



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR İNCELEME
(ADANA/SEYHAN ÖRNEĞİ)

Sami AKÜN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN, 2015



TÜRKİYE CUMHURİYETİ
TOROS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN
MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR İNCELEME
(ADANA/SEYHAN ÖRNEĞİ)

Sami AKÜN

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MERSİN, 2015

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

“Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler Üzerine Bir İnceleme (Adana/Seyhan Örneği)” çalışması jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ

(Danışman)

Üye: Doç. Dr. Köksal HAZIR

Üye: Yrd. Doç. Dr. Mert AKTAŞ

ONAY

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

...../...../2015

Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

ETİK BEYANI

Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. / / 2015

Sami AKÜN

ÖZET**EĞİTİM KURUMLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONUNA ETKİ EDEN FAKTÖRLER
ÜZERİNE BİR İNCELEME
(ADANA/SEYHAN ÖRNEĞİ)****Sami AKÜN****Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı****Danışman: Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ****Mayıs 2014, 158 sayfa**

Bilginin gerçek sermaye olarak kabul edildiği günümüzde, eğitime verilen önem artarak öğretmenlere yeni sorumluluklar ve davranışlar yüklemektedir. Eğitimin vazgeçilmez temel ögesi olan öğretmen; dinamik, yenilikçi, bilimsel düşünme gücüne sahip bir yapıyla donanık olmalıdır. Öğretmenin oluşan yeni yapısı içinde nesnel ve bilimsel değerlendirme yapabilme niteliğinin bulunması zorunlu bir gerekliliktir. Eğitim kurumlarının iyi yönetilmesi görevi insan yetiştirmek olan öğretmenlerin motivasyonu ülkemizin geleceği açısından hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışma okullarda görevli öğretmen ve idarecilerin motivasyon ve doyumunun ölçülmesi, öğretmen ve idarecileri motive etmede kullanılabilecek motivasyon araçlarının, değişen personel özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Bu amaçla Adana ili Seyhan ilçesinde 27 okul ve eğitim kurumundan 75'i idareci ve 85'i öğretmen toplam 160 katılımcı ile anket çalışması yapılmış, Öğretmen ve idareciler açısından birinci önceliğin iş güvencesi ve sosyal haklar olduğunu görülmüştür. Yönetici atama yönetmeliğinin objektif kriterlere göre yapılması eğitim çalışanları tarafından çok yüksek oranda desteklenmiştir. Eğitim çalışanlarının son beş yıl içinde görev yeri değişikliğinin çok fazla olduğu bu sonuçların öğretmen ve idarecilerinin motivasyonlarını iyi yönde etkilemediği görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, yönetim, okul yönetimi

ABSTRACT**THE STUDY FOR THE ELEMENTS THAT AFFECT THE MOTIVATION OF
THE MANAGERS AND TEACHERS WORKING IN THE EDUCATIONAL
INSTITUTIONS (EXAMPLE IN SEYHAN/ADANA)****Sami AKÜN****Master Thesis, Department on Business Administration****Supervisor: Assist. Prof. Dr. Murat KÖYLÜ****May 2015, 158 pages**

Nowadays the knowledge is accepted as the real wealth, hence, the importance given to the education increases and the new responsibilities and behaviors are attributed to the teachers. The teacher who is the main and essential element of education must be dynamic, innovative and capable of thinking scientifically. In the new structural form of a teacher, it is a compulsory necessity that he can evaluate manners objectively and scientifically. Managing of the educational institutions and the motivation of teachers having the duty of growing new generations are essential for the future of our country.

This study has been done for measuring the motivation and pleasant of the teachers and managers working in the school ; determining if the motivational devices used for motivating the teachers and managers must be changed according to the different personal qualities or not.

So, the survey including of the 160 participants in the total, 75 of which are managers and 85 ones are teachers working in 27 schools and educational institutions in Seyhan / Adana, has been conducted and in the result of this investigation, it is considered that the first priorities of the teachers and managers are the job security and social rights. The most of workers of education support the instruction related to the appointment of managers to be performed according to the objective criteria. And, it has been revealed that the workers of education change their place of duty consistently in

the last five years and the results of this situation haven't affected the motivation of the teachers and managers positively.

Keywords: Motivation, Management, The Management Of School

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
KISALTMALAR	xi
TABLO LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı Ve Önemi	4
1.1.1. Motivasyon Tanımı	4
1.1.2. Motivasyon Tarihçesi	14
1.1.2.1. Endüstri Devriminin Getirdiği Yenilikler	15
1.1.2.2. Endüstri Devrimi-Makineleşme (19yy. Sonları).....	15
1.1.2.3. Endüstri Devrimi – Otomasyon (20.yy’ın Ortaları)	16
1.1.3. Motivasyon Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları	17
1.1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	20
1.1.3.2. Alderferin Varlık, İlgililik ve Gelişme Kuramı	24
1.1.3.3. Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı	25
1.1.3.4. Mc Clelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı	27
1.2. Motivasyon Araçları	30
1.2.1. Ekonomik Araçlar.....	30
1.2.1.1. Ücret, Prim, Ödül	30
1.2.1.2. İş Güvencesi	32
1.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar	33
1.2.2.1. Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiri	33
1.2.2.2. Moral Vermek	34
1.2.2.3. Sosyal İşlere, Sosyal Etkinliklere Önem Vermek	35
1.2.2.4. Önem ve Değer Vermek	36
1.2.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma	36

1.2.2.6. Çalışmada Bağımsızlık (İnisiyatif)	37
1.2.2.7. Çalışanlar ve Yöneticilerle İlişkiler	38
1.2.2.8. Gelişme ve Başarı	39
1.2.2.9. Sosyal Kolaylıklar	40
1.2.2.10. Sosyal Statü Sağlamak	40
1.2.2.11. Prestij Sağlamak	41
1.2.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	41
1.2.3.1. Terfi ve Kariyer	42
1.2.3.2. Karara Katılma, Açık Yönetim Politikası	43
1.2.3.3. İyi Çalışma Koşulları	44
1.2.3.4. Çalışma Düzeni Sağlamak	44
1.2.3.5. Yapılan İşin Çekici ve Önemli Olması	45
1.2.3.6. Performans Değerlendirme	46
1.2.3.7. İyi Bir İletişim Sistemi	47
1.2.3.8. Yetki ve Sorumluluk	48
1.2.3.9. Vizyona Sahip Olmak	49
1.2.3.10. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	50
1.2.3.11. Oryantasyon, İşe Alıştırma Sistemi	51
1.2.3.12. İyi Bir Eğitim Sistemi	52
1.2.3.13. İş Güvenliğini Temin Etmek	53
1.2.4. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Ögeler	53
1.2.4.1. Yöneticiler	53
1.2.4.2. Öğretmenler	54
1.2.4.3. Eğitimci Olmayan Personel	56
1.2.4.4. Öğrenciler	57
1.2.4.5. Veliler	57
1.2.4.6. Baskı Grupları	58
1.2.4.7. Yönetim Yapısı	60
1.2.4.8. İş Piyasası	61
1.2.5. Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri	62
1.2.5.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı	62
1.2.5.2. Güdüleme (Motivasyon)	63
1.2.5.3. Grup Davranışı	63
1.2.5.4. Değişiklik – Yenilik	64

1.2.5.5. Çatışma	66
1.2.5.6. Katılma	67

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM ORTAMI ,YÖNETİM VE YÖNETİM BİLİMİNİN MOTİVASYON ETKİSİ

2..Yönetim	68
2.1.Eğitim Yönetimi	75
2.1.1. Eğitim Yönetimi Özellikleri	75
2.1.2. Eğitim Yönetiminin Önemi	79
2.1.2.1. Eğitim yönetiminde bazı kuramları	80
2.1.3.Eğitim yönetiminin amaçları	81
2.1.3.1.Eğitim yönetiminin özellikleri	81
2.1.4.Okul Yönetimi ve Yöneticisi	83
2.1.4.1. Okul Yönetimi'nin Farklılıkları	88
2.2. Okul Yöneticisinin Davranışları	90
2.2.1. Okul Yöneticisinin Görevleri	90
2.2.2. Okul Yöneticisinin Yetkisi	92
2.2.3. Okul Yöneticisinin Sorumluluğu	94
2.3. Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri	95
2.4. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Önemi	96
2.4.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri	98
2.4.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler	98
2.4.2.1. Değerler	98
2.4.2.2. Liderler ve Kahramanlar	98
2.4.2.3. Törenler ve Simgeler	99
2.4.2.4. Öykü ve Efsaneler	99
2.4.2.5. Dil	99
2.4.2.6. Örfler	100
2.4.2.7. Normlar	100
2.4.2.8. Örgütsel Sosyalleşme	100
2.5. Eğitim Yönetim Biçimleri	102
2.5.1. Yönetici Davranışları	102

2.5.2. Okul Yönetim Yaklaşımları	103
2.5.3. Eğitimde Yönetim Biçimleri	105
2.5.4. Yetkeci Yönetim Biçimi	107
2.5.5. Koruyucu Yönetim Biçimi	109
2.5.6 Destekçi Yönetim Biçimi	110
2.5.7 Birlikçi Yönetim Biçimi	111
2.6. Eğitim Yöneticisinin Motivasyon Etkisi.....	113
2.7. Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi	114
2.7.1.Yöneticilerin Kullandıkları Özendirme (Motivasyon) Araçları	114
2.7.1.1.Kötücül Rekabeti Ortadan Kaldırmak	115
2.7.1.2.Maddi ve Manevi Teşvikler	116
2.7.1.3.Açık İletişim	116
2.7.1.4.Geri Besleme	116
2.7.1.5.Yöneticinin Davranışları	117
2.7.1.6.Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek	117
2.7.1.7.Makul İşe Alma Uygulamaları	118
2.7.1.8.Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturlmaları	118
2.7.1.9.Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak	118
2.7.1.10.Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek	118
2.7.1.11.Yükselme Olanakları Sağlamak	119
2.7.1.12.İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek	119
2.7.1.13.Çalışanların Şikâyetlerini Dikkate Almak	119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1. Amaç.....	121
3.2. Önem.....	121
3.3. Varsayımlar.....	122
3.4. Sınırlılıklar	122
3.5. Hipotezler.....	123
3.6. Yöntem.....	128
3.6.1. Araştırma Modeli.....	128

3.6.2. Evren ve Örneklem	128
3.6.3. Veriler ve Toplanması	128
3.6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	129
3.7. Bulgular	129
3.7.1. Seçilen Örneklemin Demografik Özellikleri	129
3.7.2. Güvenirlik ve Madde Analizleri	133

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

4.1. Değerlendirme	144
4.2. Sonuç	145
KAYNAKÇA	149
EKLER	155
ÖZGEÇMİŞ	158

KISALTMALAR

a.g.k.	: Adı Geçen Kitap
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TBY	: Teknik Bilgi, Beceri ve Yetenek
Bkz	: Bakınız
yy	: Yüzyıl
dk	: Dakika
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu

TABLOLAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 1. Gereksinim Hedef İlişkisi	12
Tablo 2. İhtiyaçların Örgütçe Nasıl karşılanabileceği Örnekleri	20
Tablo 3. Alderfer ve Maslow'un kuramlarının karşılaştırılması	24
Tablo 4. Yönetimin Bilim, Sanat ve Meslek Yönü	74
Tablo 5. Seçilen örneklemin meslekteki görev süresine göre dağılımı.	130
Tablo 6. Seçilen örneklemin kurumdaki hizmet süresine göre dağılımı.....	131
Tablo 7. : Seçilen örneklemin Cinsiyet dağılımı.....	131
Tablo 8. Seçilen örneklemin Medeni Durum dağılımı.....	131
Tablo 9. Seçilen örneklemin eğitim durumlarına göre dağılımı.	132
Tablo 10. Seçilen örneklemin Ek İş Durum dağılımı.	132
Tablo 11. Seçilen örneklemin Ev Durumu dağılımı.	132
Tablo 12. Seçilen örneklemin otomobil Durumu dağılımı.	133
Tablo 13. Seçilen örneklemin Görev Durum dağılımı.....	133
Tablo 14. Güvenirlilik analizi.	134
Tablo 15. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonları.	134
Tablo 16. Maddelerin açıklanması.....	135
Tablo 17. Madde analiz tablosu.	136
Tablo 18. Demografik Faktörlerin Maddelere etkisi:p-değerleri.....	138
Tablo 19. Görev süresine Göre Analiz.....	139
Tablo 20. Cinsiyete Göre Analiz.....	140
Tablo 21. Medeni Durum.....	141
Tablo 22. Eğitim Durumu	141
Tablo 23. Ev durumu.....	142
Tablo 24. Otomobil durumu.....	142
Tablo 25. Görev durumu	142

GİRİŞ

Cumhuriyet döneminde eğitim, kalkınmanın aracı olarak görüldü. Atatürk, eğitimde yenileşmeyi, Millî birliğin ve lâik toplumun temeli olarak ele almıştı. Sadece politik bağımsızlığı değil, ekonomik gelişmeyi de, bu yenileşmeye dayalı düşünmüştü. Atatürk'e göre, modernleşmenin en etkili aracı eğitimdi. İlk eğitim girişimleri arasında 3 Mart 1924'te Tevhid-i Tedrisat Kanunu (Öğretim Birliği Kanunu) yürürlüğe konmuş, Millî eğitim merkez ve taşra teşkilatları yeniden örgütlenmişti (Bursalıoğlu, 1987: 17; Akyüz, 1999:442; Balcı, 2004:24). 1924'ten sonra John Dewey, Türk eğitim sistemi ile ilgili olarak hazırladığı raporda, okul yöneticisi yetiştirecek ders ve programların açılmasına ilişkin bazı önerilerde bulunmuş ise de, kayda değer bir uygulamanın yapıldığı görülmemektedir. Bu dönemde de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve atanmasına ilişkin yeni uygulamanın varlığına rastlanmamaktadır. 789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Kanun "Meslekte aslolan öğretmenliktir." maddesiyle, öğretmen adayları arasından yönetim görevlerinin yürütülebileceğine işaret etmektedir.

Eğitim hiç şüphe yok ki bir ulusun değerlerini geleceğe taşımasında, ulus olma bütünlüğünü korumasında, gelişim ve ilerlemesinde en büyük öneme sahiptir. Eğitim kavramı bireyde davranış değişikliği meydana getirme süreci olarak ta açıklanabilir. Bu süreç, içerik program, yönetici, öğretmen, öğrenci, veli gibi öğelerden oluşmaktadır. Eğitim sürecinin en önemli ögesi ise öğretmendir. Öğretmenin içinde bulunduğu ruhi durum, mesleğe kendini adanmışlığı, motivasyon düzeyi, sahip olduğu bilgi ve becerileri, eğitim öğretim süreçlerini etkilemektedir. Öğretmen motivasyonunu göz ardı ederek yapılacak bir eğitim yönetimi ise ders müfredatları ve eğitim planlaması ne derece iyi olursa olsun amacına ulaşamayacaktır.

Eğitimin toplum için hayati değerdeki önemine rağmen, okullarda insan kaynakları yönetiminin etkili kullanıldığı iddia edilemez. Oysa eğitim yönetimi, örgütte bulunan madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanma sürecidir. Ne var ki insan kaynakları yönetimi ilkeleri ve işlemleri eğitim yönetiminin en çok ihmal edilen ve yanlış anlaşılan yanıdır. İnsan kaynakları yönetiminin işlevlerinden biri olan motivasyon yönetimi ise yalnızca geleneksel yaklaşımlarla yapılmaya çalışılmakta ve bundan dolayı da etkili olunamamaktadır. Etkili bir motivasyon yönetimi uygulayabilmek için okul yöneticilerinin bu alanda ve bilimsel temelde kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir.

Motivasyon kavramı bugüne kadar birçok anlamlarda kullanılmıştır.

Motivasyon kavramı; yöneltme, güdüleme, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamlara gelmektedir. Motivasyonu “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları.” şeklinde tanımlamak mümkündür. Örgütsel açıdan bakılınca ise motivasyon; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümü anlamını taşımaktadır.

İnsanları özel hayatlarında ve çalıştıkları kurumlarda motive eden pek çok etken vardır. Çalışanları motive eden bu faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Kişilerin değişik psikolojik yapıları nedeniyle onları güdüleyen faktörler de değişmektedir. Bunun haricinde örgütlerin de birbirinden farklı yapıları vardır. Bu nedenle bir örgütte işgörenleri motive etme konusunda başarıya ulaşan bir yönetici başka bir örgütte aynı başarıyı yakalayamayabilir.

