine katkı sağlayabilmekte olduğu söylenebilir.

Öğretmenlerin, resmi ödül türlerinden; yalnızca manevi boyutu olan teşekkür belgesi ve emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi ödülleri orta düzeyde güdüleyici, maddi boyutu ya da görevde yükselmelerde ek puan avantajı sağlayan takdir belgesi, derece ilerlemesi, aylıkla ödüllendirme ve altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülü alma, ödülleri oldukça güdüleyici buldukları sonucuna varılmıştır. Bu durum sadece manevi boyutu olan resmi ödül türlerinin öğretmenlerin içsel güdülenmeleri için yeterli olmadığı sonucunu doğurmaktadır. Öğretmenleri örgütte tutma, iş performanslarını en üst düzeye çıkarma ve sorumluluk almada isteklendirilmeleri gibi örgütsel amaçlarla belirlenen manevi ödül türleri amaçlanan düzeyde güdüleyici bulunmamaktadır. Resmi ödül türlerinin öğretmenlerin güdülenme düzeylerine ilişkin beklentilerini tam olarak karşılayacak nitelik ve nicelikte olmadığı sonucuna varılmıştır.

Cinsiyet değişkenine göre bayan yönetici ve öğretmenler resmi ödüller ile ödül olabilecek türdeki diğer özendiricileri erkek öğretmenlere göre daha güdüleyici bulmaktadır. Bayanların günlük hayatta hediye almayı sevmeleri, resmi görevlerinde de ödül beklentilerinin daha yüksek olduğu sonucu çıkartılabilir. Görev, mesleki kıdem, öğrenim seviyesi, ödül alıp-almama değişkenlerine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Branş değişkenine göre güzel sanatlar, spor öğretmenlerinin, kariyer basamağına göre uzman öğretmenlerin, okul türlerine göre Anadolu liseleri öğretmenlerinin ödüllerle daha fazla motive oldukları sonucuna ulaşıldı.

Yönetici ve öğretmenlerin özellikle ödül olarak verilmesini istediği diğer özendirici türleri ise aşağıda verilmiştir.

- Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması.
- Eğitim-Öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi.
- Öğrencilerin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi.
- Alanında gelişme olanağı sağlanması.
- Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi.

Yöneticilerin %91'i, öğretmenlerin %63'ü en az bir kez ödül almıştır. Ortaöğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmen sayıları göz önüne alınarak, yönetici ve öğretmenler arasında en az bir kez ödül alma oranlarına bakıldığında fark dikkat çekicidir. Bu fark öğretmenlerin ödül türlerini yeterince güdüleyici bulmadığı ya da yöneticilerin ödül dağıtımında diğer yöneticilere ayrıcalıklı davrandığı şeklinde yorumlanabilir.

Kanun ve yönetmelikler çerçevesinde verilmekte olan ödüllerin öğretmenleri belirli bir düzeyde güdelediği sonucuna varılmıştır. Araştırma sonucu etkili bir güdülemenin gerçekleştirilmesi için ödüllerin belirtilen ya da eşdeğer diğer özendirici türleri kullanılarak nicelik ve nitelik yönünden artırılması sonucunu doğurduğu söylenebilir. Kuramda da belirtildiği üzere ödüllerin değeri ödüllerin birey için

çekiciliği ile ilişkilidir. Ödüller çeşitli temel gereksinimleri karşıladıkları ölçüde değer kazanırlar. Çekici ve değerli ödüller işgörenleri çalışmaya güdüleyebilirler.

Bu sonuçlar, öğretmenlere yönelik özendiricilerin yönetmelikler çerçevesinde, belli ölçütler saptanarak verilmesinin etkili bir güdüleme sağlayacağı sonucunu doğurmaktadır. Bu sonuç resmi ödül türleri dışındaki diğer özendiricilerin değerini tartışılabilir kılmakta, aynı zamanda ödül sisteminin etkililik düzeyini yeniden gözden geçirme gereği doğurmaktadır.

