

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**RESMİ ÖDÜLLERLE DİĞER ÖZENDİRİCİLERİN ÖĞRETMENLERİ
GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Yusuf ŞENUFUK

AĞUSTOS 2004

**T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**RESMİ ÖDÜLLERLE DİĞER ÖZENDİRİCİLERİN ÖĞRETMENLERİ
GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Yusuf ŞENUFUK

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Esergöl BALCI BUCAK

AĞUSTOS 2004

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Yusuf ŞENUFUK'a ait "Resmi Ödüllerle Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdülemesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri" adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir. 03/08/2004

Akademik Unvan Adı Soyadı

- 1- Prof. Dr. Esergül BALCI BUCAK
- 2- Yrd. Doç. Dr. Yusuf CERİT
- 3- Yrd. Doç. Dr. Bayram BIÇAK

Prof. Dr. Esergül BALCI BUCAK

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT

OPINIONS OF ADMINISTRATORS AND TEACHERS ON THE

MOTIVATION OF TEACHERS BY OFFICIAL AND

OTHER TYPES OF AWARDS

ŞENUFUK, Yusuf

Thesis Submitted for the Degree of Master of Arts

Educational Administration and Inspection Program

Supervisor: Prof. Dr. Esergül BALCI BUCAK

August 2004; 142 pages

The purpose of this research is to determine the level of teacher motivation caused both by the official awards currently given within the National Education Organization and by other forms of award which could be used, and thereby make a contribution to the search for innovations that could be made in the system.

The study is descriptive and takes as a universe all the administrators and teachers who work for state institutions of secondary education in the central borough of the province of Bolu. It was possible to reach 49 out of 56 school administrators, and 321 out of 464 teachers working in 14 such institutions. A questionnaire developed by the researchers was used to gather data.

The findings can be summarized as follows:

1. Of the current official awards, those with non-materialistic dimensions, such as certificates of merit, distinction or honorable service, are found to be averagely motivating by teachers; while those with materialistic dimensions, such as promotion, salary awards and promotion after six years with a positive employment file, are found by teachers to be extremely motivating.

2. Teachers find the other incentive types more motivating than the official awards given within the regulations.

3. Female teachers find all types of official award more motivating than do male teachers. They also find the official non-materialistic awards more motivating.

4. Teachers receiving official and other awards find these awards more motivating than do those teachers who do not receive them.

5. The opinions of the administrators do not show any differences between the variables of gender, length of service, branch or receiving/not receiving an award. No significant difference was found between the opinions of administrators and teachers on the level of motivation caused by official awards. However, administrators believe that other types of awards could be more motivating for teachers.

In conclusion, the official awards given within the framework of the regulations are not sufficiently effective in meeting teachers' expectations as a result of effort and performance. Teachers are happy in environments in which their efforts and performance are rewarded. For this reason, they feel the need for other forms of motivation other than the existing awards to meet their expectations. The fact that administrators and teachers find the unofficial types of awards more motivating than the official ones suggests that the effectiveness of the award system needs to be reviewed. For this reason, it would be appropriate to conduct research on constructive changes to the existing award system, quantitatively and qualitatively.

Keywords: Administrator, Teacher, Award

ÖZET

RESMİ ÖDÜLLERLE DİĞER ÖZENDİRİCİLERİN ÖĞRETMENLERİ GÜDÜLEMESİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

ŞENUFUK, Yusuf

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı

Danışman Prof.Dr. Esergül BALCI BUCAK

Ağustos 2004;142 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Örgütünde uygulanmakta olan resmi ödül türlerini ve uygulanabilecek nitelikteki, diğer özendiricilerin öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek ve ileride sistemde yapılabilecek yenilik arayışlarına katkıda bulunmaktır.

Çalışma betimsel niteliktedir. Çalışmada evren olarak alınan Bolu ili merkez ilçesinde bulunan devlet ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla 14 ortaöğretim kurumunda görev yapan 56 okul yöneticisinden, 49'una ve 464 öğretmenin 321'ine ulaşılmıştır. Verilerin toplanmasında araştırmacı tarafından hazırlanan (oluşturulan) anket kullanılmıştır.

Bulgulara göre;

1. 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.

2. Öğretmenler diğer özendirici türlerini yönetmelikler çerçevesinde verilen resmi ödül türlerinden daha fazla güdüleyici bulmaktadır.

3. Cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenler resmi ödül türlerinin tümünü erkek öğretmenlere göre daha güdüleyici bulmaktadır. Bayan ğretmenler resmi olarak verilmekte olan manevi nitelikli ödül türlerini erkeklere oranla daha güdüleyici bulmaktadır.

4. Ödül alıp-almama değişkenine göre ödül alan öğretmenler resmi ödül türlerini ve diğer özendirici türlerini ödül almayan öğretmenlere göre daha güdüleyici bulmaktadır.

5. Yönetici görüşleri cinsiyet, kıdem, branş ve ödül alıp-almama değişkenlerine göre değişmemektedir. Resmi olarak verilmekte olan ödüllerin güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve ğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Ancak yöneticiler de diğer özendirici türlerinin öğretmenleri daha fazla gdleyebileceği görüşüne sahiptir.

Sonuç olarak yönetmelikler çerçevesinde verilmekte olan resmi ödül türleri öğretmenlerin çaba ve performansları sonucu oluşan beklentilerini karşılayabilme anlamında yeterince etkili değildir. Öğretmenler çaba ve performanslarının etkili bir biçimde pekiştirildikleri ortamda mutlu olurlar. Bu nedenle öğretmenler varolan ödüller dışında gereksinim ve beklentilerini karşılayabilecek diğer özendirici türlere gereksinim duymaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin diğer özendirici türlerinin güdüleme düzeyini resmi ödüllere göre daha yüksek bulması da ödül sisteminin etkililik düzeyini gözden geçirme gereğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle varolan ödül sisteminde nicelik ve nitelik bakımından yapısal değişiklikler üzerinde çalışılması uygun olabilir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, ğretmen, dl

TEŞEKKÜR

Araştırma süresince göstermiş olduğu rehberlik, anlayış, olumlu katkıları ve yardımlarından dolayı saygıdeğer hocam ve danışmanım sayın Prof.Dr. Esergül BALCI BUCAK'a en içten saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek Lisans derslerinde ve araştırma süresince göstermiş olduğu ilgi, destek ve değerli katkılarından dolayı hocam sayın Prof. Dr. Canan ÇETİNKANAT'a, nicel araştırma konusunda bana zaman ayırarak sağladığı değerli katkılarından dolayı sayın Yrd.Doç.Dr. Bayram BIÇAK'a, ve çalışmamın her aşamasında destek olan sayın Yrd.Doç. Dr. Yusuf CERİT'e ve sayın Yrd.Doç. Dr. Salih PAŞA MEMİŞOĞLU'na; yüksek lisans derslerinde ve çalışma süresince göstermiş oldukları yakın ilgi, destek ve katkılarını gördüğüm sayın Prof.Dr. Saim KAPTAN'a, sayın Prof.Dr.Ali GÜLER'e, sayın Yrd. Doç. Dr. Talip CAN'a, sayın Yrd. Doç. Dr. Şaduman KAPUSUZUOĞLU'na, teşekkür ederim.

Bu çalışmada anket sorularını içtenlikle yanıtlayarak çalışmanın ortaya çıkmasını sağlayan ortaöğretim kurumları yönetici ve öğretmenlerine de sonsuz teşekkürü bir borç bilirim.

Dileğim, araştırma boyunca tüketilen bunca emeğin ve kaynakların, araştırma sonuçlarının uygulamalarda dikkate alınması ve boşa gitmemesidir.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	iii
ÖZET.....	v
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER	xviii

BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi	11
1.3. Araştırmanın Amacı	12
1.4. Araştırmanın Alt Problemleri	12
1.5. Araştırmanın Önemi.....	13
1.6. Sayıtlılar.....	13
1.7. Sınırlılıklar	13
1.8. Tanımlar	13

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	14
2.1. Kuramsal Temeller	14
2.1.1. GÜDÜLEME Tanımları	14
2.1.2. GÜDÜLERİN Devamlılığı ve Tatmin Edilen GÜDÜLERİN Yapısında Görülen Değişiklikler	17
2.1.3. GÜDÜLEMENİN Doğası	18
2.2. GÜDÜLENME Kuramları.....	19
2.2.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı	19
2.2.1.2. Erg Kuramı	22
2.2.1.3. İki Etken Kuramı	22
2.2.1.4. McClelland'ın Başarı GÜDÜSÜ Kuramı.....	23
2.2.1.5. Atkinson'un Başarı GÜDÜSÜ Kuramı.....	24

2.2.2. Bilişsel Kuramlar.....	25
2.2.2.1. Beklenti (Ümit) Kuramı.....	25
2.2.2.2.Porter ve Lawler'ın Beklenti Kuramı	27
2.2.2.3.Denklik Kuramı	30
2.2.2.4. Amaç Kuramı	31
2.2.3. Pekiştirme Kuramları	32
2.2.3.1. Şartlandırma(İşlemsel Koşullanma) Kuramı.....	32
2.4. Öğretmen Ödülleri İle İlgili Araştırmalar.....	34

BÖLÜM III

YÖNTEM.....	38
3.1. Araştırma Modeli	38
3.2. Evren ve Örneklem	38
3.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi	40
3.4. Araştırmada Verilerin Çözümlemesi.....	42

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM	44
4.1. Deneklerin Kimlik Bilgileri.....	44
4.2. I. Alt probleme ait Bulgular ve Yorumlar.....	54
4.3. II.Alt probleme ait Bulgular ve Yorumlar.....	59
4.4. III.Alt probleme ait Bulgular ve Yorumlar.....	102
4.4. IV.Alt probleme ait Bulgular ve Yorumlar.....	103

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER.....	122
5.1. Sonuçlar	122
5.2. Öneriler	127
KAYNAKÇA.....	130

EKLER

Ek – 1 Bütün Denek Gruplarının Anket Sorularının Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımı	136
Ek - 2 “Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Ödül Türleri ve Güdüleme Düzeyi Ölçeği” Yönetici Anketi.....	138
Ek - 3 “Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Ödül Türleri ve Güdüleme Düzeyi Ölçeği” Öğretmen Anketi.....	140
Ek -4 İzin Onayı.....	142

TABLOLAR

	Sayfa No
Tablo 1 : Milli Eğitim Bakanlığında Öğretmenlere ve Müdür Yardımcılarına Verilen Ödül Türleri.....	9
Tablo 2 : Evreni Oluşturan Yönetici ve Öğretmen Dağılımı.....	39
Tablo 3 : Örneklemeye Seçilen Okullar ve Bu Okullardaki Öğretmen Dağılımı.	39
Tablo 4 : Örneklemeye Seçilen Okullar ve Bu Okullardaki Yönetici Dağılımı.....	40
Tablo 5 : Verilerin Değerlendirilmesi ve Değerlendirmede Esas Alınan Aritmetik Ortalama Aralıkları.....	43
Tablo 6 : Bütün Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	44
Tablo 7 : Bütün Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı.....	44
Tablo 8 : Bütün Denek Gruplarının Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	45
Tablo 9 : Bütün Deneklerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	45
Tablo 10 : Bütün Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	46
Tablo 11 : Bütün Deneklerin Ödül Alıp-Almamalarına Göre Dağılımı.....	46
Tablo 12 : Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	46
Tablo 13 : Ödül Kazanan ve Kazanmayan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Dağılımı.....	47
Tablo 14 : Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	47
Tablo 15: Ödül Kazanan ve Kazanmayan Yöneticilerin Mesleki Kıdem Dağılımı.....	48
Tablo 16 : Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	48
Tablo 17: Ödül Kazanan ve Kazanmayan Yöneticilerin Branş Dağılımı.....	48
Tablo 18 : Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	49
Tablo 19: Ödül Kazanan ve Kazanmayan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı.....	49
Tablo 20 : Yöneticilerin Ödül Alıp-Almamalarına Göre Dağılımı.....	49
Tablo 21 : Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı.....	50
Tablo 22 : Ödül Kazanan ve Kazanmayan Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Dağılımı.....	50
Tablo 23 : Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	51
Tablo 24: Ödül Kazanan ve Kazanmayan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Dağılımı.....	51
Tablo 25 : Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı.....	52
Tablo 26: Ödül Kazanan ve Kazanmayan Öğretmenlerin Branş Dağılımı.....	52
Tablo 27 : Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	53

Tablo 28: Ödül Kazanan ve Kazanmayan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı...	53
Tablo 29: Öğretmenlerin Ödül Alıp-Almamalarına Göre Dağılımı.....	54
Tablo 2.1: Deneklerin “Resmi Ödül Türlerinin Öğretmenleri Güdöleme Düzeyi” Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	59
Tablo 2.2: Deneklerin“Teşekkür Belgesi Ödülünün Öğretmenleri Güdöleme Düzeyini Belirtmelerine “ İlişkin Görüşleri.....	60
Tablo 2.3: Deneklerin “Takdir Belgesi Ödülünün Öğretmenleri Güdöleme Düzeyini Belirtmelerine “ İlişkin Görüşleri.....	61
Tablo 2.4:Deneklerin “Aylıkla Ödüllendirme Belgesi Ödülünün Öğretmenleri Güdöleme Düzeyini Belirtmeleri “ Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	63
Tablo 2.5:Deneklerin “Altı Yıl Olumlu Sicil Notu Sonucu Kademe İlerlemesi Ödülünün Öğretmenleri Güdöleme Düzeyini Belirtmelerine “ İlişkin Görüşleri.....	64
Tablo 2.6: Deneklerin “Derece İlerlemesi Ödülünün Öğretmenleri Güdöleme Düzeyini Belirtmelerine “ İlişkin Görüşleri	65
Tablo 2.7: Deneklerin “Emeklilikte Alınan Hizmet Şeref Belgesi Ödülünün Öğretmenleri Güdöleme Düzeyini Belirtmelerine“ İlişkin Görüşleri.....	66
Tablo 2.8: Deneklerin “Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdöleme Düzeyi” Boyutuna İlişkin Görüşleri.....	70
Tablo 2.9: Deneklerin “Aylıkla Ödüllendirme Miktarının Günümüz Koşullarına Uygun Hale Getirilmesine “ İlişkin Görüşleri	71
Tablo 2.10: Deneklerin “Eğitim Düzeyi ve Kıdem Esasına Göre (Usta Öğretmen, Başöğretmen Vb.) Ünvan Verilmesine “ İlişkin Görüşleri.....	72
Tablo 2.11: Deneklerin “Kariyer Basamakları Oluşturularak Basamaklara Göre Farklı Ücret Ödenmesine “ İlişkin Görüşleri.....	73
Tablo 2.12: Deneklerin “Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının , Ulusal Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulmasına “ İlişkin Görüşleri.....	74

Tablo 2.13: Deneklerin “Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının , Ulusal Düzeyde Yayın Yapan Gazete Ve Televizyonlarda Duyurulmasına “ İlişkin Görüşleri.....	75
Tablo 2.14: Deneklerin “Ödül Alan Öğretmene Görevli Olduğu İl Sınırlarındaki Törenlerde Konuşma Yapma Olanağı Verilmesine “ İlişkin Görüşleri.....	76
Tablo 2.15: Deneklerin “Ödül Alan Öğretmenlerin Mesleki Çalışmalarının, M.E.B. Süreli Yayınlarında Tanıtılarak Tavsiye Edilmesine “ İlişkin Görüşleri.....	77
Tablo 2.16: Deneklerin “Emeklilik İşlemlerine Esas Olmak Üzere Her On Yıla Bir Yıl Yıpranma Payı Verilmesine “ İlişkin Görüşleri...	78
Tablo 2.17: Deneklerin “Mesleki Gelişim İçin Yurtiçi Gezi Olanağı Sağlanmasına “ İlişkin Görüşleri.....	79
Tablo 2.18: Deneklerin “Mesleki Gelişim İçin Yurtdışı Gezi Olanağı Sağlanmasına “ İlişkin Görüşleri.....	80
Tablo 2.19: Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmene Ailesiyle Birlikte Bir Haftalık Tatil Ödülü Verilmesine“ İlişkin Görüşleri	81
Tablo 2.20: Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Kurulda Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesine“ İlişkin Görüşleri	83
Tablo 2.21: Deneklerin “Öğrencilerinin Kendisine Değer Verdiğini Bilmesi Ve Hissetmesine“ İlişkin Görüşleri.....	84
Tablo 2.22: Deneklerin “Okulun Yönetimine Yönelik Kararlara Katılmasına“ İlişkin Görüşleri.....	85
Tablo 2.23: Deneklerin “Öğretmenlerin Özel Günlerinin (Doğum, Evlenme, Düğün, Vb.) Kutlanmasına “ İlişkin Görüşleri.....	86
Tablo 2.24: Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Okuldaki Törenlerde Öğrencilerin Önünde Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesine “ İlişkin Görüşleri.....	87
Tablo 2.25: Deneklerin “Alanında Gelişme Olanağı Sağlanması “ İlişkin Görüşleri.....	89
Tablo 2.26: Deneklerin “Okulunu Çeşitli Toplantılarda Temsil Etmesine“ İlişkin Görüşleri.....	90

Tablo 2.27: Deneklerin “Ders Vermenin Dışında Ek Sorumluluklar Verilmesine “ İlişkin Görüşleri.....	91
Tablo 2.28: Deneklerin “Ders Programı Yapılırken İsteklerinin Dikkate Alınmasına “ İlişkin Görüşleri.....	92
Tablo 2.29: Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Arkadaşları Tarafından Takdir Edildiğini Hissetmesine “ İlişkin Görüşleri.....	93
Tablo 2.30: Deneklerin “Çalışma Koşulları Daha İyi Olan Bir Okula, Görüşü Alınarak Atanmasına “ İlişkin Görüşleri.....	94
Tablo 2.31: Deneklerin “Belirli Ödülleri Kazananlara Başarılarından Dolayı Üstün Hizmet Belgesi Verilmesine” İlişkin Görüşleri.....	95
Tablo 2.32: Deneklerin “Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkıları Sağlayanlara Fikri Gayret Ödülü Verilmesi” İlişkin Görüşleri.....	97
Tablo 2.33: Deneklerin “Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkıları Sağlayanlara İki Maaş Ödül Verilmesine “ İlişkin Görüşleri.....	98
Tablo 2.34: Deneklerin “Öğretmen Çocuklarının Okullardaki Kreşlerden Öncelikli Yararlanmasına “ İlişkin Görüşleri.....	99
Tablo 3.1: Resmi Ödül Türlerinin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	102
Tablo 3.2: Diğer Özendiricilerin Yönetici Ve Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	102
Tablo 4.1: Resmi Ödül Türlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	104
Tablo 4.2: Resmi Ödül Türlerinin Yönetici Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	104

Tablo 4.3: Diğer Özendirici Türlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	105
Tablo 4.4: Diğer Özendirici Türlerinin Yönetici Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	106
Tablo 4.5: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....	106
Tablo 4.6: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	107
Tablo 4.7: Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....	107
Tablo 4.8: Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Resmi Ödül Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	108
Tablo 4.9: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....	108
Tablo 4.10: Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Diğer Özendirici Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	108
Tablo 4.11: Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....	109
Tablo 4.12: Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Diğer Özendirici Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....	109
Tablo 4.13: Öğretmenlerin Öğrenim Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin	110

Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....			
Tablo 4.14: Öğretmenlerin Öğrenim Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin			
Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			110
Tablo 4.15: Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Resmi			
Ödüllerin Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin	
Toplam Puan Ortalamaları İle İlgili LSD Testi Sonuçları.....			111
Tablo 4.16: Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin			
Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....			111
Tablo 4.17: Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine Göre Resmi Ödül			
Türlerinin Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin	
Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			112
Tablo 4.18: Öğretmenlerin Öğrenim Değişkenine Göre Diğer			
Özendiricilerin Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin	
Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....			112
Tablo 4.19: Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Diğer			
Özendirici Türlerinin Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine		
İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			112
Tablo 4.20: Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin			
Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....			113
Tablo 4.21: Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine Göre Diğer Özendirici			
Türlerinin Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam	
Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			113
Tablo 4.22: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin			
Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı			114
Tablo 4.23: Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Resmi Ödül			
Türlerinin Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin	
Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			114
Tablo 4.24: Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin			115

	Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
	Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....			
Tablo 4.25:	Yöneticilerin Branş	Değişkenine	Göre Resmi Ödül	
	Türlerinin Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin	
	Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			115
Tablo 4.26:	Öğretmenlerin Branş	Değişkenine	Göre Diğer Özendiricilerin	
	Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
	Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....			115
Tablo 4.27:	Öğretmenlerin Branş	Değişkenine	Göre Diğer özendiricilerin	
	Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
	Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			116
Tablo 4.28:	Yöneticilerin Branş	Değişkenine	Göre Diğer Özendiricilerin	
	Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
	Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı.....			116
Tablo 4.29:	Yöneticilerin Branş	Değişkenine	Göre Diğer Özendirici	
	Türlerinin Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin	
	Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			117
Tablo 4.30:	Resmi Ödül Türlerinin Ödül Alıp Almama	Değişkenine	Göre Öğretmenleri	
	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan		
	Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			117
Tablo 4.31:	Resmi Ödül Türlerinin Ödül Alıp-Almama	Değişkenine	Göre	
	Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
	Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			118
Tablo 4.32:	Diğer Özendirici Türlerinin Ödül Alıp Almama	Değişke-		
	nine Göre Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin	
	Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			118
Tablo 4.33:	Diğer Özendirici Türlerinin Cinsiyet	Değişkenine	Göre	
	Öğretmenleri	Güdüleme Düzeyine	İlişkin Toplam Puan	
	Ortalamalarının Karşılaştırılması.....			119

ŞEKİLLER

	Sayfa No
Şekil 1 : Bireysel Gdleme Süreci.....	17
Şekil 2 : Verimlilik İle Yetenek, Güdülenme Ve Çevresel Koşulların İlişkileri.....	18
Şekil 3 : Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulaması.....	21
Şekil 4 : Herzberg'in İki Etken Kuramı	23
Şekil 5 : Vroom'un Gdleme Modeli.....	26
Şekil 6 : Lawler-Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklaması.....	28
Şekil 7 : Porter-Lawler'in Çabayı Belirleyen Faktörleri.....	29

BÖLÜM I

GİRİŞ

MEB örgütünde, 2003-2004 öğretim yılında örgün ve yaygın eğitimde 600.000 e yakın sayıda öğretmen eğitim-öğretim faaliyetlerinde görev almakta, buna karşılık toplam 14 milyona yakın öğrenci öğrenim görmektedir. Her yıl sayıları binlerle ifade edilen yeni öğretmenler göreve alınmaktadır.

MEB'nın öğretmenlere yönelik olarak yaptığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme çalışmalarıyla, 2005 yılında yürürlüğe girmesi planlanan “Öğretmen Mesleği Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği”yle öğretmenlerin kendini geliştirmesi maddi ve manevi özendiricilerle teşvik edilmektedir. Ayrıca 360° performans değerlendirme çalışmalarıyla üstün performans daha net kriterlerle ödüllendirilebilecektir. Bu çalışmalarla, eğitimin her kademesinde ülkemizin hızlı kalkınması için gerekli olan iyi eğitilmiş ve kendini geliştiren, insan gücünün yetiştirilmesi yönünde çabalar sürmektedir.

Öğretmenlerin nitelik ve becerileri nedeniyle, diğer örgütlerin sunduğu daha iyi olanaklar karşısında, öğretmenlikten koparak özel sektöre geçtiği düşünüldüğünde, Milli Eğitim Bakanlığı örgütünün güdülemede başvurduğu ödül sisteminin özel sektörün sunduğundan daha özendirici olması gerektiği söylenebilir.

1.1. Araştırmanın Problem Durumu

Yönetimin öncelikli görevi örgütü yaşatmak, amaçların gerçekleşmesi için gerekli önlemleri almak ve amaçlara ulaşmaktır. Türk Milli Eğitim örgütünün yaşaması ve amaçların gerçekleştirilme derecesi, önemli ölçüde öğretmenlerin gereksinimlerinin karşılanması ve etkili bir güdüleme sistemi aracılığı ile istenen davranışların açığa çıkmasını sağlamaya bağlıdır.

Kaya (1999) devlet kadrolarında çalışan hemen tüm kamu görevlilerinin bozuk bir ücret sisteminden, yetki sorumluluk dengesizliğinden ve değerlendirme yetersizliklerinden yakınmakta olduğunu belirtmektedir. “Testiyi kıran da getiren de bir” inancı içinde memurlarımız sorumluluk almaktan, iş yapmaktan kaçınmaktadır (Kaya, 1999,s.122). Bu anlayışa sahip örgüt çalışanlarının görevlerini hangi düzeyde istekli, etkili ve verimli yaptıkları tartışmaya açıktır.

Örgüt yönetimlerinin işgörenlerin işe devam, işte süreklilik ve performans düzeylerini artırma açısından önemle üzerinde durdukları bir konu da güdüleme ve buna dayalı olarak geliştirilen ödül sistemidir. İnsanın doğasına ilişkin sayılılar ve güdüleme konusunda ortaya konan çeşitli kuramların yönetim yaklaşımlarında geniş bir görüş ve hareket alanı yarattığı görülmektedir. Bu nedenle her örgüt güdüleme yöntemleri konusunda ortaya çıkan yeni bulguları değerlendirmek ve örgüt çalışanlarına aktarmak sorumluluğu ile karşı karşıya bulunmaktadır. Türk Milli Eğitim örgütü de etkilediği ve etkilendiği sistemlere ve üst sistem olan toplumsal sisteme karşı taşıdığı büyük görev nedeniyle yeni gelişme ve uygulamaları izlemek ve değerlendirmek sorumluluğunu taşımaktadır.

Örgütler insanın çok farklı türdeki gereksinimlerini karşılarlar. Gereksinimlerin karşılanması tek yönlü değildir. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların karşılıklı etkileşimi sonucu birey ve örgüt arasında sürekli bir alışveriş vardır. Örgütsel gelişme; örgüt yöneticilerinin, işgörenlerin gereksinimlerinin karşılanması ve güdülenmeleri ile mümkündür.

Okul, eğitimi üreten ve insanlara eğitimi sunan kurumdur. Ülkenin kalkınması, gelişmesi ve ilerlemesi ile doğrudan ilgilidir. Okul, “eğitim sisteminin en işlevsel parçasıdır”(Açıkalın,1994,s.1). Bu nedenle, okulun etkililiği ise bu

görevde en önemli rollerden birini üstlenen öğretmenlere düşmektedir. Çünkü öğretmen eğitim öğretim faaliyetlerini sınıf içinde bizzat yürüten kişidir.