Uzun araştırmalar sonucu saptanan motivasyon araçlarının neler olduğunu bilmek pek tabii ki yöneticinin işini kolaylaştıracaktır. Motivasyon araçları üç temel başlıkta toplanmıştır. Bunlar; ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlardır. Bu motivasyon araçlarının çalışanlar üzerinde sağlayabildiği güdüleme farklı olabilmektedir. Bundan başka evli veya bekar olmak, kişinin ek gelirinin olması, cinsiyet farklılığı veya çalıştığı kurumun başarı seviyesi gibi daha pek çok demografik değişken çalışanların motivasyon araçlarına bakışında farklılıklar yaratabilir. Okullarda yönetim görevini yerine getiren idarecilerin öğretmenleri işe güdülemede zorluk çektikleri bilinen bir gerçektir. Özellikle özlük haklarının istismar edilebildiği devlet okullarında bu zorluk daha fazladır.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde; motivasyon kavramı geniş kapsamlı olarak açıklanırken, motivasyon kuramları, motivasyon araçları ihtiyaç, davranış ve hedef kavramları ile olan ilişkileri açıklanmaktadır. Motivasyon süreci, önemi ve yararları hakkında bilgi verildikten sonra okul yönetiminde rol oynayan ögeler okul yönetiminde insan ilişkileri motivasyonunun bireysel ve örgütsel yansımaları hakkında bilgi verilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, Eğitim ortamı yönetim ve yönetim biliminin motivasyona etkisi yöneticilere kişileri motive eden faktörleri belirlemek, kişilerin motivasyonunu sürdürmek konularında yardımcı olmak için , Eğitim yönetimi ve önemi okul yönetimi açıklanmıştır. Okul yöneticisinin davranışları görevleri, yetkisi ve sorumluluğu incelenmiş yeterlilikleri üzerinde durulmuştur. Örgüt kültürünün tanımı ve önemi, yönetim biçimleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yöneticinin motivasyon etkisi

ve motivasyonun yönetici açısından önemi yöneticilerin kullandıkları motivasyon araçları geniş bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; tezin örneklemini oluşturan Adana ili Seyhan ilçesinde eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve idarecilerden oluşan 160 katılımcıya 1. Bölümü 11 ve 2. Bölümü 28 sorudan oluşan anket formlarından elde edilen verilerin analizi yapılarak, motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma yer almaktadır. Bu tez çalışmasında anket metodu ve bu anketlerin analizinde SPSS istatistiksel paket programı kullanıldı. Katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımları çıkarılacaktır. Sonra ölçeğin aritmetik ortalama ve standartsapma degerleri hesaplandı. Anket formundaki soruların iliski durumlarını tespit etmek için faktör analizi uygulanacaktır. Degiskenler arasındaki birebir iliskiye bulmak için korelasyon analizi, birden fazla bagimsız degisken ile bir bagımlı degisken arasındaki iliskiye açıklamak için de regresyon analizi yapıldı.

Çalışmanın son bölümde ise; tez çalışmasının sonuç ve değerlendirmeler kısmı yer almaktadır.

Bir kurumda yönetimin tüm çalışmaları ve çalışanları doğrudan etkilediği aşikardır. Yöneticinin çalışanları motive etmesi uygun çalışma ortamlarının oluşturulması verimliliğin artırılmasında hayati öneme sahiptir. İdareci ve öğretmenlerle yaptığımız çalışmada, genel anlamda öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan tüm motivasyon araçları hakkındaki görüşleri olumludur, tüm motivasyon araçlarına önem vermektedirler. Öğretmenlerin kendileri için çok önemli olduklarını belirttikleri motivasyon araçları şöyle sıralanmaktadır. Araçlar sırasıyla iş güvencesi, Yöneticilerin objektif kriterlere göre atanması, Sosyal haklar, adaletli disiplin sisteminin olması ve iyi bir iletişim sistemi olması, olarak tespit edilmektedir. İş güvencesi, yapılan işte yeterli araç gereç ve donanımın olması, sosyal hakların varlığından ve devamından emin olmak, iş arkadaşları ile ilişkiler, yöneticinin çalışma düzenini sağlaması, iyi bir iletişim sisteminin olması, bilgi ve yetenekler doğrultusunda görevlendirilme, bir çalışan olarak önem ve değer verilmesi, çalışılan kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması, sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesi, etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması, velilerden görülen saygı, çalışılan okulun vizyonunun olması, çalışılan kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi, kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının olmasıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYONUN

1.1. Motivasyonun Tanımı Ve Önemi

Genel olarak insan davranışlarını iyi anlamak için ihtiyaçlarını bilmek gereklidir. Bireyleri davranışlara yönelmesini sağlayan itici güç ise motivasyon olarak tanımlanabilir.

1.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon, (güdülüne) dilimizde güdü, harekete geçiren güç olarak yerleşmiştir. Güdüleme insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri umutları inançları kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularını kapsamaktadır. Okulda öğrencinin daha çok çalışma isteği duyması, fabrikada işçinin işini benimseyerek ve severek yapması ve bir orta kademe yöneticinin söylenmeden ve gerekli bilgileri hazırlamış olarak toplantıya katılması kişinin motivasyonu ile yakından ilgilidir. (Fındıkcı,1999:373:Akt.Altok,2009).

Motivasyon kavramı; hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek anlamlarına gelen Latince “movere” kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türemiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı; güdü, saik veya harekete geçme olarak belirlenir.(M. Stres-Lyman,1975:5) Kısaca bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç olarak tanımlanabilecek motivasyonun daha kapsamlı bir tanımı da şöyle olabilecektir: Motivasyon bir ya da birden çok insanı, belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.(Eren,1989:388: Akt. Haktanıyan 2012).

Kişilerin yapabileceklerinin limitini, eğitim ve yetenek seviyeleri, yapabildiklerinin limitini ise moral ve motivasyon seviyeleri belirler. Elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz, motive olmamıza bağlıdır. Motivasyon, başarı için şarttır ama tek başına yeterli değildir. Hepimiz hayatta daha başarılı olmak isteriz, başarılı olmak için yapmamız gerekenleri biliriz. Bunları niçin yapmamız gerektiğini biliriz. İstersek nasıl yapabileceğimizi de, yapmakla neler kazanacağımızı, yapmamakla neler kaybettiğimizi de biliriz. Ama, yine de o “yapmamız gerekenleri” yapmayız? Peki, bizi durduran nedir? Cevap atalet! Atalet; durağanlık, tembellik, miskinlik, üzerine ölü

toprağı serilmiş gibi hareket etmek, hareketsizlik gibi anlamlara gelir. Atalet halinde olmanın tersi, hareket halinde olmaktır. Ataletin panzehiri nedir?

Psikolojik bir olgu olan motivasyonun değişik açılardan ele alınmış olması birçok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmiştir.

“Zihinsel olarak nereye gideceğinizi, ne yapacağınızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğinizi oluşturmak ve kavramaktır. Yani bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamaktır. Bu mantıkla yola çıkan kişi zihinsel olarak verdiği kararı harekete geçirmek için mücadele etme olayıdır.”

“Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları.”

“Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarının tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci.”

“Bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine, davranmalarına teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüler topluluğu.”

“Bir hareketin yönü, şiddeti ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etki”

“Davranışın nasıl başladığı, sürdürüldüğü, yönlendirildiği, durdurulduğu ve tüm bunlar sürerken organizmada mevcut olan öznel reaksiyonlar.”

“Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği sürdükçe bireyde bulunur.”

“Güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleştirme sürecidir.”

Motivasyon başlangıcı motive olmakla başlar. Motivasyon ya da diğer bir deyişle güdüleme gözle görülmeyen varsayımsal bir olgudur ve davranışı anlamada çok önemli bir süreçtir. Buna dayanarak güdüyü davranışı amaca doğru harekete geçiren, yönelten bir iç durum olarak tanımlayabiliriz. Motivasyonun amacı eyleme geçmektir. Düşünceleri yaşama geçirme isteği en az bu düşünceler kadar önemlidir. Başarılı insanlar çoğu kez amaçlarını belirleyerek motive olurlar.

Başarılı olmak isteniyorsa nereye gidildiği ve ne yapmak istenildiği bilinmelidir. İlerlemek isteyen bir kişi ulaşmayı arzuladığı bazı hedefler belirler. Bu hedefler doğrultusunda yeteneklerini geliştirdikçe bu hedeflere doğru ulaşmaya çalışır. Bu nedenle bir plâna gereksinim vardır. Kişinin amacına yönelik plânlar, müteahhit'in projesine benzer.

Proje olmadan binanın şekli belli olmaz. Yapımında hangi malzemelerin kullanılacağı, kaç kişinin çalışması gerektiği ve işin ne zaman bitireceği belirlenmez.

Bireyde fizyolojik veya psikolojik dengenin bozulması ile eksiklik ortaya çıkar. Bu eksiklik durumu ihtiyaçları yaratır demiştik. İhtiyaçlarda hedefleri belirler ve hedefe yönelik davranışı ortaya yol açar. Örneği: Nereye gideceğinizi, zihinsel olarak oluşturuyor, kavırıyorsunuz ve oraya varmak için harekete geçiyorsunuz.

Olmak istediğiniz gibi olmanın yolu nedir? Bunu bulmaktır. İçten motive olan kişi düşüncesini eyleme dönüştürür. Hedeflerini belirler ve o hedeflere ulaşmak için harekete geçer.

Motivasyon sürecinde üç aşamadan söz edilmektedir:

- Davranışı tetiklenir ve kişi kendisine bir takım hedefler (Fizyolojik veya psikolojik) koyar. İnsan davranışını tetikleme, insanın içinde onu çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler (güdüler) ve bu güdülerini harekete geçiren çevresel faktörlerle ilgilidir.
- Hedefe Yönelik davranışlarda bulunurlar. Amaç zihinde oluşturulan düşünce ve hedeflere ulaşmaktır. (Fiziksel olarak, çünkü bir kuvvet ve güç harcamak zorundasınız.)
- Hedeflere ulaşılır.(Gereksinimlerin Karşılanması Dengenin Bozulması) ama burda olay bitmez, çünkü davranışın sürdürülmesi gerekir.

İlk iki faktöre bağlı olarak, bireyin davranışını sürdürmesi ya da sürdürmemesi ile alakalıdır. Bu üç faktör de çalışan bir insanı analiz etmemiz ve onu anlamamız açısından anahtardır. Motivasyon Teorileri de bu üç faktör üzerinde yoğunlaşır.

Burada düşünce ve eylem eşit önemdedir. Başarılı bir insanı düşünün. Hedefine ulaşır ulaşmaz her şeyi bir tarafa atmaz, mutluluğunu arttırmak için, yeni ve daha başarılı hedefler belirler. Bu amaçla kendisini planlar ve çalışmalarını yapar.

Kendini motive eden kişi gelişmeye açıktır. Gelişmenin değişme olduğunu ve değişimin de bilinmeden bilinmeyene atlayarak riskler içerdiğini kabul ettiğini unutmamak gerekir. Başaramamak demek, gerektiği kadar hazırlıklı olunmadığı anlamın gelmektedir. Bu yüzden eğer başarılı olunmak isteniyorsa yılmamak devam etmek gerekmektedir.

İnsanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onların gereksinimlerini bilmek gereklidir. Gereksinimler, insan davranışlarının anahtarını oluşturmaktadır.

Bireylerin davranışlarını anlayabilmek için, onları bu davranışlara yönelten etkiler dediğimiz ‘davranış güdüsü’ (motivasyon) araştırılmalıdır.

Bir kuruluştta motivasyon örgüte hareket verir, canlılık sağlar. İşletmelerde de, insanların tüm davranışları bir nedene dayanır. Kişiler, ihtiyaç ve arzularını doyuma ulaştırmak için bir iş görürler. Kendilerine göre ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri en uygun işi bulmaya çalışırlar.

“İnsanların belli yönlerde davranma nedenleri, yöneticinin birinin resmi iş süresi sona erer ermez bürosunu terk etmesi karşısında bir diğerinin herkes iş yerinden ayrıldıktan sonra bile birkaç saat fazla çalışmayı tercih etmesinin nedeni gibi konular bilinmek istenmektedir. Bir kişi, belge ve rakamlar arasında yalnız başına saatlerce çalışmaktan hoşlandığı halde, diğerinin masa başında çalışmaya devam edememesi ve belki bütün gününü başkalarıyla temas kuran bir işte geçirmek istemesinin nedeni, bazı yöneticilerin, üstlerinin her sözünü onayladıkları halde, bazıları gerekli gördüklerinde onları eleştirmekten çekinmemelerinin nedeni gibi sorular bulunmaktadır. Bunların tamamına cevap olarak, her bireyin kendine özgü bir kişiliğe sahip olduğu söylenebilirse de; bu farklılıklar aslında, işgörenlerin ortak ve belirli bazı ihtiyaçlarının, doyum ve motivasyonun farklı derecede olduğunu göstermektedir.” (Bingöl, 1997:87: Akt. Haktanıyan 2012).

“Bireylerin, bir arada çalışmalarını için teşvik edilmeleri, özendirilmeleri gereklidir. Zira tutum ve davranışlar bir nedene bağlıdır. İşte motivasyon bu tutumun başlaması için, gerekli olan nedeni oluşturan faktördür. Motivasyon yöneticinin, emrindeki elemanların planlanmış amaca doğru teşvik edilmeleri ve onlarda işe karşı istek ve arzunun uyandırılabilmesi için yararlandığı bir araçtır.”(Bingöl, 1997:88).

Bir işletmede ne kadar makine, alet, cihaz, teçhizat olursa olsun, bunları kullanacak motive olmuş insanlar olmadıkça, verimlilik sağlamak mümkün değildir.

“İşletme elindeki fiziki ve beşeri olanaklarla belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir bütündür. Bu amaçla; yapılacak işler planlanır, organize edilir ve hedeflere hangi yollardan ulaşılabileceğinin esasları belirlenir. İşletme içinde çalışanlardan bu hedeflere ulaşacak şekilde çalışmalarını beklenir. Bu planlanmış ve organize edilmiş çabaların istenilen biçimde yerine getirilmeleri için hedeflerin ayrıntılarının, işletme politikası, iş yürütüm süreçleri, iş tanımlamaları, işe alma ve eğitimi gibi çalışma dallarının esaslarının da belirlenmesi gerekir. Bir organizasyon içinde çalışan kişilerin düşünce yapıları salt çalışma sorumlulukları ve onları yapış biçimi ile sınırlanmış değildir. Çalışanlar kültürel ve sosyal yapılarının oluşturduğu davranışlara yöneliktir. Çalışanlar işletme içindeki belirli işleri yapma sorumlulukları yanında sosyal ve kültürel bazı ihtiyaçlarının da doyurulmasını isterler. Çalışanlara belirli talimatları uygulayan

kişiler olarak bakmak eksik bir görüş olur. Çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesiyle, işletme hedefleri ile kişinin ihtiyaçları arasında belirli noktalarda dengeli ilişkiler kurmak mümkün olabilir. Bir işletmede çalışan kişilerin hedefe ulaşmayı sağlayacak davranışlarda bulunmalarının ve tüm çalışanlar arasında kurulacak işbirliği ve koordinasyonun önemli rolü vardır. Böylesine bir çalışma ortamı da işletmenin bir yandan kendi planlanmış hedeflerine ulaşılmasına çalışırken öte yandan da çalışanların beşeri ihtiyaçlarının göz önüne alınması ve imkân oranında karşılanması ile sağlanabilir.” (Bingöl, 1997:92: Akt. Haktanıyan 2012).

Bu tanımsal açıklamalardan sonra ortaya koymaya çalışılan bu kavram işletme içinde yönetici ve personel yönünden ele alınabilir. İnsanlar işletmeye bir amacı gerçekleştirmek için getirilmişlerdir. Bu amaç üretim veya hizmet olabilir. Bunun için onlara hizmetleri karşılığında bazı şeyler (ücret, terfi vb.) vaat edilir ve böylece kendileri belirli bir yöne devamlı olarak özendirilmiş olurlar.

“İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Bunun temel nedeni ise, insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve karmaşık yapısıdır. İnsan ihtiyaçları karşılaştırıldığında ise, ihtiyaçların birbirleriyle benzerlik göstermesinin yanında çok değişik yönlerinin de olduğu görülmektedir. Bu nedendir ki, insanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onun ihtiyaçlarını bilmek gerekir.” (Efil,1999:161: Akt. Haktanıyan 2012).

“İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançlarıdır. Kısacası; insanların arzu, ihtiyaç ve korkularıdır. Öyleyse, beşeri faaliyet (davranış), bireylerin arzu, inanç, ihtiyaç ve hatta korkularına göre de yönetilmektedir. Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi kişinin psikolojik çabalarını bir amaca ulaşmak üzere organize eder, devamlılık ve dinamiklik kazandırır.” (Eren, 2010:252).

“İnsanın tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçları zamanla bireyde ruhsal gerilime neden olurlar. Bu gerilimler dışarıdan kolaylıkla görülemez. Fakat değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlık ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin; aç olan bir insan devamlı yemekten söz edecek ve lokantanın önünden geçecektir. Bu davranışta ise, insanın yemeğe saldırmasıyla açlık diye isimlendirdiğimiz ihtiyacının gücünü görebiliriz. Açlık hissi giderildiğinde denge sağlanacaktır. Böylece amacın gerçekleşmesiyle bireyin içindeki gerilim veya dengesizlik giderilmiş olur. Kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Kişi amacını gerçekleştirdince tatmin duyacak bedensel ve ruhsal rahatlık

hissedecektir. Sosyal işletmelerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişinin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.” (Eren, 2010, s. 253: Akt. Haktanıyan 2012).

Severek yapılan bir işte anlam bulan kimselerin inanılmaz bir enerjiye sahip olmalarına karşılık, sevmediği işini anlamsız bulan kimselerin tembel hareket etmelerini beklenti-sonuç ilişkisinin belirlediğini söyleyebiliriz. “Bireyin çalıştığı işten zevk aldığı zaman işteki başarısı artabilir. Hastanedeki doktor, hastasına bakarken, büroda görevli muhasebeci defter kayıtlarını tutarken yaptığı işten mutluluk duyarsa, ağır bir yük gibi değil; zevkle oynanan bir oyun gibi gelir.