5.2. Öneriler

A. Çözüm Önerileri

Resmi ödül türleri ile diğer özendirici türleri arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi sonucu resmi ödül türlerinin sayısının azlığı, (aylıkla ödüllendirme ödülüne sayıca sınırlama getirilmesi ve net aylık ücrete karşılık gelmemesi) ve bürokratik işlemler sonucu ödüllerin davranış çıktıktan çok sonra verilmesi etkili bir ödüllendirme sistemine engel oluşturmaktadır. Diğer özendirici türleri ile yapılacak ödüllendirme; öğretmenlerin Türk Eğitim Sistemine ilişkin daha olumlu görüşlerinin oluşmasına ve daha etkili bir güdüleme sistemi sağlamasına neden olabilecektir.

Türk Milli Eğitiminde, ödül sisteminin tür, ölçüt, uygulama ve değerlendirme bakımından etkililik düzeyi, ödülün öğretmenler için değerli olması, öğretmenlerin beklentilerini karşılayabilmesi ile belirlenir. Ödüllerin etkili bir güdüleme faktörü olabilmesi ve öğretmenin örgütsel performansını artırma etkisi;

- Örgütün öğretmene performansı sonucu elde ettiği başarısı ölçüsünde ödül verebilmesine.
- Örgütün resmi ödülleri ve öğretmen beklentileriyle örtüşen diğer özendirici türlerini verebilme yeterliliğinde olmasına
- Örgüt yöneticilerinin verilen olanakları etkili kullanarak ödüllendirmeyi arzulamasına bağlıdır.

Öğretmenleri örgütte tutma, iş performanslarını en üst düzeye çıkarma ve sorumluluk almada isteklendirilmeleri gibi örgütsel amaçlarla belirlenen manevi ödül türleri amaçlanan düzeyde güdüleyici bulunmamaktadır. Resmi ödül türlerinin güdüleme düzeyini artırmak için manevi boyutlu ödüllere maddi boyut eklenmeli, maddi boyutlu ödüllerin ise maddi boyutunun daha da güçlendirilmesi gerekmektedir.

1. Teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgesi ödülleri daha güdüleyici olması için maddi boyut eklenmelidir.

2. Aylıkla ödüllendirme miktarı günümüz koşullarına uygun hale getirilmeli en az bir öğretmen aylığına eşit hale getirilmelidir.

3. Ödül beklentisi kişilere göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle resmi ödülleri ve diğer özendiricilerin onları değerli bulan gruplarla ilişkilendirilerek kullanılması etkili bir güdüleme sistemi sağlama açısından önemlidir. Resmi ödül türlerini yeniden gözden geçirerek çağdaş gereksinimlere uygun yeni yasal düzenlemelere gereksinim vardır.

4. Resmi ödül türleri dışında diğer özendirici türleri ile ödüllendirilme güdüleme açısından önem taşımaktadır. Çağdaş yönetim anlayışına sahip okul yöneticilerinin etkili bir güdüleme gerçekleştirmek için, araştırmada belirtilen diğer özendirici türlerini yeri ve zamanı geldiğinde kullanarak, öğretmenlerin etkili ve verimli çalışmalarını sağlayabilecekleri söylenebilir.

5. Etkili bir ödül sistemi için ödül çeşitliliğinin artırılması ve davranış ortaya çıktığı (olağanüstü çaba harcandığı) anda ya da hemen sonrasında uygulanması gerektiği, öğretmenlerin beklentileriyle örtüşen ve aşağıda sıralanan diğer özendirici türlerini de içeren yeni yasal düzenlemeler önerilebilir.

- Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması.
- Eğitim-Öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi.

- Alanında gelişme olanağı sağlanması.
- Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi.

6. Öğretmenlerin kendi çabaları ile kendileri ile karşılaştırdıkları öğretmenlerin çabaları arasında fark hissetmemesi adaletli bir ödül dağıtımı yapıldığına inanmasını sağlar. Bu nedenle ödüllerin hangi ölçütlere göre, kim ya da hangi komisyon tarafından ve ne zaman verileceği yasal düzenlemelerle öğretmenlerin de belli ölçüde katılımıyla daha şeffaf hale getirilmesi gerektiği söylenebilir.

B. Araştırmacılara Öneriler

1. İlköğretim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemi ve diğer özendiriciler hakkında ki görüşleri ile ilgili çalışma yapılabilir.

2. Bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin ödül sistemine güven duymadıkları ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla “ödül adaleti” ile ilgili çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2003) . **Etkili Motivasyon**. Çev: Uyan, S. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı
- Akat, İ., G. Budak ve G., Budak, (1997). **İşletme Yönetimi (2. basım)**, İzmir: Beta Yayıncılık.
- Altuğ, D. (1997). **Örgütsel Davranış**. Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Arseven, A. (2001). **Alan Araştırma Yöntemi**, Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık
- Asproni, G. **Motivation, Teamwork, And Agile Development**, Agile Times, Vol. 4.
- Aşan, Ö. (2001). **Yönetim ve Organizasyon (1.Baskı)**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aşkun, İ. (1978). **İşgören**. Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 207.
- Ataman, G. (2001). **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar Yeni Yaklaşımlar (1.Baskı)** İstanbul: Türkmen Yayıncılık.
- Aydın, A. (2000). **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi (2. Baskı)**. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Aydın, M. (2000). **Çağdaş Eğitim Denetimi (4. basım)**, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (1993). **Çağdaş Eğitim Denetimi (3. Baskı)**. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balcı, E. (1992). **Ödüller, Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**, Adem Yayıncılık Ankara
- Balcı, E. (1990). **Eğitim Yönetiminde Güdülemenin Doğası Ve İnsan Gereksinimleri**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5, 271-279.
- Balcı, E. (1989). **Yönetimde Güdüleme, Ödüller Ve Türk Eğitim Sistemi'ndeki Durum**. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 4, 127-135.
- Balcı, E. (1988) **Türk Milli Eğitim Sisteminde Ödül Kavramı ve Yılın Öğretmeni Ödülü** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Barutçugil, İ. (2002). **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi (1. Baskı)**. İstanbul: Kariyer Yayınları

- Başaran, İ. E.(2004). **Yönetimde İnsan İlişkileri**, Ankara: Nobel Yayın
- Başaran, İ. E. (2000).**Örgütsel Davranış** (2. Baskı). Ankara: Feryal Matbası.
- Başaran, İ.E. (1991). **Örgütsel Davranış (İnsanın Üretim Gücü)**, Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E. (1979) **Beş Bakanlıktaki Yönetmenlerin Yönetimde İnsan ilişkilerine ilişkin Tutumları**, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.
- Baykal, B. (1978). **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**. İstanbul: Divan Matbaacılık.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (1987) **Davranış Bilimleri I. II**, İstanbul: Bayrak Matbaacılık.
- Baysal, A.C. 1985 **Örgüt Bütünleşmesinde Davranışsal Yaklaşımlar**. İstanbul Üniversitesi işletme Fakültesi Dergisi,14, İstanbul.
- Bentley, T. (1999). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, Çev: Onur Yıldırım, İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bingöl, D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (4. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Birgi, Bayram. (2006). **“Eğitimde Yönetimsel Gücün Etkili Kullanımı”** <http://yayim.meb.gov.tr/yayimlar/ekim/birgi.htm> (20.04.2009)
- Blanchflower, D. and A. Oswald, (1999). **Well-being Insecurity and the Decline of American Job Satisfaction.**, Paper Presented at Cornell University Conference, May, 1999. <<http://www.dartmouth.edu/blncflr/papers/JobSat.pdf>>, (02.01.2010).
- Bölüktepe, F.(2005). **İşletmelerde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin İşgücü Verimlilik Üzerine Etkileri**, Anahtar MPM Yayın Organı, s:200,
- Bruce, A. Ve Pepitone, J.S. (1999) **Motivating Employees**, McGraw-Hill, New York.
- Büyüköztürk, Ş.(2002). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum**, 2. Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık.