Aydın (1991) bireylerin, farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini örgütler aracılığı ile bütünleştirerek, bireysel güç ve yeteneklerini aşan amaçları gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Yine Aydın, örgütün bireysel amaçları gerçekleştirme aracı olduğu gibi, bireyin de örgütsel amaçları gerçekleştirme aracı olduğunu belirtmiştir. Örgütsel etkililiğin bireye ve bireyin üstün performansının örgüt tarafından etkili bir şekilde ödüllendirilerek pekiştirilmesine bağlı olduğu söylenebilir.

Güdüleme belirli bir amaca dönük olarak davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren bir güç olarak tanımlanabilir. Güdüleme amaç ve hedefe ulaşma eylemlerini yaratan ve sürdürülmesini sağlayan enerjidir. Tüm davranışların hem kaynağı, hem yöneticisi hem de sürdürücüsüdür. Güdülemenin gerçekleşebilmesi için öncelikle gereksinimin ortaya çıkması gerekir. Güdüleme gereksinimi gidermek için gerekli davranışları başlatan güçtür denilebilir.

Çalışma yaşamında sürekli aynı işi yapan örgüt üyelerinin doğal olarak tembelliğe kayma veya yaptıkları işten sıkılma tehlikeleri vardır. Yöneticiler örgüt üyelerini güdüleme araçlarından yararlanarak yönetme çabasında olmalı, bu amaçla işgörenleri örgüt amaçlarına uygun olarak çalışmaya özendirmelidirler. Bunun için örgüt üyelerini güdüleyebilecek gereksinimler saptanmalı ve bu gereksinimleri giderecek özendiriciler kullanılmalıdır.

Araştırmacılar insanları neyin güdülediğini anlamamıza yardım eden birçok güdüleme kuramı ortaya çıkarmıştır. Güdüleme kuramları üçlü bir sınıflandırma içinde incelenmektedir.

Gereksinim Kuramları: Benzer iş koşulları ve durumlarında çalışan bireylerin güdülenmelerindeki farklılığı açıklamaya çalışırlar.

Bilişsel (Süreç) Kuramlar: İş görenlerin çalışmaları sonucu aldıkları ya da alabilecekleri ödüllere nasıl bir anlam verdiklerini açıklamaya çalışırlar.

Pekiştirme Kuramları: İş görenin çevresinden etkilendiğini , ödül ve cezanın uygun kullanımıyla güdülemenin sağlanabileceğini açıklamaya çalışırlar.

Yukarıda sınıflandırdığımız, yönetimde kullanılan güdüleme kuramları dikkate alındığında araştırmanın temelini araştırmanın amacı açısından süreç kuramlarından Vroom'un “beklenti kuramı” ve Porter-Lawler “Beklenti-Değer Kuramı” oluşturmaktadır.

Vroom beklenti kuramı modeline göre güdülenmeyi iki faktör etkilemektedir. Bu faktörler:

1. Bireyin belli bir davranışa yöneldiğinde belli bir sonuca ulaşacağına ilişkin beklentisi,
2. O sonucun kişi için çekicilik derecesi,

Faktörlerden birisi yoksa kişi o konuda güdülenmeyecektir. Davranışı açığa çıkaran iki faktörden biri beklenti, diğeri ise çıktıya birey tarafından yüklenen değer ya da çekiciliktir. Çekiciliğin bireyden bireye, zamana ve yere göre değişebileceği söylenebilir.

Güdüleme ve Ödül İlişkisi

Türkçe sözlük'te ödül, “bir başarı karşılığında verilen armağan” olarak tanımlanmaktadır(Türk Dil Kurumu, 1988, s.254.).

Balcı (1992, s.53) ödülü, “işgörenin harcadığı çaba ile başardığı örgütsel performansın, sonucunda örgütten sağlayabildikleri” olarak tanımlamaktadır..

Demirtaş (2002, s.115) ödülü, iyi bir çalışma, üstün bir başarı gösteren öğrenci, öğretmen ve yöneticilere verilen armağan, işgörenin işini beklenenden daha iyi yapmasına karşılık olarak ona ödenen özendiriciler, işgörenin eylemi sonucunda elde edeceği haz verici, gereksinme doyurucu sonuç olarak tanımlamaktadır.

Halloran (1997, s.3) çalışanların yaşam tarzlarını ve aile yapılarını dikkate alınmasının önemini belirtmiş, eğer çoğunluk evli ve çocuk sahibi ise, tüm ailenin yararlanabileceği ödül türlerinin verilmesinin önemini belirtmiştir. Ödülün elde edilen başarıyı sürekli hatırlatacak cinsten olması gerektiğinin önemini ve paranın, iyi bir güdüleme unsuru gibi gözükse de, etkisinin uzun sürmediğini belirtmiştir.

Ödüller örgütün işgören davranışlarını kontrol etmede kullandığı pekiştiricilerdir. Ancak, ödüller ile uyarılan davranışların etkililiği, ödüllerin geri çekilmesi durumunda azalarak, davranışın sönme eğilimi göstermesine neden olur. Örgüt tarafından verilen bir özendiricinin niteliğine bağlı olarak işgörenler arasındaki kişisel farklılıklara veya zamana bağlı olarak etkisini kaybetmesi, yeterince uyarıcı olmaması durumu söz konusu olabilir.

Alanyazında ödüller genellikle ikili bir sınıflandırma çerçevesinde incelenmektedir.

1. İçsel ödüller; Balcı(1992) buna “özkişisel güdüleme” demektedir. Bu güdülemede birey, gereksinimlerini kendisi tanımlar, bunları karşılamak için davranış kalıplarını kendisi belirler ve eyleme yönelir. Bu tür güdülemede güdüleyen ve güdülenen aynı kişidir(Balcı, 1992, s.38). İçsel ödül bireyin yaptığı eylem sırasında, ya da eylemin hemen sonrasında ortaya çıkan durumlarda vardır. Bir öğretmenin ders bitiminde öğrencilerine vermek istediği hedefleri kazandırdığını görmesi ve başarıma duygusunu hissetmesi içsel bir ödüdür.

2. Dışsal ödüller; Eren (2001, s.531)'e göre, bu ödüller, çoğu kez üstler tarafından verilmektedir. Belirli bir başarı düzeyine ulaşan her bireye üstleri, meslektaşları ödüller verecektir; zam ve ikramiye alma, terfi etme v.b.g. Bazen ödüllendirme sistemi gereğince beklenen başarı düzeyine erişemeyen bireyler cezalandırılabilir gibi ödüksüz bırakılmak suretiyle de adeta cezalandırılmış olurlar. Şu halde, dışsal ödüller bireye çalıştığı örgüt, üstleri, daha genel bir ifade ile çevresi tarafından verilmektedir. Dışsal ödül, bireyin yaptığı eylemin bitiminde, örgüt tarafından verilen belge, zam, terfi, ikramiye vb.

Öğretmenlere Yönelik Ödül Uygulamalarına İlişkin Genel Değerlendirme

Ödül sistemi , okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için önemli bir araçtır.

Klasik yönetim anlayışı insanı makine dışına benzetmekte ve verimlilik için maddi özendiricilerin gerektiğini ileri sürmektedir. Sosyal insan modeli insanların ekonomik özendiricilerle güdülendiklerini ve fiziksel koşullarla verimlilik arasındaki ilişkiyi doğrulamak üzere başlanan Hawthorne araştırmalarının sonuçlarına dayandırmaktadır. E.Mayo'nun ulaştığı sonuçlara göre insanlar yönetimin denetimi ve ödüllerinden çok sosyal ilişkilerle güdülenmektedir (Baransel, 1979, s.224). Sistem yaklaşımı ise, örgütü canlı bir organizmaya benzetmekte, alt ve üst sistemlerle sürekli etkileşim içinde olduğunu belirtmektedir. Bu kuramlar ışığında; eğitim örgütlerinde çalışan öğretmenleri dikkate aldığımızda güdüleyici olması beklenen ödül türlerinin maddi boyutunun nicelik ve nitelik yönünden, manevi boyutunun da örgütten ve toplumdan beklenen gereksinimlerini karşılar nicelik ve nitelikte belirlenmesi gerektiği söylenebilir.

Etkili kullanılabilen bir ödül sistemi, okulun değişim ve gelişimine katkı sağlayabileceği gibi, öğretmenlerin görevlerini daha fazla güdülenmiş olarak

yapmalarına, adalet ve eşitlik beklentilerini de karşılamaya özendirebilecek bir araç olabilir.

Sarpkaya (2001, s.85) “İlköğretim ve Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Disiplin ve Ödüllendirme Uygulamaları” adlı araştırmasında; ödül sisteminin etkililiğinin sağlanabilmesi için ödül felsefesinin, stratejisinin ve politikasının belirlenmesi gerektiğinin önemini belirtmiştir. Bilimin ilerlemesinde kavramsal yapılandırmanın önemi açıktır. Oysa ödül felsefesi, stratejisi, politikası: ödüllendirmenin amaçları, ödül-doyum-iş başarımı ilişkisi gibi kavramsal çözümlemelere M.E.B. kaynaklarında rastlanamadığına dikkat çekmiştir.

Varolan 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.

İnsanların güdülenmesi, genellikle, herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe güdülenme ise, daha kendine özgüdür. Örgüt tarafından anlamı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir. Burada, eğer örgütsel kültür bireylerin çok çalışmasını destekliyorsa, bireylerin yüksek düzeyde güdülenebileceğini; desteklemiyorsa bireylerin orta veya düşük düzeyde güdülenebileceğini belirtmekte yarar vardır. Bu nedenle işlerinde başarılı olmaları için bireylerin güçlü şekilde güdülenmeleri, örgütsel kültürün de güdülenmeyi destekleyici nitelikte olması gerektiği söylenebilir (Çetinkanat, 2000, s.9). Çetinkanat güdülenme kavramını özellikle birey ve örgütsel kültür ilişkisi bakımından değerlendirirken, örgütsel etkililiğin ve gelişmenin, güçlü şekilde güdülenmenin, örgütün bireyleri desteklemesiyle mümkün olabileceğini belirtmiştir. Örgütsel kültür bireylerin çok

alışmasını desteklemiyorsa, olağanüstü çalışması karşılığı olarak bireyler tükenmişliğe uğrayabilir.

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

Veninga (2001, s.3) Çalışanlar genellikle "o kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor." şeklinde yakındıklarını, çalışanlara katkıları için teşekkür etmenin önemini belirtmektedir. Çalışanların , gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek istediklerini, geri bildirim almak için yanıp tutuştuklarını belirtmektedir.

Nelson (1997, s.7) çalışanları performanslarıyla orantılı olarak taktir ederek, ödüllendirmenin ve terfi ettirmenin gerektiğini, performansı düşük veya sınırdaki olanlarla da ilgilenmenin, gelişme göstermelerini sağlamaya çalışmanın gerektiği üzerinde durmuştur.

Çağın gereği olan yerelleşme çalışmaları ülkemizin gündeminde olduğu günümüzde eğitim çalışanlarının ödüllendirilmesi konusunda ilgili olarak Bucak(2000, s.184).: "Personelin ödüllendirilmesi' konusunda taşra, taşrada ise 'il-ilçe MEMd'leri' yetkili olmalıdır" düşüncesiyle ödüllendirme uygulamalarının daha hızlı yerinde ve zamanında verilmesinin önemine değinmiştir. Ödül yerinde, zamanında ve dozunda verilirse özendirici olabilmekte, aksi halde tam tersi etki yapmaktadır. Üstün performansı yerinde, zamanında ve yeterli miktarda ödüllendirilmeyen öğretmenlerin bazılarının meslekten koptuğu gözlenmektedir.

Ödüller, gençler için davranış değiştirme aracı olarak, onların var olan istekli çalışmalarını destekleyici etki yapabileceği gibi, isteksiz çalışmalara da örneklik ederek, bunların daha çok çalışmalarında özendirici etki yapabilir. Zaten kıt olan kaynaklar böylece içsel ve dışsal ödüllerle daha ekonomik biçimde kullanılarak, özendirici etki yapması sağlanabilir (Balcı, 1992, s.145).

Sabancı(1999) Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütünde görev yapan öğretmenlere, yürürlükte olan, kanun, tüzük ve yönetmeliklere göre verilen ödülleri maddi ve manevi ödüller olmak üzere iki başlık altında toplamıştır.

Tablo 1
M.E.B.'lğinde Öğretmenlere ve Müdür Yardımcılarına Verilen Ödül Türleri

Manevi Ödüller	Maddi Ödüller	
Teşekkür Belgesi	Terfi	Kademe İlerlemesi
Takdir Belgesi		Derece İlerlemesi
Hizmet Şeref Belgesi	Aylıkla Ödüllendirme	

Kaynak: Sabancı 1999, s,101.

Verilmekte olan ödüllerin yasal dayanaklarını şu şekilde sıralayabiliriz.

Takdir Belgesi ; 657, 1702 ve 4357 sayılı kanunlar

Teşekkür Belgesi ; 657, 1702 ve 4357 sayılı kanunlar

Hizmet Şeref Belgesi ; 3797, 222, 657, 1739 sayılı kanunlar

Terfi ; 657, 1702 sayılı kanunlar

Aylıkla ödüllendirme ; 657 sayılı kanun

Her ödülü elde edebilmek için hangi düzeyde performans göstermenin gerektiği kanunların ilgili maddelerinde açıklanmaktadır.

Güdüleme olgusu çok boyutlu ve karmaşık bir süreci oluşturmaktadır. Kısaca amaca yöneltme olarak tanımlanabilen güdüleme olayında, sorumlunun kim olduğu önemli bir sorudur? İş görenler, birey olarak kendi güdülemelerinden kendileri mi

sorumludur, yoksa güdüleme yönetimin bir işlevi midir?”(Aydın, 1984, s.93). İşgörenler örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için, çalışmalarını yürütürken kendi kendilerini güdülemeleri kolay değildir. Yöneticiler, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarının potansiyellerini en üst düzeyde kullanmak üzere, işgörenlerin gereksinim ve beklentilerine uygun özendiriciler kullanarak onları güdülemekle sorumludur. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi, örgüte yaşamının büyük bir bölümünü adayan çalışanlarının, beklenti ve gereksinimlerinin doyurularak performanslarının etkili bir şekilde pekiştirilmesi ile mümkündür. Gereksinimlerin işgörenlerin kişisel özelliklerine göre değişiklik göstermesi olağandır. Bu durumda görev örgüt yöneticilerine düşmekte, hangi işgörenin ne tür özendiriciye gereksinimi olduğu teşhisine uygun olarak, işgörenin ulaşabileceği nitelikte özendiriciler kullanılması gerekmektedir.

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.

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.

MEB personel kanun tasarıları hazırlayarak, öğretmenlik mesleğinin çekici hale getirilmesi ve toplumda layık olduğu statüyü kazanabilmesi yönünde çabalar harcamaktadır. MEB'nın örgüt çalışanlarına yönelik 2005 yılında yürürlüğe girmesi planlanan “Öğretmen Mesleği Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği”yle öğretmenlerin kendini geliştirmesi ve örgütsel performanslarının artması, maddi ve manevi özendiricilerle teşvik edilmektedir. Ayrıca MEB 360⁰ performans değerlendirme çalışmalarıyla öğretmenlerin üstün performanslarının daha net kriterlerle ve daha hızlı bir biçimde ödüllendirilerek pekiştirilmesi yönünde çalışmalar yapmakta, eğitim araştırma geliştirme ve değerlendirme(EARGED) çalışmalarıyla öğretmen ödülleri konusunda yapılan tez çalışmalarını özendirmektedir. Bu durum ödül sisteminin bir araştırma konusu olduğunu destekler niteliktedir. Araştırma öğretmenlere verilen resmi ödüller ile öğretmenleri güdüleyebilecek nitelikteki diğer özendiricileri kuramsal yönden irdelemek, kuramlar ışığında öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin neler olduğunu betimlemektir.

1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

Bolu ili merkez ilçede bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere resmi olarak verilen ve verilmesi halinde onları güdüleyebilecek olan diğer özendiricilerin, öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlere, yönetmelikler çerçevesinde verilmekte olan resmi ödüller (teşekkür, takdir, aylıkla ödüllendirme, hizmet şeref belgesi ve terfi ödülü) ile literatür tarama ve araştırmacının araştırmaları sonucu elde ettiği diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin neler olduğunu tesbit etmektir.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır;

1.4. Araştırmanın Alt Problemleri

1. Öğretmen görüşlerine göre varolan resmi ödüller dışında onları güdüleyebilecek diğer özendiriciler nelerdir?
2. Öğretmenlere resmi olarak verilen ve verilmesi halinde onları güdüleyebilecek diğer özendiricilerin, öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin, öğretmen ve yönetici görüşleri nelerdir?
3. Öğretmenlere resmi olarak verilen ve verilmesi halinde onları güdüleyebilecek diğer özendiricilerin, öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?
4. Yönetici ve öğretmenlerin resmi olarak verilen ve verilmesi halinde onları güdüleyebilecek diğer özendiricilerin, öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin görüşleri arasında;
 - 1) Cinsiyet
 - 2) Mesleki kıdem,
 - 3) Öğrenim durumu,
 - 4) Branş,
 - 5) Ödül alıp almama,

değişkenleri bakımından anlamlı bir fark var mıdır?

1.5. Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi öğretmenlere resmi olarak verilen ödüller ile literatür tarama ve araştırmacının araştırmaları sonucu elde ettiği diğer özendirici türlerinin verilmesi halinde onları güdüleyebilecek diğer özendirici türlerinin, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirleyerek bir çerçeveye oturtmak; ileride yapılabilecek düzenlemelerde öğretmenlerin beklentileri ile düzenlemeleri örtüştürmek, yöneticilerin öğretmenleri güdüleme çabalarının etkili biçimde yürütülmesine yol göstermek ve katkıda bulunmak açısından önem taşımaktadır.

1.6. Araştırmanın Sayıtları

1. Yönetici ve öğretmenler anketi etki altında kalmadan doldurmuşlardır.
2. Anket istekli kimselere uygulanmıştır.

1.7. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma 2003-2004 Öğretim yılı Bolu ili merkez ilçedeki ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenler ve yöneticiler ile sınırlıdır.
2. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu aracın doğasından kaynaklanan sınırlılıklar vardır.

1.8. Araştırmadaki Tanımlar

- 1- Yönetici; MEB'na bağlı ortaöğretim kurumlarında görevli okul müdürü ve müdür yardımcıları.
- 2- Öğretmen; MEB'na bağlı ortaöğretim kurumlarında öğrencilere yönelik eğitim-öğretim hizmetlerini yürüten eğitimci .
- 3- Ödül: İşgörenin harcadığı çaba ile başardığı örgütsel performansın sonucunda örgütten sağlayabildikleri

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, alan taraması sonucu ulaşılan kuramsal temellere ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir.

Güdüleme kuramları, bir yandan insan davranışlarının nedenlerini araştırırken, bir yandan da elde edilen bulgulara dayanarak davranışları istenen yöne yönlendirebilmek için çeşitli araçlar geliştirmişlerdir. Bu araçların niteliği ve zamanlaması konusunda, kuramlar farklı şeyler söylemektedir. Ancak tüm kuramlar davranışın değiştirilmesinde, az ya da çok, bir özendirici olarak ödülü kullanmakta ya da en azından tartışmaktadır (Sarpkaya, 2001, s.50).

2.1. Kuramsal Temeller

İnsanların kimi şeyleri neden istemedikleri ve kimilerini de neden çok istediklerini açıklamak üzere güdü kavramı çerçevesinde güdülenme kuramları geliştirilmiştir.

2.1.1. Güdüleme Tanımları

Balcı (1992,s.15)'ya göre güdüleme: insanları belli bir amaç doğrultusunda istenen davranışa yöneltme, isteklendirme ve başlayan eylemi sürdürme amacıyla yapılan etkilme sürecidir.

Solmuş (2000, s.65) motivasyonu, içten gelen itici kuvvetlerle belirli bir hedefe doğru yöneltme ve amaçlı davranışlar gösterme süreci olarak tanımlamaktadır.

Yalçın (1971, s.165)'a göre motivasyon , gelişme potansiyeli, sorumluluk, yükselme kabiliyeti ve işletme hedefleri yönünde gayret göstermek isteyen insanlarda mevcuttur. İnsanlarda esasen mevcut olan bu beşeri karakteristikleri hissettirmek gereklidir. İnsanlar hedeflerine karşı pasif değillerdir.

Bursalıoğlu (1999, s.140) güdüleme kavramını aşağıdaki biçimde açıklamaktadır:

Güdüleme davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksemelerden doğar. Güdüleme, bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. İletişim gibi güdüleme de çift yönlü düşünülmelidir. Sadece yönetim yönetileni değil, ikincinin de birinciyi güdülemesi gerekir. Üst yöneticiler, insan ilişkilerine inanır ve bunu davranışlarında gösterirlerse, hem örgütün hem onların amaçları gerçekleşecektir.

Örgüt yöneticileri çalışanlarının işlerini güdülenmiş bir biçimde yapabilmeleri için, sosyal bir sistem olan okulda durumsal bir tutum göstermeli, davranışlarıyla fikir birliği, duygu birliği ve uyum içinde çalışma gayreti göstermelidirler.

İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Bu kelimeler ise aktif ve güdüleyici kuvvetlerdir. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yöneltilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.

Davranışların içinde her ne kadar arzu ve amaçlar saklı bulunsa da, bunların yanında, kişinin davranışını etkileyen ve yön veren birçok uyarıcı unsur mevcuttur. Bunlar genel olarak, çevresel koşullar, kişisel izlenimler, sosyal çevre ve kültürün

etkisi ile törpülenir, gizli güçlerini kaybeder veya yön değiştirerek başka arzu ve istekler halinde oluşabilir. Şu halde, kişinin yaşadığı ortama sosyal ve kültürel çevreye, örf ve âdetlere (ananelere) uymayan, arzu ve ihtiyaçlarından doğan güdüler güçlerini devam ettirememektedirler. Aksine kişinin içinde yaşadığı ortama uyan arzu ve istekler kabul edilebilir ve benimsenebilir.

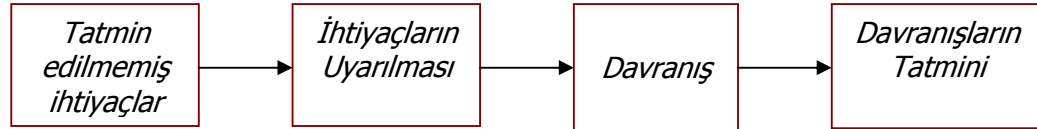
Güdülerin aksine özendirme araçları, kişinin yönetim çevresi ile ilgili güçlerdir. Birey, arzu ve ihtiyaçlarını yönetimin kendisine sunduğu araçlar sayesinde tatmin edecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevresinden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesine ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasına (güdülemesine) neden olacaktır.

Tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge bozukluklarına da neden olurlar. Gizli gerilimin boşaltılması ya da azaltılması sonucunda birey tatmin olacaktır. İç dengesizlikler ve güdüler dışardan kolaylıkla gözlenip ölçülemez. Bunun aksine, değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlıkları ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin, çölde susuz kalmış ve su ihtiyacı yüzünden fizyolojik tatminsizliğe düşmüş bir kimsenin davranışları gözlenirse, bir seraba, bir vahaya veya gösterilen bir bardak suya saldırması ile kişinin susuzluk diye isimlendirilen ihtiyacının gücü görülebilir. Kana kana su içerek bu ihtiyacını gideren bireyin suya karşı isteksiz davranışı susuzluk ihtiyacının giderildiğini ve dengenin temin edildiğini gösterecektir. Şu halde, amacın gerçekleştirilmesiyle kişinin içindeki gerilimin veya dengesizliğin miktarında düşme olur ve kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Sosyal örgütlerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta

isyanlar kişinin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir(Eren, 2001, s.490-491).

Can ve Tuncer bireysel güdüleme sürecini aşağıdaki şekilde ifade etmektedirler.

Şekil 1
Bireysel Güdüleme Süreci



Kaynak: Can ve Tuncer, 1984, s.241.

2.1.2. Güdülerin Devamlılığı ve Tatmin Edilen Güdülerin Yapısında Görülen Değişiklikler

Tatmin edilen bir ihtiyaç, bu tatminin etkisi geçinceye kadar davranışlar üzerinde etkide bulunmayacaktır. Örneğin, yemek yemek gibi fizyolojik bir ihtiyacı istediği yiyeceklerden yiyerek tatmin eden bir kimse, tekrar acıkıncaya kadar, açlığın verdiği tatminsizlikle hareket etmeyecek veya davranışları açlık hissinin etkisinde kalmayacaktır (Eren, 2001, s.493). Ancak, bireyin tatmin edilen arzusunun yerini yeni arzu ve gereksinimler alacaktır. Davranışlarında bu arzunun etkisi görülebilecektir. Bu etki kişiden kişiye değişmekle birlikte, davranışı değiştirebilecek ve yönlendirebilecektir.

Hageman (1997, 40-49) motive edici bir faktör olarak paranın önemli olduğunu belirtmiştir. Ancak iyi bir çalışma ortamının ise can alıcı olduğunun önemini belirtmiş ve yüksek gelirin zamanla bir alışkanlık haline gelerek sıradanlaştığının üzerinde durmaktadır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutlarının, nitelikli personelin daha fazla ilgisini çektiğini, ama bu

sayılan faktörler olmadığı zaman, personelin iş ilanlarına bakmaya başladığını ve daha yüksek maaş öneren işlere geçmeyi seçtiğini belirtmektedir.

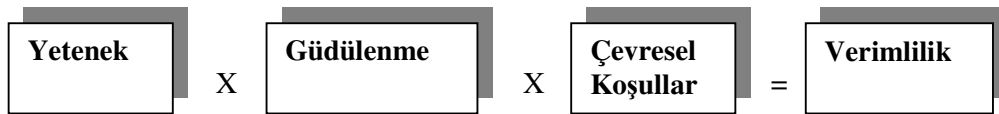
Aynı ortamda çalışanların bazılarının arzu ve gereksinimleri tatmin edildikçe büyük bir hırsla yeteneklerinin son sınırına kadar çalıştığı, bazılarının tembelliği tercih ettikleri, çok az bir kısmının ise becerilerini olumsuz davranış kalıplarına sokarak, örgüt iklimini bozabildiği gözlenmektedir. Bu durum güdülerin ne kadar karmaşık bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bunun için yöneticilerin örgütsel güdülenme sürecinde, bireyler arasındaki kişisel farklılıkları göz önünde bulundurması gerekmektedir.