Sıkıcı işlerde çalışan kişiler ve kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hemen hiç olmayan işçilerin doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikesi vardır. Bu durumun ise, başarılı bir işletmeyi başarısız konuma götüreceği göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle çalışanları motive eden nedenler belirlenmeli ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Aksi halde işinden memnun olmayan ya da zevk almayan bir personelin görevini tam anlamıyla yerine getirmesi mümkün olmayacaktır.

“Motivasyon, işletmede karmaşık bir sorundur. Çünkü çalışan bireylerin gereksinimleri, istek ve arzuları birbirinden farklıdır. İnsanlar biyolojik ve psikolojik yapı bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Psikologlar motivasyon olgusunu zaman içerisinde homeostatik dürtüler (açlık, susuzluk, uyku vb.) bazen de homostatik olmayan dürtüler (seks, duygusal uyarılar) açısından incelemişler ve açıklamaya çalışmışlardır.” (Eren, 2010, s. 254.: Akt. Yapar 2005)

Bireylerin, bir arada çalışmaları için teşvik edilmeleri, özendirilmeleri gereklidir. Zira tutum ve davranışlar bir nedene bağlıdır. İşte motivasyon bu tutumun başlaması için, gerekli olan nedeni oluşturan faktördür. Motivasyon yöneticinin, emrindeki elemanların planlanmış amaca doğru teşvik edilmeleri ve onlarda işe karşı istek ve arzunun uyandırılabilmesi için yararlandığı bir araçtır.

Bir işletmede ne kadar makine, alet, cihaz, teçhizat olursa olsun, bunları kullanacak motive olmuş insanlar olmadıkça, verimlilik sağlamak mümkün değildir.

İşletme elindeki fiziki ve beşeri olanaklarla belirli hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir bütündür. Bu amaçla; yapılacak işler planlanır, organize edilir ve hedeflere hangi yollardan ulaşılabileceğinin esasları belirlenir. İşletme içinde çalışanlardan bu hedeflere ulaşacak şekilde çalışmaları beklenir. Bu planlanmış ve organize edilmiş çabaların istenilen biçimde yerine getirilmeleri için hedeflerin ayrıntılarının, işletme politikası, iş yürütüm süreçleri, iş tanımlamaları, iş alma ve eğitimi gibi çalışma dallarının

esaslarının da belirlenmesi gerekir. Bir organizasyon içinde çalışan kişilerin düşünce yapıları salt çalışma sorumlulukları ve onları yapış biçimi ile sınırlanmış değildir. Çalışanlar kültürel ve sosyal yapılarının oluşturduğu davranışlara yöneliktirler. Çalışanlar işletme içindeki belirli işleri yapma sorumlulukları yanında sosyal ve kültürel bazı ihtiyaçlarının da doyurulmasını isterler. Çalışanlara belirli talimatları uygulayan kişiler olarak bakmak eksik bir görüş olur. Çalışanların çeşitli ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesiyle, işletme hedefleri ile kişinin ihtiyaçları arasında belirli noktalarda dengeli ilişkiler kurmak mümkün olabilir. Bir işletmede çalışan kişilerin hedefe ulaşmayı sağlayacak davranışlarda bulunmalarının ve tüm çalışanlar arasında kurulacak işbirliği ve koordinasyonun önemli rolü vardır. Böylesine bir çalışma ortamı da işletmenin bir yandan kendi planlanmış hedeflerine ulaşılmasına çalışırken öte yandan da çalışanların beşeri ihtiyaçlarının göz önüne alınması ve imkan oranında karşılanması ile sağlanabilir.

Bir işi yapmak için girişimde bulunan insanın, o iş için gereken çabayı göstermesi gerekir. Bir işin yapılması için gereken çaba, işin istenilen nicelik ve nitelikte yapılması için yetecek düzeyde olmalıdır. İşin gerektirdiğinden düşük yada yüksek olan çaba insanı başarısız kılabilir. Böyle bir sonucun olmaması için insanın işi yapabilecek yeterlikte olması zorunludur. Tersine olduğunda insanın işi yapmak için çabalamasının bir yararı olmaz. (Başaran,1996, s.54)

İnsanları çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Bunun temel nedeni ise, insan ihtiyaçlarının sınırsızlığı ve karmaşık yapısıdır. İnsan ihtiyaçları karşılaştırıldığında ise ihtiyaçların birbirleriyle benzerlik göstermesinin yanında çok değişik yönlerinin de olduğu görülmektedir. Bu nedendir ki insanların davranışlarını anlamak ve etkilemek için onun ihtiyaçlarını bilmek gerekir.

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

İnsanı harekete geçiren, motive eden, arzu ve ihtiyaçlarıdır. Arzu ve ihtiyaçlar çeşitli faktörler etkisiyle şekillenir. Bu faktörler arasında bireyin çevresinden aldığı kültürel unsurlar, biyolojik özellikler, tecrübeleri gösterilebilir. Bireyler biyolojik, kişilik yapılarının yanı sıra yaşadıkları sosyal ortamın, kültürün etkisini yansıtan özellikler taşımaktadırlar. Örneğin; şehir merkezinde yaşayan bir çocuk ile köyde

yaşayan çocuk arasında kültürel farklılık vardır. Bu kişilerin kişiliklerini ve yaşam tarzını, bulunduğu toplumun özellikleri etkileyecektir. Bir çocuk normal eğitim verebilecek bir okul isterken diğeri ise özel okulda eğitim görmek isteyecektir. Bu özellikler bireyin ihtiyaç çeşidini ve tatmin seviyesini etkilemektedir. Birey öğrenme yoluyla ve birtakım tecrübeleri sayesinde ihtiyaçlarını şekillendirebilmektedir.

İnsanın tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçları zamanla bireyde ruhsal gerilime neden olurlar. Bu gerilimler dışarıdan kolaylıkla görülemez fakat değişik özendirme araçları ve çevredeki koşullarla ilgili olarak yapılan davranışların gözlenmesiyle bunların varlık ve nitelikleri ortaya çıkarılabilir. Örneğin; aç olan bir insan devamlı yemekten söz edecek ve lokantanın önünden geçecektir. Bu davranışta ise insanın yemeğe saldırmasıyla açlık diye isimlendirdiğimiz ihtiyacının gücünü görebiliriz. Açlık hissi giderildiğinde denge sağlanacaktır. Böylece amacın gerçekleşmesiyle bireyin içindeki gerilim veya dengesizlik giderilmiş olur. Kişiyi o yöne iten kuvvetin şiddeti de azalır. Kişi amacını gerçekleştirdiğinde tatmin duyacak bedensel ve ruhsal rahatlık hissedecektir. Sosyal işletmelerdeki birçok olumsuz tutum ve davranışlar ve hatta isyanlar kişinin tatmin edilmeyen arzu ve ihtiyaçlarından ileri gelmektedir.

Severek yapılan bir işte anlam bulan kimselerin inanılmaz bir enerjiye sahip olmalarına karşılık, sevmediği işini anlamsız bulan kimselerin tembel hareket etmelerini beklenti-sonuç ilişkisinin belirlediğini söyleyebiliriz. Bireyin çalıştığı işten zevk aldığı zaman işteki başarısı artabilir. Hastanedeki hekim hastasına bakarken, büroda görevli muhasebeci defter kayıtlarını tutarken yaptığı işten mutluluk duyarsa, ağır bir yük gibi değil zevkle oynanan bir oyun gibi gelir.(Yapar,2005)

Sıkıcı işlerde çalışan kişiler ve kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hemen hiç olmayan işçilerin doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikesi vardır. Bu durumun ise, başarılı bir işletmeyi başarısız konuma götüreceği göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle çalışanları motive eden nedenler belirlenmeli ve istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Aksi halde işinden memnun olmayan ya da zevk almayan bir personelin görevini tam anlamıyla yerine getirmesi mümkün olmayacaktır.(Yapar,2005)

Motivasyon, işletmede karmaşık bir sorundur. Çünkü çalışan bireylerin gereksinimleri, istek ve arzuları birbirinden farklıdır. İnsanlar biyolojik ve psikolojik yapı bakımından birbirlerinden farklıdırlar. Psiko-fizyologlar motivasyon olgusunu zaman içerisinde homeostatik dürtüler (açlık, susuzluk, uyku vb.) bazen de homostatik olmayan dürtüler (seks, duygusal uyarılar) açısından incelemişler ve açıklamaya çalışmışlardır. (Yapar,2005)

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü “bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve unsurlara” denebilir.

Motivasyon, insan davranışlarında çok etkili bir role sahiptir. Çünkü davranışlarımız bunlar tarafından yönetilirler. İnsan davranışlarını etkileyen motivasyon; bazen açık fakat bazen de kökleri derinlerde, insanın fizyolojik yapısından ve bu yapının değişen koşullarında olabilir. Nedeni ister fizyolojik, ister psikolojik olsun motivasyonun varlığı bireyleri çeşitli yönde davranışlara iter. Bu davranışlar belirli amaçlar yönünde gelişir ve doyum noktasına varıldığında, bir başka deyişle motivasyonun gereği yerine getirildiğinde ortadan kalkar. Ancak yeni doğacak gereksinimler doyurulmuş motivasyonu yeniden uyarabilir. Bu durumda motivasyon dinamik bir yapıya sahiptir.

Motivasyon gereksinimle yakından ilgilidir. Bireyin duyduğu gereksinim onun toplumsal fonksiyonlarının yerine getirilmesi ve hayatını devam ettirmesi için gereklidir. Bunun yanında kişinin psiko-sosyal (sevgi, saygı) gereksinimleri vardır. İnsan gereksinimlerini fiziksel, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlar olarak sınıflandırmamız mümkündür. Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevredeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi ihtiyaçların yönünü ve biçimini belirler. İhtiyaçlar bireyde dürtü yaratır. Bu güdüden başka bir şey değildir. Güdü ihtiyaç değil, ihtiyacın sonucudur. Gereksinimler bireyde huzursuzluk yaratarak, onun hedefe yönelik davranışta bulunmasını sağlar. Örneğin; susuzluk çeken birey su ihtiyacını karşılamak için harekete geçerek, bu ihtiyacını giderir. Daha sonradan başka ihtiyacın doğması ve giderilmesi süreci tekrarlanır. Gereksinimler ile hedefler arasındaki dönüşümlü ilişki aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (Baysal-Tekarslan, 1996, s. 27: Akt. Yapar 2005).

Tablo 1

Gereksinim Hedef İlişkisi

Gereksinimler	Hedefe Yönelik	Hedefler
(Fizyolojik veya Psikolojik dengesinin bulunması)	(Davranış Dürtüleri)	(Gereksinimlerin Karşılanması)

Kaynak: Baysal ve Tekarslan, a.g.e., s. 87

Bir işletmenin üyesi olarak insanın gereksinimleri ise üç bölümde incelenebilir:

- Bireyin geçimini sağlaması için bir işletmede çalışması onun örgütsel gereksinmesini belirtir,
- Yönetim basamaklarında yer alan insanın ast ve üst olarak görevlerini yerine getirme isteği onun yönetsel gereksinmesini ortaya koyar,
- Bireyin doğrudan doğruya kendi işini başarmada duyduğu istek ve özlemler onun işlevsel gereksinmesini açıklar.

Bireyin kişilik yapısı, sosyal çevre içindeki yeri, eğitsel ve kültürel düzeyi gereksinimlerin yönünü ve biçimini belirler.

İşletmelerde faaliyette bulunan yönetici ve diğer personelde de aynı süreç söz konusudur. Fakat burada ihtiyaç farklılaşmaktadır. Sanayi devrimi sonrası teknolojik gelişmeler, işbölümü ve uzmanlaşma, işletmedeki personelin işe karşı ilgisizliğini ortaya çıkarmıştır. Bu ise davranış bilimcileri araştırmaya yöneltmiş ve çeşitli teorilerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu teorilerde, çalışmaya sevk, örgütsel başarı ve işletme yönetimini gerçekleştirmek için çeşitli teşvik araçları yer almaktadır. Bu teşviklerle işletme, amaçlarını başarı ile yerine gelmesini sağlamaktadır.

Bir örgütün verimliliğinde rol oynayan birçok faktör vardır. Bunlar arasında örgütün çeşitli teknolojik (makine, araç, materyal, teknik ve icatlar) ve yapısal (işbölümü, otorite, haberleşme, karar verme, statü, rol vb.) unsurları sayılabilir.

Ne var ki bunlar örgütü, insan unsuru olmadan kendi başlarına harekete geçirerek örgütün verimliliğini sağlayamamaktadırlar.

Bir işletmenin, varlığını sürdürebilmesi ve belirli amaçları gerçekleştirebilmesi insan kaynağına bağlıdır.

Motivasyon konusunun taşıdığı önem, insan unsurunu işletmelerde giderek daha ön plana çıkarmıştır. Gerçekten işletmeler her geçen gün, gelişmelerinde en önemli öğenin insan olduğunu anlamaktadırlar.

Diğer taraftan, işin içine insan unsurunun girmesi, yönetim işinin oldukça karmaşık bir duruma gelmesine yol açmaktadır. Yöneticiler, verimliliği arttırmak üzere örgütün teknolojik ve yapısal unsurlarında değişiklikler yapabilmektedirler. Fakat insan üzerinde diledikleri gibi tasarrufta bulunmamaktadırlar.

İnsan irade sahibi karmaşık bir varlıktır; davranışlarını ve tepkilerini her zaman önceden kestirmeye imkan yoktur. İşgörenler, kendi arzulan ile verimliliklerini arttırabilirler veya azaltabilirler.

Yöneticilere burada düşen en önemli görev, işletmenin verimliliğini arttırmak için, motivasyonu olumsuz olarak etkileyen unsurları tespit etmek ve onları ortadan kaldırmaktır.

Örgüt üyeleri, kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkinlikten söz edilemez. Örgütlerde etkin bir motivasyon, verilen emirlerin kabul edilmesini sağladığı gibi, görevlerin daha verimli bir şekilde yerine getirilmesine de yardımcı olur.

Bir insanın fiziki varlığı, emeği ve zamanı satın alınabilir; fakat onun yaratıcılığı, girişim ruhu, sadakati, bedeneni, fikren ve ruhen kendisini örgüte adanması parayla satın alınamaz. Bunlar, ancak örgütte iyi bir motivasyonun uygulanması ile elde edilebilir.

Çoğu kez nedeni bilinmeyen çatışma ve sürtüşmelerin kökenine inildiğinde bireysel doyumsuzluklarla karşılaşmaktadır. Motivasyon yöntemi ile varılmak istenen amaç, işgörenlerde daha çok çalışma istek ve arzusu yaratabilecek faktörleri bularak, onların gereksinmelerini elverdiğince karşılamak ve her gün işbaşı yapılırken istekle gelip, istekle çalışmalarını sağlamaktır.

İşgören, işletmeye ücret karşılığı sadece emeğini değil, tüm yaşamını verdiği inancındadır. Bu nedenle, işletmeden çok şeyler bekler. Emeği kadar, gönlünü de işletmeye verebilmek için, işletmeden insanca davranış ister.

İşgören, işletmede aradığı çalışma ortamını bulamamışsa, yapılan harcamaların boşa gitmiş olması kaçınılmazdır (işten ayrılma-işe uyarılama masrafları vb.)

Öte yandan, işgören uyarılmasını yeterli düzeyde gerçekleştirilmeyen işletmeler için bazı hammadde ve malzeme harcaması, araç ve makinelerin iyi kullanılmaması ve kapasitelerinin altında çalıştırılması, kazaların artması gibi görünmeyen giderler söz konusu olacaktır. (Yapar ,2005).

1.1.2. Motivasyonun Tarihçesi

Endüstri devrimi ile birlikte çalışanları işe ve çalıştığı işletmeye bağlama ve özendirme ile birlikte verimliliği de arttırmak için motive edici çalışmalar aşağıda bölümler halinde incelenmiştir.

1.1.2.1. Endüstri Devriminin Getirdiği Yenilikler

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu işgörenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır.

- İş Bölümü
- Uzmanlaşma

Teknolojik Gelişmeler = Çalışma İsteksizliği

Özellikle yanıtını aradıkları soru şuydu: İşletmede işgörenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm işgörenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdi? Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturan, fakat yanıtı aranırken, bir başka deyişle işgörenleri işlerine istekli olarak bağlamanın, yeniden kazanmanın gerçek güdülerini araştırılırken çeşitli görüşler ortaya atılmıştır.

19. Yüzyılın başından bu yana endüstrinin hızlı gelişme göstermesi, üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken çalışan kesimde, daha ilk yıllarda huzursuzluk, hoşnutsuzluk ve işe karşı isteksizlik baş göstermiştir. 19. yüzyılın ikinci yarısında makinalaşmayla başlayan teknolojik gelişmelerin ilk dönemini “birinci endüstri devrimi” olarak tanımlamak yerinde olur.

(<http://www.motivasyon.web.tr/Kategori/motivasyon-nedir>)

1.1.2.2. Endüstri Devrimi-Makinalaşma (19yy. Sonları)

Teknolojik İşsizlik : Direkt üretimde birçok kişi işinden oluyor.

Köyden Kente Göç: Büyüyen fabrika toplumları, sosyal uyumsuzluklar, psikolojik şoklar. İnsanın işsiz ve yalnız kalmasından daha önemlisi amaçsız kalması!