- Can, H. (1999). **Organizasyon ve Yönetim** (5. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (1985). **Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı**, Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.
- Ceylan, A. (1992) **Endüstri Örgütlerinde Davranış Değiştirme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Cohen, M. W. (1986). **Research on Motivation: New Content for the Teacher Preparation Curriculum**. Journal of Teacher Education, 37, 23-28.
- Çeltek, E. (2004). **Motivasyon Yönetimi**. Web: <http://www.isguç.org.tr>. Adresinden (29.03.2009).
- Çetinkanat, A.C. (2002). **İş Doyumu ve Tükenmişlik**. Eğitim Araştırmaları Dergisi, 5. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetinkanat, A. C. (2000). **Örgütlerde Güdülenme Ve İş Doyumu** (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Dicle, Ü. (1982). **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi**, Orta Doğu Teknik Üniversitesi İdari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 43, Ankara.
- Doğan, M. (1995). **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Dufour, R. (1986) **Must Principals Choose Between Teacher Morale and An Effective School?** NASSP Bulletin. 70 (490), May.
- Durmaz, M. (2002). **Kişiler arası İletişim ve Motivasyon**. İzmir.
- Eren, E. (2004). **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Yayıncılık
- Eren, E. (1984). **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: Venüs Ofset.
- ERTÜRK, M. (2000). **Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Artırmaya Yönelik Teşvik araçları**. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Fındıkçı, İ. (2001). **İnsan Kaynakları Yönetimi** (3. Baskı). İstanbul: Alfa Basın Yayın Dağıtım.
- Frase, L. E. ve Sorenson L. (1992). **Teacher Motivation and Satisfaction: Impact on Participatory Management**. NASSP Bulletin, 76, 37-43.

- Gökçe, O. ve Atabey, N. A. (2001). **Davranış Bilimleri** Ders Notları Konya.
- Griffin, R.W.(1990). **Management**, Boston: Houghton Mifflin Co.
- Günbayı, İ. (2000). **Örgütlerde İş Doyumu ve Güdöleme** (1. Baskı). Ankara: Özem Yayıncılık.
- Güney, S.(Editör), (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın.
- Gürsel, M. (1997). **Okul Yönetimi** (3. Baskı). Konya: Çizgi Kitabevi.
- İncir, G. (1985). **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bakış**. MPM Yayınları Y.No:313, Ankara.
- Kalaycı, Ş.(2005). **SPSS Uygulamalı Çok değişkenli İstatistik Teknikleri**, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2002). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1999). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama** (7. Baskı). Ankara: Bilim Yayıncılık.
- Kaya, Y. K. (1991). **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama** (4. basım), Ankara: Set Ofset Matbaacılık
- Kaynak, T. (1995). **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi** (2.Baskı), İstanbul: Alfa Yayınları.
- Kırık, S. (2003). **Ödüllendirme Sistemlerinin İşletmenin Verimliliğine Etkisi – Drogsa İlaç ve Doğadan Çay Fabrikalarında Bir Uygulama Çalışması**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçel, T. (1989). **İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış**. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kutanis, R. Ö. (2003). **Örgütlerde Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış** (1.Baskı). Sakarya.
- Marks, M. B. (1976). **Effective Teacher Evaluation**. NASSP Bulletin, 60, 1-7.

- MEB Mevzuat (2009). **Millî Eğitim Bakanlığı eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik.** (http://mevzuat.meb.gov.tr/html/27318_0.html) (23.01.2010)
- Onaran, O.(1981). **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları** (1.Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Oral, S., Kuşluyan, Z. (1997). **Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Arttırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar,** Verimlilik Dergisi, Sayı:3
- Özer, Kadir (2003). **Gerçekçi Yönetişim: Yönetici/Liderlik Modeli** (1. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Öztay, F. E. (2006). **Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi İle Oluşturulmuş Kurum Kültürünün Öğretmen Motivasyonuna Etkisi,** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özveren, M.(1987). **İşletmelerde Çalışma Saatleri Programı ve Marmara Bölgesi Uygulamaları,** Bosisen Eğitim ve Kültür Yayınları, Yayın No: 13, İstanbul.
- Peker, Ö. ve Aytürk N. (2000). **Yönetim Becerileri,** Ankara: Yargı Yayınevi.
- PITTS, C.(1995). **Motivating Your Organizations, Achieving Business Success Through Reward and Recognitions,** London: mc Graw Hill Co.
- Poyrazoğlu, O.N. (1978). **Öğretmen ve Eğitim Yönetiminde Özlük Hakları** (Basılmamış Uzmanlık Tezi) Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Sabancı, A. (1999). **İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi.** Yayınlanmamış Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Sabuncuoğlu, Z. (1995) . **Örgütsel Psikoloji.** Bursa: Alfa Kitabevi
- Sabuncuoğlu, Z (1984). **Çalışma Psikolojisi,** Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (2001). **Örgütsel Psikoloji** (3. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. (1996). **Örgütsel Psikoloji** (2. Baskı), Bursa: Ezgi Kitabevi.