2.1.3. GÜDÜLEMENİN DOĞASI

Güdülenme içsel bir güçtür. Bireylerin güdülenmesi bireyin davranışları gözlenerek anlaşılabilir. Verimliliğin yalnızca güdülenmeyle gerçekleşmediği, aynı zamanda yetenek ve çevresel koşullardan da etkilendiği aşağıdaki şekilde görülmektedir.

Şekil 2.

Verimlilik ile Yetenek, GÜDÜLENME ve Çevresel Koşulların İlişkileri.



Kaynak: Çetinkanat, 2000, s.8.

Çetinkanat (2000) örgütün amaçlarına ulaşmak için, yöneticilerin bireyleri güdülemek ve çevresel koşulları hazırlamakla uğraşmak yerine, öncelikle işin gerektirdiği yeteneğe sahip bireyleri işe almalarının önemli olduğunu vurgulamaktadır.

2.2. Güdülenme Kuramları

Bu alt bölümde yönetimde kullanılan belli başlı güdüleme kuramları ile araştırmanın temelini oluşturan Vroom'un "beklenti kuramı" ve Porter Lawler'in "beklenti-değer kuramı" açıklanmıştır.

2.2.1. Gereksinim Kuramları

Gereksinim kuramları kısaca benzer iş koşulları ve durumlarında çalışan bireylerin gdlenmelerindeki farklılığı açıklamaya çalışırlar.

2.2.1.1. Gereksinim Hiyerarşisi Kuramı

Güdülenme kuramları içinde en yaygın olarak bilinen kuramlardan biri Abraham Maslow'un geliştirdiği, günümüzde popülerliğini koruyan , bireysel gereksinimlerin en kapsamlı biçimde incelediği ve bunların bir hiyerarşi içinde olduğunu öne süren kuramdır (Çetinkanat, 2000, s.11-12).

İnsanın doğasına ilişkin bir diğer sayılı ise zgerekleştirme yönelik insan modelidir. Modele göre gereksinimler bir hiyerarşi düzeninde yer alırlar. Davranışı güdüleyen doyurulmamış gereksinimlerdir. Doyurulmuş gereksinimler artık güdüleyici değildir(Aydın, 1991, s.82).

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramının özü, insanların gereksinimlerinin hiyerarşik bir düzen içinde beş basamak şeklinde sıralandığı sayılıısına dayanmaktadır. Bu gereksinimler:

Fizyolojik Gereksinimler: Yaşam gereksinimleridir. Bunlar, hava, su, yiyecek, seks gereksinimleridir. Örgüt açısından bu gereksinimler işgörenlerin ücret yan ödeme ve iyi çalışma koşullarına sahip olması biçiminde tanımlanabilir. Bu gereksinimler giderildikten sonra diğer gereksinimler belirecektir.

Güvenlik Gereksinimleri: Fizyolojik gereksinimler doyurulduktan sonra ortaya çıkan güvenlik, korunma, korku ve kaygı ile tehditlerden korunma

gereksinimleridir. Örgüt açısından bu gereksinimler sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, sağlıklı iş koşulları sağlanmasıdır.

Sosyal gereksinimler : arkadaşlık ilişkileri, sosyal faaliyetler, ait olma, sevmek, kimlik duygusu kazanma ve benimsenme bu gereksinimlere örnek verilebilir. Burada sevgi gereksinimi hem vermeyi hem de almayı içerir.

Saygılık Gereksinimleri: Kendine saygı, kendine güven, başkalarına saygı gösterme ve başkalarından saygı görmeyi içerir. Başarı tanınma ve statü sahibi olma bu gereksinimlere örnek verilebilir.

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: bu gereksinim, birisinin kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir. Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları bu gereksinimlere örnek verilebilir (Balcı, 1992 ; Çetinkanat, 2000).

Bu gereksinimler doğal olarak insanların geneli tarafından yukarıda sıralandığı şekilde giderilmektedir. Açlık gereksinimi olan bir insanın kendini gerçekleştirmekten önce açlık ve güvenlik gereksinimini gidermeye çalışacağı aşîkardır. Daha sonrasında sevgi ve ait olma gereksinimi yani sosyal ilişkilerin giderilmesi ve kendini gerçekleştirme gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Alt düzey gereksinimlerin giderilmesi sonrası üst düzey gereksinimler ortaya çıkmaktadır. Ancak istisnai bilimsel veya sanatsal kişiliklerde bu gereksinim basamaklarının tam anlamıyla sıradizine uygun bir hiyerarşide doyurulmadan da bu bireylerin kendini gerçekleştirdiği söylenebilir.

Maslow kuramına göre, örgüt içindeki bireyler gereksinim hiyerarşisinin değişik düzeylerinde olabileceklerinden, örgütler çeşitli güdüleyici faktörleri kullanabilmelidir. Şekil 3’de örgütsel ve genel doyum faktörlerinin değişik gereksinim düzeylerinde kullanılması gösterilmektedir (Çetinkanat, 2000, s.14).

Şekil 3.
Maslow'un Gereksinim Hiyerarşisinin Örgütlere Uygulanması

Gereksinim Düzeyleri	Gereksinimlerin örgütçe nasıl karşılanabileceği
1.Fizyolojik Gereksinimler Hava, su yiyecek, içecek, seks, uyku v.b.	a. Ödemeler b. Hoş bir çalışma ortamı c. Kafeterya
2. Güvenlik Gereksinimleri Tehlikelerden korunma, rahatlık, güvenlik içinde olma, devamlılık, desteklenme	a. Güvenli çalışma koşulları b. Sigorta ve emeklilik programları c. İş güvencesi
3. Sosyal Gereksinimler Sevgi, iyi ilişkiler, ait olma kimlik duygusu kazanma, benimsenme,	a. Birlikte iyi çalışan iş grupları b. Arkadaşça denetim c. Profesyonel ilişkiler d. Sosyal faaliyetler(piknik, yemek, vb.)
4. Saygınlık Gereksinimleri Başarı, tanınma, kendine güven, kendine saygı, statü sahibi olma	a. Sosyal tanınma b. Unvan c. Yükselme d. Statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar
5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi, gelişme, ilerleme	a. Yaratıcılık gerektiren cazip işler b. Kişisel gelişme ve yükselme olanakları c. Örgütte ilerleme

Kaynak: Balcı, 1992 s.33 ; Çetinkanat, 2000, s.16.

Örgütler işgörenlerin gereksinim düzeylerine uygun çeşitli güdüleyici faktörleri kullanabilmelidir. Örneğin işgörelere ucuz öğle yemeği yeme olanağı sağlanması, açlık gereksinimini ya da çalışanların üstün başarıları sonucu daha yüksek statü bir iş verilmesi saygınlık gereksinimini doyurarak güdüleyici etki gösterebilir.

Maslow'un gereksinim hiyerarşisi kuramında belirttiği gereksinimlerin insanların ortak gereksinimlerini dikkate alarak sıraladığı söylenebilir. Gereksinimlere uygun güdüleyicilerin bireyden bireye farklılık gösterebildiği düşünöldüğünde, yöneticilerin örgüt çalışanlarının etkili bir biçimde güdülenmelerini sağlayabilmesi işgörenlerin bireysel gereksinimlerini göz önünde bulundurmasıyla mümkün olabilir.

2.2.1.2. Erg Kuramı

Bu kuram Clayton Alderfer tarafından geliştirilmiştir. Erg kuramı diye bilinen bu kurama göre, üç temel gereksinimden söz edilmiştir. Bu üç gereksinim Maslow'un beş gereksinimine karşılık gelmektedir. Bunlar: varlık gereksinimleri(Existence), ilişki gereksinimleri(Relatedness) ve gelişme(Growth) gereksinimleridir.

Varlık gereksinimleri: Bu gereksinimin Maslow'un fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerine karşılık geldiği söylenebilir.

İlişki gereksinimleri: Bu gereksinimin Maslow'un sosyal gereksinimine karşılık geldiği söylenebilir.

Gelişme gereksinimleri: Potansiyeli geliştirme, bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olma (Argon ve Altay, 2004, s.122). Bu gereksinimin Maslow'un saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimine karşılık geldiği söylenebilir.

2.2.1.3. İki Etken Kuramı

Örgütsel kuramlar arasında değerlendirilmektedir. Herzberg de güdüleyici faktörlerle ilgili olarak şu boyutları tanımlamaktadır: (1) Tanınma(tanım) (2) Başarı, (3) Büyüme ve gelişme olanağı, (4) İlerleme, (5) Ücret, (6) Kişiler arası ilişkiler, (7) Denetim teknikleri, (8) Sorumluluk (9) İşyeri politikası ve yönetim, (10) Çatışma koşulları, (11) İşin kendisi, (12) Personelin yaşam faktörleri, (13) Statü, (14) İş güvenliği(Herzberg, 1971).

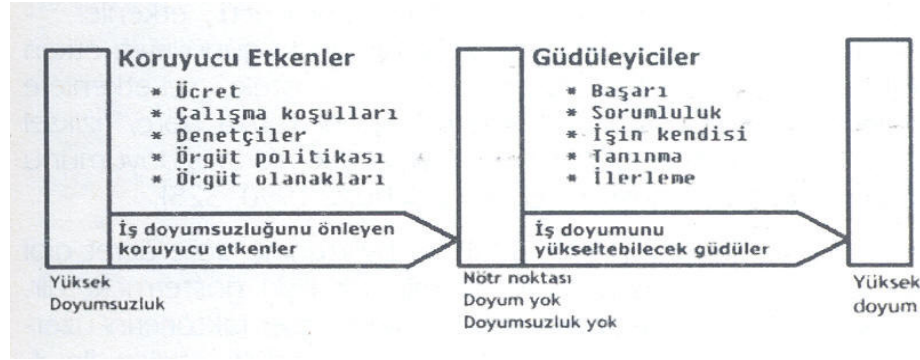
Herzberg ve arkadaşları, yokluklarında doyum ve güdülemenin önlendiği, varlıklarında doyumun ve güdülenmeye yönelimin olduğu faktörlere , güdüleyiciler ya da doyuma yol açan faktörler demektirler. Buna karşın, yokluklarında iş doyumusuzluğunu artırıp, varlıklarında doyumusuzluğun önlendiği, ancak doyum ve

güdölemenin artmadığı faktörlere de sağık faktörleri ya da doyumsuzluğı aol açan faktörler demektirler (Hitt ve diğlerleri, 1979,s53).

Çetinkanat (2000, s.18-19)'a göre: Herzberg iki etken kuramına göre iş doyumunu ya da doyumsuzluğı sıfır ya da nötr noktasından başlar. Sağa doğru güdüleyici etkenler karşılanması iş doyumuna, soldaki koruyucu etkenler ise iş doyumsuzluğına iş doyumundan daha çok katkıda bulunurlar. Kısaca iş doyumunun tersi iş doyumsuzluğı değildir.

Doyum ve doyumsuzluk etkenleri aşağıda şekil 4'de görölmektedir.

Şekil 4.
Herzberg'in İki Etken Kuramı



Kaynak: Çetinkanat, 2000, s.19.

2.2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı: (Kazanılmış Gereksinimler Kuramı)

McClelland'in başarı ihtiyacı (güdüsü) kuramına göre, başarı ihtiyacı içinde olan çalışanlar böyle bir ihtiyacı yaşamayanlara göre daha fazla oranda çaba gösterirler. Ona göre, gereksinimler, öğrenilen ve bireyden bireye değişen bir yapı içerisinde yer alırlar (Solmuş, 2000, s.65). McClelland, insan ihtiyaçlarını başarı, ilişki ve güçlölük olmak üzere üç unsur etrafında toplamış ve başarı güdüsü yüksek yöneticilerin tipik davranışlarını da beş özellikle ifade etmiştir. Bu özellikler: Girişimcilik, risk alma,

kişisel sorumluluk, sabır,yeni fırsatları değerlendirme ve hareketlilik (Fındıkçı, 2000, s.85).

McClelland'ın bu kuramı, bireylerin önceliği olan üç doğal gereksinime sahip olduğu varsayımına dayanır. Bunlar başarı, ilişki ve güç gereksinimleridir.

Başarı gereksinimi : Başarı gereksinimi, güçlükleri yenme, ilerleme ve gelişme arzusudur. Başarı gereksiniminin yüksek olduğu ülkeler ileri ülkelerdir (Günbayı, 2000, s.34). Örgüt yöneticileri işgörenlerin başarı duygusunu tatması için, üstün performanslarını yerinde zamanında ve yeterli miktarda pekiştirebilmelidir.

İlişki Gereksinimi: Araştırmalar örgüt çalışanlarının etkililiği üzerinde, sosyal ilişkilerin, dolayısıyla örgüt ikliminin etkili olduğunu göstermektedir. Sağlıklı bir örgüt iklimi yaratma ve sürdürmede, en fazla görev ve sorumluluk şüphesiz örgüt yöneticilerine düşmektedir.

Güç Gereksinimi: Diğerlerinin sorumluluklarını alma, davranışlarını etkileme ve kontrol etme (Argon ve Eren, 2001, s.127).

Örgüt yönetiminin işgörenlerin başarı, ilişki ve güç elde etme gereksinimlerini karşılayabilecek uygun ödül sistemi geliştirerek, bunları yönetim uygulamalarına yansıtarak işgörenlerin etkili biçimde güdülenmelerini sağlayabilmesinin önemli olduğu söylenebilir.

2.2.1.5. Atkinson'un Başarı Güdüsü Kuramı

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

Eren (2001, s.491). Başarı güdüsünün örgütlerin yönetiminde uygulanabilirliği bakımından model geliştiren Atkinson ve Feather'ın bireysel başarıyı etkileyen faktörlerini şu biçimde sıralamaktadır:

- a) 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 gerekmeven davranışları da ödüllendirmek, başarısızların başarısızlıklarını daha fazla eleştirmek ve başarılarını daha az övmek, başarısızlarla daha az ilgilenmek işgörenlerin başarı güdüsünün sönmesine neden olabilir.

2.2.2. Bilişsel Kuramlar

Gereksinim kuramları, davranış üzerindeki içsel etkenleri açıklamaya çalışırlar. Buna karşılık, bilişsel kuramlar güdülenmeden önceki birbiri ile ilişkili bilimsel etkenler üzerinde dururlar. Bilişsel kuramlar, gereksinim kuramlarına karşı çıkmazlar; buna karşın güdülenmeye değişik bir açıdan bakarlar. Düşünme sürecinin güdülenme ile ilişkisi üzerinde durduklarından bu kuramlara süreç kuramları da denir. Güdülenmede beklenti, eşitlik-denklik ve amaç saptama olmak üzere üç temel bilişsel kuram vardır.

2.2.2.1. Beklenti (Ümit) Kuramı

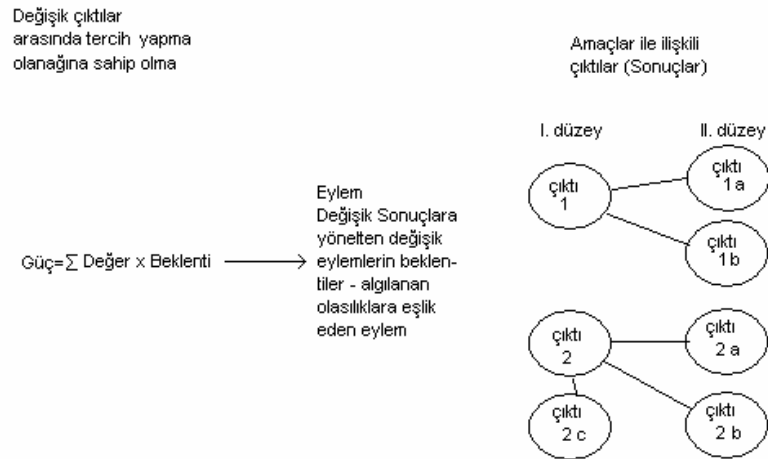
Vroom'un beklenti kuramında bireyler düşünen ve akıl yürüten varlıklar olarak ele alınmıştır (Pelit ve Uçkun, 2003, s.51).

Balcı (1992) kuramı, kısaca şekildeki gibi göstererek açıklamaktadır:

Şekilde, bir dizi "1. düzey çıktı" seçenekleri ile karşı karşıya bulunan ve bir rolü yerine getiren kişi gösterilmektedir. Kişinin buradaki "1. düzey çıktılar" konusundaki tercihleri, olası "2. düzey çıktılar" la ilişkisi tarafından belirlenir.

Burada, 1. düzey çıktılar için tercihleri belirleyen kesin yöntemleri açıklayan iki kavram sunulmuştur.

Şekil 5.
Vroom'un Güdüleme Modeli



Kaynak: Balcı, 1992, s.71.

Birincil amacın başka amaçlara ulaşmaya yol açmasıdır. İkincil amaçla elde edilen birinci amacın ödülüdür. Eğer bir işgören, bir işin sonucunda elde edeceği yüksek edimiyle ücret yükselmesi sağlarsa, elde ettiği edim, ücret yükselmesine araç olur, böylece ödüllendirilir. Yüksek edim(birincil amaç), ücret yükselmesine(ikincil amaca) araçsallık görevi yapar(Başaran, 2000, s.88).

“Beklenti Kuramı”ndaki belli başlı kavramlar beklenti, beklenen değer(valence), araçsallık kavramlarıdır.

Beklenti: İşgörenin, yaptığı eylemin sonunda belli bir amaca ulaşacağı inancına beklenti denir (Başaran, 2000, s.88).

Beklenen değer(Valence): Belli bir ödülü isteme derecesi, diğer bir deyişle ödülün çekiciliğini ifade etmektedir. Elde edilecek ödül bizi ilgilendiriyorsa, valans yükselir. Birey, zaman kaybı ya da aile yapısında bozulmalar gibi aynı zamanda olumsuz çıktılarının değeri ile de ilgilenebilir (Çetinkanat, 2000, s.26).

Araçsallık: Elde edilen ödülün bireyin yeni bir çaba göstermesine yol açarak, farklı bir düzeyde ödülle sonuçlanacağına ilişkin algısı olarak tanımlanabilir.

Balcı, (1992, s.75) Vroom'un, modelini dayandığı kavramları şöyle açıklamaktadır:

1. Bireyin belli bir davranışa yöneldiğinde belli bir sonuca ulaşacağına ilişkin beklentisi,

2. O sonucun kişi için çekicilik derecesi.

Güdülenmeyi bu iki faktör etkilemektedir. Faktörlerden birisi yoksa, kişi o konuda güdülenmeyecektir.

Beklenti kuramı insanları amaca uygun davranışa yönelten etkinin ödül beklentisi olduğu, amacı gerçekleştirmek için işgörenlerin farklı yollarla çalışabileceği, başarıya ulaşılması halinde güdülenmenin sürdüğü, başarıya ulaşamayacağını hissettiği amaçlar için ise çaba harcamayacağı biçiminde yorumlanabilir.

2.2.2.2.Porter ve Lawler'in Beklenti Kuramı

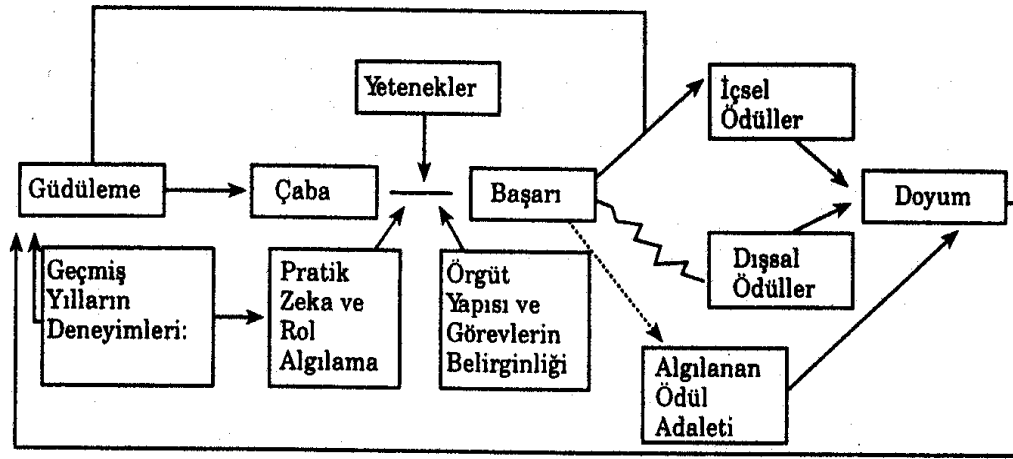
Vroom'un beklenti(ümit) kuramını Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel koşulları ve gerçekleri gözönünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Kuramı güçlendirici bazı katkılarda bulunmuşlardır.

Eren (2001, s.537)'e göre bu katkılardan birincisi, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Birey kendisine verilen ödülü başkaları ile mukayese etmekte ve başarısına uygun olmayan bir değerlendirmeye maruz kaldığını algıladığı zaman doyumluluğu önemli ölçüde olumsuz biçimde etkilenmektedir. İkinci katkı ise, örgütlere işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmaları-

nın olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmektedirler.

Eren (2001, s.537) Lawler ve Porter'in geliştirilmiş ümit kuramını aşağıdaki biçimde göstermektedir:

Şekil 6.
Lawler-Porter'in Beklenti(Ümit) Kuramının Şematik Açıklaması



Kaynak: Eren, 2001, s.537.

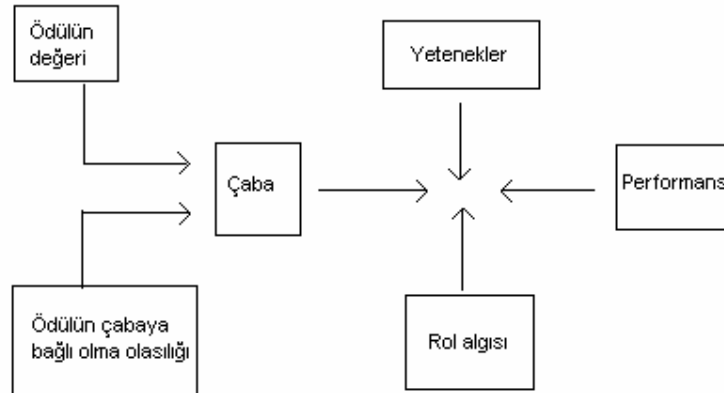
Davranışı harekete geçiren, yönlendiren ve sonuçlandıran faktörler insanların büyük bir kısmında ortak özellikler göstermektedir. Ancak, yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için işgörenlerin beklentileri ile ödül arasında bir dengenin kurulması ve örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir.

Lawler-Porter'in Beklenti kuramı Vroom'un kuramında olmayan başka değişkenler bulunmakta ve Vroom'un karma modeli niteliği taşımaktadır. Lawler-Porter'in Beklenti kuramındaki temel değişkenler çaba, rol algısı, performans, ödüller ve doyum olarak gruplanabilir.

Çaba ile bir işin başarılmasında harcanan enerji kastedilir. İşgörenin işini yapmak için harcadığı gücün toplamı, gösterdiği çabadır. Çaba kavramı, bu

güdüleme kuramının anahtar değişkenidir. Çabanın artması işgörenin edimini, umduğu ödülü ve doyumu artırabilir. Ödüle yüklenen değer(valence) kişilerin aldıkları ödülleri almayı umdukları ile karşılaştırmaları ödülün değerini ortaya koymaktadır. Burada sözü edilen ödülün değeri, ödülün sonucu olmayıp ödülün arzu edilirliliğidir. Çaba ile performans sağlama ve performans sonucunda ödül elde etme, olasılıklarından her ikisinin de düşük olması halinde, çabanın ödülle sonuçlanma olasılığı da düşüktür. Kendine edim hedefleri koyarak ileriye bakan işgören, umduğu sonucun çekiciliği oranında bir çaba göstermeyi üstlenir (Balcı, 1992 ;Başaran, 2000).

Şekil 7.
Porter-Lawler'ın Çabayı Belirleyen Faktörleri



Kaynak: Balcı, 1992, s.80.

Rol algısı değişkeni, performansı artırıcı veya azaltıcı etkide bulunabilir. İşgörenin işini nasıl tanımladığı ve işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceği ile ilişkili olan bir değişkendir.

İşbaşarımı (Performans) değişkeni işgörenin çabası sonucunda işinde elde ettiği ürün ile ilişkilidir. Yüksek performansa ödül verilmediğini düşünen kişi sıkı çalışma için güdülenmez. Performansı çaba, yetenekler ve rol algısı etkilemektedir.

Çalıştığı konuda yeteneksiz olan kişi, ne kadar çaba harcarsa harcasın başarılı olamamaktadır.

Ödüller değişkeni gereksinimlerin doyurulmasında kullanılan güdüleyicilerdir. İçsel ve dışsal ödüller olmak üzere iki tür ödül değişkeni bulunmaktadır.

Doyum: Umulan ile gerçekleşen ödül birbirine denk görüldüğünde, işgörenin duyduğu hazza doyum denir (Başaran, 2000, s.90). İşgörene verilen ödülün gösterdiği üstün performansa uygunluğu ya da ödül dağıtımında adaletli davranılıp davranılmadığını belirleyen değişken olarak değerlendirilebilir.

İnsanların çeşitli gereksinimlerine karşılık çeşitli davranışlar gösterme olasılıkları sözkonusudur. Kurama göre işgörenin bu davranışlar arasında gereksinimlerini karşılayabileceği, kendine en uygun olanını seçme eğiliminde olduğu söylenebilir.

Beklenti kuramı işgörenin davranışı gerçekleştirmeden önce davranışının hangi çıktıyla sonuçlanacağına dair karar vermesi temeline dayanır. İşgörenlerin davranışı gerçekleştirmeden önce gösterecekleri performansın onların çeşitli gereksinimlerini karşılayabilecek ödüllerle sonuçlanacağına ilişkin beklentileri üzerine kurulmuştur. İşgörenin performans düzeyi, elde etmeyi bekledikleri ödüle ne anlam yüklediklerine göre değişebilir. Ödülün çekiciliği fazla ve işgörenin öncelikli gereksinimlerini doyuracak nitelikteyse performans artacak tersi durumda performans düşebilecektir.

2.2.2.3. Denklik Kuramı

Eren (2001) ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından önemli olduğunu belirtmiştir. İşgörenlerin kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıklarını ve kendilerine uygun görülen

ödüllerin benzer başarıyı gösteren kimselerle ne oranda eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirtmiştir.