Yapıcı ve yaratıcı üstünlüğü makinaya geçiyor: insan makinaya hizmet eden bir araç

Makinalaşma = Çalışan Mutsuzluğu

Birinci endüstri devrimini simgeleyen en önemli gelişme makinalaşma iken , ikinci endüstri devrimin oluşturan olay, otomasyon denilen gelişmedir. Makinalaşmanın teknolojik uzantısı olarak tanımlanan otomasyon, üretim sürecinde önemli yenilik ve değişikliklere yol açmıştır. Makinalaşmada insan unsuru bütünüyle silinmez. Makine-insan işbirliği belirli ölçüde sürdürülür. En azından insan makinayı yönetir, çalıştırır, gözetir ve denetir. Oysa otomasyonda insan unsurundan soyutlanma vardır. Bir kaynakta belirtildiği gibi otomasyon, üretimde insan fonksiyonunu kaldırmaktadır. Bu durumda makinalar üzerindeki yönetim ve denetim fonksiyonu, başka makinalar tarafından gerçekleştirilir. (<http://www.motivasyon.web.tr/Kategori/motivasyon-nedir>)

1.1.2.3.Endüstri Devrimi – Otomasyon (20.yy'in Ortaları)

İkinci endüstri devrimiyle başlayan otomasyon daha sonra elektronik, sibernetik, bilgisayar gibi gelişmelere kadar uzanmıştır. Günümüzde bu gelişmelere “üçüncü endüstri devrimi” ya da “bilgi çağı” denilmektedir.

Otomasyon işgörenlerin çalışma düzeninde köklü değişiklikler meydana getirirken onların çalışma alışkanlıkları, gelenekleri, davranışları ve ruhsal yapıları üzerinde çeşitli olumsuz etkiler yaratmıştır. İnsanlar makinaları kendilerine hizmet eden araç olarak yaratırken , daha sonraları makinaların tutsağı olmuştusa bunun nedenini teknolojinin araç niteliğinden amaç niteliğine dönüşmesinde aramak gerekir. İnsanın kendi buluşlarını efendisi ya da kölesi olması, otomasyonun en önemli sorununu oluşturur. Bu nedenle teknolojinin geliştirdiği araçlar kullanılarak bireyin ekonomik ve sosyal yaşam düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmalıdır. Bu arada otomasyon sürecine geçişle elde edilen boş zaman işletme içi ya da dışında sosyal uğraşların geliştirilmesinde değerlendirilebilir.

Otomasyona ilişkin ilginç bir gelişmede yönetsel alanda görülür. Örneğin, elektronik beyin, yönetsel bilgilerin çıkarılma ve değerlendirme işlevini üstlenmekle bir devrim yaratırken, ilk bakışta iş güvenliği üzerinde bir tehdit unsuru oluşturmuştur.

Özellikle, emek yoğun olduğu büyük örgütlerde ve ticari işletmelerde bu gerçeği daha yakından izlemek olasıdır.

Gerek yönetsel gerekse teknik bölümlerde otomasyon nedeniyle ortaya çıkan genel sorun şudur: Daha az işçiye gerek duyulduğundan bunların bir kısmı ya işten çıkarılma, ya da başka atölyelere örneğin otomasyonun henüz geniş olarak uygulanmadığı bir bölüme aktarılmaktadır. İkincilerin transfer sorunları kendisiyle birlikte sosyo-psikolojik sorunları da getirmektedir. Çünkü bunların işsiz kalmaması için bazı durumlarda, başka şehirlerde veya bölgelerde bulunan fabrikalara aktarılması gerekli olur. Oysa bunları evlerinden, yerleşim bölgelerinden, ailelerinden uzaklaştırmanın sakıncaları büyük sorunlar yaratabilir. Çok önemli sorunlar doğmasına karşın otomasyon üretimin en hızlı biçimde gelişmesini sağladığı için çağımızda önüne geçilemez bir süreç olmuştur. Oluşan boş zamanların nasıl geçirileceği ve değerlendirileceği sorunu denilen teknolojik gelişmeye karşı çıkmak ne kadar anlamsızsa, robotlaşmaya kadar uzanabilecek, insanları makinaya tutsak edecek ve işletmenin dışına itecek boyutlara ulaştığında bu gelişmeye karşı gerekli önlemlerin alınması ve insanın bu sistem içindeki psikolojisinin sağlamaştırılması da o ölçüde anlamlıdır. (<http://www.motivasyon.web.tr/Kategori/motivasyon-nedir>)

1.1.3.Motivasyon Kuramları ve Eğitime Katkıları

Güdüleme süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsüyle başlar. Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olmaz. Kişinin bir ihtiyacı uyandırıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyaç karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. (Cücelioğlu ,1991:229: Akt. Erdem;1997)

Motivasyona ilişkin insan doğası bakıldaki kuramsal görüşler Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır. Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir.

Çalışanları içten gelen bir istekle örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde davranmaya özendirme yöneticilerin en başta gelen görevi olarak kabul edilince. Yöneticinin iş gören hakkındaki varsayımlarının (felsefelerinin) önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

Yönetim literatürüne gecen ve eğitim yöneticileri de dahil pek çok yöneticinin uygulamalarına (bilinçli veya bilinçsiz) temel oluşturduğu kabul edilen insan doğasına ilişkin bazı kuramsal yaklaşımlar şunlardır:

X kuramı: Bu kurama göre insan: (Şimşek,1995, s. 206-207: Akt. Erdem;1997)

- Tembel elinden geldiğince az çalışmak isteyen, fırsat buldukça işini ihmal etme eğiliminde olan bir yaratıktır.
- İhtirası yoktur, sorumlulukları yüklenmekten kaçınır, yönetilmeyi tercih eder.
- Önce kendisini düşünür, bu yüzden örgüt amaçlarına karşı kayıtsızdır.
- Değişmelere karşı direnir.
- Kapasite ve yetenekleri yönünden farklıdır.
- Demogoglarca kolayca aldatılır.
- Farklı gereksinimleri vardır.

Bu kurama göre iş görenler yönetim tarafından uyarılmadıkça pasif kalırlar altda örgüt gereksinmelerine karşı direnirler. Bu yüzden işgörenleri korkutarak. ceza ile tehdit ve kontrol ederek veya ödüllendirerek çalışmaya istekli hale getirilmelidir.

Y kuramı: Bu kurama göre :

- İşyerinde, işgörenin fiziksel ve düşünsel bir çaba harcaması oyun yada dinlenme kadar doğaldır.
- İnsanlar örgüte bağlanır, iş ve iş arkadaşlarını severse, kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.
- Örgütsel amaçlara bağlılık, onların elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.
- Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalmaz onu aramayı da öğrenir.
- Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır.
- İnsan yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Bu kurama göre dıştan denetim yerine içten denetim vardır. Fırsatların yaratılması, potansiyellerin değerlendirilmesi, engellerin kaldırılması, gelişmenin özendirilmesi ve liderlik yönetimin görevleridir.

Z kuramı: Mc Gregor'un X ve Y kuramlarının sentezinden Z kuramı oluşturulmuştur. Z kuramında Maslow'un gereksinimler sıra düzeninden yararlanılmıştır. Z kuramı, insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır. Buna göre insanın örgütteki davranışları enerji durumunun bir sonucudur. Öyleyse insanın davranış aşamalarının saptanması gerekmektedir. Bu aşamalar: (Eren. 1989, s. 30-31: Akt. Erdem,1997).

- **Katılık:** Bu aşamada insanın temel gereksinmesi güvenlidir. Yeni ve belirsiz her şey onlarda korku yaratır. Bu durumda statik örgüt idealdir.
- **Kuvvet aşaması:** Bu aşamada egemen unsur kuvvettir. Güvenliklerini sıkı çalışmayla, gerektiğinde hile ile sağlamaya çalışırlar. Risklere atılmada korkusuzdurlar.
- **Gruplaşma aşaması:** Bu aşamada ortak grup davranışları egemendir. Grup halinde çalışma eğilimleri, grup içinde tanınma isteği, ahenk ve denge isteği, hakkaniyete düşkünlük gibi davranışlar görülür.
- **Serbesti aşaması:** Davranışlarda korkusuzluğun egemen olduğu aşamadır. Grup taraftarlığı yok olmuştur. Personel nicelik ve nitelik açısından verimlidir, fakat standart işlem süreçlerine karşıdır.

İnsan karmaşık bir varlık olduğundan aşamalardan birinde olabileceği gibi birkaçında da olabilir. Yönetimin görevi gerçekçi gözlem ve değerlendirmelerle, kişilerin eğilimlerini doğru olarak saptamak ve tutumunu buna uygun olarak biçimlendirmektir.

İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları

Bu teoriler kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bunun arkasındaki varsayım ise şudur:

Eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse; bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini

daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir. (Koçel, 1995:384)

Motivasyona ilişkin dört önemli içerik teorisi Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi", Alderfer'in "varlık, ilgililik ve ihtiyaçlar teorisi", Herzberg'in "iki faktör teorisi" ve McClelland'ın "başarı güdüsü teorisi" dir.

1.1.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt ve ilkel düzeydeki ihtiyaçları beşinci gruptakiler ise en üst düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir. (Can, 1984, s. 385-386: Akt. Erdem, 1997)

Fizyolojik İhtiyaçlar: Yemek yeme, su, uyku, seks

Güvenlik İhtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma

Sosyal İhtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk

Kendini Gösterme (Değer) İhtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma.

Kendini Gerçekleştirme (Tamamlama) İhtiyacı: Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

Tablo 2

İhtiyaçların Örgütçe Nasıl Karşılanabileceği Örnekleri

MASLOW'UN İHTİYAÇLARIN HİYERARŞİSİ	ÖRGÜTÇE NASIL KARŞILANABİLECEĞİ
Kendini gerçekleştirme: Kişinin yaratıcı yeteneklerim	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları
Kendini gösterme (saygınlık): Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar

Sosyal ihtiyaçlar(ait olma): Sevme. ait olma. kimlik duygusu kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler (futbol, tavla. satranç maçları, piknik , parti vb.)
Güvenlik ihtiyacı: Tehlikelerden korunma, korku duyma ma. güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları
Fizyolojik ihtiyaçlar: Yaşam ihtiyaçları (hava. su. yemek, uyku, seks)	Ücret, yan ödeme, İYİ çalışma koşulları

Bu kuram iki temel varsayıma dayanır. Bunlar:

- İnsan davranışlarının bir nedene dayandığı ve ihtiyaçların davranışı belirleyen önemli bir faktör olduğu
- Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevketmediği; tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici unsur olmaktan çıktığı ve yerini tatmin edilmemiş daha üst seviyedeki ihtiyaca bıraktığı şeklinde özetlenebilir. Araştırmalar genellikle teorinin geçerliliğini kanıtlamamaktadır.(Şimşek, 1995:211). Örneğin ihtiyaç yapılarının Maslow'un önerdiği boyutlara göre örgütlendiğini gösteren çok az kanıt vardır. Bu nedenle, ihtiyaçlar hiyerarşisi çok bilinmesine ve bir çok yönetici tarafından iş görenleri güdüleme amacıyla kullanılmasına rağmen, bu teorinin izlenmesinin daha güdülenmiş bir işgücüne yol açacağı hakkında yeterli kanıt çok azdır.

Kuramı Bölmenin Eğitim Yöneticisine Sağlayacağı Yararlar

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur:

Eğer yönetici personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse , O ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortam yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre Maslow'un belirttiği güvenlik, ait olma, saygı ihtiyaçları karşılanmamış öğretmenin davranışları ve bu kuramı bilen eğitim

yöneticisinin bunlara karşı göstermesi gereken davranışlar belirlenmiştir. (Erdem s.68-76;1997)

Güvenlik ihtiyacı karşılanmamış öğretmen davranışları

- Savunmacı olur.
- Yeni materyaller kullanmayı reddeder.
- Yeni programların uygulanmasına direnç gösterir
- Görevlerini değiştirmeye direnir.
- Yaptığı bütün davranışların dayanağını göstermeye çalışır.
- Olumsuz ve eleştirici olurlar.

Kuramı bilen eğitim yöneticisinin davranışları

- Örgüt içinde tutarlı bir biçimde izleyeceği kuralları koyar. Örneğin Özel bir okulda yöneticiyse sözleşme şartlarının açık bir biçimde ortaya koyar.
- Performansa ilişkin gerçekçi beklentiler ortaya koyar.
- Rutin işlerde tutarlı prosedürü sürdürür ve korur.
- Sorunların çözümü konusunda öğretmenlerden öneriler alır.
- Çatışmalar konusunda beklentilere uygun davranır.

Ait olma ihtiyacı karşılanmamış öğretmen davranışları

- Kendini diğer personelden soyutlar
- Yalnız yemek yer.
- Gaibim sosyal etkinliklerine katılmaz
- Çalışma grubunun oturumlarına katılmaz, katkıda bulunmaz
- Öğretmenler odasına girmez
- Öğrencilerin hoşlandığı şeyleri vererek sevgisini satın alır.
- Sınıf kurallarını uygularken çifte standart uygular.
- Öğrencilere kendisine bağımlı kalması için taviz verir ve zorlar.
- Kendisine destek grupları oluşturur.
- Karşı gruptaki öğretmenlerle sataşır.

Kuramı bilen eğitim yöneticisinin davranışları

- Ait olma ihtiyacı gideremeyen öğretmenlere sıcak ve arkadaşça davranır. Onların ve akrabalarının halini hatırlar.
- Grup çalışmalarına sokar ve grubun çalışmasını destekler
- Topluca yemek yemek gibi toplumsal etkinlikler düzenler ve bu tür etkinlikleri destekler.
- Bürokratik sosyalleştirme aktif katılır.
- Bireyler arası çatışmaları çözmek için toplantılar düzenler ve sorunu çözebilecek olanları da davet eder.
- Okul içinde rahat ve çekici bir çalışma mekanı hazırlar.
- Ait olan ihtiyacı karşılanmamış öğretmenlerin başarılarını takdir eder ve ödüllendirir.

Saygı ihtiyacı karşılanmamış öğretmen davranışları

- Okula ve yönetime güven duymaz.
- Sorumluluk almaktan kaçır.
- Kendi çabalarına ilişkin güvensizlik hisseder.
- Hevesi kırılır.

Kuramı bilen eğitim yöneticisinin davranışları

- Öğretmenin çabalarını kitle önünde öne çıkarır. Çaba gösteren öğretmeni "ayın öğretmeni " veya "haftanın öğretmeni " seçer.
- Öğretmenin başarılarına değer verir. Grup önünde öğretmene yaptığı çalışmaları anlattırır.
- Statüsüne saygı gösterir. Öğrencisi alırken veya sınıfına girerken öğretmenden izin ister.

Kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinin davranışlarının temelinde ihtiyaçların yattığını ve ihtiyaçların davranışları yönlendirdiğini bilir. Gösterilen davranış hangi ihtiyacın eksikliğinden kaynaklanıyorsa ona göre davranır.

1.1.3.2.Alderferin Varlık, İlgililik ve Gelişme Kuramı

Maslow'un kuramının deşik bir biçimi olup ihtiyaçlar üç kümede toplanmıştır. (Onaran, 1981:39)

- Varlık: Açlık, susuzluk, fiziki güvenlik vb. fizyolojik gereksinmeler burada toplanmıştır. Bu gereksinmelerin giderilmesi örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.
- İlişki: İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide bulunma istekleri burada toplanır. Bu gereksinmelerde karşılıklılık vardır.
- Gelişme: Bir insanın kendisi veya çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerim kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.

Alderfer'e göre varlık sürdürme ve ilişki ihtiyaçları tatmin edilmeleriyle şiddetlerini kaybetmelerine karşılık, gelişme ihtiyaçları tatmin edildikçe daha şiddetli hale gelir. (Şimşek,1995, s.213: Akt. Yapar, 2005)

Alderfer'in kuramı Maslow'un kuramından 2 şekilde ayrılmaktadır.

Birincisi Maslow'un beşli ihtiyaçlar hiyerarşisi yerine Alderfer üçlü bir ihtiyaç hiyerarşisi önermektedir.

Tablo 3

Alderfer ve Maslow'un Kuramlarının Karşılaştırılması

MODELLER	1.BASAMAK	2. BASAMAK	3.BASA MAK
Alderfer	Varlık sürdürme ihtiyaçları	İlişki ihtiyaçları	Gelişme ihtiyaçları
Maslow	Fizyolojik ihtiyaçlar	Güven ve sosyal ihtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

Kaynak: Halil Can ve Diğerleri, s. 246

İkincisi, Maslow'a göre birey alt düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyaçı gidermeye yönelmezken Alderfer'de üst düzeydeki ihtiyaç

karşılanamazsa alt basamaktaki ihtiyacın karşılanmasına yönelinir, yani gerginlik bireyin geri çekilmesine neden olur. Yapılan araştırmalar;(Onaran, 1981:44: Akt. Yapar,2005)

- Çalışma ortamında gereksinimleri üçlü biçimde düşünmenin yararlı olduğunu göstermiştir.
- Bununla birlikte bir gereksinim kümesinde engellemeyle karşılaşıldığında bir alt kümedeki gereksinimlere dönüleceği önermesi, varlıkla ilgili gereksinimler için geçerli bulunmuş, gelişme kümesi için geçerli bulunmamıştır.
- Bir alt kümedeki gereksinimlerin doyumu artıkça bir üst kümedeki gereksinimlere önem verilmeye başlanacağı önermesi de yalnız ilişkiyle, gelişme kümesi için geçerli bulunmuştur.

Kuramı Bilmenin Eğitim Yöneticisine Sağlayacağı Yararlar

Alderfer'in "Varlık ilişki ve Gelişme Kuramı" yöneticilere davranış konusunda, yol göstermektedir.