- Salili F.(1996). **Learning and Motivation: An Asian Perspective**. Psychology Developing Societie, 8, 55-81.
- Sarpkaya, R.(2002) **Yöneticilerin Öğretmenleri Güdölemesinde İçerik Kuramlarından Yararlanması ve Bir Örnek Olay**, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Faköltesi Dergisi, S. 11, s. 95–131.
- Seçkin. N. (1990). **Orta Dereceli Okul Öğretmenlerinin Aldıkları Ödüller ve Cezalara İlişkin Bir Çalışma**, Eğitim ve Bilim Sayı:77, Ankara.
- Silah, M. (2000). **Sosyal Psikoloji – Davranış Bilimleri**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Sözen, U. (1980). **Örgütlenme Kuramı**. Ankara: İlk-San Matbaası.
- Şahin, A. (2004) **Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,11, s. 523-547, Konya.
- Şencan, H.(2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik**, Ankara: Seçkin Yayınları,
- Şenufuk, Y. (1998) **Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdölemesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Şimşek, Ş., T. Akgemci, A. Çelik. (2003) **Davranış Bilimlerine Giriş**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Şişman, M. (2002). **Öğretim Liderliği**, Ankara: Pegem A Yayınları.
- Taştan, Seçil(2002): **Stres ve Stres Yönetimi**, www.insankaynaklari.gokceada.com/ (12.05.2009)
- Tezbaşaran, A. (1997). **Likert Tipi Tutum Geliştirme Kılavuzu**. (2. Baskı). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Üçok, T. (1997) **Çift Faktör Kuramı: Kalite Kontrol Çemberleri ve Motivasyon**. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Üçok, T. (1988). **Yönetim İlkeleri**, Ankara: Gazi Büro Kitabevi
- Yalçın, A. S. (2002). **Personel Yönetimi** (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.

- Yiğenoğlu, E. (2007) **Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Mesleki Etkinliklerindeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yücel, T.S. (1989) **Kamu Yönetiminde Personel Cezalandırma ve Ödüllendirme Sistemi İle Uygulamaya Ait Örnekler**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, Ö. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zaim, S. (1990). **Çalışma Ekonomisi**, İstanbul: Filiz Kitabevi.

Ek-1. Uygulama Anketi

Sayın Katılımcı,

Bu araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarındaki öğretmenler ve yöneticilerin ödül sistemi hakkındaki görüşlerini ortaya koymak ve ödüllerin motivasyon sağlama düzeyini belirlemektir. Araştırmada ankete vereceğiniz yanıtlar değerlendirme için önem taşıdığından tüm soruları sizi gerçek etkileme düzeyini yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlayınız. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ödül sistemi, üçüncü bölümde ise ödüllerin güdüleme düzeyine ilişkin sorular (görüşler) yer almaktadır. Toplanan bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacağından ankete isim yazmayınız. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Katılarınız için teşekkür ederim.

Ahmet KESKİN
G.Ü.Eğt.Yön.ve Den.BD
Yüksek lisans öğrencisi
(Gölbaşı Tek. Ve End. Mes. Lis. Md.Yrd.)

BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz
☐ Kadın ☐ Erkek
2. Göreviniz
☐ Öğretmen ☐ Yönetici
3. Mesleki kıdeminiz
☐ 1-5 ☐ 6-10 ☐ 11-15 ☐ 16-20 ☐ 21 yıl ve üstü
4. Öğrenim durumunuz
☐ Öğretmen okulu
☐ Ön lisans
☐ Lisans
☐ Yüksek lisans
☐ Doktora
5. Branşınız
☐ Sosyal Bilimler
☐ Fen Bilimleri
☐ Yabancı Diller
☐ Güzel Sanatlar, Spor
☐ Meslek Dersleri
6. Öğretmenlik kariyer basamağınız
☐ Öğretmen ☐ Uzman Öğretmen ☐ Başöğretmen
7. Meslek yaşantınızda aldığınız ödüller nelerdir?
☐ Teşekkür belgesi ☐ Takdir belgesi
☐ Aylıkla ödüllendirme ☐ Hiçbiri
8. Görev yaptığınız okul türü nedir?
☐ Genel Lise ☐ Meslek Lisesi ☐ Anadolu Lisesi