Balcı (1992) işgörenin katkıları karşılığında diğer çalışanlara göre daha az ya da daha çok ödül alması durumunda denksizlik duyacağını, denksizliği gidermek için ise katkılarını değiştirmeye çalışacağını belirtmektedir. Bu durumdaki işgörenin işten ayrılma, öteki kişi üzerinde etkili olmaya çalışma ya da kendisiyle karşılaştırdığı kişiyi değiştirme yollarını seçebileceğini belirtmektedir.

Örgüt yöneticilerinin olumlu davranışın tekrarlanması için, üstün performansı ödüllendirmesi davranışın sıklığının artmasına ve örgütsel etkililiğin artmasına neden olacaktır. Ancak, ödül ölçütleri ve ödül dağıtımında gözetilecek ilkeler tespit edilirken denklik kuramı felsefesi gözönünde bulundurularak ödül adaleti konusunda hassas davranılmalıdır.

2.2.2.4. Amaç Kuramı

Bu kuramı Locke geliştirmiştir. İnsanın amaçları uğruna bilinçli olarak eylemlerde bulunacağı savı üzerine kurulmuştur. Bu sava göre işgören, işinde kendine uygun amaçlar koymaktan; bu amaçlara ulaşmak için çaba harcamaktan ve amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, işgöreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye güdüler (Başaran, 2000, s.90).

Kuramın belli başlı önermeleri şunlardır: “(1) Bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir, (2) Dışarıdan örgüt tarafından verilen özendiriciler, işgörenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek işbaşarımı üstünde etkili olurlar (Onaran, 1981, s.138).

Çevresel olaylar(özendiriciler) ==> Biliş ==> değerlendirme ==> amaç saptama(niyetler) ==> işbaşarımı bireyin beklentilerini etkilemektedir. Kuramın ağırlık noktasını: özendiriciler ==> amaç ==> iş başarımı ilişkisi oluşturur. Locke ve

arkadaşları amacı “bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şey” diye tanımlamışlardır.

Bu kuramda amaç saptamanın hem bilişsel hem güdüsel etkileri vardır. Geribildirim de bunlara etkili olabilir. Bu nedenle kuram özellikle beklenti kuramı ile birleştirilebilir. Ayrıca araştırma sonuçları kuramı desteklemekte ve uygulamada olumlu sonuçlar vermektedir (Balcı, 1992. s.90).

Beklenti, amaç ve denklik kuramları arasındaki ortak nokta, işgörenlerin davranışlarında, bilinçli ve akılcı davranarak hareket etmeleridir. Örgütlerin personel sağlama sürecinde işe uygun, yetenekli çalışanları almaları durumunda bu kuramlara dayalı güdülenmelerinin çok daha kolay olabileceği söylenebilir.

2.2.3 Pekiştirme Kuramları

Pekiştirme kuramları, bireylerin güdülenmesini dış etkenlere bağlar. Bu durum, doğal ya da içsel gereksinimler üzerine temellenen Fizyolojik kuramlardan ve bireylerin içsel tepki ve rasyonel düşünme süreçlerini vurgulayan Süreç kuramlarından tümüyle farklı bir bakış açısı sunar. Pekiştirme kuramları, davranışın nedenlerini çevredeki dışsal etmenlerde arar (Hume, 1995, s.28).

2.2.3.1. Şartlandırma (İşlemsel Koşullanma) Kuramı

Skinner’in geliştirdiği ilkeleri kullanarak çevresel pekiştiricilerle insanın nasıl güdülendiğini açıklar. Bu kuram dışsal ödüllerin davranışa uygulanması temeline dayanır. Eğer bir işgören yüksek edim elde ederse, ödeme, yarar ya da övülme, tanınma gibi ödüller alır. Bu ödüller işgöreni yüksek edime götüren davranışlarını pekiştirir (Başaran, 2000, s.92). Davranışın hoş yada olumlu sonuçlandığında yinelenme olasılığı; hoş olmayan yada olumsuz sonuçlandığında yinelenme olasılığından fazladır. Bütün olumlu pekiştirmeler ödül olarak adlandırılabilir ancak bütün ödüller

olumlu pekiştirme olmayabilir. Ödül, basit olarak birey tarafından arzulanan bir şey olmalıdır (Çetinkanat, 2000, s.30).

Bu kuram ödüllendirilen bir davranışın tekrarlanma sıklığının artacağı, ödüllendirilmeyen davranışın ise sönerek kaybolacağı sayılıısına dayanır. İşgörenlerin davranışlarının kaynağı, örgütün davranışları ödülle pekiştirmesi, görmezden gelmesi ya da ceza ile yok etmesinin bir sonucu olduğu söylenebilir.

Davranış değiştirmede yöneticilerin davranışı edebilmesi için dört tip pekiştireç vardır.

2.2.3.1.1.Pekiştirme Tipleri

Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, söndürme ve cezadır. Söndürme ve ceza davranışı azaltma üzerinde dururken, olumlu ve olumsuz pekiştirme davranışı arttırmaya amaçlamaktır (Çetinkanat, 2000, s.30-31).

Olumlu Pekiştirme : Arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı yeri ve zamanı geldiğinde tekrar etmesi için teşvik edilmesidir.

Olumsuz Pekiştirme : İstenmeyen bir davranışı yapan bireyin bu davranışının tekrar etmesini önlemek ve onu istenen davranışa yöneltmek için başvuru olan tedbirlerden oluşur.

Son Verme : Olumlu ya da olumsuz pekiştirme değildir. İşgörenlerin olumsuz davranışlarının sonucunda bazı haklardan mahrum kalacağını bilmesi biçiminde tanımlanabilir.

Cezalandırma : İstenmeyen bir davranışı ortadan kaldırmak amacıyla işgörenin cezalandırılmasıdır. Mazeretsiz görevine gelmeyen işgörenin cezalandırılması buna örnek verilebilir.

Dışsal ödüllerle tekrarlanma sıklığı artırılan bir davranışın uyarıcı etkisinde sürekliliğinin sağlanması, davranışın içselleştirilmesi ya da içsel bir ödül olarak da algılanmasıyla mümkün görünmektedir (Cüceloğlu, 1993, s.154).

Çetinkanat,(2000, s.31). Güdelemede pekiştirme yaklaşımı ile ilgili önemli olan üç temel prensibi şöyle sıralamaktadır:

1. İnsanlar ödülle sonuçlanan davranışları yapmaya devam ederler.
2. İnsanlar ceza ile sonuçlanan davranışları yapmaktan kaçınırlar.
3. İnsanlar ne ödül ne ceza ile sonuçlanmayan davranışları yapmaktan vazgeçerler.

“Örgütlerin etkisizliği öğrenmeden kaçınmaları ve ceza tekniklerine başvurarak, olumlu pekiştirmeyi etkili biçimde kullanmamalarından kaynaklanmaktadır. İnsanlar aktif, üretici ve yaratıcı davranışları etkili biçimde pekiştirdikleri ortamda mutludurlar.” (Çetinkanat, 2000, s.32). Bu durumda yöneticiler örgüt amaçlarına uygun olduğunu gözledikleri davranışları ortaya çıkma sıklığına göre yerinde, zamanında ve yeterli miktarda ödüllendirerek, çalışanların performanslarını etkili biçimde pekiştirmelidir.

ÖĞRETMEN ÖDÜLLERİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

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 verilisinde 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’da 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 (1983) “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 demektir. 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, 1983).

Seçkin (1988) "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) "İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenlere ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş 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.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın evreni, örnekleme, verilerin toplanması ve çözümlenmesi yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Amaç yönünden irdelendiğinde araştırma betimleme ağırlıklı bir çalışmadır.

Analiz yönünden bakıldığında bu çalışma nicel ve nitel yöntemin kullanıldığı bir araştırmadır. Araştırmada anket oluşturma aşamasında literatür tarama ve nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin görüşleri bu amaçla geliştirilen “Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Ödül Türleri ve Güdüleme Düzeyi Ölçeği” anketiyle saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni, 2003-2004 öğretim yılında Bolu ili merkez ilçe belediye sınırları içerisinde bulunan devlet ortaöğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Bolu ili merkez ilçede 15 adet devlet ortaöğretim kurumu bulunmakta, bu okullarda 56 okul yöneticisi ve 464 branş öğretmeni görev yapmaktadır. Araştırmada evren üzerinde çalışıldığından örneklem alınmamıştır.

Evrene ilişkin istatistiki bilgiler Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 2
Evreni Oluşturan Yönetici ve Öğretmen Dağılımları

Deneklerin Dağılımı	Evren		Örneklem	
	f	%	f	%
Öğretmen	464	89.2	321	86.8
Yönetici	56	10.8	49	13.2
Toplam	520	100	370	100

Tablo 3
Örnekleme Seçilen Okullar ve Bu Okullardaki Öğretmen Dağılımları

Ortaöğretim Kurumları	Çalışma Evreni		Örneklem
	Öğretmen Sayısı	Verilen Anket Sayısı	Eksiksiz Doldurularak Geri Dönen Anket Sayısı
Anadolu Lisesi	41	41	31
Anadolu Öğretmen Lisesi	24	24	23
Atatürk Lisesi	77	77	56
Canip Baysal Lisesi	47	47	35
Merkez İ.B.A.T.L.T.L. ve E.M.L.	81	81	33
Fen Lisesi	15	15	12
İmam Hatip Lisesi	31	31	21
Abant Lisesi	18	18	11
Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	35	35	25
Kız Meslek Lisesi	41	41	30
Behiye B.Mah.İd.Meslek Lisesi	9	9	9
Sağlık Meslek Lisesi	14	14	8
Güzel Sanatlar Lisesi	18	18	18
Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi	13	13	9
TOPLAM	464	464	321

Tablo 4
Örnekleme Seçilen Okullar ve Bu Okullardaki Yönetici Dağılımı

Ortaöğretim Kurumları	Çalışma Evreni		Örneklem
	Yönetici Sayısı	Verilen Anket Sayısı	Eksiksiz Doldurularak Geri Dönen Anket Sayısı
Anadolu Lisesi	5	5	4
Anadolu Öğretmen Lisesi	3	3	3
Atatürk Lisesi	5	5	4
Canip Baysal Lisesi	3	3	3
Merkez İ.B.A.T.L.T.L. ve E.M.L.	7	7	5
Fen Lisesi	2	2	2
İmam Hatip Lisesi	3	3	3
Abant Lisesi	3	3	3
Anadolu Ticaret Meslek Lisesi	5	5	5
Kız Meslek Lisesi	5	5	4
Behiye B.Mah.İd.Meslek Lisesi	3	3	3
Sağlık Meslek Lisesi	3	3	3
Güzel Sanatlar Lisesi	4	4	4
Otelcilik ve Turizm Mes.Lisesi	5	5	3
TOPLAM	56	56	49

Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler, anket uygulaması yoluyla toplanmıştır.

Anketin geliştirilmesinde aşağıdaki süreç izlenmiştir.

1. Güdüleme kuramları 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 24 öğretmene 2 adet açık uçlu soru sorulmuştur.

Öğretmenlere aşağıdaki açık uçlu sorular yöneltilerek, düşüncelerini yazmaları istenmiştir.

1. Öğretmenlere verilmekte olan resmi ödül türleri, teşekkür, takdir, aylıkla ödüllendirme, kademe ilerlemesi ve hizmet şeref belgesi dışında size göre öğretmenlere başka hangi ödüller verilebilir?
2. Size göre öğretmenlik mesleği ile ilişkili olarak öğretmenlere verilebilecek en büyük ödül ne olabilir?

Öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlar, betimsel analiz yöntemiyle değerlendirilerek araştırmanın diğer özendiriciler boyutunda değerlendirilmiştir.

3. Oluşturulan anket maddelerinin geçerliliği için uzman görüşleri alınmıştır.

4. Anket uzman görüşleri doğrultusunda yeniden düzenlenmiştir.

Araştırmada araştırmacının yukarıda belirtilen aşamalar izlenerek geliştirdiği “Ortaöğretim Öğretmenlerine Yönelik Ödül Türleri ve Güdüleme Düzeyi Ölçeği” kullanılmıştır. (Ek 2).

5. Anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla test tekrar test tekniği kullanılmıştır. Anket branş öğretmeni olarak görev yapan 30 kişilik gruba 15 gün ara ile iki kez uygulanmış ve bu uygulamada her iki test puanları arasındaki ilişki düzeyi, Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı ile hesaplanmıştır. Buna göre, anketin ikinci bölümünün resmi ödüller boyutunun ilişki katsayısı $r=0,92$, diğer özendirici türlerinin ilişki katsayısı $r=0,87$ ve aracın toplam korelasyon katsayısı $r=0.89$ olarak hesaplanmıştır.

Anket iki bölümdür. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılanlara ilişkin kişisel bilgiler yer almıştır. İkinci bölümde Milli Eğitim Bakanlığı ödül sisteminde yer alan resmi ödül türlerinin tümünü içeren 6 madde ve ödül

sistemine ilişkin yeni öneriler elde etmek amacıyla diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdülenme düzeyini belirlemek amacıyla 26 madde yer almaktadır.

Anket, biri ortaöğretim kurumu öğretmenlerinin ödül türlerinin kendilerini güdüleme düzeyine ilişkin, diğeri ortaöğretim kurumu okul müdürü ve müdür yardımcılarının ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin görüşlerini belirlemek üzere iki paralel formdan oluşturulmuştur.

Resmi ve değişik ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen 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).

Anket, evreni oluşturan yönetici ve öğretmenlere araştırmacı tarafından elden ulaştırılmış, izlenmiş ve gerektiğinde ihtiyaç duydukları konularda gerekli açıklamalar yapılarak doldurulduktan sonra toplanmıştır. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, öğretmenlerin %68'ine, yöneticilerin ise %88'ine ulaşılmıştır.

Araştırmada Verilerin Çözümlemesi

Verilerin Çözümlemesinde, birinci alt problemde belirtilen diğer özendirici türleri, öğretmenlere sorulan açık uçlu sorular yoluyla toplanmıştır. Toplanan veriler betimsel analiz yöntemi ile çözümlenmiştir. Burada fikirlerin kaç defa tekrar

edildiğine bakıldığı gibi tekrar edilmeyen fikirlerde bulgu olarak kabul edilmiş ve yorumlanmıştır. Elde edilen bulgular düzenlenerek ve yorumlanmış, elde edilen veriler doğrultusunda diğer özendirici türleri oluşturulmuştur. İkinci, üçüncü ve dördüncü alt problemlerin çözümünde (SPSS) sosyal bilimler için istatistik paket programından yararlanılmıştır. Buna göre, ikinci alt problemin çözümünde aritmetik ortalamalar hesaplanmıştır. Aritmetik ortalamalara göre yapılan değerlendirmelerde esas alınan aralıklar ve anlamları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5
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

“Üçüncü, dördüncü alt problemlerin çözümünde ikili gruplar için “t testi” ikiden fazla gruplar için ise, varyans analizi; varyans analizi sonucunda gruplar arasında ortaya çıkan anlamlı farklılıkların, hangi gruplar arasında kaynaklandığını belirlemek amacıyla da LSD test tekniği kullanılmıştır.

Anlamlılık testlerinin tümünde $\alpha = .05$ düzeyi esas alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, anket uygulanan deneklerin kişisel özellikleri bütün denekler, yöneticiler ve öğretmen grupları için ayrı ayrı açıklanmış, veri toplama aracının uygulanması sonucunda elde edilen verilerin istatistiksel çözümlmeleri ve bunlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

Anket Uygulanan Deneklerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

a) Deneklerin Kimlik Bilgileri

Tablo 6
Bütün Deneklerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	f	%
Öğretmen Okulu	12	3.2
Ön Lisans	18	4.9
Lisans	293	79.2
Yüksek Lisans	45	12.2
Doktora	2	.5
Toplam	370	100

Tablo 6’da bütün denek gruplarının öğrenim durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; 293 kişinin (%79.2) lisans mezunu, 45 kişinin (%12.2) yüksek lisans mezunu, 18 kişinin (%4.9) ön lisans mezunu, 12 kişinin (%3.2) öğretmen okulu mezunu, 2 kişinin(%0.5) doktora mezunu oldukları tesbit edilmiştir. Doktora mezunu sayısının oldukça az olması dikkat çekicidir.

Tablo 7
Bütün Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı

Görevi	f	%
Öğretmen	321	86.8
Yönetici	49	13.2
Toplam	370	100

Tablo 7’de görüldüğü gibi bütün denek gruplarının görevlerine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre; yöneticilerin 49 kişi (%13.2), öğretmenlerin ise 321 kişi(%86.8) olduğu tesbit edilmiştir.

Tablo 8
Bütün Denek Gruplarının Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	f	%
1-5 Yıl	65	17.6
6-10 Yıl	110	29.7
11-15 Yıl	73	19.7
16-20 Yıl	46	12.4
21 + Yıl	76	20.5
Toplam	370	100

Tablo 8’de bütün denek gruplarının kıdemlerine dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; 1-5 yıl arasında görev yapan 65 kişi (%17.6), 6-10 yıl görev yapanlar 110 kişi (%29.7), 11-15 yıl görev yapanlar 73 kişi (%19.7), 16-20 yıl görev yapanlar 46 kişi (%12.4), 21 yıl ve daha fazla görev yapanlar 76 kişi (%20.5), olarak belirlenmiştir.

Tablo 9
Bütün Deneklerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	f	%
Sosyal Bilimler	103	27.8
Fen Bilimleri	110	29.8
Yabancı Diller	34	9.2
Güzel Sanatlar	29	7.8
Meslek Dersleri	94	25.4
Toplam	370	100

Tablo 9’da bütün denek gruplarının branşlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; sosyal bilimler alanında görev yapan 103 kişi (%27.8), fen bilimleri alanında görev yapan 110 kişi (%29.7), yabancı diller alanında görev yapan 34 kişi (%9.2), güzel sanatlar alanında görev yapan 29 kişi (%7.8), meslek dersleri alanında görev yapan 94 kişi (%25.4), olduğu saptanmıştır.

Tablo 10
Bütün Deneklerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	186	50.3
Erkek	184	49.7
Toplam	370	100

Tablo 10’da bütün denek gruplarının cinsiyete göre dağılımı gösterilmiştir.

Buna göre; kadın 186 kişi (%50.3), erkek 184 kişi (%49.7) olarak bulunmuştur.

Tablo 11
Bütün Deneklerin Ödül Alıp-Almamalarına Göre Dağılımı

Ödül Alma Durumu	f	%
Ödül Alan	212	57,3
Ödül Almayan	158	42,7
Toplam	370	100

Tablo 11’de bütün denek gruplarının ödül alıp-almamalarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; ödül alan 212 kişi (%57,3), ödül almayan 158 kişi (%42,7) olarak belirlenmiştir.

b) Yöneticilerin Kimlik Bilgileri

Tablo 12
Yöneticilerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	f	%
Öğretmen Okulu	2	4.1
Ön Lisans	3	6.1
Lisans	40	81.6
Yüksek Lisans	4	8.2
Doktora	-	-
Toplam	49	100

Tablo 12’de yöneticilerin öğrenim durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir.

Buna göre; 40 kişinin (%81.6) lisans mezunu, 4 kişinin (%8.2) yüksek lisans

mezunu, 3 kişinin (%6.1) ön lisans mezunu, 2 kişinin (%4.1) öğretmen okulu mezunu oldukları belirlenmiştir.

Tablo 13
Ödül Kazanan ve Kazanmayan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Dağılımı

Öğrenim Durumu	<u>Ödül Kazanan</u>		<u>Ödül Kazanmayan</u>	
	Sayı	%	Sayı	%
Öğretmen Okulu	2	5	-	-
Ön Lisans	3	7.5	-	-
Lisans	34	85	6	66.7
Yüksek Lisans	1	2.5	3	33.3
Doktora	-	-	-	-
Toplam	40	100	9	100

Yüksek lisans mezunu yönetici sayısının çok az olması, doktora mezunu yöneticinin ise hiç olmaması ilginçtir.

Tablo 14
Yöneticilerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	f	%
1-5 Yıl	1	2.0
6-10 Yıl	6	12.2
11-15 Yıl	7	14.3
16-20 Yıl	9	18.4
21- + Yıl	26	53.1
Toplam	49	100

Tablo 14’de yöneticilerin kıdemlerine dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; 1-5 yıl arasında görev yapan 1 kişi (%2.0), 6-10 yıl görev yapanlar 6 kişi (%12.2), 11-15 yıl görev yapanlar 7 kişi (%14.3), 16-20 yıl görev yapanlar 9 kişi (%18.4), 21 yıl ve daha fazla görev yapanlar 26 kişi (%53.1) olarak bulunmuştur.

Tablo 15**Ödül Kazanan ve Kazanmayan Yöneticilerin Mesleki Kıdem Dağılımı**

Mesleki Kıdem	Ödül Kazanan		Ödül Kazanmayan	
	Sayı	%	Sayı	%
1-5 Yıl	1	2.5	-	-
6-10 Yıl	2	5	4	44.4
11-15 Yıl	7	17.5	-	-
16-20 Yıl	6	15	3	33.3
21 + Yıl	24	60	2	22.2
Toplam	40	100	9	100

Yöneticilere performansları sonucu ödül vermek, onların özendirilme yoluyla kendilerini, dolayısıyla örgütü yenilemeleri, yeni ve yaratıcı hizmet yöntemleri bulmaları, eğitim hizmetlerinin kalitesini yükselttiğini düşündürmektedir.

Tablo 16**Yöneticilerin Branşlarına Göre Dağılımı**

Branş	Sayı	%
Sosyal Bilimler	16	32.7
Fen Bilimleri	12	24.5
Yabancı Diller	2	4.1
Güzel Sanatlar	4	8.2
Meslek Dersleri	15	30.6
Toplam	49	100

Tablo 16’da yöneticilerin branşlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; sosyal bilimler alanında 16 kişi (%32.7), fen bilimleri alanında 12 kişi (%24.5), yabancı diller alanında 2 kişi (%4.1), güzel sanatlar 4 kişi (%8.2), meslek dersleri alanında 15 kişi (%30.6) olduğu görülmektedir.

Tablo 17**Ödül Kazanan ve Kazanmayan Yöneticilerin Branş Dağılımı**

Branş	Ödül Kazanan		Ödül Kazanmayan	
	Sayı	%	Sayı	%
Sosyal Bilimler	11	27.5	5	55.6
Fen Bilimleri	11	27.5	1	11.1
Yabancı Diller	2	5	-	-
Güzel Sanatlar	4	10	-	-
Meslek Dersleri	12	30	3	33.3
Toplam	40	100	9	100

Tablo 17’de görüldüğü gibi yöneticilerin branşları dikkate alındığında tümünün büyük oranda ödüllendirildiği söylenebilir.

Tablo 18
Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	6	12.2
Erkek	43	87.8
Toplam	49	100

Tablo 18’de yöneticilerin cinsiyetine göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; kadın 6 kişi (%12.2), erkek 43 kişi (%87.8) olarak bulunmuştur.

Tablo 19
Ödül Kazanan ve Kazanmayan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Ödül Kazanan		Ödül Kazanmayan	
	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	6	15	-	-
Erkek	34	85	9	100
Toplam	40	100	9	100

Tablo 19 incelendiğinde kadın yöneticilerin sayısının çok az olmasının nedeni, Türkiye’deki aile yapısı gereği bayanların hem mesleki yaşantı hem de aile yaşantısında üstlendikleri sorumluluğun birlikte yürütülmesindeki zorluğa bağlanabilir.

Tablo 20
Yöneticilerin Ödül Alıp-Almamalarına Göre Dağılımı

Ödül Alma Durumu	f	%
Ödül Alan	40	81.6
Ödül Almayan	9	18.4
Toplam	370	100

Tablo 20’de yöneticilerin ödül alıp-almamalarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; ödül alan 40 kişi (%81.6), ödül almayan 9 kişi (%18.4) olarak belirlenmiştir.

c) Öğretmenlerin Kimlik Bilgileri

Tablo 21
Öğretmenlerin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	f	%
Öğretmen Okulu	10	3.1
Ön Lisans	15	4.7
Lisans	253	78.8
Yüksek Lisans	41	12.8
Doktora	2	.6
Toplam	321	100

Tablo 21’de öğretmenlerin öğrenim durumlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; 253 kişinin (%78.8) lisans mezunu, 41 kişinin (%12.8) yüksek lisans mezunu, 15 kişinin (%4.7) ön lisans mezunu, 10 kişinin (%3.1) öğretmen okulu mezunu, 2 kişinin (%0.6) doktora mezunu oldukları belirlenmiştir.

Tablo 22
Ödül Kazanan ve Kazanmayan Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Dağılımı

Öğrenim Durumu	Ödül Kazanan		Ödül Kazanmayan	
	Sayı	%	Sayı	%
Öğretmen Okulu	6	3.4	4	2.7
Ön Lisans	7	4.1	8	5.4
Lisans	135	78.5	118	79.2
Yüksek Lisans	23	13.4	18	12.1
Doktora	1	0.6	1	0.6
Toplam	172	100	149	100

Tablo 22’de öğrenim durumu değişkeni ve ödül alan ve almayan öğretmen sayıları dikkate alındığında, öğretmenler, bir ölçüde ödülleri ulaşabilme olasılığı olan, onların beklentileriyle örtüşen veya yakın nitelik ve içerikte görmektedirler.

Tablo 23
Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	f	%
1-5 Yıl	64	19.9
6-10 Yıl	104	32.4
11-15 Yıl	66	20.6
16-21 Yıl	37	11.5
21 + Yıl	50	15.6
Toplam	321	100

Tablo 23’de öğretmenlerin kıdemlerine göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; 1-5 yıl arasında görev yapanlar 64 kişi (%19.9), 6-10 yıl görev yapanlar 104 kişi (%32.4), 11-15 yıl görev yapanlar 66 kişi (%20.6), 16-20 yıl görev yapanlar 37 kişi (%11.5), 21 yıl ve daha fazla görev yapanlar 50 kişi (%15.6) olarak görülmektedir.