Eğer bir iş görenin daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları örgüt politikası veya kaynakların yetersizliği gibi nedenlerle bloke edilirse, o zaman yöneticinin yapacağı en iyi şey işgörenin çabalarını daha alt düzeydeki ihtiyaçlarına yönlendirmektir.

Bu kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinden biri ilişki ihtiyaçlarını karşılayamadığında varlıkla ilgili ihtiyaçlarını; gelişme ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda da ilişki ihtiyaçlarını karşılaması için uygun ortam yaratarak yardım eder.

1.1.3.3.Herzberg'in Çift Faktör (Hijyen-Motivasyon) Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır.

Herzberg 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda gereksinimleri ve güdüleme etkenlerini belirlemiştir.(Koçel,1995:388).

Birinci grup,

Motive edici faktörler: İşin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarıma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel

başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup

Hijyen (sağlık) faktörleri: Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim ve işgörenlerle astlar arasındaki ilişkilerin niteliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır.

Motivasyon motive edici faktörlerin varlığıyla mümkündür.

Herzberg yalnız sağlık etmenlerinden doyuma ulaşanların da var olabileceğim kabul ediyor. Ona göre bu kişiler daha kendini gerçekleştirme gereksinmelerinin belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kişilerdir. Bunların temel gereksinmeleri daha çok çevrede hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimine yönelmiştir. Bu gereksinimler de ancak kısa bir süre için giderilir. Giderildikten bir süre sonra gene belirir.(Onaran,1981:46)

Bireylerin üyesi oldukları sosyo-ekonomik grupların değer yargıları özendiricilerin geçerliliğini etkilemektedir. Alt düzey çalışanları için parasal kazanç, iş güvenliği ve çalışma şartları, üst düzey çalışanlara göre daha önemli görülmektedir. Ekonominin daralması karşısında yükselme arzusunda olan veya çalışma şartlarını yetersiz bulan bireyler bundan vazgeçip durumlarını korumaya yönelmektedirler.(Şimşek 1995:215).

Herzberg'in motivasyona ilişkin teorisi işe yönelimlidir. Ancak değişik içsel ve dışsal iş faktörlerinin performansı ne yönde etkilediğine açıklama getirmediği için eleştirilmektedir.

Güdüleme kuramlarının ele alındığı bir çalışmada Maslow'la Herzberg'in kuramlarının birbirine benzer yönleri üstünde durulduktan sonra, her iki kuramın da örgütsel amaçlarla bir ilgisi olmadığı, örgütlerin işine yaramayacağı sonucuna varılıyor.(Onaran,1981:66). Fakat örgütlerde çalışanların birer insan olduklarını, çoğunun bir ömür boyu sürecek iş yapmakta olduklarını. dolayısıyla işlerini birer insan olarak yapmaları gerektiğini düşünürsek bu kuramların yararını daha iyi anlarız."

Kuramı Bilmenin Eğitim Yöneticisine Sağlayacağı Yararlar

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörlerim sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir. (Koçel,1995:389).

Kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinin görev yaptığı ortamlardaki hijyen faktörlerini düzenler. Isınma, aydınlatma, temizlik gibi sağlıklı çalışma koşullarım etkileyen faktörlerin en iyi biçimde olmasını sağlar. Eğitim-öğretimde gerekli olacak araç- gereci temin eder.

Hijyen faktörlerini en iyi biçimde düzenledikten sonra motive edici faktörleri sağlar. Eğitim işgöreninin yaptığı işi zenginleştirir. ilerleme imkânları yaratır, yapılan başarılı işleri görür ve takdir ederek ödüllendirir, eğitim işgörenlerinin statüsüne ve yaptığı işe saygı duyar.

1.1.3.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.(Robbins,1961, s.48).

- Başarma ihtiyacı: Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak
- Güç ihtiyacı: Diğer insanlarla başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı
- İlişki ihtiyacı: İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç

Mc Clelland bu güdülerin her birinin farklı tatmin duygusu doğuracağını söyler. Yazar bu üç temel güdünün etkisi altındaki birey davranışlarını şu şekilde tanımlıyor. (Şimşek,1995:216: Akt. Yapar,2005)

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler:

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler
- Ortalama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.

- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.
- Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler:
- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler.
- Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.
- Arkadaşlık (ilişki kurma) ihtiyacında olan bireyler ise:
- Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar.
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Mc Clelland'a göre başarı motivini etkileyen etkenler şunlardır;
(Akad,1984:178: Akt. Erdem.1997)

- **İrk ve Çevre:** Mc Clelland'a göre bazı ırklar daha enerjiktir, bu nedenle başarı motivleri de yüksektir. İklimler başarı motivini etkiler.
- **Din:** Mc Clelland farklı dinlerde düşük ve yüksek başarı motivli bireyleri incelemiş ve Musevilerin daha çok başarı sahip olduklarını bulgulamıştır.
- **Aile:** Otoriter ailelerde başarı motivli bireylerin çıkma olasılığı düşüktür.
- **Çocuk Yetiştirme Biçimleri:** Çocuk küçük yaşlardan itibaren özgür yetişmelidir. Anne-çocuk bağlılığı çocuğun yalnız kalmayacağı biçiminde kullanılmalı, çocuğun başarıları ödüllendirilmelidir. Bu özellikleri içeren çocuk yetiştirme biçimleri yine Musevilerde görülmektedir.

Kuramı Bilmenin Eğitim Yöneticisine Sağlayacağı Yararlar

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Eğer personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. (Koçel, 1995, s.390: Akt. Haktanıyan, 2012).

Eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinden başarı güdüsü yüksek olanlara, üstün performans gösterenlere, uygun görevler vererek veya uygun yerlere yerleştirilerek bilgi

ve yeteneklerini tam olarak işe koşacaktır. Aynı şekilde başarı güdüsü yüksek olmayanlara da durumlarına uygun görevler verir.

Eğitim işgörenlerinin en küçük başarılarını takdir ederek başarı güdülerini kamçılar.

İlişki ihtiyacını karşılayamayanlar için birlikte yemek yemek, geziye gitmek gibi sosyal faaliyetler düzenler.

Sonuç

İçerik teorileri esas itibariyle, kişiyi davranışa sevkeden faktörleri belirlemeğe ağırlık vermektedir. Ancak pek çok yazar motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesiyle tam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özelliklerde motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.

Eğitim yöneticisi içerik kuramlarını bilirse kişiyi davranışa sevkeden ihtiyaçların ne olduğunu bilir ve ona göre strateji oluşturur, uygular. Eğitim işgörenlerinin doyurulmamış ihtiyaçlarının giderilmesi için ortamı düzenler.

Öneriler

Eğitim yöneticisi:

- Güdüleme ve içerik kuramları konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle bilgi verilerek güdüleme konusunda yeterli hale getirilmelidir.
- Eğitim işgörenlerinin daha iyi tanıyabilmesi için yeterli bilgi, imkân verilerek onlara neler yaptırabileceğini bilmesi sağlanmalıdır.
- Sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirmeli, personelin şikâyet ve önerilerine açık olmalı ve dikkate almalıdır.
- Eğitim işgörenlerinin gösterecekleri performansı ve uyacakları şartları açıkça ortaya koymalı, bunları tutarlı bir şekilde uygulayarak kendilerini güven içinde hissetmelerini sağlamalıdır.
- Personelin görev yaptığı ortamın sağlıklı olması için koşulları düzenleyerek güdüleme için ortam hazırlamalıdır.
- Gösterilen başarıyı takdir edip, ödüllendirerek onlara diğer çalışmalarda görev vererek başarıların devamını sağlamalıdır.

- Eğitim işgörenlerinin kişiliklerine ve statülerine saygı duymalıdır, herhangi bir uygulamadan önce onlardan görüş ve öneri almalıdır.
- Performansa göre görev vermelidir. Performansı yüksek olanlara bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri görevler vermelidir.
- Eğitim yöneticiliğini ve eğitimdeki yerinin ne olduğunu ne yapması ve neler yapabileceğini eğitim işgörenlerine neler yaptırması gerektiğini ve neler yaptırabileceğini bilmelidir.(Erdem, 1997:76: Akt. Yapar,2005)

1.2.Motivasyon Araçları

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır. (Sabuncuoğlu ve Tüz., s. 118. Akt. Omirtay,2009)

1.2.1.Ekonomik Araçlar

Ekonomik özendirme araçları ücret ödemelerine, örgütün karlılığına veya son ikisine birden bağlı olarak dikkate alınır. Ekonomik özendirme araçlarının amacı; işletmelerde istihdam edilen işgörelere, temel ücret ve maaş ödemelerinin dışında parasal ödemeler temin etmek ve böylece işgöreleri, işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde katılmaya motive etmektir. (Berzek s.4. Akt. Omirtay,2009)

1.2.1.1.Ücret, Prim, Ödül

Örgütlerin kurulma nedenleri ile, iş görenlerin çalışma nedenleri özünde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle örgütlerde iş görenleri ilgilendiren en büyük etken, onları harcadıkları çabaya uygun düzeyde yararlandırarak doyuma ulaşmaktır. İnsan maldan çok farklı bir varlıktır, fakat insanların hizmetlerinin belli bir ücretten kiralandığı da bir gerçektir. Personelin örgüte yaptığı katkılar karşılığında aldığı ücret, onların yaşamlarını devam ettirmesini sağlaması yanında, çalışana, örgüt içinde statü ve saygınlık da verir. Bu sebeple ücret yönetimi karmaşık ve oldukça önemli bir konudur.

İş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini

hissettirmeye başlar. (Keenan s.16,1996 Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.(Hagemann, a.g.k., s. 43. Akt. Omirtay,2009)

Ücret çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını tatmin edeceği gibi saygınlık simgesi de olabilir. Ancak çok önemli olmakla birlikte paranın önemi güdülemede sınırlıdır. Hatta Herzberg parayı hijyen faktörler arasında sayarak güdüleyici etkisinin bulunmadığı belirtir. Örgütler parayı birkaç biçimde kullanabilirler. Örneğin başarılı kişileri ödüllendirmede, ya da ayırım yapmaksızın verilecek sistem ödülleri biçiminde (kamp, emeklilik, yan ödemeler, öğle yemeği vb.) Bu durum yetenekli kişilerin o işletmeyi tercih etmelerinde etkili olabilir. Ancak aynı örgütte bulunan çalışanların birbirlerinden daha fazla çalışması yönünde belirgin bir etkisi olamaz. Çünkü çalışsa da çalışmasa da o sistem ödülllerinden yararlanacaktır. Birinin başarısının diğerine bağlı olduğu örgüt sistemlerinde bireysel başarıyı ortaya çıkarmak oldukça zordur. Böyle durumlarda başarılı bir faaliyeti normal bir faaliyetten ayırmak her zaman olası değildir. Her şeyden önce ek çabaları haklı çıkarma konusunda miktar yönünden yeterli ölçüde olduğu algılanmalıdır. Bireysel ödüllerin doğrudan doğruya üstün başarı derecesiyle ilgili olduğu herkesçe kabul edilebilmelidir. Dolayısıyla bireysel ödüllerin bazı örgütlerde çok iyi işlemesine karşılık farklı yapıdaki örgütlerde uygulanması oldukça zordur. Bunun dışında iş başarımına dayalı ödemelerin örgütlerde güdüleyici olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunlar parça başı akort, kardan pay verme ve ikramiye primi gibi ödüllerdir. (Can,2005, s. 246 Akt. Coşkun,2005).

MEB' da görev yapan öğretmenlerin maaşlarının haricinde bir de ek ders ücretleri vardır. Ek ders ücretleri öğretmenlerin maaş karşılığı girmek zorunda olduğu ders saati sayısından fazla girdikleri dersler için ödenir. Bunların dışında öğretmenler okullarda yaptıkları değişik egzersiz programlarından (spor çalışmaları, sanat çalışmaları vb.) ve etüt ile hafta sonu kurslarından da ücret alırlar.

1.2.1.2.İş Güvencesi

Çalışma hayatında sosyal ve ekonomik güvence ve hatta hukuksal güvence kişilerin geleceği açısından çok önemlidir. Zira gelecek endişesi taşıyan bir kişinin sürekli örgütte kalması ve verimli olması mümkün değildir. (Genç,2005: 237. Akt. Coşkun,2005)

İş güvencesine üç açıdan bakılabilir. İlki insanların kişisel çabaları yönünden oldukça önemli olan ekonomik güven ikincisi güven duygusu ve son olarak çalışma koşullarının insan sağlığı açısından uygunluğudur.

Bir örgütte çalışanların, emeklilik, sağlık-kaza vb. kapsayan güvencelerinin olması onun psikolojisini etkileyen faktörlerdendir. Örgüt politikaları, bu güvenceleri daha yararlı biçime sokarak işe teşvik aracı olarak kullanılabilir. Böylece sağlanacak güvenlik önlemleriyle çalışanların işlerinden memnun olmasına ve tatmin duymasına yardımcı olunur. Günümüzde bu temel imkânları sağlamayan bir örgütte, iç barıştan ve güvenden söz edilemez.

Güvenlik duygusu, çalışanlar için ekonomik garanti olmaktan öte daha kapsamlı bir duygudur. Bu, belirli bir iş çevresine ya da iş koşullarına uymaktan doğan kendine güveni de içerir. Bir örgütte çalışan kişi, görevini, kimlerle, nasıl çalışacağını ve ne ölçüde başarı elde edebileceğini bilerek çalışırsa kendine olan güveni de artacaktır. Bunu sağlayacak olan da yöneticileridir. Güvensizlik duygusu altında tedirgin olarak çalışan kimsenin çaba ve emeğini gösterme istediğinin azalması olağandır. Aksine, güven duygusu içinde çalışanlar daha enerji dolu ve azimli görülürler. (Eren,2003:572).

İş güvencesi, çalışanlar için öncelikli bir konudur ve örgütün başarısını doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Çalıştığı işten ayrılan kişinin, yeni bir bulabilme imkânlarının olması durumu da önemlidir. Özellikle ülkemizde iş güvencesi, çalışanları işe bağlamada ve motive etmede en önemli özendiricilerden biridir.(Özkan,2006:23 Akt. Coşkun,2005).

Devlet memuru statüsünde olan öğretmenler için ise, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 18. maddesinde “Kanunlarda yazılı haller dışında Devlet memurunun memurluğuna son verilmez, aylık ve başka hakları elinden alınamaz.” denilmektedir. Böylece öğretmenlerin, görevlerini yaptıkları sürece, iş güvenceleri devlet tarafından garanti altına alınmıştır.

1.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko-sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde işgörenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar. (Aşıkoğlu, a., s. 51-52. Akt. Omirtay,2009)

1.2.2.1. Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiri

Çalışanın başarılı çalışmaları sonucu, örgüt içinde sözlü ve yazılı olarak övülmesi, tebrik ve takdir edilmesi önemli bir isteklendirme ögesidir. Bu övgünün sadece yöneticilerden ve üst makamlardan değil, çalışma arkadaşlarından, astlardan, halktan ve iş sahiplerinden ve hatta diğer kurum ve kuruluşlardan gelmesi de kişiyi büyük ölçüde motive eder. (Genç,2005: 236 Akt. Coşkun,2005).

Örgütlerde çalışanın tatminini belirleyen en önemli etken, çalışmasının karşılığında hak ettiği yere gelebilmektir. Örgütte sadece “başarı”yı ölçüt alan bir terfi sistemi çalışanın örgüte ve işine saygı duymasını sağlayacak önemli bir faktör olarak görülmektedir. (Karatepe,2005:159)

Çalışılan makam ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görmek, nitelikli bir personel olarak kabul edilmek, örgütteki herkes için tatmin duygusu yaratır. Genel olarak bakıldığında her insan takdir edilmekten, ilgi görmekten ve önemli işler yaptığının söylenmesinden hoşlanır. Sonuç olarak, bu durum çalışanı işine daha çok bağlamanın ve ondan daha çok verim almanın en güçlü etmenidir.

Örgüt içinde çalışan ile çalışmayan arasında fark olması gereğinden yola çıkıldığında, başarılı olan personelin ödüllendirilmesi yönetim tarafından zorunluluktur. Bu nedenle takdirlerin ölçüsü, sadece ve kesinlikle çalışanın mesleki özellikleri olmalıdır. Objektif olamayan değerlendirmeler takdiri hak eden kişilerin çalışma isteğini yok eder ve örgütte uzaklaşmalara neden olabilir. (Karatepe,2005:120)

MEB’ da çalışan öğretmenler açısından bakılacak olursa, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda takdir ve ödülün yeri olduğu anlaşılmaktadır. İlgili kanunun 122. maddesinde “Görevinde olağanüstü gayret ve çalışması ile başarı sağlayan memurlara, merkezde atamaya yetkili amirler, illerde valiler ve kaymakamlar tarafından takdirname verilebilir. Takdirname sicile geçer.” denmektedir. Bundan başka aynı kanunun 123. maddesinde bağlı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları olan ve emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen memurlara da aylıkla ödüllendirme yapılabileceği görülmektedir.

1.2.2.2.Moral Vermek

Moral “bir insanın ruhsal gücü, manevi güç” olarak tanımlanmaktadır. (<http://www.tdk.org.tr>) Yönetici örgütte, çalışanın moral yapısını her zaman yüksek tutmalıdır. Zira yönetimde moral ile başarı ve verimlilik arasında doğrudan bir ilişki vardır. Moralin düşük olduğu örgütte, verim de düşüktür. Bu yüzden, çalışanın psiko-sosyal moral yapısı, başarı ve verimlilik üzerine doğrudan etki yapar.