BÖLÜM II

	Sayın katılımcı, aşağıdaki maddelerde öğretmen ve yöneticilerin, ödül sistemine ilişkin görüşleri nelerdir? Sorusuna yanıt aranmaktadır. Kurumunuzla ilgili görüşünüzü yansıtan seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılmıyorum	Orta Derece Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
	KURUMUMDA					
1	Ödüllendirme ile ilgili kriterler açıkça belirtilmiştir.					
2	Yöneticiler ödüllendirilecek çalışanın seçiminde adil davranırlar.					
3	Verilen ödüller gösterdiğim performansın karşılığıdır.					
4	Ödüllerin verilme sıklığı yeterlidir.					
5	Yöneticilerin yapılan çalışmaları dikkatle değerlendirerek ödül verdiklerini düşünüyorum.					
6	Başarılarım yöneticiler tarafından fark edilir.					
7	Ödüllerin hangi ölçütlere dayalı olarak verildiğini tüm çalışanlar bilir.					
8	Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli donanıma sahiptir.					
9	Üst yöneticiler, ödülleri kullanmaları için gerekli yetkiye sahiptir.					
10	Ödül sisteminin oluşturulması sürecine, çalışanların aktif katılımı sağlanır.					
11	Kurum içindeki ödüllerin neler olduğu, tüm çalışanlara duyurulur.					
12	Ödül türleri yeterlidir.					

BÖLÜM III

	Açıklama: Aşağıda öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikte çeşitli öneriler sunulmuştur. Çalışmalarınız sonucu iyi bir başarı (performans) göstererek ödüllendirilecek olsanız. Aşağıda ödül olarak sıralanan maddelerin her biri, sizi hangi düzeyde güdüler? Lütfen size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Hiç güdülemez	Biraz güdüler	Orta düzeyde güdüler	Oldukça güdüler	Tamamen güdüler
	İFADELER					
1	Teşekkür belgesi					
2	Takdir belgesi					
3	Aylıkla ödüllendirme					
4	Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi					
5	Derece ilerlemesi					
6	Emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi					
7	Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi					
8	Kariyer basamaklarına göre (uzman öğretmen, baş öğretmen) farklı ücret ödenmesi					
9	Farklı tür okullara öğretmen seçiminde (Anadolu Lisesi, Fen Lisesi) ödüllerin ek puan avantajı getirmesi					

		Hiç güdülemez	Biraz güdüler	Orta düzeyde güdüler	Oldukça güdüler	Tamamen güdüler
10	Yönetici atamada ödüllerin ek puan avantaj sağlaması					
11	Ödül alan öğretmenlerin başarısının, ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması					
12	Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması					
13	Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi					
14	Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E.B. Sürekli yayınlarına tanıtılarak tavsiye edilmesi					
15	Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yılda bir yıpranma payı verilmesi					
16	Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması					
17	Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması					
18	Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesi ile birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi					
19	Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi					
20	Öğrencilerin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi					
21	Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması					
22	Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması					
23	Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi					
24	Alanında gelişme olanağı sağlanması					
25	Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi					
26	Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi					
27	Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması					
28	Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi					
29	Yer değiştirme isteklerinde öncelik tanınması					
30	Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi					
31	Eğitim-Öğretim alanında yeni buluş ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi					
32	Eğitim-Öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi					
33	Öğretmen çocuklarının okul, kreş, yurt, pansiyon gibi imkanlardan öncelikli yararlanması					

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

BÖLÜM : İstatistik Bölümü
SAYI : B.B.08.4.MEM.4.06.00.04-312/20314
KONU : Araştırma İzni
Ahmet KESKİN

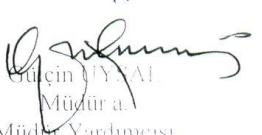
03.03.2010

GAZİ ÜNİVERSİTESİNE
(Eğitim Bilimleri Enstitüsü)

İlgi : a) MEB Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine
Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsünün 24/02/2010 tarih ve 1217 sayılı yazısı.

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi Ahmet KESKİN'in "Ödüllendirmenin ortaöğretim okullarındaki öğretmenleri ve yöneticileri güdüleme düzeyi" konulu tez ile ilgili çalışma yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Mühürlü anketler (3 sayfadan oluşan) ekte gönderilmiş olup, uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın bitiminde iki örneğinin (CD/disket) Müdürlüğümüz İstatistik Bölümüne gönderilmesini rica ederim.


Gülçin UYAL
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :
Anket (3 sayfa)