Tablo 24
Ödül Kazanan ve Kazanmayan Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Dağılımı

Mesleki Kıdem	Ödül Kazanan		Ödül Kazanmayan	
	Sayı	%	Sayı	%
1-5 Yıl	17	10	47	31.5
6-10 Yıl	47	27	57	38.3
11-15 Yıl	45	26	21	14.1
16-20 Yıl	33	19	4	2.7
21 + Yıl	30	17	20	13.4
Toplam	172	100	149	100

Tablo 24’de 172 kişilik ödül kazanan öğretmen grubunun %27’si 6-10 yıl arasında hizmet süresi, %26’sı 11-15 yıl arasında hizmet süresi, %19’u 16-20 yıl arasında hizmet süresi, %17’si 21 yıl ve üstü hizmet süresi ve %7’si 1-5 yıl arasında hizmet süresi grubunu oluşturmaktadır.

Beklenti-değer kuramına göre, ödülün değeri ve istenilirliği, çaba-ödül olasılığı gibi değişkenlerle ilişkili görülmektedir. İşgörenlerin “istedikleri sonuçlar” olarak nitelendirilen ödülleri alma olasılığı, mesleki kıdemi olmayan, mesleğe yeni girmiş, genç, coşkulu, enerjik bir öğretmen için az görünmektedir. Bu nedenle ödül

verilmesi uygulamalarının çok dikkatli olması gerekmektedir. Ödülün zamanında, yerinde ve dozunda verilmesi özendirici olabilmekte, tersi uygulamalar ise küstürücü olabilmektedir.

Tablo 25
Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	Sayı	%
Sosyal Bilimler	87	27.1
Fen Bilimleri	98	30.5
Yabancı Diller	32	10.0
Güzel Sanatlar	25	7.8
Meslek Dersleri	79	24.6
Toplam	321	100

Tablo 25’de öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; sosyal bilimler alanında 87 kişi (%27.1), fen bilimleri alanında 98 kişi (%30.5), yabancı diller alanında 32 kişi (%10.0), güzel sanatlar 25 kişi (%7.8), meslek dersleri alanında 79 kişi (%24.6) olduğu tesbit edilmiştir.

Tablo 26
Ödül Kazanan ve Kazanmayan Öğretmenlerin Branş Dağılımı

Branş	Ödül Kazanan		Ödül Kazanmayan	
	Sayı	%	Sayı	%
Sosyal Bilimler	44	25.6	43	28.9
Fen Bilimleri	51	29.6	47	31.5
Yabancı Diller	17	9.9	15	10.1
Güzel Sanatlar	21	12.2	4	2.7
Meslek Dersleri	39	22.7	40	26.8
Toplam	172	100	149	100

Tablo 26’ya göre, güzel sanatlar branşlarındaki öğretmenlerin yaptıklarını sergileyerek, yeteneklerini ifade etmeleri nedeniyle diğer branşlara oranla daha çok ödüllendirildikleri söylenebilir. Bu durum, yoruma dayalı (sosyal bilimler fen bilimleri ve yabancı diller) branşlarda değerlendirmenin güçlüğü ve ortaöğretim

kurumlarında denetimin 4-5 yılda bir yapılmasından dolayı, öğretmenlerin performanslarının tam değerlendirilemediği biçiminde yorumlanabilir.

Tablo 27
Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Kadın	180	56.1
Erkek	141	43.9
Toplam	321	100

Tablo 27’de öğretmenlerin cinsiyetine göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; kadın 180 kişi (%56.1), erkek 141 kişi (%43.9) olarak bulunmuştur. Homojene yakın bir dağılım olduğu söylenebilir.

Tablo 28
Ödül Kazanan ve Kazanmayan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Ödül Kazanan		Ödül Kazanmayan	
	Sayı	%	Sayı	%
Kadın	103	59.9	77	51.7
Erkek	69	40.1	72	48.3
Toplam	172	100	149	100

Tablo 28’e göre, 149 kişiden oluşan öğretmenlerin yarıya yakını kadınlar, diğer yarısını ise erkekler oluşturmaktadır. 172 kişiden oluşan ödül kazanan öğretmenlerde ise durum kadınlar lehinedir(%60). Ödül kazanan erkek öğretmen sayısı, ödül kazanan tüm öğretmenlerin yalnızca %40’ını oluşturmaktadır.

Öğretmenlik mesleği günümüzde daha çok kadın mesleği olarak kabul görmektedir. Ödül alan bayan öğretmen sayısının fazla olması, kadın öğretmenlerin eğitim öğretim faaliyetlerini ve ev hanımlığını bağdaştırarak başarıyla çalıştıkları biçiminde yorumlanabilir (Balcı, 1992, s.138).

Tablo 29
Öğretmenlerin Ödül Alıp-Almamalarına Göre Dağılımı

Ödül Alma Durumu	Sayı	%
Ödül Alan	172	53.6
Ödül Almayan	149	46.4
Toplam	321	100

Tablo 29’da öğretmenlerin ödül alıp-almamalarına göre dağılımı gösterilmiştir. Buna göre; ödül alan 172 kişi (%53.6), ödül almayan 149 kişi (%46.4) olarak belirlenmiştir. Ödül almayan öğretmenlerin %46.4 oranında olması, varolan ödül türlerinin öğretmenlerin kendilerini geliştirme ve bu yolla okul amaçlarına daha fazla katkıda bulunma isteklerini artırmada tam anlamıyla olmasada bir ölçüde etkili olduğu biçiminde yorumlanabilir.

I. ALT PROBLEMLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR

Öğretmenleri güdüleyen resmi ödül türleri ile güdüleyebilecek nitelikte olan diğer özendiriciler belirlenerek anket hazırlanmıştır. Araştırmanın bu alt bölümünde yönetici ve öğretmenlerin resmi ödül türlerinin ve diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin algıları değerlendirilmektedir.

Deneklerin konuya ilişkin algıları; 1– Resmi ödül türlerinin güdüleme düzeyinin belirlenmesi, 2- Diğer özendirici türlerinin güdüleme düzeyinin belirlenmesi olmak üzere iki boyutta incelenmektedir.

Diğer özendiricileri belirlemek amacıyla betimsel analiz çalışması yapılmıştır. Veri analiz yöntemi olan betimsel analizle, önceden belirlenen temalara

göre elde edilen veriler özetlenerek düzenlenmiş mantıklı ve anlaşılır bir biçimde ve yorumlanmıştır.

Diğer özendiricileri belirlemek amacıyla deneyimli ve istekli 24 öğretmene 2 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Öğretmen seçiminde kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek (2000) bu yöntemin avantajını, süreç ilerledikçe belirli isimlerin ön plana çıkarak, araştırmacının görüşmesi gereken birey sayısının azalması olarak açıklamaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin konu hakkındaki görüşleri ilk elden elde edilmeye çalışılarak, öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlar, kapsamlı bir biçimde toplanmış, veriler ayrıntısına ve derinlemesine incelenmiştir.

Öğretmenleri güdüleyebilecek diğer özendiricilerin neler olduğu konusundaki görüşlerini anlamak amacıyla sorulan açık uçlu sorular şunlardır:

1. Öğretmenlere verilmekte olan resmi ödül türleri, teşekkür, takdir, aylıkla ödüllendirme, kademe ilerlemesi ve hizmet şeref belgesi dışında size göre öğretmenlere başka hangi ödüller verilebilir?
2. Size göre öğretmenlik mesleği ile ilişkili olarak öğretmenlere verilebilecek en büyük ödül ne olabilir?

İlk soru öğretmenleri güdüleyebilecek diğer özendiricilerin neler olduğunu ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmaya katılan 24 öğretmenden 7 tanesi “olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi” gerektiğini, 5 tanesi ödül olarak kendilerine, “emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi” gerektiğini, 5 tanesi “Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi”

gerektiğini, 5 tanesi “alanında gelişme olanağı sağlanması” gerektiğini, 3 tanesi ise “öğretmen çocuklarının okullardaki kreşlerden öncelikli yararlanması” gerektiğini, 2 tanesi “öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması” gerektiğini, 2 tanesi “eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, başöğretmen vb.) ünvan verilmesi” gerektiğini, 2 tanesi “çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması” gerektiğini, 2 tanesi “ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, MEB’nin süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi” gerektiğini, 1 tanesi “eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi” ayrıca “okulun yönetimine yönelik kararlara katılması” gerektiğini, 1 tanesi “kariyer basamakları oluşturularak basamaklara göre farklı ücret ödenmesi” gerektiğini, 1 tanesi “ödül alan öğretmenlerin başarısının , yerel ve ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması” gerektiğini, 1 tanesi “olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi” ve “olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi” gerekliliğini, 1 tanesi “ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi” gerektiğini, 1 tanesi “okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi ve ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi” gerektiğini, belirtmiştir.

İkinci soruda ise amaç öğretmenlere verilebilecek diğer özendiricilerin içinden en önemlilerinin neler olduğunu ortaya koymaktır. Araştırmaya katılan 24 öğretmenden 15 tanesi “öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi”nin onlar için en büyük ödül olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan 7 tanesi en büyük özendirici olarak “Mesleki gelişim için yurtiçi ve yurtdışı gezi olanağı sağlanması” gerektiğini, 4 tanesi “olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda

yönetici tarafından sözle takdir edilmesi” gerektiğini, 1 tanesi “olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi” gerektiğini, 1 tanesi “olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi” gerektiğini, 1 tanesi “belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi” gerektiğini, belirtmiştir.

Varolan ödüller dışında öğretmenlerin güdülenme düzeylerini artırabilecek diğer özendirici türleri ile ilgili, tüm görüşler dil uzmanlarının görüşleri doğrultusunda süzgeçten geçirilerek düzenlenmiş ve aşağıdaki biçimde sıralanmıştır.

ÖNERİLEN DİĞER ÖZENDİRİCİLER

- 1- Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi,
- 2- Eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, başöğretmen vb.) ünvan verilmesi,
- 3- Kariyer basamakları oluşturularak basamaklara göre farklı ücret ödenmesi,
- 4- Ödül alan öğretmenlerin başarısının , ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması,
- 5- Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması,
- 6- Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi,
- 7- Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E.B. süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi,

- 8- Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi,
- 9- Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması,
- 10- Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması,
- 11- Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi,
- 12- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi,
- 13- Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi,
- 14- Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması,
- 15- Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması,
- 16- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi,
- 17- Alanında gelişme olanağı sağlanması,
- 18- Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi,
- 19- Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi,
- 20- Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması,
- 21- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi,
- 22- Çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması,
- 23- Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi,
- 24- Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi,

25- Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi,

26- Öğretmen çocuklarının okullardaki kreşlerden öncelikli yararlanması,

Deneklerin verdiği bu yanıtlardan yararlanarak, anketin diğer özendirici türleri adı altındaki boyutu oluşturulmuştur.

II. ALT PROBLEMLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR

1. Resmi Ödül Türlerinin Güdüleme Düzeyi

Bu boyutta Tablo 2.1.'de görüldüğü gibi; 1- Teşekkür Belgesi verilmesi, 2- Takdir Belgesi verilmesi, 3- Aylıkla Ödüllendirme verilmesi, 4- Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi verilmesi, 5-Derece ilerlemesi verilmesi, 6- Emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi olmak üzere altı madde yer almaktadır. Boyut, ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin algılarına ilişkin ortalamaların dağılımı Tablo 2.1'de verilmiştir. Bu bölümde; Bolu ili merkez ilçede bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere resmi olarak verilmekte olan ödül türlerinin, öğretmenleri güdüleme düzeyi boyutuna ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

Tablo 2.1.
Deneklerin “Resmi Ödül Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyi”
Boyutuna İlişkin Görüşleri

RESMİ ÖDÜL TÜRÜ	Yönetici $\bar{X}$	Öğretmen $\bar{X}$	Bütün Gruplar $\bar{X}$
Teşekkür Belgesi	3.32	2.84	2.91
Takdir Belgesi	3.81	3.36	3.42
Aylıkla Ödüllendirme	4.12	3.71	3.77
Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi	3.63	3.64	3.64
Derece ilerlemesi	3.87	3.69	3.71
Emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi	3.02	3.26	3.23
Toplam	3.62	3.41	3.44

Tablo 2.1 incelendiğinde, “resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdülemesi” boyutunda yer alan ödül türlerine ilişkin olarak belirtilen maddelere, yöneticilerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.62$) ve öğretmenlerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.41$) “orta düzeyde güdüler” ile “oldukça güdüler” arasında yer aldığı görülmektedir.

Deneklerin sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasına göre ($\bar{x}=3.44$) yöneticiler ile öğretmenlerin “resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyi” boyutunda yer alan ödül türlerini “orta düzeyde güdüler” ile “oldukça güdüler” arasında güdüleyici buldukları ortaya çıkmıştır. Resmi olarak verilmekte olan ödüller 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.

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

1.1. Teşekkür Belgesi Verilmesi

Anketin “ Teşekkür belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.2 de gösterilmiştir.

Tablo 2.2.
Deneklerin “Teşekkür Belgesi Ödülünün Öğretmenleri Güdüleme Düzeyini Belirtmeleri”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	36	11.2	102	31.8	86	26.8	69	21.5	28	8.7	321	100	2.84	1.14
Yönetici	-	-	10	20.4	16	32.7	20	40.8	3	6.1	49	100	3.32	0.87
Tüm Gruplar	36	9.7	112	30.3	102	27.6	89	24.1	31	8.4	370	100	2.91	1.12

Tablo 2.2 incelediğinde, teşekkür belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%40.8) ile “orta düzeyde güdüler” (%32.7) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “biraz

güdüler” (%31.8) ile “orta düzeyde güdüler” (%26.8) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yöneticilerin “hiç güdülemez” kategorisini tercih etmemeleri ilginçtir.

Konu hakkında tüm deneklerin görüşleri ise “biraz güdüler” (%30.3) ile “oldukça güdüler” (%24.1) 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 yönetici ve öğretmenler tarafından “biraz güdüler” ile “oldukça güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler”e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır.

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 yükselmede dikkate alınmaması nedeniyle orta düzeyde güdüleyici bulunduğu söylenebilir.

1.2. Takdir Belgesi Verilmesi

Anketin “Takdir belgesi verilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2.3.
Deneklerin “Takdir Belgesi Ödülünün Öğretmenleri Güdüleme Düzeyini Belirtmeleri”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	29	9.0	43	13.4	82	25.5	116	36.1	51	15.9	321	100	3.36	1.16
Yönetici	-	-	5	10.2	10	20.4	23	46.9	11	22.4	49	100	3.81	0.90
Tüm Gruplar	29	7.8	48	13	92	24.9	139	37.6	62	16.8	370	100	3.42	1.14

Tablo 2.3 incelediğinde, takdir belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%46.9) seçeneğinde, öğretmen görüşlerinin ise “orta düzeyde güdüler” (%25.5) ile “oldukça güdüler” (%36.1) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Yöneticilerin “hiç güdülemez” kategorisini tercih etmemeleri dikkat çekmektedir.

Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler” ($\bar{x}=3.36$) yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.81$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Deneklerin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($\bar{x}=3.42$) “takdir belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” boyutuna 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.

Takdir belgesi ödülü Beklenti-değer kuramına göre saygınlık derecesinde artışa neden olan içsel nitelikli bir ödül olarak değerlendirilmektedir. 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.

1.3. Aylıkla Ödüllendirme

Anketin “Aylıkla Ödüllendirme ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.4’te gösterilmiştir.

Tablo 2.4.
Deneklerin “Aylıkla Ödüllendirme Belgesi Ödülünün Öğretmenleri Güdüleme Düzeyini Belirtmeleri” Boyutuna İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	14	4.4	37	11.5	66	20.6	113	35.2	91	28.3	321	100	3.71	1.12
Yönetici	1	2.0	2	4.1	7	14.3	19	38.8	20	40.8	49	100	4.12	0.94
Tüm Gruplar	15	4.1	39	10.5	73	19.7	132	35.7	111	30.0	370	100	3.77	1.11

Tablo 2.4 incelediğinde, aylıkla ödüllendirme ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%40.8) ve “oldukça güdüler” (%38.8) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “orta düzeyde güdüler” (%20.6) ile “tamamen güdüler” (%28.3) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($\bar{x}=3.71$) yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=4.12$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Deneklerin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($\bar{x}=3.77$) “aylıkla ödüllendirme ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” boyutuna 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.

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

Anketin “Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.5’de gösterilmiştir.

Tablo 2.5.

Deneklerin “Altı Yıl Olumlu Sicil Notu Sonucu Kademe İlerlemesi Ödülünün Öğretmenleri Güdüleme Düzeyini Belirtmeleri”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	26	8.1	28	8.7	70	21.8	107	33.3	90	28.0	321	100	3.64	1.20
Yönetici	3	6.1	4	8.2	14	28.6	15	30.6	13	26.5	49	100	3.63	1.14
Tüm Gruplar	29	7.8	32	8.6	84	22.7	122	33.0	103	27.8	321	100	3.64	1.19

Tablo 2.5 incelediğinde. altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” (%28.6) ve “oldukça güdüler” (%30.6) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “orta düzeyde güdüler” (%21.8) ile “tamamen güdüler” (%28.0) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler” ($\bar{x}=3.64$) yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.63$)“oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Deneklerin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($\bar{x}=3.64$) “ altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” boyutuna ilişkin görüşlerinin “oldukça güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu ortaya çıkmıştır.

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. Bu resmi ödül türü

öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapacağı düşünüldüğünde önemli görülebilir.

Altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülü Beklenti-değer kuramı açısından değerlendirildiğinde, içsel ödül, içerdiği ücret nedeniyle dışsal ödül niteliği taşımaktadır. 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.

1.5. Derece İlerlemesi Ödülü Verilmesi

Anketin “Derece ilerlemesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.6’da gösterilmiştir.

Tablo 2.6.

Deneklerin “Derece İlerlemesi Ödülünün Öğretmenleri Güdüleme Düzeyini Belirtmeleri”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	25	7.8	27	8.4	66	20.6	107	33.3	96	29.9	321	100	3.69	1.20
Yönetici	1	2.0	5	10.2	12	24.5	12	24.5	19	38.8	49	100	3.87	1.11
Tüm Gruplar	26	7.0	32	8.6	78	21.1	119	32.2	125	31.1	380	100	3.71	1.19

Tablo 2.6 incelediğinde, derece ilerlemesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” (%24.5) ve “tamamen güdüler” (%38.8) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “orta düzeyde güdüler” (%20.6) ile “tamamen güdüler” (%29.9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “oldukça güdüler”($\bar{x}=3.69$) yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.87$)“oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Deneklerin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($\bar{x}=3.71$) “derece ilerlemesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” boyutuna ilişkin görüşlerinin “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. Bu resmi ödül türü öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapacağı düşünüldüğünde önemli görülebilir. Ancak bu ödül türü yöneticiler tarafından öğretmenlerin güdülenmesi amacıyla pek sık kullanılmamaktadır.

1.6. Emeklilikte Alınan Hizmet Şeref Belgesi

Anketin “Emeklilikte Alınan Hizmet Şeref Belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.7’de gösterilmiştir.

Tablo 2.7.
Deneklerin “Emeklilikte Alınan Hizmet Şeref Belgesi Ödülünün Öğretmenleri Güdüleme Düzeyini Belirtmeleri”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	51	15.9	61	19.0	42	13.1	86	26.8	81	25.2	321	100	3.26	1.42
Yönetici	13	26.5	7	14.3	8	16.3	8	16.3	13	26.5	49	100	3.02	1.57
Tüm Gruplar	64	17.3	68	18.4	50	13.5	94	25.4	94	25.4	370	100	3.23	1.44

Tablo 2.7 incelediğinde, emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “hiç güdülemez” (%26.5) ve “tamamen güdüler” (%26.5) seçenekleri, öğretmen görüşlerinin ise “hiç güdülemez”(15.9) ile “tamamen güdüler” (%25.4) seçenekleri arasında yer aldığı görülmektedir.

Konu hakkında öğretmen grubunun görüşlerinin aritmetik ortalamasının “orta düzeyde güdüler”($\bar{x}=3.26$) ve yönetici görüşlerinin aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.02$)“ orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer almaktadır.

Deneklerin sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına göre ($\bar{x}=3.23$) “emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmeleri” boyutuna ilişkin görüşlerinin “orta düzeyde güdüler” düzeyinde güdüleyici olduğu ortaya çıkmıştır.

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 sınayarak doğrular niteliktedir.

I. Alt Problemin Resmi Ödül Türleri Boyutuna Ait Yorumlar

Bulgulardan yararlanarak aşağıdaki yorumlar yapılabilir.

1. Teşekkür belgesi ve hizmet şeref belgesi ödülllerinin 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 ödülllerinin, değeri ve çekiciliği ile temel gereksinimleri karşılayabilme niteliklerinden uzak olmaları nedeniyle, öğretmenler tarafından orta düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu sonuç, Beklenti-değer kuramını sınayarak 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 ödülllerinin 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.

Yöneticilerin resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin görüşleri ortalamasının daha yüksek olmasının nedeni, yöneticilik görevlerinden dolayı sisteme sahiplenmelerine bağlanabilir.

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 şevkle çalışmalarında etkili olduğu söylenebilir.

Türk Milli Eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmede yöneticiler, denetmenler ve öğretmenler sorumlu kişilerdir. Sınıf içinde eğitim faaliyetlerini düzenleyen ve yürüten öğretmenler Milli Eğitim Sisteminin en stratejik parçalarından biridir. Böylesine kritik bir görevi olan öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini sürekli ve daha etkili bir biçimde yürütebilmeleri, öğretmenlerin başarılı çalışmalarının zaman kaybedilmeden ödüllendirilmeleriyle mümkündür. Çünkü öğretmenler olumlu davranışlarının etkili bir biçimde pekiştirildiği ortamlarda mutlu olabilirler. Zamanında ve dozunda verilmeyen ödüller ise öğretmenlerin performanslarının düşmesine neden olabilir. Resmi olarak verilmekte olan ödüller

öğretmenleri “orta düzeyde güdüler” ile “oldukça güdüler” düzeyleri arasında güdülemekte olup, daha çok içsel niteliklidir. Öğretmenlerin eğitim faaliyetlerini etkili yürütmelerine belli bir düzeyde katkı sağlayabilmekte olduğu söylenebilir. Ancak etkili bir güdüleme sürecinin gerçekleşebilmesi, ödüllerin öğretmenlerin çeşitli temel gereksinimlerini karşılayabilmesi onlar için çekici ve değerli olması ile mümkündür. Öğretmenlere verilen bu ödüller kuramlara göre içsel nitelik taşımaktadır. Öğretmenlere performansları sonucu içsel ödüller verilerek sürekli özverili çalışmaları ve güdülenmeleri beklenmektedir. Bu da öğretmenlerin en temel fizyolojik gereksinimleri karşılanmadan, diğer gereksinimlerle doyurulması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Beklenti-değer kuramında da belirtildiği üzere ödüle ulaşmak için fazla çaba harcamak, ödülün değeri, beklentilere uygun olması ve ulaşılabilirliği ile ilgilidir. Bu nedenle öğretmenlerin varolan ödüller dışında gereksinimlerini karşılayabilecek nitelikte özendiricilere gereksinimi olduğu söylenebilir. Bu ödül türleri araştırmanın diğer özendiriciler boyutunda ele alınmıştır.

2. Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyi

Bu boyutta yirmialtı madde yer almaktadır. Boyut ile ilgili olarak yönetici ve öğretmenlerin algılarına ilişkin ortalamaların dağılımı Tablo 2.8’de verilmiştir. Bu bölümde;

Bolu ili merkez ilçede bulunan ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlere verilebilecek diğer özendirici türlerinin, öğretmenleri güdüleme düzeyi boyutuna ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

Tablo 2.8.
Deneklerin “Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyi”
Boyutuna İlişkin Görüşleri

DİĞER ÖZENDİRİCİ TÜRLERİ	Yönetici	Öğretmen	Bütün Gruplar
	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$
1- Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi	4.28	3.90	3.95
2- Eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, başöğretmen vb.) ünvan verilmesi	3.85	3.30	3.37
3- Kariyer basamakları oluşturularak basamaklara göre farklı ücret ödenmesi	3.87	3.42	3.48
4- Ödül alan öğretmenlerin başarısının , ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması	3.71	3.40	3.44
5- Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda biçimde duyurulması	3.57	3.23	3.28
6- Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi	3.06	2.59	2.65
7- Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E.B. süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi	3.65	3.41	3.44
8- Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi	4.08	3.91	3.94
9- Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması	4.26	3.93	3.98
10- Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması	4.48	4.13	4.18
11- Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi	4.30	3.95	4.00
12- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi	3.26	3.16	3.17
13- Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi	4.08	4.21	4.20
14- Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması	3.67	3.46	3.48
15- Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması	3.18	2.86	2.90
16- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi	3.26	3.11	3.13
17- Alanında gelişme olanağı sağlanması	4.14	4.14	4.14
18- Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi	3.69	3.22	3.28
19- Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi	2.95	2.74	2.77
20- Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması	3.67	3.94	3.91
21- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi	3.69	3.53	3.55
22- Çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması	4.18	3.99	4.02
23- Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi	4.06	3.63	3.69
24- Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi	4.20	3.82	3.87
25- Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi	4.40	4.06	4.11
26- Öğretmen çocuklarının okullardaki kreşlerden öncelikli yararlanması	3.81	3.67	3.69
Toplam Değer	3.82	3.57	3.60

Tablo 2.8 incelendiğinde, “diğer özendirilerin öğretmenleri güdülemesi” boyutunda yer alan özendiricilere ilişkin olarak belirtilen maddelere, yöneticilerin verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}$ =3.82) ve öğretmenlerin verdikleri

yanıtların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.57$) “orta düzeyde güdüler ” ile “oldukça güdüler” arasında yer aldığı görülmektedir.

Deneklerin sorulara verdikleri yanıtların aritmetik ortalamasına göre ($\bar{x}=3.60$) yöneticiler ve öğretmenler diğer özendiricileri “oldukça güdüler ” düzeyinde güdüleyici buldukları ortaya çıkmıştır.

Diğer özendiriciler boyutu içerisinde yer alan her bir soruya deneklerin verdiği cevapların dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

2.1. Aylıkla Ödüllendirme Miktarının Günümüz Koşullarına Uygun Hale Getirilmesi

Anketin “Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.9’da gösterilmiştir.