Düşük moral çalışan üzerinde bedensel rahatsızlıklara da neden olmaktadır. Genellikle psikolojik özellikteki bu sorunlar çalışanların dikkatinin dağılmasına ve hatalar yapmalarına neden olacaktır. Daha ileri seviyedeki moralsizlik çalışanın işten ayrılmasına, örgütten kopmasına, devamsızlık ve izin istemlerinin artmasına sebep olacaktır. (Genç, 2005, s. 237-240).

Örgütteki yöneticinin, çalışanın, işin nasıl yapılacağı konusundaki fikrini alması, yaratıcı düşüncesini gösterebilmesi için imkân sağlaması ve çalışanın fikirlerinin kabul edilmesi durumunda da (maddi ve manevi anlamda) ödüllendirilmesi personelin moralini yükselterek, çalışma isteğini arttırır. (Karatepe, 2005, s. 36–37 Akt. Coşkun,2005).

Moral kavramı, bireyin motivasyonu ile yakından ilgili bir kavramdır. Bireyin moral yapısı belli gereksinmelerinin karşılanmasıyla yakından ilgilidir. Ancak böyle olmakla birlikte yapılan çalışmalar moralin çalışanların tatmin edilmesinde ve performanslarının arttırılmasında direkt etken olmadığını göstermiştir. Yani yüksek moral, mutlaka yüksek verimlilik sağlamak zorunda değildir. Ancak moralin yüksek olan çalışanın işine ve üstlerine bağlı ve sorumlu olması, dolaylı olarak da veriminin artması beklenebilecektir.

Moral kavramı, sık değiştirilebilen, hareketli bir kavramdır. Bu nedenle örgütlerde belli bir moral seviyesinin korunması için bazı tedbirlerin alınması gereklidir. Yüksek bir moral sağlanması için öncelikle personelin örgütteki diğer bireylerle olan beşeri ilişkilerinin olumlu olması gereklidir. Zira yüksek bireysel moral, büyük ölçüde bireyin içinde çalıştığı grupla ilgilidir. (Konur,2006, s.:18)

1.2.2.3.Sosyal İşlere, Sosyal Etkinliklere Önem Vermek

Yönetici örgütte, çalışanı motive etmek için, çeşitli sosyal işler ve sosyal etkinliklere katılımı desteklemeli ve bu tür etkinlikleri geliştirmelidir. Böylece örgütte bütünlüğü, sosyal kaynaşmayı ve dayanışmayı temin edebilir ve çalışanı isteklendirebilir. (Genç,2005, s. 237).

Son yıllarda nakdi olmayan sosyal kolaylıklar çok genişlemiştir. Lojman, kreş, okul, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimli yararlanma bu kolaylıklardan bazılarıdır. Dolayısıyla sadece ücret açısından üstün konumda olmak rekabet için yeterli olmamakta, sosyal kolaylıklar açısından da en azından sektör ortalamasında bir yerde bulunmak gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında rekabet arttıkça sosyal olanakların çeşit ve içerik olarak artacağı söylenebilir.

Örgütlerde biçimsel olmayan rahat eğlence olayları, partiler, spor aktiviteleri, özel ilgi grupları, seminer ve paneller, yarışmalar, yöneticiler tarafından hazırlanan diğer etkinlikler, çalışanın ilgisini çeken her türlü uğraş ve sosyal gruplara katılım, örgütte verimli bir çalışma ortamı sağlamakta ve çalışanların yaşadığı iş monotonluğunun en aza indirilmesine yardımcı olmaktadır. (Karatepe, 2005, s. 9,10 Akt. Coşkun,2005).

İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. Çalışanın bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle arzu eder. Bu düşünceden hareket eden yöneticilerin çalışanlar için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir

Temelinde çalışanlara aidiyet kavramını yükleme, örgütü kabullenme, işyerini sahiplenme amaçlarını güden bu tür uygulamalar en çok rastlanan motivasyon örnekleridir. Hatta ülkemizde motivasyon araçları deyince ilk akla gelenler prim, piknik ve yemekler olmaktadır. Bu etkinlikler sayesinde örgüt içinde bir arkadaşlık oluşturulabilir, kaynaşma ve sinerji yaratılabilir hatta bunlar sayesinde takım çalışmalarında daha fazla verim alınabilir, çalışanların işyerini sevmesi sağlanabilir. Bazı durumlarda da çalışanlar tarafından bu tür organizasyonlar birer angarya olarak da algılanabilir. Düzenlenmesi çok kolay gibi görünen bir piknik bile geri tepen bir silah halini alabilir.

1.2.2.4.Önem ve Değer Vermek

Çalışanlara “insan” olarak, örgütün önemli bir bireyi olarak, önem ve değer vermek, çalışan için en büyük ödüldür. Çünkü çalışana gerekli önemi ve değeri vermek, onu istenilen hedefe motive etmek anlamına gelir.(Genç,2005:238). Bir başka açıdan bakıldığında kişiye değer vermek; kişinin kendisine olan sevgisini, kendisine verdiği değeri, kendisini değerli bulma düzeyini ve başkalarının hayatına katkıda bulunma yeteneğini ifade eder. Örgütte çalışanın uzmanlık alanına giren konularda fikrine başvurmak, kişiye verilen önemin ve değer gerekliliğidir ve çalışanın örgütü benimsemesi ve işine güdüleme işlevini de görür.(Karatepe, 2005: 115). İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verilmesi ve saygı görme ihtiyacı çalışanın motive olması için en etkili faktördür.

Çalışanın kendine değer verilmesi ve saygı duyulma ihtiyacı karşılanmadığında ise kişide güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur.

1.2.2.5.Özel Yaşama Saygılı Olma

Çalışanların işyeri dışında hobileri ve ilgi duydukları birçok konu olabilir. Örneğin, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, aile ilişkileri, din, sağlık durumu ve buna benzer durumlar kişinin özel yaşamını oluşturur. Önceden beri, bir kişinin özel yaşamının örgütteki görevlerini ya da işlerini yerine getirmedeki önemi bilinmektedir. Bu yüzden, bir çalışana etkili bir şekilde iş yaptırabilmek için onun iş dışındaki kişisel sorunlarının tatminin gerçekleşmesi zorunlu olmaktadır. Bununla bahsedilen husus, yöneticilerin çalışanların özel hayatlarına

karışması değildir. Ancak yönetici, çalışanların problemlerini hoşgörü ile karşılamalı, çözüme ulaşılması için elinde bulunan her türlü yardıma da hazır olmalıdır.

Özel yaşama saygılı olmak, sorunlarını çözmede çalışan için güvenilir bir dost gibi davranmak, elde olan imkânlar doğrultusunda yardım etmek; işbirliği ve çalışma isteğini güçlendirmek için de önemli bir konudur. Yöneticiler ve çalışanlar arasında kişisel ilişkilerin sağlamlaşması ancak dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesi ile sağlanır. Yoksa kişisel sürtüşmeler çalışanların yöneticilerin istediği emirleri yerine getirmelerine engel olacaktır. Çalışanlar duyguları ile hareket etmeye başlayacaklardır. Bu sürtüşmelerin çoğu, yöneticilerin çalışanların özel hayatlarına doğrudan doğruya karışıp yönetmeye çalışmasından doğmaktadır. Yöneticiler, çalışanların iş dışındaki sorunlarını çözümlemesinde elinden geldiğince yardımcı olmayı ve bunu özendirme aracı olarak kullanıp, onların özel hayatlarını düzenleyerek bütün çabalarını kurumda toplamaya çalışmamalıdır. Yöneticiler, çalışanlarının kişiliğine saygı duymalı ve bunun içinde onların duygu ve düşüncelerinden yararlanmalıdır. (Eren,2003: 576-577).

Sonuç olarak, çalışanların özel yaşamına karışmak tarzında değil de daha çok sorunları çözmede yardım, dostça davranış şeklindeki yaklaşımlar kişinin çalışma arzusunu güçlendirir. Çünkü başı sıkıştığı anda işverenini yanında bulan kişi kendini mutlu ve güvende hissedecektir.

1.2.2.6.Çalışmada Bağımsızlık (İnisiyatif)

Çoğu kişi, bağımsız çalışmak, özgürce hareket etmek, öncelik sahibi olmak, sorumluluk almak ve bireysel iş yapmak ister. Şüphesiz bu özelliklere sahip sorumlu çalışanlara yönetimde öncelik vermek onların daha başarılı olmasını sağlar. Ancak, bağımlı ve sorumluluk almak istemeyen kişilere de inisiyatif vermek yararlı olmayacaktır.

Çalışanların örgüt içinde önemli işlerde görev almasına olanak sağlanması, onların sorumluluk almasını ve motive olmalarını sağlar. Bu inisiyatif çalışanlara işle ilgili tecrübeler kazandırıp yeteneklerini geliştirebilir. Ancak kişilik olarak olgunluğa ulaşmamış, kendisi ve örgüt ile ilgili farkındalık yaratamayan kişiler, ne kadar eğitilmiş ve zeki olursa olsun, örgüte faydadan çok zarar getirir.(Genç, 2003, s. 40 Akt. Coşkun, 2005).

Ancak sorumluluk almada istekli psikolojik olgunluk seviyesi yüksek çalışanlar, kendi sorumlu oldukları alanlarda karar vermeye yetkili olmalıdır. Elbette yeni bir yol

tutturulduğunda bazı engellerle karşılaşma riski vardır. Eğer şuan yapılan küçük bir hata gelecekteki umutların sona ermesi anlamına gelirse, hiç kimse risk alma cesareti gösteremeyecektir. Dolayısıyla, çok geç olmadan her çalışanın soru sormasına, hata yapmasına, yararlı gelişmelere dikkat çekmesine izin verilmelidir.

Görevlendirme; somut olarak tanımlanmış görevlerin üst düzeyden alt bir düzeye taşınması olarak ifade edilebilir. Görevlendirme sorumluluğu da başarının anahtarıdır. Görevlendirmede başarısızlık, yöneticinin, işin ayrıntılarına boğularak bütün üzerindeki genel görüşünü kaybetme tehlikesi içinde olduğu anlamına gelir. Bu durumda rutin bir çalışma hâkim olur. Yönetici, personelini yönetmek yerine, tek tek görevleri bizzat yerine getirir. “Nasıl?” sorusu “Ne?” sorusundan daha önemli hale gelir, yani prosedür gereği olan düzenleme ve kuralların kendileri amaç olurlar. Hiç kimse “Bu kuralın başlangıçta var olma sebebi aslında neydi?” gibi bir soru sormaz. Personel her zaman yavaşlatılmış çalışır. Esneklik yok olmaya başlar ve şirket cansızlaşır. Görevlendirme gönüllü yapılmalıdır. Bunun avantajlarını yönetici kendisi fark etmelidir. Bağımsız bir şekilde hareket etmek ve inisiyatif almak, her zaman yanlış bir şeyler yapma riskini de beraberinde taşır. Çalışana, kendilerine daha fazla güvenmeleri için yardımcı olunmalı, sorumluluklar verilmelidir.

İnisiyatif kullanabilmek temelde insanın özgürlük hissine ve yaratıcılığına bağlıdır. Psikologlar dört şeyin yaratıcılığı engellediğini savunurlar. Bunlar aşırı gözetim, değer biçme (çok erken gelen veya fazla yoğun eleştiriler), aşırı denetim ve insafsız zaman sınırlamalarıdır. Tabi ki bir miktar baskı çalışanların işe odaklanmasını sağlayacaktır, fakat aşırıya kaçılması durumunda yaratıcılıkları engellenecek, inisiyatif kullanımı gerçekleşmeyecek ve işletmenin başarısı sınırlanacaktır. (Karatepe, 2005, s. 31,32.)

1.2.2.7.Çalışanlar ve Yöneticilerle İlişkiler

Kimi örgütlerde çalışanlar iş yerinde kendilerini sürekli bir baskı altında hissederler. Fakat bunun asıl nedenini araştırmak yerine zamanla bu baskıyı benimser ve sıradan kabul eder. Yönetimde klasik yaklaşım öngörüşünün aksine, insan örgüte sadece biyolojik ve fiziksel bir mekanizma olarak girmez. Yanında psikolojik ve sosyal özelliklerini de getirir. Yöneticilerin klasik anlayıştan uzaklaşıp, beşeri ilişkilere önem verdiklerinde çalışanların motivasyon ve verimliliklerinde artış olduğu görülmektedir. (Genç, 2005, s. 268. Akt. Coşkun, 2005).

Öte yandan başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir. Zira yöneticinin öfkelenmesinden duyulan korku, işgörenin akılcı olmayan davranış biçimlerine yönelmesine neden olur. Korkunun hakim olduğu bir ortamda, çalışanlar performans sergilemekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Böylece korku inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır. (Us,2007, s. 23 9

Sonuç olarak yöneticiler her zaman çalışanlarına örnek olmalıdır. Bu beşeri ilişkilerde de kendini göstermelidir. Günümüzde eğer yönetim bir bilim haline gelmişse, yönetici davranışlarının da kişiden kişiye aykırılık göstermemesi gerekir. Çalışanlar ve yöneticilerle ilişkilere, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda da değinilmektedir. Kanunun ilgili 8. maddesinde; devlet memurlarının işbirliği içinde çalışmaları esastır denmektedir.

1.2.2.8.Gelişme ve Başarı

Örgütte çalışanın daha başarılı olabilmesi için, öncelikle eğitimine ve iş başında yetiştirilmesine önem verilmelidir. Bu nedenle örgüt içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi veya örgüt dışındaki kurs ve seminerlere katılmalarının sağlanması çalışanı hem alanında uzmanlaştır, hem de çalışanın verimliliğinin yanında örgütün de verimliliği artır.

Çalışanlar, işlerinde gelişme olanakları arar. Bu, çalışanlar için çok kuvvetli bir motivasyon aracıdır. Çalışan kariyer olanaklarını, gelecekteki kariyer olanaklarını bilmek ve kariyer olanaklarını gerçekleştirirken şirketinin de kendisine destek olmasını (eğitim, teknolojik vb.) ister. Bunları sağlayamıyorsa işindeki tatminsizlik artar ve çalışanın iş yapmama, işten ayrılma gibi hareketlere yöneltir.(Genç, 2005, s. 236.)

Hedeflerini belirlemiş akli başında kişiler işyerlerinde her zaman için yaptıkları işlere yeni bir şeyler öğrenme imkânı ile bakarlar. İşyerleri bir anlamda okuldur. Bu tür kişilerin öğrenme konusunda gösterdikleri açıklık örgütteki diğer çalışanlarına da yansıtılabilir.

Çalışanların kendi gelişim ve başarılarından çalıştıkları işletmelerin ve toplumun yarar sağladığını görmek onları mutlu etmektedir. Bir işletmenin başarısı çalışanlarının başarısına bağlıdır. (Sağır,2004:59 Akt. Coşkun,2005). Eğer bir işletme çalışanın kişisel gelişim yollarını tıkarsa, çalışanları da o işletmeye sahip çıkmayacaklardır.

1.2.2.9. Sosyal Kolaylıklar

Sosyal kolaylıklar çalışanlara, örgüt içinde veya dışında daha iyi çalışma ve yaşam olanağı sağlayan ekonomik yararlardır. Ulaşım için servis aracı sağlanması, öğle yemeklerinin yeterli ve iyi olması, çay-kahve servisi, özel sağlık sigortası, bazı personele giyecek alınması vb. gibi uygulamalar, şirketlerin zorunlu olmadıkları halde çalışanlara sağladığı sosyal kolaylıklara örnek olarak verilebilir. (Genç, 2005, s. 236)

Bu tür kolaylıklar ücret ve prim gibi nakdi olmamakla birlikte çalışanların bu tür harcamalarından tasarruf yapmaları suretiyle ekonomik katkı sağlar. Dolayısıyla çalışanlar, ücret ve prim dışında sağladıkları ekonomik yararları da, kendilerinin şirkete katkılarını ve alternatif iş olanaklarını değerlendirirken dikkate alırlar.

Günümüzde gayri nakdi sosyal kolaylıklar çok genişlemiştir. Lojman, kreş, okul, çalışanların çocuklarına sağlanan burslar, tatil olanakları, araç, telefon, psikolojik danışmanlık, hukuki danışmanlık, şirket ürünlerinden indirimli yararlanma bu kolaylıklardan bazılarıdır. Dolayısıyla sadece ücret açısından üstün konumda olmak rekabet için yeterli olmamakta, sosyal kolaylıklar açısından da en azından sektör ortalamasında bir yerde bulunmak gerekmektedir. İnsan kaynakları alanında rekabet arttıkça sosyal olanakların çeşit ve içerik olarak artacağı söylenebilir.

1.2.2.10. Sosyal Statü Sağlamak

Örgüt toplumsal ve sosyal bir sistemdir; bu yüzden çevresi ile iletişim halindedir. Statü, bireye içinde bulunduğu toplum tarafından verilen değerlerden oluşan bir olgudur. Kişiler böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı sarf etmekten çekinmeyeceklerdir. Saygı ve statü birlikte bulunur. İş arkadaşları ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kişiler tarafından saygı duyulan kişi gerçek bir statüye sahiptir.

Statünün manevi etmenlerle belirlenmesinin yanında maddi etmenlerle de belirlenmesi söz konusudur. Örneğin terfi eden bir çalışanın bulunacağı makamda kendisine oda verilmesi veya sekreterinin olması gibi özellikler diğer çalışanların gözünde statünün maddi etmen olarak değerlendirilmesidir. (Karatepe, 2005, s. 32-33 Akt. Coşkun,2005).

Birçok kişi örgüt içinde saygınlık kazanmak, örgütte önemli ve etkili olmak, güçlü ve söz sahibi olmak, öne geçmek, yani sosyal anlamda bir statü kazanmak için çalışır ve gayret eder. Çünkü çalışanın örgütte iş arkadaşlarından, astlarından ve

üstlerinden gördüğü itibar, onun için önemli bir isteklendirme aracıdır. (Genç, 2005, s. 236. Akt. Coşkun,2005).

Birçok toplumda daha fazla ücret kazanma isteği, bir kimsenin kazandığı ve harcadığı paranın diğerleri tarafından başarının ve statünün değer ölçüsü olarak nitelendirilir. Diğer taraftan, iyi tanınan bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir ünvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülerinde olumlu etki yapar.

Çalışanların yaptıkları iş ile ilgili olarak maddi ve manevi tatminlerin elde edilmesi ve devamlılığı çalışanlar ve yöneticilerin elindedir. Astlar ya da çalışanlar üstlerinin saygı ve sevgisini kazanmak için, önemli fedakârlık ve çabalardan kaçınmayacaklardır. Bunun sonucunda çalışan işinde daha gayretli çalışmaya devam edecektir.

Kişinin hayatı sadece iş ile sınırlı olmadığı için sosyal statü ve saygınlığı sadece yöneticilerin takdirinde değildir. Ancak yöneticiler, çalışanı yakın arkadaşları yanında takdir eder ve değerini yükselten sözler söylerse bu çalışanın sosyal statüsüne önemli katkılarda bulunur. Bu tür söylemlerin özel toplantılar düzenlenerek herkesin önünde yapılması ya da ödüllerin kamuoyuna duyurulması sosyal statünün kazanılmasında en önemli araçtır. Bu tür teşvikler çalışanın ve diğerlerinin de iş yapma isteğini arttıracaktır.(Eren, 2003:575).

Son olarak diyebiliriz ki statü, insanın toplum içindeki hiyerarşisinde sahip olduğu sosyal pozisyonu belirler ve önemli bir motivasyon aracıdır.

1.2.2.11.Prestij Sağlamak

Kişiler genellikle toplum içinde saygınlığı yüksek olan bir örgütte çalışmak isterler. Zira kurumsal itibarı yüksek olan bir kurumda çalışanlar aynı zamanda kendileri içinde saygınlık sağlarlar ve bu durumdan zevk ve gurur duyarlar. Diğer taraftan bütün örgütlerde prestiji yüksek, önemli ve etkili birimler vardır. Örgütteki her çalışan o birimde çalışmayı ister. (Genç, 2005: 237).

1.2.3.Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de vardır. Ancak,

yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakarlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur. (Hicks, s. 67-70-71. Akt. Omirtay.2009).

1.2.3.1. Terfi ve Kariyer

Çalışan için toplumda bir statüye sahip olma, saygı görme ve takdir edilme gereksinimi terfi, yeni bir unvan veya maaş artışı ile sağlanmaktadır. Maddi ödülleri beraberinde getirmesine karşın terfi, paraya dayalı olmayan bir statüdür. Çalışanlara işlerinde yükselme olanakları sunulduğunda bu onları motive eder. (Genç, 2005, s. 237 Akt. Coşkun,2005).

Çalışanın örgüt içinde yetki ve sorumluluk açısından yükselmesi kişiyi çalışma motive eden bir başarı değerlendirme yöntemidir. Çalışanın değerlendirme sonucu olumlu ise yükselmenin türü, çalışanın çalışmalarının değeri ile orantılı olmalıdır. Bu yükselme, çalışanın aynı iş yerinde daha önemli bir göreve veya başka bir işyerinde yeni bir göreve atanmak şeklinde olabileceği gibi, çalışana maddi imkânlar sağlamak şeklinde de olabilir. (Genç,2005, s. 236 Akt. Coşkun,2005).

Çalışanlar, işyerlerinde yükselme olanaklarının da olmasını isterler. Çünkü insanlar tecrübe kazandıkça, iş monotonlaşacak, buldukları mevkideki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı isteyeceklerdir. İlerleme ya da yükselme durumu olmayan yöneticilerin çalışma şevkleri azalacaktır. (Eren, 2003, s. 570-578).

Kariyer, seçilen bir iş yolunda ilerlemek ve bunun sonucunda daha fazla maddi imkân sağlamak, daha fazla sorumluluk üstlenmek; daha fazla saygınlık, güç ve itibar elde etmektir. Bu süreç iş yaşamıyla bağdaştırılmış olsa bile ev kadını, anne, baba ve topluk liderleri vb.' ler içinde geçerlidir. Bir diğer anlamıyla kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlardır. Yalnız kariyer kavramı, kişinin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de bu kavramla birlikte değerlendirilmelidir. Örneğin genç bir çalışanla, okul çağında

çocukları olan bir çalışanın düzenini bozarak başka bir kentte daha üst bit göreve atanmasına yönelik gösterecekleri tepki birbirinden farklıdır. Bu bağlamda kariyer ile ilgili şu söylenebilir:

“Kariyer yalnızca yüksek statüdeki ya da hızlı ilerleme imkânı olan kişilerle ilgili olmayıp yaptığı işe ve örgütteki konumuna bakılmaksızın çalışanların kendi kariyer planlamalarını ve denetimlerini gerçekleştirebildikleri bir konudur.” (Can, 2005, s. 401,402 Akt. Coşkun,2005).

1.2.3.2.Karara Katılma, Açık Yönetim Politikası

Sağlıklı kişiler çalıştıkları örgütte sorumluluk almak isterler. Kişinin üyesi olduğu örgütte kişilere sorumluluk verilmiyorsa, çalışan işyerinden soğuyacak ve yalnızca para için çalışan bir kişi haline dönüşecektir. Bu durum kişi için gizli tatminsizlik, iyi elemanların örgütten ayrılması, devamsızlık, direnmeler, maliyetlerin yükselmesi, verimin düşmesi, yalnızlık ve itilmişlik duygusu gibi sonuçlar doğurur.

İş ile ilgili kararlara dâhil edilme ve denenen koşulların desteklenmesi, çalışanların örgütlenme ve kendi işlerinin kişisel çekiciliğinin desteklenmesi anlamını taşır ve kararlara katılımı ortaya koyar. Bu durumun, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı desteklediği ortaya konmuştur. İlköğretim kurumları yönetmeliğinde “Madde 60- İlköğretim okulu, demokratik eğitim öğretim ortamında, diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir.” ifadesi vardır.

Yöneticilerin, çalışanlarına karara katılma hakkı tanıdıklarında onlara bu görevin çok önemli olduğu hissini vermeli ve bunu en iyi şekilde yerine getirmelerinin sağlanması gerekir. Çoğu yöneticinin aslında karara varmış olduğu halde, çalışanlarına karar katılma duygusunu vermek için onların fikirlerine danıştıkları görülür. Hâlbuki çalışan bunu çok kolay bir şekilde fark eder. Eğer yönetici aslında çalışanın fikirlerini önemsemiyorsa, bu yöntemi uyguluyormuş gibi görünmesi yanlış bir yöntem olacaktır. (Karatepe, 2005, s.:40). Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından biriside budur, personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözeten plan ve programlar dahi onlara layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmaz, aksine bir lütuf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İşi bizzat gerçekleştiren kimseler, kendi yapacakları işle ilgili

uzmanlık bilgisine sahip oldukları kanısındadırlar. Başka bir neden olarak da, verilecek karar işleri önemli ölçüde etkileyeceği için getirilecek yeni usul ve yöntemlerin kendilerine duyurulması ve kendi fikirlerinin de alınması olarak gösterilebilir. Burada işgören, kişiliğine saygı gösterilmesini arzu etmektedir.(Eren, 2003, s. 519,520)

Son olarak diyebiliriz ki “biz” fikri kuvvetli bir işe özendirme unsurudur. Çalışanlar organizasyonları kendi sahip oldukları işletmeler olarak görürlerse daha fazla çalışma gereği duyacaklardır.

1.2.3.3.İyi Çalışma Koşulları

Çalışanlar iş çevresinin düzen ve temizlik, iyi aydınlatma ve ısıtma, yeterli araç-gerecin temini, müzikli çalışma imkânı, dinlenme sürelerinin yeterliliği gibi fiziksel koşullarının düzenlenmesi verimli bir çalışma ortamının ve çalışanları örgüte ve yaptıkları işe bağlamaya yarayan önemli faktörlerden birisidir.

Öncelikle kurumun sağlığa uygun olması, daha sonra da işe uygun araçlarla çalışılması gerekmektedir. Sağlığa uygunluk; aydınlatmanın ve sıcaklık derecesinin çalışmaya uygun hale getirilmesi, insan ve iş araçlarının seçimi ergonomik olarak tasarlanmış uygun araçların seçimi ile yapılmasıdır. Ayrıca, işyerinde kazaları önleyecek ve meslek hastalıklarına sebep olmayacak bir düzenlemenin yapılması da gerekmektedir.(Karatepe,2005:43,44) Zira çalışanların iş ortamlarının ve iş yerindeki fiziki olanaklarının ve koşullarının iyi olması, çalışanların işlerinde daha başarılı ve verimli olmalarını sağlar. (Genç, 2005:237 Akt. Coşkun,2005).

1.2.3.4.Çalışma Düzeni Sağlamak

Yöneticilerin çalışma düzenini sağlamakla ilgili ödev ve sorumlulukları vardır. Temel nitelikteki ödevleri, planlama, örgütleme, yöneltme ve denetleme işlevleri içinde, yayılım ve etkinlik göstermektedir denilebilir. Ama bir yönetici, öncelikle örgütün ya da biriminin amaçları ile bu amaçları gerçekleştirmek için yerine getirmekle yükümlü olduğu ödevleri eksiksiz bilmek zorundadır. Örgütünün yapısını, kapasitesini, eksiklerini görmesi, tanınması gerekir. Bunun için de örgüte ilişkin verileri hazırlar, değerlendirir, yetersizlikleri ve eksikleri tespit eder, tamamlanmasını ister. Kadrosal yapıyı ve durumu inceler, gerekiyorsa geliştirilmesi önerilerini hazırlar, sunar. İşlerin verimliliklerini sağlar, hizmetin etkin, güvenli ve ekonomik sürdürülebilmesi için, zamanı ve kaynakları uyumlu kullanır. Hizmetin ve görevlerin aksaklıklarını giderir. İş

görenler arasında işbirliğini geliştirir. Personeline hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Sadakat ve aidiyet duygusunu geliştirir. Kendini ve personelini yetiştirir. Uygulama raporları hazırlar. Kanunlara aykırı emir veremez. Maiyetindeki memurlardan özel menfaat temin edecek istekte bulunamaz. Hediye kabul edemez ve borç alamaz.

Örgütte çalışma düzenini sağlama adına son derece önemli bir yönetim işlevi olan denetleme; kendinden önce gelen fonksiyonların ölçme ve değerlendirilmesi aracıdır. Amaçlara, planlama doğrultusunda, örgüt ve yöneltme işlevleri kullanılarak yapılanların hangi sürede ve ne şekilde gerçekleştiğini saptanması yöntemidir.

Denetleme denilince, yönetimin yapısındaki kademeler aracılığıyla ve sürekli olarak yapılan hiyerarşik denetleme anlaşılmalıdır. Denetim organlarınca yapılan, teftiş kurulları, denetçilerin veya denetim organlarını çalışmalarını yönetim dışında yapılan, konumuzu kapsamayan denetlemelerdir. Yönetici denetimi; planlama, örgütlenme ve yöneltme işlevlerinden her birini ve bütün olarak hepsi için hedeflerle gerçekleşen faaliyetlerin karşılaştırılması, değerlendirilmesi işlevidir.

Devlet memurları içinde bu durum böyledir. Nitekim 657 sayılı Devlet Memurluğu Kanununun 10 maddesinde;

Devlet memurları amiri oldukları kuruluş ve hizmet birimlerinde kanun, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenen görevleri zamanında ve eksiksiz olarak yapmaktan ve yaptırmaktan, maiyetindeki memurlarını yetiştirmekten, hal ve hareketlerini takip ve kontrol etmekten görevli sorumludurlar.

Amir, maiyetindeki memurlara hakkaniyet ve eşitlik içinde davranır. Amirlik yetkisini kanun, tüzük ve yönetmeliklerde belirtilen esaslar içinde kullanır.

Amir, maiyetindeki memurlara kanunlara aykırı emir veremez ve maiyetindeki memurdan hususi bir menfaat temin edecek bir talepte bulunamaz, hediyesini kabul edemez ve borç alamaz denilmektedir.

1.2.3.5.Yapılan İşin Çekici ve Önemli Olması

Yapılan işin sıradanlaşması, basit, tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi, çalışanlarda iş tatminsizliği, psikolojik ve fiziksel yorgunluk, stres ve işten soğuma gibi sorunlar yaratmaktadır. Kişilerin çalışma hayatında karşılaştıkları bu tür sorunların örgüt içinde devamsızlık, iş gücü devri, kişiler arasındaki ilişkilerde bozulmalar ve artan şikâyetlere sebep olması üzerine yapılan araştırmalar sonucu, işin çekiciliğinin örgütteki verimlilik için önemli olduğu görülmüştür. Örgütte, çalışana, geleceğini planlama, kendisi

hakkında karar verme, yeterliliklerini gösterebilme, kendini tanıma, öz güvene ulaşma gibi arzuların gerçekleştirilmesi olanağının sağlanması oldukça zordur. Ancak örgüt, çalışanların bu kadar yüksek gereksinmelerini karşılayabildiği zaman, çalışanların örgütü benimsemesini ve kişilerin en yüksek düzeyde başarı kazanmalarını sağlamaktadır. (Karatepe, 2003, s. 43).

Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, işleri onlar için yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılayan bir yer olmanın yanında başarı, tanınma, gelişme ve kendini gerçekleştirme gibi üst düzeydeki ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalıştıkları bir ortam halini alır. Buna karşın sanayileşmenin getirdiği aşırı uzmanlaşma sebebiyle monoton işlerde çalışma motivasyonu düşürmektedir. Verimi arttırmak için yöneticiler işi çekici hale getirmenin önemini vurgularlar. Bunun için yöneticiler çalışanlarından yüksek bir güdüleme elde etmek istiyorlarsa, yapılan işlerle ilgili geribildirimler almalı, çalışanda yaptığı işten dolayı sorumlu olduğu duygusu geliştirmeli ve işin anlamının maddi olanakların da ötesinde bir nitelik kazandırmak olduğunu sezdirmelidir. (Can, 2005, s. 247: Akt. Coşkun, 2005).

Kendisi için çekici olan işi yapan kişi, o işe karşı daha olumlu bir tutum sergileyerek dikkatli ve planlı hareket eder. Bunun yanında işin çekici olması ile ilgili olarak, örgütün çalışma koşullarının, iyi iş arkadaşlıkları, çalışana sosyal imkânların sağlanması, iş güvenliği söylenebilir. Bu tip imkânlar işin ilgi çekici olmasını sağlar. Tabii ki çalışanların gözünde bu olanakları canlı tutabilmek için zaman zaman değişikliklere gidilmelidir. (Eren,2003:570-578: Akt. Coşkun,2005).

1.2.3.6. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanın işinde ne ölçüde başarılı olduğunun belirlenmesi ve bundan faydalanarak ideal bir gelişme planının hazırlanarak iletilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

İş yerinde verimliliği arttırmak, yönetici yetiştirmek, geliştirmek, ödüllendirmek, terfi ve görevlendirme kararlarında esaslar belirlemek bakımından performans değerlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirmesinin hem yöneticilere hem çalışanlara hem de işletmeye pek çok yararları vardır. Yönetici açısından başlıca yararları bireyin ve örgütün performansını iyileştirmesi, iletişimin iyileştirmesi, ilişkilerin iyileştirilmesi, personelin zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesi, var olan sorunların ve potansiyel sorunların ortaya konması, gelişme gereksinimlerinin

ve personelin eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi olarak gösterilebilir. Personel açısından başlıca yararları ise; üstlerin kendilerinden neler beklediğini öğrenme, performanslarının nasıl değerlendirildiğini öğrenme, kendi rolünü belirleme ve ona açıklık kazandırma, çalışma ilişkilerinin iyileştirilmesi, kendindeki güçlü ve zayıf yönleri öğrenme olanağıdır. Örgüt açısından sağladığı başlıca yararlar ise; karlılık ve verimin artması, hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, birey ve birimlerin performansının iyileştirilmesi olarak sayılabilir.

Çalışan performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesinin mutlaka bilimsel bazı ölçütlerle yapılması gerekir. Aksi takdirde motive etme bir yana, var olan iş motivasyonunu da düşüren bir tablo ile karşılaşılabilir. Bu ilkelerin en önemlileri, ölçme-değerlendirme kriterleri objektif ve ölçülebilir olması ve performans kriterlerinin çalışanlar tarafından önceden bilinmesidir diyebiliriz.

Sağlıklı bir performans değerlendirme için yönetici ilk önce profesyonel düşünmelidir. Yöneticilerin bu konuda en çok yaptıkları hatalar ise şunlardır; hale etkisi, belirli derecelere veya puanlara yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast hatalar ve kişisel önyargılar. (Uçar,2005:22-27:Akt. Coşkun,2005).