Tablo 2.9.
Deneklerin “Aylıkla Ödüllendirme Miktarının Günümüz Koşullarına Uygun Hale Getirilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	18	5.6	17	5.3	65	20.2	97	30.2	124	38.6	321	100	3.90	1.14
Yönetici	-	-	2	4.1	7	14.3	15	30.6	25	51.0	49	100	4.28	0.86
Tüm Gruplar	18	4.9	19	5.1	72	19.5	112	30.3	149	40.3	370	100	3.95	1.12

Tablo 2.9 incelediğinde aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%51) ile “oldukça güdüler” (%30.6) seçeneklerinde, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%38.6) ile “orta düzeyde güdüler” (%20.2) seçeneklerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yöneticilerin “hiç güdülemez” kategorisini tercih etmemeleri ilginçtir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “tamamen güdüler” (%40.3) ile “oldukça güdüler” (%30.3) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.95$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “oldukça 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.

2.2. Eğitim Düzeyi Ve Kıdem Esasına Göre (Usta Öğretmen, Başöğretmen vb.) Ünvan Verilmesi

Anketin “Eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, başöğretmen vb.) ünvan verilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.10’da gösterilmiştir.

Tablo 2.10
Deneklerin “Eğitim Düzeyi ve Kıdem Esasına Göre (Usta Öğretmen, Başöğretmen vb.) Ünvan Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	43	13.4	48	15.0	65	20.2	99	30.8	66	20.6	321	100	3.30	1.31
Yönetici	5	10.2	2	4.1	6	12.2	18	36.7	18	36.7	49	100	3.85	0.90
Tüm Gruplar	48	13.0	50	13.5	71	19.2	117	31.6	84	22.7	370	100	3.37	1.31

Tablo 2.10 incelediğinde eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, başöğretmen vb.) ünvan verilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%36.7) ile “oldukça güdüler” (%36.7) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%20.6) ile “orta düzeyde güdüler” (%20.2) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%13.0) ile “tamamen güdüler” (%22.7) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.37$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, başöğretmen vb.) ünvan verilmesi, ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “hiç güdülemez ” 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.

2.3. Kariyer Basamakları Oluşturularak Basamaklara Göre Farklı Ücret Ödenmesi

Anketin “kariyer basamakları oluşturularak basamaklara göre farklı ücret ödenmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.11’da gösterilmiştir.

Tablo 2.11.
Deneklerin “Kariyer Basamakları Oluşturularak Basamaklara Göre Farklı Ücret Ödenmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	36	11.2	44	13.7	65	20.2	101	31.5	75	23.4	321	100	3.42	1.28
Yönetici	2	4.1	6	12.2	5	10.2	19	38.8	17	34.7	49	100	3.87	1.14
Tüm Gruplar	38	10.3	50	13.5	70	18.9	120	32.4	92	24.9	370	100	3.48	1.27

Tablo 2.11 incelediğinde kariyer basamakları oluşturularak basamaklara göre farklı ücret ödenmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%34.7) ile “oldukça güdüler” (%38.8) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%23.4) ile “orta düzeyde güdüler” (%20.2) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%10.3) ile “tamamen güdüler” (%24.9) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.48$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Kariyer basamakları oluşturularak basamaklara göre farklı ücret ödenmesi, ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “hiç güdülemez ” arasında “oldukça güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Kariyer basamaklarının oluşturulması ve basamaklara dayalı farklı ücret ödenmesi ödülü, Beklenti-değer kuramında da belirtildiği üzere, öğretmenlerin çaba sonucu ödül alabileceklerini daha somut bir biçimde algılamalarını sağlamaktadır. Bu nedenle bu özendiricinin öğretmenler ve yöneticiler tarafından oldukça güdüleyici bulunduğu söylenebilir.

2.4. 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 öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.12’de gösterilmiştir.

Tablo 2.12.
Deneklerin “Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının , Ulusal Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	38	11.8	46	14.3	54	16.8	113	35.2	70	21.8	321	100	3.40	1.29
Yönetici	1	2.0	8	16.3	9	18.4	17	34.7	14	28.6	49	100	3.71	1.11
Tüm Gruplar	39	10.5	54	14.6	63	17.0	130	35.1	84	22.7	370	100	3.44	1.27

Tablo 2.12 incelediğinde “ödül alan öğretmenlerin başarısının , ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması” ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%28.6) ile “biraz güdüler” (%16.3) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%21.8) ile “hiç güdülemez” (%11.8) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%10.5) ile “tamamen güdüler” (%22.7) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.44$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Ödül alan öğretmenlerin başarısının , ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması, ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “hiç güdülemez ” 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.

2.5. 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 öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.13’de gösterilmiştir.

Tablo 2.13.

Deneklerin “Ödül Alan Öğretmenlerin Başarısının , Yerel Düzeyde Yayın Yapan Gazete ve Televizyonlarda Duyurulması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	38	11.8	58	18.1	68	21.2	103	32.1	54	16.8	321	100	3.23	1.26
Yönetici	1	2.0	10	20.4	13	26.5	10	20.4	15	30.6	49	100	3.57	1.19
Tüm Gruplar	39	10.5	68	18.4	81	21.9	113	30.5	69	18.6	370	100	3.28	1.25

Tablo 2.13 incelediğinde ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması” ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%30.6) ile “biraz güdüler” (%20.4) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%16.8) ile “hiç güdülemez” (%11.8) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%10.5) ile “tamamen güdüler” (%18.6) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.28$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması, ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “hiç güdülemez ” arasında “orta düzeyde güdüler”e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Beklenti-değer kuramına göre bu özendiricinin, öğretmenlerin saygınlık derecesinin artmasına neden olan içsel nitelikli bir ödül olması nedeniyle, öğretmen ve yöneticiler tarafından orta düzeyde güdüleyici bulunduğu söylenebilir. Bu özendirici öğretmenlerin dersleri daha etkili bir şekilde yürütmelerine, eğitim-öğretim faaliyetlerine daha fazla güdülenmelerine katkı yapabilecek nitelikte olduğu düşünüldüğünde önemli görülebilir.

2.6. 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 öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.14’de gösterilmiştir.

Tablo 2.14.
Deneklerin “Ödül Alan Öğretmene Görevli Olduğu İl Sınırlarındaki Törenlerde Konuşma Yapma Olanakları Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	90	28	57	17.8	88	27.4	66	20.6	20	6.2	321	100	2.59	
Yönetici	6	12.2	9	18.4	17	34.7	10	20.4	7	20.4	49	100	3.06	
Tüm Gruplar	96	25.9	66	17.8	105	28.4	76	20.5	27	7.3	370	100	2.65	

Tablo 2.14 incelediğinde ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%20.4) ile “biraz güdüler” (%18.4) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise

“hiç güdülemez” (%28) ile “oldukça güdüler” (%20.6) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%25.9) ile “oldukça güdüler” (%20.5) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=2.65$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi, ödülü yönetici ve öğretmenler tarafından “orta düzeyde güdüler”e yakın güdüleyici bulunmaktadır.

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

Anketin “Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, MEB süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.15’de gösterilmiştir.

Tablo 2.15.
Deneklerin “Ödül Alan Öğretmenlerin Mesleki Çalışmalarının, M.E.B. Süreli Yayınlarında Tanıtılarak Tavsiye Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	22	6.9	50	15.6	83	25.9	104	32.4	62	19.3	321	100	3.41	1.16
Yönetici	-	-	6	12.2	18	36.7	12	24.5	13	26.5	49	100	3.65	1.01
Tüm Gruplar	22	5.9	56	15.1	101	27.3	116	31.4	75	20.3	370	100	3.44	1.14

Tablo 2.15 incelediğinde Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E.B. süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%26.5) ile “biraz güdüler” (%12.2) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%32.4) ile “orta düzeyde güdüler” (%25.9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%5.9) ile “oldukça güdüler” (%20.3) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.44$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E.B. süreli yayınlarında tanıtılarak tavsiye edilmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “hiç güdülemez ” arasında “oldukça güdüler”e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Öğretmenler Beklenti-değer kuramına göre, yaptıkları işle gösterdikleri çaba arasında bir ilişki kurmaktadırlar. 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.

2.8. 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 öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.16’da gösterilmiştir.

Tablo 2.16.
Deneklerin “Emeklilik İşlemlerine Esas Olmak Üzere Her On Yıla Bir Yıl Yıpranma Payı Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	20	6.2	18	5.6	59	18.4	95	29.6	129	40.2	321	100	3.91	1.16
Yönetici	2	4.1	3	6.1	10	20.4	8	16.3	26	53.1	49	100	4.08	1.16
Tüm Gruplar	22	5.9	21	5.7	69	18.6	103	27.8	155	41.9	370	100	3.94	1.16

Tablo 2.16 incelediğinde “Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi”, ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%53.1) ile “orta düzeyde güdüler” (%20.4) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen

güdüler” (%40.2) ile “biraz güdüler” (%18.4) seçenekleri arasında olduğu görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%5.9) ile “tamamen güdüler” (%41.9) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.94$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “hiç güdülemez ” 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.

2.9. Mesleki Gelişim İçin Yurtiçi Gezi Olanağı Sağlanması

Anketin “mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması” ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.17’de gösterilmiştir.

Tablo 2.17.
Deneklerin “Mesleki Gelişim İçin Yurtiçi Gezi Olanağı Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	3	0.9	30	9.3	62	19.3	115	35.8	111	34.6	321	100	3.93	0.99
Yönetici	-	-	2	4.1	7	14.3	16	32.7	24	49.0	49	100	4.26	0.86
Tüm Gruplar	3	0.8	32	8.6	69	18.6	131	35.4	135	36.5	370	100	3.98	0.98

Tablo 2.17 incelediğinde mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin

yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%49.0) ile “oldukça güdüler” (%32.7) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%34.6) ile “orta düzeyde güdüler” (%19.3) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%.8) ile “tamamen güdüler” (%36.5) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.98$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “hiç güdülemez ” 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.

2.10. Mesleki Gelişim İçin Yurtdışı Gezi Olanağı Sağlanması

Anketin “mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini “ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.18’de gösterilmiştir.

Tablo 2.18.
Deneklerin “Mesleki Gelişim İçin Yurtdışı Gezi Olanağı Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	5	1.6	27	8.4	48	15.0	80	24.9	161	50.2	321	100	4.13	1.05
Yönetici	-	-	1	2.0	4	8.2	14	28.6	30	61.2	49	100	4.48	0.73
Tüm Gruplar	5	1.4	28	7.6	52	14.1	94	25.4	191	51.6	370	100	4.18	1.02

Tablo 2.18 incelediğinde mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin

yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%61.2) ile “oldukça güdüler” (%28.6) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%50.2) ile “oldukça güdüler” (%24.9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Yöneticilerin “hiç güdülemez” kategorisini hiç tercih etmemeleri ilginçtir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “orta düzeyde güdüler” (%14.1) ile “tamamen güdüler” (%51.6) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=4.18$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “oldukça güdüler” arasında “tamamen güdüler” e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Mesleki gelişim için yurtiçi 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.

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

Anketin “Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.19’da gösterilmiştir.

Tablo 2.19.

Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmene Ailesiyle Birlikte Bir Haftalık Tatil Ödülü Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	12	3.7	33	10.3	52	16.2	83	25.9	141	43.9	321	100	3.95	1.16
Yönetici	-	-	3	6.1	8	16.3	9	18.4	29	50.2	49	100	4.30	0.96
Tüm Gruplar	12	3.2	36	9.7	60	16.2	92	24.9	170	45.9	370	100	4.00	1.14

Tablo 2.19 incelediğinde olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%50.2) ile “oldukça güdüler” (%18.4) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%43.9) ile “oldukça güdüler” (%25.9) seçenekleri arasında olduğu görülmektedir. Yöneticilerin “hiç güdülemez” kategorisini hiç tercih etmemeleri dikkat çekicidir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%3.2) ile “oldukça güdüler” (%45.9) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=4.00$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında güdüleyici bulunmaktadır. Bu özendirici öğretmenlerin saygınlık derecesinin artmasına, bir iş başarıları 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.

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

Anketin “olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.20’de gösterilmiştir.

Tablo 2.20.
Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Kurulda Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	44	13.7	59	18.4	83	25.9	70	21.8	65	20.2	321	100	3.16	1.31
Yönetici	4	8.2	12	24.5	8	16.3	17	34.7	8	16.3	49	100	3.26	1.23
Tüm Gruplar	48	13	71	19.2	91	24.6	87	23.5	73	19.7	370	100	3.17	1.30

Tablo 2.20 incelediğinde olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%16.3) ile “hiç güdülemez” (%8.2) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%20.2) ile “oldukça güdüler” (%13.7) seçenekleri arasında olduğu görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%13) ile “tamamen güdüler” (%19.7) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.17$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “hiç güdülemez ” arasında “orta düzeyde 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.

2.13. Öğrencilerinin Kendisine Değer Verdiğini Bilmesi ve Hissetmesi

Anketin “öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen

sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.21’de gösterilmiştir.

Tablo 2.21.
Deneklerin “Öğrencilerinin Kendisine Değer Verdiğini Bilmesi ve Hissetmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	1	0.3	18	5.6	50	15.6	93	29.0	159	49.5	321	100	4.21	0.92
Yönetici	-	-	4	8.2	8	16.3	17	34.7	20	40.8	49	100	4.08	0.95
Tüm Gruplar	1	0.3	22	5.9	58	15.7	110	29.7	179	48.4	370	100	4.20	0.93

Tablo 2.21 incelediğinde öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%40.8) ile “oldukça güdüler” (%34.7) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%49.5) ile “oldukça güdüler” (%29.0) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Yöneticilerin “hiç güdülemez” kategorisini hiç tercih etmemeleri ilginçtir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%0.3) ile “tamamen güdüler” (%48.4) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=4.20$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “oldukça 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.

2.14. Okulun Yönetimine Yönelik Kararlara Katılması

Anketin “okulun yönetimine yönelik kararlara katılması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.22’de gösterilmiştir.

Tablo 2.22.
Deneklerin “Okulun Yönetimine Yönelik Kararlara Katılması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	13	4.0	57	17.8	84	26.2	103	32.1	64	19.9	321	100	3.46	1.11
Yönetici	-	-	8	16.3	9	18.4	23	46.9	9	18.4	49	100	3.67	0.96
Tüm Gruplar	13	3.5	65	17.6	93	25.1	126	34.1	73	19.7	370	100	3.48	1.10

Tablo 2.22 incelediğinde okulun yönetimine yönelik kararlara katılması ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%18.4) ile “biraz güdüler” (%16.3) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%19.9) ile “orta düzeyde güdüler” (%26.2) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Yöneticilerin “hiç güdülemez” kategorisini hiç tercih etmemeleri ilginçtir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%3.5) ile “tamamen güdüler” (%19.7) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.48$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “biraz güdüler” arasında “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.

2.15. Öğretmenlerin Özel Günlerinin (Doğum, Evlenme, Düğün, vb.) Kutlanması

Anketin “Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.23’de gösterilmiştir.

Tablo 2.23.
Deneklerin “Öğretmenlerin Özel Günlerinin (Doğum, Evlenme, Düğün, vb.) Kutlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	66	20.6	64	19.9	83	25.9	63	19.6	45	14.0	321	100	2.86	1.32
Yönetici	4	8.2	10	20.4	14	28.6	15	30.6	6	12.2	49	100	3.18	1.14
Tüm Gruplar	70	18.9	74	20.0	97	26.2	78	21.1	51	13.8	370	100	2.90	1.30

Tablo 2.23. incelediğinde öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması” ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%12.2) ile “hiç güdülemez”

(%8.2) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%14.0) ile “hiç güdülemez” (%20.6) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%18.9) ile “tamamen güdüler” (%13.8) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=2.90$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “biraz 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.

2.16. 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 öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.24’de gösterilmiştir.

Tablo 2.24.
Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Okuldaki Törenlerde Öğrencilerin Önünde Yönetici Tarafından Sözle Takdir Edilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	40	12.5	73	22.7	75	23.4	77	24.0	56	17.4	321	100	3.11	1.28
Yönetici	2	4.1	13	26.5	9	18.4	20	40.8	5	10.2	49	100	3.26	1.09
Tüm Gruplar	42	11.4	86	23.2	84	22.7	97	26.2	61	16.5	370	100	3.13	1.26

Tablo 2.24. incelediğinde olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%40.8) ile “biraz güdüler” (%26.5) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%24.0) ile “biraz güdüler” (%22.7) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%11.4) ile “tamamen güdüler” (%16.5) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.13$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “biraz güdüler” arasında “orta düzeyde güdüler”e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. 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.

2.17. Alanında Gelişme Olanığı Sağlanması

Anketin “alanında gelişme olanağı sağlanması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.25’de gösterilmiştir.

Tablo 2.25.
Deneklerin “Alanında Gelişme Olanağı Sağlanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	3	.9	18	5.6	45	14.0	119	37.1	136	42.4	321	100	4.14	0.92
Yönetici	-	-	1	2.0	10	20.4	19	38.8	19	38.8	49	100	4.14	0.81
Tüm Gruplar	3	0.8	19	5.1	55	14.9	138	37.3	155	41.9	370	100	4.14	0.90

Tablo 2.25 incelediğinde alanında gelişme olanağı sağlanması ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%38.8) ile “oldukça güdüler” (%38.8) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%42.4) ile “oldukça güdüler” (%37.1) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Yöneticilerin “hiç güdülemez” kategorisini hiç tercih etmemeleri dikkat çekmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “oldukça güdüler” (%37.3) ile “tamamen güdüler” (%41.9) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=4.14$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Alanında gelişme olanağı sağlanması ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “tamamen güdüler” arasında “tamamen 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 üçüncü sırada güdüleyici bulunması bu özendiricinin öğretmenlerin beklentileriyle örtüştüğü sonucunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç kuramı destekler niteliktedir.

2.18. Okulunu Çeşitli Toplantılarda Temsil Etmesi

Anketin “okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.26’de gösterilmiştir.

Tablo 2.26.
Deneklerin “Okulunu Çeşitli Toplantılarda Temsil Etmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	35	10.9	46	14.3	98	30.5	95	29.6	47	14.6	321	100	3.22	1.18
Yönetici	-	-	6	12.2	13	26.5	20	40.8	10	20.4	49	100	3.69	0.93
Tüm Gruplar	35	9.5	52	14.1	111	30.0	115	31.1	57	15.4	370	100	3.28	1.16

Tablo 2.26 incelediğinde okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%40.8) ile “biraz güdüler” (%26.5) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%29.6) ile “biraz güdüler” (%14.3) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%9.5) ile “tamamen güdüler” (%15.4) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.28$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “biraz güdüler” arasında “orta düzeyde 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.

2.19. Ders Vermenin Dışında Ek Sorumluluklar Verilmesi

Anketin “ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.27’de gösterilmiştir.

Tablo 2.27.
Deneklerin “Ders Vermenin Dışında Ek Sorumluluklar Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	63	19.6	74	23.1	97	30.2	56	17.4	31	9.7	321	100	2.74	1.23
Yönetici	5	10.2	13	26.5	15	30.6	11	22.4	5	10.2	49	100	2.95	1.15
Tüm Gruplar	68	18.4	87	23.5	112	30.3	67	18.1	36	9.7	370	100	2.77	1.22

Tablo 2.27 incelediğinde ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%22.4) ile “biraz güdüler” (%26.5) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “orta düzeyde güdüler” (%30.2) ile “hiç güdülemez” (%19.6) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%18.7) ile “tamamen güdüler” (%9.7) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=2.77$) “orta düzeyde güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

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

2.20. Ders Programı Yapılırken İsteklerinin Dikkate Alınması

Anketin “ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.28’de gösterilmiştir.

Tablo 2.28.
Deneklerin “Ders Programı Yapılırken İsteklerinin Dikkate Alınması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	7	2.2	26	8.1	56	17.4	120	37.4	112	34.9	321	100	3.94	1.02
Yönetici	1	2.0	6	12.2	12	24.5	19	38.8	11	22.4	49	100	3.67	1.02
Tüm Gruplar	8	2.2	32	8.6	68	18.4	139	37.6	123	33.2	370	100	3.91	1.02

Tablo 2.28. incelediğinde ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%22.4) ile “orta düzeyde güdüler” (%24.5) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “oldukça güdüler” (%37.4) ile “tamamen güdüler” (%34.9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%2.2) ile “tamamen güdüler” (%33.2) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.91$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

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

2.21. Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Arkadaşları Tarafından Takdir Edildiğini Hissetmesi

Anketin “olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.29’de gösterilmiştir.

Tablo 2.29.
Deneklerin “Olağanüstü Başarı Gösteren Öğretmenin Arkadaşları Tarafından Takdir Edildiğini Hissetmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	22	6.9	42	13.1	75	23.4	105	32.7	77	24.0	321	100	3.53	1.18
Yönetici	1	2.0	4	8.2	11	22.4	26	53.1	7	14.3	49	100	3.69	0.89
Tüm Gruplar	23	6.2	46	12.4	86	23.2	131	35.4	84	22.7	370	100	3.55	1.15

Tablo 2.29 incelediğinde olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “oldukça güdüler” (%53.1) ile “orta düzeyde güdüler” (%22.4) seçenekleri arasında. öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%24.0) ile “orta düzeyde güdüler” (%23.9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%6.2) ile “tamamen güdüler” (%22.7) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.55$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “oldukça güdüler” ile “orta düzeyde 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.

2.22. Çalışma Koşulları Daha İyi Olan Bir Okula, Görüşü Alınarak Atanması

Anketin “çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.30’da gösterilmiştir.

Tablo 2.30.
Deneklerin “Çalışma Koşulları Daha İyi Olan Bir Okula, Görüşü Alınarak Atanması”na İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	14	4.4	15	4.7	56	17.4	109	34.0	127	39.6	321	100	3.99	1.07
Yönetici	1	2.0	1	2.0	5	10.2	23	46.9	19	38.8	49	100	4.18	0.85
Tüm Gruplar	15	4.1	16	4.3	61	16.5	132	35.7	146	39.5	370	100	4.02	1.04

Tablo 2.30. incelediğinde çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%38.8) ile “oldukça güdüler” (%46.9) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%39.6) ile “oldukça güdüler” (%34.0) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%4.1) ile “tamamen güdüler” (%39.5) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=4.02$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “oldukça güdüler” arasında “oldukça güdüler”e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması ödülü saygınlık derecesinde artışa neden olmasından dolayı 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.

2.23. Belirli Ödülleri Kazananlara Başarılarından Dolayı Üstün Hizmet Belgesi Verilmesi

Anketin “belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.31’de gösterilmiştir.

Tablo 2.31.
Deneklerin “Belirli Ödülleri Kazananlara Başarılarından Dolayı Üstün Hizmet Belgesi Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	28	8.7	38	11.8	64	19.9	84	26.2	107	33.3	321	100	3.63	1.28
Yönetici	1	2.0	2	4.1	8	16.3	20	40.8	18	36.7	49	100	4.06	0.94
Tüm Gruplar	29	7.8	40	10.8	72	19.5	104	28.1	125	33.8	370	100	3.69	1.25

Tablo 2.31. incelediğinde belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%36.7) ile “oldukça

güdüler” (%40.8) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%33.33) ile “oldukça güdüler” (%26.2) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%7.8) ile “tamamen güdüler” (%33.8) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.69$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “oldukça 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.

2.24. Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar Ve Katkılar Sağlayanlara Fikri Gayret Ödülü Verilmesi

Anketin “eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.32’de gösterilmiştir.

Tablo 2.32.
Deneklerin “Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar ve Katkılar Sağlayanlara Fikri Gayret Ödülü Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	12	3.7	34	10.6	62	19.3	102	31.8	111	34.6	321	100	3.82	1.12
Yönetici	-	-	3	6.1	6	12.2	18	36.7	22	44.9	49	100	4.20	0.88
Tüm Gruplar	12	3.2	37	10.0	68	18.4	120	32.4	133	35.9	370	100	3.87	1.10

Tablo 2.32 incelediğinde eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%44.9) ile “oldukça güdüler” (%36.7) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%34.6) ile “oldukça güdüler” (%31.8) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%3.2) ile “tamamen güdüler” (%35.9) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.87$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “oldukça 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.

2.25. 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 öğretmenleri güdüleme düzeyini“ belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.33’de gösterilmiştir.

Tablo 2.33.
Deneklerin “Eğitim-Öğretim Alanında Yeni Buluşlar ve Katkılar Sağlayanlara İki Maaş Ödül Verilmesi”ne İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	10	3.1	19	5.9	53	16.5	97	30.2	142	44.2	321	100	4.06	1.06
Yönetici	-	-	-	-	8	16.3	13	26.5	28	57.1	49	100	4.40	0.76
Tüm Gruplar	10	2.7	19	5.1	61	16.5	110	29.7	170	45.9	370	100	4.11	1.03

Tablo 2.33 incelediğinde eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%57.1) ile “oldukça güdüler” (%26.5) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%44.2) ile “oldukça güdüler” (%30.2) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%2.7) ile “tamamen güdüler” (%45.9) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=4.11$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “oldukça güdüler” arasında “oldukça güdüler”e yakın düzeyde güdüleyici bulunmaktadır. Bu özendirici öğretmenlerin saygınlık derecesinin artmasına, bir iş başarımları sonucu

kendilerine onur payı çıkarmalarına ve iki maaş ödül verilmesi ise 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 olabilecek niteliktedir. Bu özendiricinin oldukça güdüleyici bulunması, beklenti-değer kuramına uygun olarak, öğretmenlerin beklentilerine uygun, onların istedikleri sonuçlar olması bakımından kuramı destekler niteliktedir.

2.26. Öğretmen Çocuklarının Okullardaki Kreşlerden Öncelikli Yararlanması

Anketin “öğretmen çocuklarının okullardaki kreşlerden öncelikli yararlanması ödülünün öğretmenleri güdüleme düzeyini” belirlemek amacıyla düzenlenen sorusuna deneklerin verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları ile aritmetik ortalamaları Tablo 2.34’de gösterilmiştir.

Tablo 2.34.
Deneklerin “Öğretmen Çocuklarının Okullardaki Kreşlerden Öncelikli Yararlanması”na “ İlişkin Görüşleri

Seçenekler Gruplar	Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler		Toplam		$\bar{X}$	SS
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Öğretmen	26	8.1	33	10.3	64	19.9	95	29.6	103	32.1	321	100	3.67	1.24
Yönetici	2	4.1	3	6.1	8	16.3	25	51.0	11	22.4	49	100	3.81	0.99
Tüm Gruplar	28	7.6	36	9.7	72	19.5	120	32.4	114	30.8	370	100	3.69	1.21

Tablo 2.34 incelediğinde öğretmen çocuklarının okullardaki kreşlerden öncelikli yararlanması ödülünün, öğretmenleri güdüleme düzeyini belirtmelerine ilişkin yönetici görüşlerinin “tamamen güdüler” (%22.4) ile “oldukça güdüler” (%51.0) seçenekleri arasında, öğretmen görüşlerinin ise “tamamen güdüler” (%32.1) ile “orta düzeyde güdüler” (%19.9) seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir.

Konu hakkında tüm denek gruplarının görüşleri ise “hiç güdülemez” (%7.6) ile “tamamen güdüler” (%30.8) seçenekleri arasında bir dağılım göstermiştir.

Deneklerin soruya verdikleri cevapların aritmetik ortalamasının ($\bar{x}=3.69$) “oldukça güdüler” kategorisinde yer aldığı görülmektedir.

Öğretmen çocuklarının okullardaki kreşlerden öncelikli yararlanması ödülü, yönetici ve öğretmenler tarafından “tamamen güdüler” ile “orta düzeyde 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.

II. Alt Problemin Değişik Ödül Türleri Boyutuna Ait Yorumlar

Bulgulara göre ;

Yönetici ve öğretmenlerin değişik ödül türlerine ilişkin ortalamaları dikkate alındığında sırasıyla,

- a) Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi,
- b) Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması,
- c) Alanında gelişme olanağı sağlanması,
- d) Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi,
- e) Çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması,
- f) Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi,
- g) Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması,
- h) Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi,
- i) Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi,

biçiminde sıralanabilir.

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 "Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi"ni 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 seyerek ve isteyerek yapan öğretmenlerin daha çok şevkle çalışmalarında etkili olabilir.

Yöneticilerin diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının daha yüksek olmasının nedeni, yöneticilerin üstün performans gösterenleri daha fazla ödüllendirme isteğinden kaynaklanabilir.

Öğretmenlere verilecek ödül türleri, öğretmenin sahip olduğu girdi özellikleri (eğitim durumu, yetenek, kıdem ve yaş gibi) ile elde ettiği çıktılar (ödüller) arasındaki ilişki dikkate alınarak verilirse etkili olabilir. Eğitim çalışanları sahip oldukları özellikler ile çalışma performansı sonucu elde ettiği çıktıları karşılaştırması sonucu hissettiği fark olumlu ise performans artması ve yeterliliklerini geliştirme isteği beklenebilir. Fark olumsuz ise bu durumda performans düşmesi beklenebilir.

Diğer özendirici türlerinin öğretmenlerin girdi ve çıktı özellikleriyle örtüşen niteliklere sahip olduğu söylenebilir. Diğer özendirici türlerinin, varolan ödül türlerine göre öğretmenlerin hem girdi özelliklerini (eğitim durumu, yetenek, kıdem ve yaş gibi) artırabilecek, hem de performans artışı sağlayabilecek ve ödül sistemini daha çekici kılacak niteliklere sahip olduğu söylenebilir.

III. ALT PROBLEMLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR

1. Resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1.
Resmi Ödül Türlerinin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre
Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamalarının Karşılaştırılması

Statü	N	$\bar{X}$	S	t	P
Öğretmen	321	20.52	5.76	1.84	.070
Yönetici	49	21.79	4.25		
TOPLAM	370	20.69	5.60		

*P<.05

Gruplar arasında resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

2. Diğer özendiricilerin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2.
Diğer Özendiricilerin Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamaların Karşılaştırılması

Statü	N	$\bar{X}$	S	t	P
Öğretmen	321	93.02	18.37	2.69	.009*
Yönetici	49	99.46	15.10		
TOPLAM	370	93.87	18.09		

*P<.05

Gruplar arasında diğer özendiricilerin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri arasında .05 düzeyinde anlamlı bir fark

bulunmaktadır. Yöneticilerin diğer özendiricileri öğretmenlerden daha fazla güdüleyici bulduğu söylenebilir.

III. Alt Probleme Ait Yorumlar

Yönetici ve öğretmenlerin resmi ödül türlerine ilişkin görüş farklılığının olmaması bu ödül türlerinin güdüleme düzeyi konusunda görüş birliğinde oldukları biçiminde yorumlanabilir. Ancak diğer özendirici türlerinin yöneticiler tarafından daha da güdüleyici bulunması, yöneticilerin de öğretmenlikten gelmeleri, öğretmenlerin sorunlarını ve gereksinimlerini iyi bilmelerinden dolayı, öğretmenlerin gereksinimlerini kısmen de olsa karşılayabileceği nedeniyle diğer özendiricileri daha fazla güdüleyici buldukları söylenebilir. Çünkü I. Alt probleme ait yorumlarda belirtilen ve öğretmen ve yöneticiler tarafından özellikle istenen diğer özendiriciler incelendiğinde, temel gereksinimleri karşılayıcı nitelikte içsel ve dışsal ödüller olduğu söylenebilir. Bu nedenle Beklenti-değer kuramında da belirtildiği gibi, çaba-ödül ilişkisi göz önüne alınarak ödüllerin öğretmenler için çekici kılınması ve onları bu ödüllerle daha çok çalışmaya güdülemesi amaçlanıyorsa, ödüllerin öğretmenlerin verdikleri yanıtlar doğrultusunda düzenlemeler yapılarak, nicelik ve nitelik yönünden çekici kılınması sağlanabilir. Böylece örgütün durağanlıktan, daha dinamik bir yapıya kavuşması sağlanabilir.

IV. ALT PROBLEMLE İLGİLİ BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, branş ve ödül alıp almama değişkenlerine göre ödüllerin güdüleme düzeyine ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

1.1. Resmi ödül türlerinin cinsiyet değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların sayısal ağırlıkları dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1.
Resmi Ödül Türlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	t	P
Kadın	180	21.80	5.27	4.5	.000*
Erkek	141	18.90	5.98		
TOPLAM	321	20.35			

*P<.05

Tablo 4.1’de verilen verilere göre; resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bayan öğretmenlerin resmi ödül türlerini erkek öğretmenlere oranla daha güdüleyici buldukları söylenebilir.

1.2. Resmi ödül türlerinin cinsiyet değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların sayısal ağırlıkları dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.2’de sunulmuştur.

Tablo 4.2.
Resmi Ödül Türlerinin Yönetici Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	P
Kadın	6	21.33	4.22	.281	.780
Erkek	43	21.86	4.30		
TOPLAM	49	21.79	4.25		

*P<.05

Tablo 4.2'e göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

1.3. Diğer özendirici türlerinin cinsiyet değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların sayısal ağırlıkları dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.3'de sunulmuştur.

Tablo 4.3.
Diğer Özendirici Türlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamalarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	S	t	P
Kadın	180	96.73	17.62	4.20	.000*
Erkek	141	88.27	18.27		
TOPLAM	321	92.50			

*P<.05

Tablo 4.3'de sunulan verilere göre diğer özendiricilerin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Bayan öğretmenlerin değişik ödül türlerini de erkek öğretmenlere oranla daha güdüleyici buldukları söylenebilir.

1.4. Diğer özendirici türlerinin cinsiyet değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların sayısal ağırlıkları dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.4'de sunulmuştur.

Tablo 4.4.
Diğer Özendirici Türlerinin Yönetici Cinsiyet Değişkenine Göre
Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamalarının Karşılaştırılması

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	S	t	P
Kadın	6	105.33	11.57	1.258	.214
Erkek	43	98.65	15.47		
TOPLAM	49	99.46	15.10		

*P<.05

Tablo 4.4'e göre diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

2.1. Resmi ödül türlerinin kıdem değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.5.
Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama
ve Standart Sapma Dağılımı

	Kıdem				
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 + yıl
$\bar{X}$	20.96	20.45	20.50	21.54	19.42
SS	5.33	5.53	5.98	5.68	6.53
N	64	104	66	37	50

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.6'de sunulmuştur.

Tablo 4.6.
Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	P
RESMİ ÖDÜLLER	Gruplar Arası	112.40	4	28.10	.84	.499
	Grup İçinde	10533.56	316	33.33		
	TOPLAM	10645.96	320			

*P<.05

Tablo 4.6'ya göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

2.2. Resmi ödül türlerinin mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.7.
Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve
Standart Sapma Dağılımı

	Kıdem				
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 + yıl
$\bar{X}$	19.00	21.83	21.14	20.00	22.69
SS	.0	4.95	3.71	3.60	4.47
N	1	6	7	9	26

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.8'de sunulmuştur.

Tablo 4.8.
Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Resmi Ödül Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	P
RESMİ ÖDÜLLER	Gruplar Arası	60.73	4	15.18	.826	.516
	Grup İçinde	809.22	44	18.39		
	TOPLAM	869.95	48			

*P<.05

Tablo 4.8'e göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

2.3. Diğer özendirici türlerinin kıdem değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.9.
Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

	Kıdem				
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 + yıl
$\bar{X}$	92.09	93.79	94.56	94.40	89.54
SS	15.13	18.74	19.23	17.11	21.12
N	64	104	66	37	50

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10.
Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Diğer Özendirici Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	P
DİĞER ÖZENDİRİCİ TÜRLERİ	Gruplar Arası	951.05	4	237.76	.702	.591
	Grup İçinde	107079.79	316	338.86		
	TOPLAM	108030.84	320			

*P<.05

Tablo 4.10'a göre diğer özendiricilerin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde mesleki kıdem değişkenine anlamlı bir fark bulunmamıştır.

2.4. Diğer özendirici türlerinin yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre, öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.11.
Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

	Kıdem				
	1-5 yıl	6-10 yıl	11-15 yıl	16-20 yıl	21 + yıl
$\bar{X}$	120.00	102.16	95.00	90.55	102.34
SS	.0	7.88	14.7	16.08	15.15
N	1	6	7	9	26

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.12'de sunulmuştur.

Tablo 4.12.
Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Diğer Özendirici Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	P
DİĞER ÖZENDİRİCİ TÜRLERİ	Gruplar Arası	1535.26	4	383.816	1.79	.147
	Grup İçinde	9422.94	44	214.158		
	TOPLAM	10958.20	48			

*P<.05

Tablo 4.12'e göre diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşlerinde kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.1 Resmi ödül türlerinin öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.13.
Öğretmenlerin Öğrenim Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

	Öğrenim Durumu				
	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
$\bar{X}$	18.20	17.53	20.54	22.21	18.50
SS	6.77	5.47	5.83	4.76	0.70
N	10	15	253	41	2

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte tablo 4.14’de sunulmuştur.

Tablo 4.14.
Öğretmenlerin Öğrenim Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	p
RESMİ ÖDÜLLER	Gruplar Arası	314.29	4	78.57	2.403	.050*
	Grup İçinde	10331.67	316	32.69		
	Toplam	10645.96	320			

*P<.05

Tablo 4.14’e göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu farkın hangi eğitim düzeyle amacıyla LSD testi ile ölçülmüş ve sonuçlar Tablo 4.15’de verilmiştir.

Tablo 4.15.
Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin
Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamaları İle İlgili LSD Testi Sonuçları

Ortalama	N	Öğrenim	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
18.20	10	1					
17.53	15	2					
20.54	253	3		*			
22.21	41	4	*	*			
18.50	2	5					
20.52	321						

*P<.05

Tablo 4.15 incelendiğinde tek yönlü varyans analizi ile bulunan önemli farklılığın nedeni olarak, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, öğretmen okulu ve ön lisans mezunu öğretmenlere oranla resmi ödül türlerini daha güdüleyici bulduğu söylenebilir.

3.2. Resmi ödül türlerinin öğrenim değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.16.
Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve
Standart Sapma Dağılımı

	Öğrenim Durumu				
	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
$\bar{X}$	25.00	21.00	21.70	21.75	-
SS	1.41	1.73	4.30	6.18	-
N	2	3	40	4	-

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.17’de sunulmuştur.

Tablo 4.17.
Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine Göre Resmi Ödül Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	p
RESMİ ÖDÜLLER	Gruplar Arası	22.80	3	7.60	.404	.751
	Grup İçinde	847.15	45	18.82		
	TOPLAM	869.95	48			

*P<.05

Tablo 4.17'ye göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşlerinde öğrenim değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

3.3. Diğer özendirici türlerinin öğrenim durumu değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.18.
Öğretmenlerin Öğrenim Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

	Kıdem				
	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
$\bar{X}$	90.40	88.46	93.05	94.19	111.50
SS	10	15	253	41	2
N	19.09	15.05	19.07	15.06	17.17

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.19'da sunulmuştur.

Tablo 4.19.
Öğretmenlerin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Diğer Özendirici Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	p
DİĞER ÖZENDİRİCİ TÜRLERİ	Gruplar Arası	1119.66	4	279.91	.827	.509
	Grup İçinde	106911.18	316	338.32		
	TOPLAM	108030.84	320			

*P<.05

Tablo 4.19'a göre diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde öğrenim durumu değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

3.4. Diğer özendirici türlerinin öğrenim değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.20.
Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

	Kıdem				
	Öğretmen Okulu	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans	Doktora
$\bar{X}$	95.50	104.00	98.87	104.00	-
SS	14.84	15.09	15.81	10.61	-
N	2	3	40	4	-

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.21'de sunulmuştur.

Tablo 4.21.
Yöneticilerin Öğrenim Değişkenine Göre Diğer Özendirici Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	P
DİĞER ÖZENDİRİCİ TÜRLERİ	Gruplar Arası	189.32	3	63.11	.264	.851
	Grup İçinde	10768.87	45	239.30		
	TOPLAM	10958.20	48			

*P<.05

Tablo 4.21'e göre diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşlerinde öğrenim değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.1 Resmi ödül türlerinin branş değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.22.
Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve Standart Sapma Dağılımı

	Branş				
	Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	Yabancı Diller	Güzel Sanatlar	Meslek Dersleri
$\bar{X}$	20.68	20.40	21.09	22.60	19.62
SS	5.76	5.89	5.02	5.41	5.93
N	87	98	32	25	79

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.23’de sunulmuştur.

Tablo 4.23.
Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Resmi Ödül Türlerinin Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	P
RESMİ ÖDÜLLER	Gruplar Arası	186.34	4	46.58	1.40	.231
	Grup İçinde	10459.62	316	33.10		
	TOPLAM	10645.96	320			

*P<.05

Tablo 4.23’e göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.2. Resmi ödül türlerinin branş değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.24.
Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Resmi Ödüllerin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve
Standart Sapma Dağılımı

	Branş				
	Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	Yabancı Diller	Güzel Sanatlar	Meslek Dersleri
$\bar{X}$	21.25	22.00	21.50	23.75	21.79
SS	5.09	3.71	3.53	7.41	3.05
N	16	12	2	4	15

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.25’de sunulmuştur.

Tablo 4.25.
Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Resmi Ödül Türlerinin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	P
RESMİ ÖDÜLLER	Gruplar Arası	20.77	4	5.19	.269	.896
	Grup İçinde	849.18	44	19.30		
	TOPLAM	869.95	48			

*P<.05

Tablo 4.25’e göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşlerinde branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

4.3. Diğer özendirici türlerinin branş değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.26.
Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve
Standart Sapma Dağılımı

	Kıdem				
	Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	Yabancı Diller	Güzel Sanatlar	Meslek Dersleri
$\bar{X}$	92.33	93.53	96.65	97.68	90.20
SS	20.33	18.08	18.25	17.24	16.64
N	87	98	32	25	79

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.27’de sunulmuştur.

Tablo 4.27.
Öğretmenlerin Branş Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	P
DİĞER ÖZENDİRİCİ TURLERİ	Gruplar Arası	1659.68	4	414.922	1.233	.297
	Grup İçinde	106371.16	316	336.618		
	TOPLAM	108030.84	320			

*P<.05

Tablo 4.27’ye göre diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri incelendiğinde branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.4. Diğer özendirici türlerinin branş değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.28.
Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Diğer Özendiricilerin Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalama ve
Standart Sapma Dağılımı

	Branş				
	Sosyal Bilimler	Fen Bilimleri	Yabancı Diller	Güzel Sanatlar	Meslek Dersleri
$\bar{X}$	94.87	98.66	102.50	104.50	103.26
SS	15.04	17.90	24.74	10.84	13.06
N	16	12	2	4	15

Yukarıdaki veriler dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.29’da sunulmuştur.

Tablo 4.29.
Yöneticilerin Branş Değişkenine Göre Diğer Özendirici Türlerinin
Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL TÜRÜ		K.T.	Sd	K.O	F	p
DİĞER ÖZENDİRİCİ TURLERİ	Gruplar Arası	681.35	4	170.33	.729	.577
	Grup İçinde	10276.85	44	233.56		
	TOPLAM	10958.20	48			

*P<.05

Tablo 4.29'a göre değişik ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşlerinde branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5.1 Resmi ödül türlerinin ödül alıp-almama değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların toplam puan ortalama ve standart sapma dağılımı aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.30.
Resmi Ödül Türlerinin Ödül Alıp Almama Değişkenine Göre Öğretmenleri
Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan
Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL ALMA DURUMU	n	$\bar{X}$	S	t	p
ÖDÜL ALANLAR	172	21.54	5.43	3.42	.001*
ÖDÜL ALMAYANLAR	149	19.35	5.93		
TOPLAM	321	20.45			

*P<.05

Tablo 4.30'da sunulan verilere göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ödül alıp almama değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Daha önce en az bir tür ödül alan öğretmenlerin hiç ödül almayan öğretmenlere oranla resmi olarak verilmekte olan ödülleri daha güdüleyici buldukları söylenebilir.

5.2. Resmi ödül türlerinin ödül alıp-almama değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların sayısal ağırlıkları dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan varyans analizi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.31’de sunulmuştur.

Tablo 4.31.
Resmi Ödül Türlerinin Ödül Alıp-Almama Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL ALMA DURUMU	n	$\bar{X}$	S	t	p
ÖDÜL ALANLAR	40	22.02	3.93	.631	.543
ÖDÜL ALMAYANLAR	9	20.77	5.62		
TOPLAM	49	21.79	4.25		

*P<.05

Tablo 4.31’e göre resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşlerinde ödül alıp-almama değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

5.3. Diğer özendirici türlerinin ödül-alıp almama değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin verdiği cevapların sayısal ağırlıkları dikkate alındığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.32’de sunulmuştur.

Tablo 4.32.
Diğer Özendirici Türlerinin Ödül Alıp Almama Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL ALMA DURUMU	N	$\bar{X}$	S	t	P
ÖDÜL ALANLAR	172	96.03	18.91	3.202	.002*
ÖDÜL ALMAYANLAR	149	89.54	17.13		
TOPLAM	321	92.78			

*P<.05

Tablo 4.32’de sunulan verilere göre diğer özendiricilerin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmen görüşleri ödül alıp-almama değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Daha önce en az bir tür ödül alan öğretmenlerin hiç ödül almayan öğretmenlere oranla resmi olarak verilmekte olan ödülleri daha güdüleyici buldukları söylenebilir.

5.4. Diğer özendirici türlerinin ödül alıp-almama değişkenine göre öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yöneticilerin verdiği cevapların sayısal ağırlıkları dikkate alındığında, yönetici görüşlerinin anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t testi sonuçları, ilgili istatistiklerle birlikte Tablo 4.33’de sunulmuştur.

Tablo 4.33.
Diğer Özendirici Türlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenleri Güdüleme Düzeyine İlişkin Toplam Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması

ÖDÜL ALMA DURUMU	N	$\bar{X}$	S	t	P
ÖDÜL ALANLAR	40	100.75	14.53	1.258	.214
ÖDÜL ALMAYANLAR	9	93.77	17.19		
TOPLAM	49	99.46	15.10		

*P<.05

Tablo 4.33’e göre diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin yönetici görüşlerinde ödül alıp-almama değişkenine göre anlamlı bir fark bulunamamıştır.

IV. Alt Probleme Ait Yorumlar

Öğretmenlerin resmi ödül türleri ve diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin görüşlerine ait bulgular;

Cinsiyet değişkenine göre bayan öğretmenlerin resmi ve değişik ödül türlerini daha fazla güdüleyici bulmalarının nedeni, hem mesleki yaşantı, hem de aile yaşantısında üstlendikleri sorumluluğun birlikte yürütülmesindeki zorluklara ve

bayanların genel olarak erkeklere oranla daha duygusal ve hassas olmalarına bağlanabilir.

Bu sonuç Sabancının yaptığı araştırmanın sonucu ile tutarlılık göstermektedir. Bayan öğretmenler teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgelerine erkek öğretmenlere göre daha fazla önem vermektedir (Sabancı, 1999, s.238).

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

Öğretmenlerin diğer özendirici türlerinden, “eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, başöğretmen vb.) ünvan verilmesi” ve “emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi”, ödülleri ortalamalarını yüksek bulması dikkate alındığında, öğretmenlerin kıdem esasına dayalı ödül beklentisi içinde olduğu söylenebilir.

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 ve doktora 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.

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.

Ödül alan öğretmenlerin %53.6, ödül alan yöneticilerin ise %81.6 oranında olması ödül dağıtımında yöneticilerin yöneticileri kayırdığı ya da yöneticilerin öğretmenlere oranla daha yüksek performansla çalıştığı biçiminde yorumlanabilir. Kuram açısından değerlendirirsek, “algılanan çaba-ödül olasılığı” değişkenine göre; yöneticilerin büyük çoğunluğunun, gösterdikleri çaba ile söz konusu ödüllerden birini alma olasılığını, öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde gördükleri biçiminde yorumlanabilir.

Ödül alıp-almama değişkenine göre, ödül alan öğretmenlerin resmi ve diğer özendirici türlerini ödül almayan öğretmenlere oranla daha fazla güdüleyici bulmaları, kuram açısından değerlendirildiğinde; “ödül kazananlar” gösterdikleri çaba ile ödül alma olasılıkları arasında bir ilişki kurarak, çoğunluğu herhangi bir ödülü büyük bir olasılıkla alabileceklerini tahmin etmişlerdir. Bu da Beklenti-değer kuramında belirtilenlerle örtüşmektedir. Ödül alan öğretmenler çaba ile ödül arasında güçlü bir ilişki kurmuşlardır. Gösterdikleri çabanın karşılığını somut olarak elde etmişlerdir.

Yöneticilerin cinsiyet, mesleki kıdem, öğrenim durumu, branş ve ödül alıp-almama değişkenlerine göre görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmamasının nedeni olarak; ödüllerin davranış değiştirme aracı olarak, öğretmenlerin var olan istekli çalışmalarını destekleyici etki yapabileceği, isteksiz çalışmalara da örneklik ederek, öğretmenlerin daha çok çalışmalarında özendirici etki yapacağı konusunda ortak görüşe sahip oldukları biçiminde yorumlanabilir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçlarına yer verilmiş; bulgular ve yorumlar doğrultusunda geliştirilen öneriler sunulmuştur.

Sonuçlar

1. Öğretmenlerin resmi ödül türlerinden; yalnızca manevi boyutu olan teşekkür belgesi, takdir belgesi ve emeklilikte alınan hizmet şeref belgesi ödüllerini orta düzeyde güdüleyici, hem maddi hem de manevi boyutu olan derece ilerlemesi, aylıkla ödüllendirme ve altı yıl olumlu sicil notu sonucu kademe ilerlemesi ödülü alma, ödüllerini 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 güdüleme düzeyini artırmak için manevi boyutlu ödüllere maddi boyut eklenmeli, maddi boyutlu ödüllerin ise maddi boyutunun daha da güçlendirilmesi gerekmektedir. Resmi ödül türlerinin öğretmenlerin güdülenme düzeylerine ilişkin beklentilerini tam olarak karşılayacak nitelik ve nicelikte olmadığı sonucuna varılmıştır.

2. Yönetici görüşleri cinsiyet değişkenine göre dikkate alındığında, anlamlı bir fark bulunmamıştır. Ancak, öğretmen görüşleri dikkate alındığında, 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.

Bayan ve erkek öğretmenlerin özellikle ödül olarak verilmesini istediği diğer özendirici türleri ise aşağıda verilmiştir.

- * Öğrencilerinin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi
- * Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması
- * Alanında gelişme olanağı sağlanması
- * Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi
- * Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi
- * Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi
- * Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması
- * Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi

3. Kıdem ve branş değişkenine göre yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Öğretmen görüşleri öğrenim değişkenine göre incelendiğinde yüksek lisans mezunu öğretmenlerin, öğretmen okulu ve ön lisans mezunu öğretmenlere oranla resmi ödül türlerini daha güdüleyici bulduğu belirlenmiştir. Bu sonuç “öğrenim düzeyi arttıkça ödül beklentileri artmaktadır” biçiminde yorumlanabilir. Diğer özendirici türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin öğretmenlerin öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı görüş farklılığı bulunmamaktadır.

4. Yöneticilerin %82’sinin en az bir kez ödül aldığı belirlenmiş olup, yönetici görüşlerinde ödül alıp almama değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmadığı tesbit edilmiştir. Öğretmenlerin %54’ü en az bir kez ödül almıştır. Ortaöğretim

kurumlarındaki yönetici ve öğretmen sayıları gözönüne 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.

Ödül alanların ödüllere ilişkin olumlu algı geliştirmeleri arasında anlamlı bir ilişki vardır. Yöneticilerin ödül dağıtımı konusunda; öğretmen tarafından değer verilen bir ödülün alınmasından sonra ortaya çıkacak farklı bir çalışmanın bitiminde de en az eşdeğer bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği söylenebilir.

En az bir kez ödül alan öğretmenler ile hiç ödül almayan öğretmenlerin resmi ve diğer özendirici türlerini güdüleyici bulma düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. 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 sağlmasına neden olabilecektir.

5. Türk Milli Eğitim 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;

1. Örgütün öğretmene performansı sonucu elde ettiği başarısı ölçüsünde ödül verebilmesine,
2. Örgütün resmi ödülleri ve öğretmen beklentileriyle örtüşen diğer özendirici türlerini verebilme yeterliliğinde olmasına,
3. Örgüt yöneticilerinin verilen olanakları etkili kullanarak ödüllendirmeyi arzulamasına bağlıdır.

Kanun ve yönetmelikler çerçevesinde verilmekte olan ödüllerin öğretmenleri belirli bir düzeyde güdülediği 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.

6. Araştırma sonucu oldukça güdüleyici olduğu öğretmenler tarafından belirtilen diğer özendirici türlerinden bazılarının doğrudan okul yöneticileri tarafından verilebilecek nitelikte içsel ödüller olduğu görülmektedir. Bu ödül türleri;

- * Oldukça Güdüleyici Ödüller
- * Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması
- * Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi
- * Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması
- * Orta Düzeyde Güdüleyici Ödüller

- * Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi
- * Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi
- * Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi
- * Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması
- * Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi
- * Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi

Çağdaş yönetim anlayışına sahip okul yöneticilerinin etkili bir güdüleme gerçekleştirmek için, yukarıda belirtilen diğer özendirici türlerini yeri ve zamanı geldiğinde kullanarak, öğretmenlerin etkili ve verimli çalışmalarını sağlayabilecekleri söylenebilir.

7. Öğretmen ve yöneticilerin resmi ödül türlerinin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin görüşleri arasında dikkate değer bir fark bulunmamaktadır. Ancak öğretmen ve yöneticilerin diğer özendiricilerin öğretmenleri güdüleme düzeyine ilişkin görüşleri arasında fark bulunmaktadır. Bu farkı yöneticiler, diğer özendirici türlerinin öğretmenleri, öğretmenlerin beklentilerinden de fazla güdüleyeceği biçiminde yorumlamaktadır.

Yöneticiler öğretmenlerin özellikle;

- * Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması
- * Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi
- * Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi

* Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi

* Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi,
özendiricileri ile tamamen güdülenebileceği görüşündedirler.

Bu sonuçlar, öğretmenlere yönelik bu tür 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.

Öneriler

Bu bölümde uygulama önerileri ile yönetici ve öğretmenlerin önerdikleri ödüllere yer verilmiştir.

1. Teşekkür, takdir ve hizmet şeref belgesi ödülllerinin 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 ödül alıp-almama, cinsiyet ve öğrenim durumu değişkenine göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle resmi ödüllerin 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. Bu nedenle :

a) Ödül alan öğretmenlerin resmi ödül türlerini ve diğer özendiricileri ödül almayan öğretmenlere göre daha güdüleyici bulması nedeniyle, yöneticilerin ödül dağıtımı konusunda; öğretmen tarafından değer verilen bir ödülün alınmasından sonra ortaya çıkacak farklı bir çabanın da en az eşdeğer bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği sonucunu doğurmaktadır.

b) Kıdem ve öğrenim düzeyindeki farklılıklar ödül beklentilerinde de farklılıklar oluşturmaktadır. Bu nedenle farklı beklentileri karşılayacak, öğretmenlerin beklentilerine uygun, diğer özendirici türlerine gereksinim vardır. Diğer özendirici türleri;

- * Eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, başöğretmen vb.) ünvan verilmesi,
- * Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi,
- * Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi
- * Kariyer basamakları oluşturularak farklı ücretler ödenmesi, içerikli ödüller olabileceği söylenebilir.

c) Bayan öğretmenler resmi ödüller dışındaki diğer özendirici türlerini erkek öğretmenlere oranla daha fazla güdüleyici bulmaktadır. Yöneticilerin ödüllendirme uygulamaları sırasında bu ayrıntıyı bilmesi ve buna göre değerlendirme yapmasının etkili güdüleme süreci sağlamak açısından önemli olacağı söylenebilir.

4. Resmi ödül türleri dışında diğer özendirici türleri ile ödüllendirilme güdüleme açısından önem taşımaktadır. Bu amaçla aşağıda belirtilen diğer özendirici türleri;

- * Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması
- * Alanında gelişme olanağı sağlanması
- * Eğitim-öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi
- * Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yıla bir yıl yıpranma payı verilmesi
- * Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesiyle birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi
- * Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması
- * Aylıkla ödüllendirme miktarının günümüz koşullarına uygun hale getirilmesi

Etkili bir ödül sistemi için ödül çeşitliliğinin artırılması ve davranış ortaya çıktığı (olağanüstü çaba harcadığı) anda ya da hemen sonrasında uygulanması gerektiği, öğretmenlerin beklentileriyle örtüşen ve yukarıda sıralanan diğer özendirici türlerini de içeren yeni yasal düzenlemeler önerilebilir.

5. Öğretmenlerin kendi çıktılarının girdilerine oranı ile kendileri ile karşılaştırdıkları öğretmenlerin girdilerinin çıktılara oranı 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.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, Aytac. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi.** Pegem Yayınları, Ankara: 1994.
- Argon, T. ; Altay, E. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Nobel Yayınevi, Ankara : 2004
- Aydın, Mustafa. **Çağdaş Eğitim Denetimi.** Hatipoğlu Yayınevi, Ankara : 2000.
- **Eğitim Yönetimi.** Hatipoğlu Yayınevi, Ankara : 1991.
- Balcı, Ali. **Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler.** Pegem Yayıncılık, Ankara : 2000.
- Balcı, Esergül. **Ödüller Güdüleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri.** Adım Yayıncılık, Ankara : 1992.
- Baransel, Atilla. **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri: Cilt 1,** Fatih Matbaası, İstanbul: 1979.
- Başaran, İ. Ethem, **Örgütsel Davranış Yönetimi.** A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No:111. Ankara : 1982.
- Bucak, B. Esergül. **Eğitimde Yerelleşme.** Detay Yayıncılık, Ankara : 2000.
- Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.** 11.Baskı Pegem Yayıncılık, Ankara : 1999.
- Büyüköztürk, Şener. **Veri Analizi El Kitabı.** Pegem Yayıncılık, Ankara: 2002.
- Can, Halil. **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi.** Siyasal Kitabevi, Ankara : 2001.
- Can, H: D.Tuncer. **İşletme ve Yönetim.** Aşkınlar Matbaası, Ankara : 1984.
- Çetinkanat, Canan. **Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu.** Anı Yayıncılık, Ankara : 2000.

----- **İş Doyumu ve Tükenmişlik.** Anı Yayıncılık, Sayı 9186-193
Ankara: 2002.

Cüceloğlu, Doğan. **İnsan ve Davranışı : Psikoljinin Temel Kavramları**, Büyük Fikir Kitapları Dizisi,96. Remzi Kitabevi, İstanbul : 1993.

Davis, Keith. **İşletmelerde İnsan Davranışı.** Çevirenler: Kemal Tosun. İstanbul Üniversitesi, İstanbul : 1982.

Demirtaş, Hasan ve Güneş, Hasan. **Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü.** Anı Yayıncılık, Ankara :2002.

Dewey, Jhon **Türkiye Maarifi Hakkında Rapor.** İstanbul Devlet Basımevi, İstanbul: 1939.

Dinçer, Mehmet. **Eğitim Yönetimine Giriş.** Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir : 1997.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon.** Beta Basın Yayın AŞ, İstanbul : 2001.

----- **Yönetim Psikolojisi.** Beta Basın Yayın AŞ, İstanbul :1993.

----- **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** Genişletilmiş 7.Baskı Beta Basım A.Ş. İstanbul :2001.

Fındıkçı, I. İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Günbayı, İ. **Örgütlerde İşdoyumu ve Güdüleme.** Özen Yayıncılık. Ankara:2000.

Hageman, Gisela, **Motivasyon El Kitabı.** Rota Yayınları, İstanbul:1997.

Halloran, Art. **Tesvik Programları ve Motivasyon,** Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran: 1997.

Herzberg, Frederich. **Work and the Nature of Man.** World Publishing. C.O. Fifth Printing 1971.

Hitt, A. M; R.D. Midlemıst; L.R. **Mathis Effective Management** West Publishing Company, St Paul. 1979.

Hume. David A. **Reward Management**. Blackwell Puplishers Ltd. Oxford:1995

Kaya, Yahya Kemal. **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. Bilim Yayıncılık. Ankara:1999.

Kaptan, Saim. **Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri**, Tekışık Web Ofset Tesisleri Ankara: 1998

Karasar, Niyazi. **Araştırmalarda Rapor Hazırlama**. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara: 2000.

Kayıkçı, Kemal. **Yönetici Yetiştirme Sorunu**, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 150, Ocak Sayfa 32, Ankara : 2000.

Kocahanoğlu, Osman Selim. **Devlet Memurları Kanunu**. Çevik Matbaası İstanbul:1995

MEB, **Yöneticilerin El Kitabı**. MEB Yayını, Ankara:1990.

Nelson, Bob. **Motivasyonun 10 Yolu**, Executive Excellence, Yıl 1, Sayı 3, Haziran, İstanbul:1997.

Poyrazoğlu, O.Nuri. **Öğretmen ve Eğitim Yönetiminde Özlük Hakları** (Basılmamış Uzmanlık Tezi) A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi. Ankara:1978.

Resmi Gazete. **Milli Eğitim Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun**. Resmi Gazete No: 21226. Ankara:1992.

Sabancı, Ali. **İlköğretim Okullarındaki Ödül Sisteminin Öğretmenler ve Müdür Yardımcıları İçin Önem Derecesi, Gereksinimleri Karşılama ve İş Doyumu Sağlama Düzeyi**. Yayınlanmamış Doktora Tezi Hacettepe Üniversitesi Ankara : 1999.

----- Gdleme Düzeyi Açısından Türk Eēitim rgtnde Mevcut dl ve Terfi Sistemine Bir Bakış. Çaēdaş Eēitim. Şubat 1998, Sayı 240, Ankara:1998

Sang, H. Kim. **Motive Etmenin 1001 Yolu**. Çeviren:Hüseyin AYDIN, Timaş Yayınları No:393, İstanbul: 1997.

Sarpkaya, Ruhi. **İlkēretim ve Ortaēretim ēretmenlerine Yönelik Disiplin ve dllendirme Uygulamaları (Manisa Merkez İlçe rneēi)** Yayınlanmamış Doktora Tezi Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir : 2001.

Seçkin. N. **Orta Dereceli Okul ēretmenlerinin Aldıkları dller ve Cezalara İlişkin Bir Çalışma** Eēitim ve Bilim Sayı:77 Ankara 1990.

Selçuk, Yalçın **Personel İdaresi**, İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul : 1971.

Solmuş, Tarık. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Bir Uygulama Alanı Olarak Motivasyon**, Türk Psikoloji Bülteni, Sayı 19, Sayfa 65, Aralık Ankara:2000.

Tezbaşaran, Ata. **Likert Tipi lçek Geliştirme Kılavuzu**. Türk Psikologlar Derneēi Yayınları, Ankara,1997.

Tekışık, H. Hsn; Karabıyık . **Milli Eēitim İle İlgili Kanunlar**. ner Yayınları, Ankara :1986.

Tutum. C. **Personel Yönetimi**. Doēan Basımevi, Ankara :1979

TODAİE. **Devlet Memurları El Kitabı**. TODAİE Yayın No:213, Ankara: 1985.

Türk Dil Kurumu. **Türkçe Sözlük**. Türk Tarih Kurumu Basımevi. Ankara: 1988.

Onaran, Oēuz. **Çalışma Yaşamında Gdleme Kuramları** A.. S.B.F. Yayını, No:470 Sevinç Matbaası, Ankara : 1981.

Veninga, Robert. **Ruhlarımı Doyurun**. Executive Excellence, Rota Yayınları, Sayı: 47 Şubat, İstanbul :2001.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayınevi, Ankara :2000

Yücel. S. **Kamu Yönetiminde Personel Cezalandırma ve Ödüllendirme Sistemi İle Uygulamaya Ait Örnekler**, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens.,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul :1989.

EK – 1 BÜTÜN DENEK GRUPLARININ ANKET SORULARA VERDİKLERİ
CEVAPLARIN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI

**BÜTÜN DENEK GRUPLARININ ANKET SORULARININ VERDİKLERİ
CEVAPLARIN FREKANS VE YÜZDE DAĞILIMI**

SEÇENEKLER ÖDÜL TÜRLERİ		Hiç Güdülemez		Biraz Güdüler		Orta Düzeyde Güdüler		Oldukça Güdüler		Tamamen Güdüler	
	Statü	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Öğretmen	36	11,2	102	31,8	86	26,8	69	21,5	28	8,7
	Yönetici	0	0	10	20,4	16	32,7	20	40,8	3	6,1
2	Öğretmen	29	9,0	43	13,4	82	25,5	116	36,1	51	15,9
	Yönetici	0	0	5	10,2	10	20,4	23	46,9	11	22,4
3	Öğretmen	14	4,4	37	11,5	66	20,6	113	35,2	91	28,3
	Yönetici	1	2,0	2	4,1	7	14,3	19	38,8	20	40,8
4	Öğretmen	26	8,1	28	8,7	70	21,8	107	33,3	90	28,0
	Yönetici	3	6,1	4	8,2	14	28,6	15	30,6	13	26,5
5	Öğretmen	25	7,8	27	8,4	66	20,6	107	33,3	96	29,9
	Yönetici	1	2,0	5	10,2	12	24,5	12	24,5	19	38,8
6	Öğretmen	51	15,9	61	19,0	42	13,1	86	26,8	81	25,2
	Yönetici	13	26,5	7	14,3	8	16,3	8	16,3	13	26,5
7	Öğretmen	18	5,6	17	5,3	65	20,2	97	30,2	124	38,6
	Yönetici	0	0	2	4,1	7	14,3	15	30,6	25	51,0
8	Öğretmen	43	13,4	48	15,0	65	20,2	99	30,8	66	20,6
	Yönetici	5	10,2	2	4,1	6	12,2	18	36,7	18	36,7
9	Öğretmen	36	11,2	44	13,7	65	20,2	101	31,5	75	23,4
	Yönetici	2	4,1	6	12,2	5	10,2	19	38,8	17	34,7
10	Öğretmen	38	11,8	46	14,3	54	16,8	113	35,2	70	21,8
	Yönetici	1	2,0	8	16,3	9	18,4	17	34,7	14	28,6
11	Öğretmen	38	11,8	58	18,1	68	21,2	103	32,1	54	16,8
	Yönetici	1	2,0	10	20,4	13	26,5	10	20,4	15	30,6
12	Öğretmen	90	28,0	57	17,8	88	27,4	66	20,6	20	6,2
	Yönetici	6	12,2	9	18,4	17	34,7	10	20,4	7	14,3
13	Öğretmen	22	6,9	50	15,6	83	25,9	104	32,4	62	19,3
	Yönetici	0	0	6	12,2	18	36,7	12	24,5	13	26,5
14	Öğretmen	20	6,2	18	5,6	59	18,4	95	29,6	129	40,2
	Yönetici	2	4,1	3	6,1	10	20,4	8	16,3	26	53,1
15	Öğretmen	3	,9	30	9,3	62	19,3	115	35,8	111	34,6
	Yönetici	0	0	2	4,1	7	14,3	16	32,7	24	49,0
16	Öğretmen	5	1,6	27	8,4	48	15,0	80	24,9	161	50,2
	Yönetici	0	0	1	2,0	4	8,2	14	28,6	30	61,2
17	Öğretmen	12	3,7	33	10,3	52	16,2	83	25,9	141	43,9
	Yönetici	0	0	3	6,1	8	16,3	9	18,4	29	59,2
18	Öğretmen	44	13,7	59	18,4	83	25,9	70	21,8	65	20,2
	Yönetici	4	8,2	12	24,5	8	16,3	17	34,7	8	16,3
19	Öğretmen	1	,3	18	5,6	50	15,6	93	29,0	159	49,5
	Yönetici	0	0	4	8,2	8	16,3	17	34,7	20	40,8
20	Öğretmen	13	4,0	57	17,8	84	26,2	103	32,1	64	19,9
	Yönetici	0	0	8	16,3	9	18,4	23	46,9	9	18,4
21	Öğretmen	66	20,6	64	19,9	83	25,9	63	19,6	45	14,0
	Yönetici	4	8,2	10	20,4	14	28,6	15	30,6	6	12,2
22	Öğretmen	40	12,5	73	22,7	75	23,4	77	24,0	56	17,4
	Yönetici	2	4,1	13	26,5	9	18,4	20	40,8	5	10,2
23	Öğretmen	3	,9	18	5,6	45	14,0	119	37,1	136	42,4
	Yönetici	0	0	1	2,0	10	20,4	19	38,8	19	38,8
24	Öğretmen	35	10,9	46	14,3	98	30,5	95	29,6	47	14,6
	Yönetici	0	0	6	12,2	13	26,5	20	40,8	10	20,4
25	Öğretmen	63	19,6	74	23,1	97	30,2	56	17,4	31	9,7
	Yönetici	5	10,2	13	26,5	15	30,6	11	22,4	5	10,2
26	Öğretmen	7	2,2	26	8,1	56	17,4	120	37,4	112	34,9
	Yönetici	1	2,0	6	12,2	12	24,5	19	38,8	11	22,4
27	Öğretmen	22	6,9	42	13,1	75	23,4	105	32,7	77	24,0
	Yönetici	1	2,0	4	8,2	11	22,4	26	53,1	7	14,3
28	Öğretmen	14	4,4	15	4,7	56	17,4	109	34,0	127	39,6
	Yönetici	1	2,0	1	2,0	5	10,2	23	46,9	19	38,8
29	Öğretmen	28	8,7	38	11,8	64	19,9	84	26,2	107	33,3
	Yönetici	1	2,0	2	4,1	8	16,3	20	40,8	18	36,7
30	Öğretmen	12	3,7	34	10,6	62	19,3	102	31,8	111	34,6
	Yönetici	0	0	3	6,1	6	12,2	18	36,7	22	44,9
31	Öğretmen	10	3,1	19	5,9	53	16,5	97	30,2	142	44,2
	Yönetici	0	0	0	0	8	16,3	13	26,5	28	57,1
32	Öğretmen	26	8,1	33	10,3	64	19,9	95	29,6	103	32,1
	Yönetici	2	4,1	3	6,1	8	16,3	25	51,0	11	22,4

EK-2 ARAŞTIRMA ANKETİ

Değerli meslektaşım,

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlere yönelik uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikte çeşitli önerilere ilişkin görüşleriniz almaktır. Araştırmada ankete vereceğiniz yanıtlar değerlendirme için önem taşıdığından tüm soruları sizi gerçek etkileme düzeyini yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlayınız. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ödül türlerine ilişkin maddeler yer almaktadır. Toplanan bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacağından ankete isim yazmayınız. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Yusuf ŞENUFUK
A.İ.B.Ü.Eğt.Yön.ve Den.ABD
Yüksek lisans öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki kişisel özelliklerinizden size uygun olanı işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz
Kadın () Erkek ()
2. Mesleki kıdeminiz
a) () 1-5 b) () 6-10 c) () 16-20 e) () 21 yıl ve üstü
3. Öğrenim durumunuz
a) Öğretmen okulu.....()
b) Ön lisans.....()
c) Lisans.....()
d) Yüksek lisans.....()
e) Doktora.....()
4. Branşınız
a) () Sosyal Bilgiler
b) () Fen Bilimleri
c) () Yabancı Diller
d) () Güzel Sanatlar
e) () Meslek Dersleri
5. Meslek yaşantınızda varsa aldığınız ödüllerin sayısını ve tarihini belirtiniz

Ödüller	Sayısı	Tarih(Yıl)
a) () Teşekkür belgesi		
b) () Takdir belgesi		
c) () Hizmet Şeref Belgesi		
d) () Aylıkla ödüllendirme		
e) () Hiçbiri		

ANKET

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. İFADELER	Hiç güdülemez	Biraz güdüler	Orta düzeyde güdüler	Oldukça güdüler	Tamamen güdüler
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- Eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, baş öğretmen vb.) unvan verilmesi	()	()	()	()	()
9- Kariyer basamakları oluşturularak basamaklara göre farklı ücret ödenmesi	()	()	()	()	()
10- Ödül alan öğretmenlerinin başarısının, ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması	()	()	()	()	()
11- Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması	()	()	()	()	()
12- Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi	()	()	()	()	()
13- Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E.B. Sürekli yayınlarına tanıtılarak tavsiye edilmesi	()	()	()	()	()
14- Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yılda bir yıpranma payı verilmesi	()	()	()	()	()
15- Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması	()	()	()	()	()
16- Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması	()	()	()	()	()
17- Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesi ile birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi	()	()	()	()	()
18- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi	()	()	()	()	()
19- Öğrencilerin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi	()	()	()	()	()
20- Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması	()	()	()	()	()
21- Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması	()	()	()	()	()
22- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi	()	()	()	()	()
23- Alanında gelişme olanağı sağlanması	()	()	()	()	()
24- Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi	()	()	()	()	()
25- Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi	()	()	()	()	()
26- Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması	()	()	()	()	()
27- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi	()	()	()	()	()
28- Çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması	()	()	()	()	()
29- Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi	()	()	()	()	()
30- Eğitim-Öğretim alanında yeni buluş ve katkılar sağlayanlara fıkri gayret ödülü verilmesi	()	()	()	()	()
31- Eğitim-Öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi	()	()	()	()	()
32- Öğretmen çocuklarının okullardaki kreşlerden öncelikli yararlanması	()	()	()	()	()

Değerli Yönetici,

Bu araştırmanın amacı, öğretmenlere yönelik uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikte çeşitli önerilere ilişkin görüşleriniz almaktır. Araştırmada ankete vereceğiniz yanıtlar değerlendirme için önem taşıdığından tüm soruları sizi gerçek etkileme düzeyini yansıtacak şekilde içtenlikle yanıtlayınız. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde ödül türlerine ilişkin maddeler yer almaktadır. Toplanan bilgiler bilimsel amaçlı kullanılacağından ankete isim yazmayınız. Lütfen hiçbir soruyu yanıtsız bırakmayınız. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Yusuf ŞENUFUK
A.İ.B.Ü.Eğt.Yön.ve Den.ABD
Yüksek lisans öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Lütfen aşağıdaki kişisel özelliklerinizden size uygun olanı işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz
Kadın () Erkek ()
2. Mesleki kıdeminiz
a) () 1-5 b) () 6-10 c) () 16-20 e) () 21 yıl ve üstü
3. Öğrenim durumunuz
a) Öğretmen okulu.....()
b) Ön lisans.....()
c) Lisans.....()
d) Yüksek lisans.....()
e) Doktora.....()
4. Branşınız
f) () Sosyal Bilgiler
g) () Fen Bilimleri
h) () Yabancı Diller
i) () Güzel Sanatlar
j) () Meslek Dersleri
5. Meslek yaşantınızda varsa aldığınız ödüllerin sayısını ve tarihini belirtiniz

Ödüller	Sayısı	Tarih(Yıl)
a) () Teşekkür belgesi		
b) () Takdir belgesi		
c) () Hizmet Şeref Belgesi		
d) () Aylıkla ödüllendirme		
e) () Hiçbiri		

ANKET

Açıklama: Değerli yönetici, aşağıda öğretmenlere yönelik olarak uygulanmakta olan resmi ödüller ve ödül olabilecek nitelikte çeşitli öneriler sunulmuştur. Okulunuzda görev yapan öğretmenler çalışmaları sonucu iyi bir başarı (performans) göstererek ödüllendirilecek olsalar; size göre, aşağıda ödül olarak sıralanan maddelerin her biri, okulunuzda görevli öğretmenleri 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- Eğitim düzeyi ve kıdem esasına göre (usta öğretmen, baş öğretmen vb.) unvan verilmesi	()	()	()	()	()
9- Kariyer basamakları oluşturularak basamaklara göre farklı ücret ödenmesi	()	()	()	()	()
10- Ödül alan öğretmenlerinin başarısının, ulusal düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması	()	()	()	()	()
11- Ödül alan öğretmenlerin başarısının, yerel düzeyde yayın yapan gazete ve televizyonlarda duyurulması	()	()	()	()	()
12- Ödül alan öğretmene görevli olduğu il sınırlarındaki törenlerde konuşma yapma olanağı verilmesi	()	()	()	()	()
13- Ödül alan öğretmenlerin mesleki çalışmalarının, M.E.B. Sürekli yayınlarına tanıtılarak tavsiye edilmesi	()	()	()	()	()
14- Emeklilik işlemlerine esas olmak üzere her on yılda bir yıpranma payı verilmesi	()	()	()	()	()
15- Mesleki gelişim için yurtiçi gezi olanağı sağlanması	()	()	()	()	()
16- Mesleki gelişim için yurtdışı gezi olanağı sağlanması	()	()	()	()	()
17- Olağanüstü başarı gösteren öğretmene ailesi ile birlikte bir haftalık tatil ödülü verilmesi	()	()	()	()	()
18- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin kurulda yönetici tarafından sözle takdir edilmesi	()	()	()	()	()
19- Öğrencilerin kendisine değer verdiğini bilmesi ve hissetmesi	()	()	()	()	()
20- Okulun yönetimine yönelik kararlara katılması	()	()	()	()	()
21- Öğretmenlerin özel günlerinin (doğum, evlenme, düğün, vb.) kutlanması	()	()	()	()	()
22- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin okuldaki törenlerde öğrencilerin önünde yönetici tarafından sözle takdir edilmesi	()	()	()	()	()
23- Alanında gelişme olanağı sağlanması	()	()	()	()	()
24- Okulunu çeşitli toplantılarda temsil etmesi	()	()	()	()	()
25- Ders vermenin dışında ek sorumluluklar verilmesi	()	()	()	()	()
26- Ders programı yapılırken isteklerinin dikkate alınması	()	()	()	()	()
27- Olağanüstü başarı gösteren öğretmenin arkadaşları tarafından takdir edildiğini hissetmesi	()	()	()	()	()
28- Çalışma koşulları daha iyi olan bir okula, görüşü alınarak atanması	()	()	()	()	()
29- Belirli ödülleri kazananlara başarılarından dolayı üstün hizmet belgesi verilmesi	()	()	()	()	()
30- Eğitim-Öğretim alanında yeni buluş ve katkılar sağlayanlara fikri gayret ödülü verilmesi	()	()	()	()	()
31- Eğitim-Öğretim alanında yeni buluşlar ve katkılar sağlayanlara iki maaş ödül verilmesi	()	()	()	()	()
32- Öğretmen çocuklarının okullardaki kreşlerden öncelikli yararlanması	()	()	()	()	()

T. C.
BOLU VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

SAYI :B.08.4.MEM.4.14.00.02.311/ 4387
KONU :Anket Çalışması

4 MART 2004

VALİLİK MAKAMINA
BOLU

İLGİ: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 01.03.2004 tarih ve 127 sayılı yazısı.

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencilerinden Yusuf ŞENUFUK "Ortaöğretim Kurumlarında görevli Öğretmenlerin Değişik Ödül Türlerine Göre Gütülenme Düzeyleri" konulu tez çalışması çerçevesinde, merkez ortaöğretim okullarımızda anket uygulaması yapmak istemektedir.

Anket uygulamasının yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Bayraktar
İsmail BAYRAKTAR
Milli Eğitim Müdür V.

OLUR
4.../03/2004

EBİLOĞLU
H.Osman EBILOĞLU
Vali a.
Vali Yardımcısı