Sonuç olarak motivasyon araçları arasında önemli bir yeri olan performans değerlendirmenin ancak bilimsel bir yaklaşımla ve profesyonel bir anlayışla ele alınması gerektiğini, aksi takdirde çalışan motivasyonunun bundan olumsuz etkileneceğini söyleyebiliriz.

1.2.3.7.İyi Bir İletişim Sistemi

Tüm motivasyon araçlarını kullanırken bunları birbirine bağlayan şey iletişimdir. İletişim sadece iş dünyasında değil tüm hayatımızda da önemli bir yer tutar. Birbirini anlamayan veya yanlış anlayan kişilerin çalışması, takım oluşturması ve iş yapmalarını beklemek tamamıyla bir hayaldir. Sağlıklı ilişkiler ancak iyi bir iletişimle sağlanır.

Bu açıdan bakıldığında yönetici, çalışanların gereksinmeleriyle örgütün istekleri arasında bir denge sağlamak durumunda olan kişidir. Yönetim bu dengeleme çabalarını, sürekli gelişmenin gereklerinden olan sistem ve süreçlerin iyileştirilmesine yönetmesi gerekmektedir. Örgüt verimliliğinin en başında, çalışanlarla ilişkilerin iyileştirilmesi bulunmaktadır. Eğer bu sağlanamazsa elde edilen başarılar da kısa vadeli olmaktan öteye gidemez. Bu konuda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, demokratik, şeffaf ve

çalışan ilişkilerine değer veren yönetim anlayışı içinde olan idarecilerin, başarı oranları da yüksek olmaktadır. (Karatepe, 2003:9-10:Akt. Coşkun,2005).

Sonuç olarak diyebiliriz ki açık ve etkin iletişim, emir-komuta ilişkisi olmaksızın tüm örgüt çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir. Bu da çalışanları daha fazla çalışmaya sevk eder.(Us, 2007:13.:Akt. Coşkun,2005)

1.2.3.8.Yetki ve Sorumluluk

Hizmetlerin etkinleştirilmesi, süratli, etkin ve verimli bir çalışma düzeninin sağlanması için yöneticinin yapması gereken bir diğer yönetim işlevi de “yetki devri” dir.(http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/26/yeni/web/Gungor_SURMELI.htm) Görevlerin, yetkinin ve başkalarına karşı sorumluluğun devredilmesi anlamına gelen yetki devri, örgütte astlara sorumluluk yükleyerek çalışma düzenine katkıda bulunur. (Güney,2004: 268).

Yasal açıdan yetki devri yasal düzenlemelerin açıkça belirttiği veya sınırlama getirmediği konularda bir görev yerine ait yetkinin başka bir görev yerine aktarılmasıdır. Ayrıca yöneticilerin artan görev yükü altında kalıp yönetimi yürütememe durumunu önlemek için başvurulan bir araç olarak da tanımlanmaktadır. Burada amaç, yöneticinin fazla görev ve sorumluluk altında ezilmesini önlemektir. Bunun yanı sıra, yetki aktarımının çalışanlara sağladığı faydalar da vardır. Buna göre, yöneticiler kendi denetimlerindeki çalışanlarını çalıştırarak onların gelişmesine, daha yüksek görevler için hazırlanmasına yardımcı olurlar. Çalışanlar da böylece, daha istekli, daha verimli çalışmaya yönelmiş olurlar.

Sağlıklı bir yetki devri sağlamak için şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Yetki devri iyi planlanmalıdır. İşin amacı, zamanı, gereken bilgi, beceri ve kaynaklar belirlenmelidir.
- Aktarılacak yetkinin sınırları iyi belirlenmelidir ve çalışan için gerekli tüm bilgiler kişiye verilmelidir.
- Bir işin belli bir bölümü değil, tümü devredilmelidir.
- Yetki devri için en uygun çalışan seçilmelidir.

- Yöneticiler yetki devrederken çalışanlarına güven duymalıdır ve bu güvenlerini onlara belli etmelidirler.
- Aktarılan yetkinin geri dönüşümü engellenmeli ve aktarılan işi kendi yapmamalıdır.
- İşin bitiminde çalışanlar takdir edilmelidir.

Çalışanların örgüt ile fazlasıyla bütünleştirilmeleri sonucunda iş ile ilgili konulara katılımın artması, yetki verilmesinin motivasyonel bir süreç olduğu göstermektedir. (Karatepe, 2005, s. 38).

Yetki devriyle beraber kişiler, elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar. Aynı şekilde başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağını düşünürler. (Us, 2007, s. 12).

Ancak yetke başkalarına iş gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Çalışanlar arasında başkalarına, onların rızasıyla iş yaptırabilecek olgunluğa erişenler olabilir. Bu çalışanların, diğerleri üzerinde etki sahası genişlediği zaman yönetimin vermiş olduğu eski yetke yetersiz kalır. Böyle durumlarda örgütlerde biçimsel ve yasal olmayan yetke durumu ortaya çıkabilir ve bu durum örgütler ve yöneticileri açısından sakıncalıdır. Diğerleri üzerinde yasal olmayan yetke gücü elde eden çalışan öncelikle yönetimin gücünün zayıflamasına neden olur. Ayrıca bu durumu fark edilip sorumlulukları arttırılan bir çalışanın yasal yetkelerden mahrum olması onun iş üretme konusunda zor durumda kalmasına neden olacaktır. Böyle kişilerin örgüte daha faydalı olabilmeleri için kendilerine yasal yetkeler verilmelidir. Bu durumda onlar da üstleriyle işbirliği ederek çalışacaklardır. (Eren,2006:518-519: Akt. Coşkun,2005).

1.2.3.9. Vizyona Sahip Olmak

Mevcut gerçeklerle gelecekte beklenen şartları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imaj ı yaratmak olarak tanımlayabileceğimiz vizyon, işletmelerin uzun dönemde gerçekleştirmek istediği sonuçları ifade eder. Ama daha geniş bir tanım yapmak istersek, varolan gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden, bilinmeyene doğru gerçekleşen zihni bir akıştır diyebiliriz. (Güney, 2004: 256).

Çalışanların motive olabilmeleri için, örgütün bazı özelliklerinin olması gerekir. Bu tür örgütlerin açık ve net vizyonları vardır. Örgütün gelecekteki birkaç yıl için

belirlediği stratejik plan ve hedefleri konusunda, çalışanlar açık ve net bilgiye sahip olması, ayrıca, örgüt içinde işlerin nasıl yürütüleceği hakkında yol gösteren değerlerin olması, çalışanları motive eder. Bundan dolayı örgütlerde, işlerinde olağanüstü başarı gösteren çalışanların örgütün ya da çalışma gurubunun vizyon ve hedeflerini benimsedikleri görülmüştür. (Genç, 2005: 23).

Bir örgütün sahip olacağı vizyonun, taşınması gereken bazı özellikleri vardır. Her şeyden önce bir örgütün vizyonu ana doğrultuyu açıklığa kavuşturmalıdır. Çalışanlara bir ortak amaç duygusu kazandırmalı ve işletmenin ne olmak için çaba harcayacağını açıkça belirtmelidir. Sağlam bir vizyonu olan örgütlerin çalışanları hep birlikte aynı yöne bakacaklar, neyi başarmaya çalıştıklarını açıkça bileceklerdir. (Sağır, 2004:70-71).

MEB'e bağlı okullarda, projeler koordinasyon merkezinin temel eğitime destek programı kapsamında yayınladığı stratejik planlama rehberinde bir okulun vizyonunun eğitim kapsamındaki temel değerleri, esasları, manevi amaçları ifade etmesi gerektiği, bunun yanında öğretmen, öğrenci ve velilerin değerleri ve inançları ile bütünleşmesinin sağlanması açıklanmıştır.

1.2.3.10.Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi

İhtiyaçların giderilmesi önemli olduğu kadar şikâyetlerin değerlendirilmesi de önemlidir. Hem ödüllendirme hem cezalandırma yerinde ve adil yapılmalıdır. Başarıları gösterilecek takdir tüm çalışanların gözü önünde yapılmalıdır. Eğer yöneticiler çalışanların işi ile ilgili davranışlarını güdülemek istiyorlarsa adaletli ve sürekli bir disiplin uygulamalıdır. (Eren,2003, s. 578,579: Akt. Coşkun,2005).

İnsana alışkanlık ve davranışlarından dolayı ortaya çıkan zarar ve kayıpları gidermek, arzu edilen davranışları kazandırmak son derece güç bir iş olduğundan disiplin şarttır. Alışkanlık kişiliğin bir parçası ve onun bazı hallerinin bir parçası olabilir. Örgüt için yararlı olan davranış biçimlerinin alışkanlık haline getirilmesi ve uygulanmasına disiplin denir. İyi bir disiplin için her kural ve koşul örgüt üyelerinin hepsine aynı şekilde uygulanmalı, kurallar örgütün amaç, çıkar ve gereksinmelerine uygun olmalıdır. Disiplini bozan davranışlara ilk önce müsamaha gösterilmeli, anlayışla karşılanmalı fakat sürekli tekrarlandığı zaman gereken önlemler alınmalıdır. Personelin istenilen şekilde davranışını sağlamak amacı ile disiplin cezası vermek gerekebilir. Bu durumda disiplin cezasını uygulayacak amirin şu hususlara dikkat etmesi gereklidir. Disiplin cezası imkanlar ölçüsünde gizli olarak uygulanmalıdır. Zira burada amaç

çalışanın cezalandırılması değil, kurallara aykırı olan davranışının düzeltilmesidir. Çalışanları arkadaşlarının gözü önünde tekdir etmek veya cezalandırmak çalışanın onurunu kırar ve iş verimini daha da düşürebilir. Başka bir husus da cezaların uygulanmasının yapıcı öğeler içermesi lüzumudur. Ceza alan işgörene bunun nedenleri açıkça anlatılmalı ve kaçınma yolları açıklanmalıdır. Kısaca ceza rehberlik anlayışı ile verilmelidir. Dikkat edilmesi gereken diğer bir konuda da disiplin cezalarının ilk üst tarafından uygulanmasıdır. Örnek vermek gerekirse eğer çalışanın ilk üstü şef pozisyonunda ise, ve ceza gerektirecek davranışı müdür pozisyonundaki bir amir görmüşse, çalışana disiplin cezasını ilk amiri yani şef uygulamalıdır. Ancak davranış ölüm ya da kazaya sebebiyet verecek derecede ise bunu ilk görecekte olan kişi durumu düzeltecek şekilde müdahale etmelidir. Bundan başka, disiplin cezası uygulamalarının ertelenmeden verilmesi de önemli bir husus olarak görülmektedir. Olumsuz davranış ile verilecek ceza arasında bir ilişki cansızlığı yaşanmadan gerekli cezalar takdir edilmelidir. Bunların dışında yönetici veya yönetici yardımcısı pozisyonunda bulunan çalışanlarında hiçbir zaman astlarının önünde cezalandırılmaması önemli bir husustur. Disiplin cezası uygulandıktan sonra amir, çalışana karşı normal şekilde davranmaya gayret etmelidir. Ceza verildikten sonra personelin iş motivasyonunun istenilen duruma gelmesi için ilişkilerin normalleşmesi önemlidir. (Yalçın,2002:224:Akt. Coşkun,2005).

Bunların yanında unutulmaması gereken bir hususta, örgütlerde yöneticilerin disiplinle ilgili tutumlarının çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etki yapacağıdır. Aşırı disiplinli, sert ve katı, emredici, baskıcı ve cezalandırıcı yöneticiler, çalışanlara hükmederek onların iş yapmalarını sağlarlar ama onların motive olmalarını sağlayamazlar. (Genç, 2005, s. 237).

Disiplin bir alışkanlık ve bir sabır işidir. İyi bir disiplin insanların devamlı ve düzenli hareket etmelerini, tavır ve davranışların düzelmesini, işin kalite ve miktarının artmasını, insanların yönetimlerinin kolay olmasını, iş görme istek ve morallerinin yerinde olmasını sağlar.

1.2.3.11.Oryantasyon, İşe Alıştırma Sistemi

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar, sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. Çalışan yeni işe girdiği zaman örgüt çevresinin gereklerine geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve uyum göstermeye çalışmalıdır. Örgüt yöneticilerinin de örgüt çalışanlarının örgüte alışması ve uyum

sağlayabilmesi için gerekli koşulları hazırlaması beklenir. Bu koşullar yeterince karşılanmadığı zaman işgörenin, örgüte karşı yabancılaştığı görülür. Böyle bir durumda çalışanın saldırgan tutumlar takındığı gözlenen bir davranıştır ve örgüte zarar verir. Bunun yanında yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla, küçük ayrıntılar yüzünden sıkça yaşanan tartışmalar da doğabilir. Sonuç olarak, işgörenin belli bir oryantasyona tabi tutulmaması örgütün verimini belirgin bir şekilde düşürür. (Karatepe,2005: 34,35)

Bir oryantasyon programının, görevin boyutlarını ayrıntılı olarak belirlemesi, çalışandan beklenenleri açıklaması ve yapılacak işi öğretmesi gerekir. Bunun yanında çalışanın kendisine ve örgüte karşı güven duygusunu da geliştirmelidir.

İyi bir işe alıştırma sistemi bir örgüte şu yararları sağlayabilir.

- İşe giriş ve işten ayrılış oranlarını düşürür.
- Çalışana ait bilgilerin ilgili departmanlara aktarılmasını sağlar.
- Çalışana daha hızlı iş gördürür.
- • Bilgisizlikten doğacak başarısızlık ve moral bozukluğu giderilmiş olur.
- Çalışanlar arasında doğru iletişimi sağlar, yanlış anlamaları önler. (Sağır, 2004:73,74).

1.2.3.12.İyi Bir Eğitim Sistemi

Bilgi, beceri ve görgüsü işin niteliklerine eşit olmayan çalışanın bir eğitim programına tabi tutulması gerekir. Aksi halde personel kendini niteliksiz, işe yaramaz olarak görebilir. Kendisini yeni bir alanda yetiştirme fırsatı bulan personelinde işletmeye karşı saygı ve bağlılık hisleri artabilir.

Örgütlerde işgörenin eğitimi konusu iki şekilde ele alınır. Bunlar; “hizmet öncesi eğitim” ve “hizmet içi eğitim” olarak isimlendirilirler. Hizmet öncesi eğitim; çalışanın göreve başlamadan önce aldığı eğitim olup, genel formasyon kazandırması bakımından önemlidir. Hizmet içi eğitim ise hizmete yatkınlık sağlama, verimlilik düzeylerini yükseltme, gelecekteki görev ve sorumlulukları açısından, bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan bir eğitim konusudur.(Karatepe, 2005:42). Bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve ayrıca kurum dışında da kendini geliştirebileceği kurs ve seminerlere gönderilmesi, çalışanı alanında uzmanlaştırarak, kendine güven duygusu yaratırken, muhakkak ki örgütü de daha başarılı kılacaktır.(Genç, 2005:238).

Unutulmamalıdır ki “Yönetimi de içermek üzere yaşamın her alanında eğitim, deneyime bir yanıt olarak ortaya çıkmaktadır.” (Karatepe, 2005:41).

1.2.3.13.İş Güvenliğini Temin Etmek

İş güvenliği kişisel çabalar yönünden oldukça önemlidir. Emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik, sigortaları gibi işçiye sürekli gelirini hayatı boyunca sağlayacak ekonomik korunma biçimleri günümüzde çok geliştirilmiştir. Hatta kanuni zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Kanuni zorunluluk olmayan özel hayat sigortası ve sağlık sigortası gibi bazı ekonomik güvenlik araçları, örgüt politikaları ile motivasyon aracı olarak kullanılabilir. Böylece personelde sağlanacak güvenlik hissi, personelin işinden memnun olmasına ve tatmin duygusu yaşamasına neden olur.

Fakat güvenlik önlemlerinin motivatör unsur olarak düzenlenmesi örgüte mali açıdan artı yükler getirir. Öte yandan güvenlik duygusu, çalışanın iş koşullarına ve belirli bir iş çevresine uymaktan doğan, kendine güven duygusunu da içerir. Şu halde diyebiliriz ki çalışanın kendine güven duygusunun mimarı büyük ölçüde üstleridir.

İnsan düş kurucu bir varlıktır. Bu da insanın bilmediği durumlar için olumsuz düşünceler beslemesi ve yaşam enerjisinin azalması anlamına gelir. Geleceğinden emin olamayan çalışanın iş performansı düşeceği gibi kendine güven sorunları da yaşamaya başlar. (Eren,2006: 514).

1.2.4.Okul Yönetiminde Rol Oynayan Öğeler

Toplumun en önemli eğitim kurumları olan okulların yönetiminde rol oynayan kişi ve öğeler aşağıda maddeler halinde sınıflanmıştır.

1.2.4.1.Yöneticiler

Yönetici en kısa haliyle başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir. Bir yöneticinin temel görevi üretim elemanlarını amaçlar doğrultusunda yöneltmek ve örgütü çalıştırmaktır. Bu son derece genel açıklamalar tabii ki eğitim yönetmenleri için de geçerli olmakla beraber, okulun, başka örgütlerden ayrılan özellikleri vardır. Bu özellikleri nedeniyle okul yöneticisi de özelleşir. Okul örgütü bir çok alt sisteme sahip ve bu alt sistemlerin birbirini kolayca etkilediği, toplumsal açık bir sistemdir. Bu durumundan dolayı okul yöneticiliği bilimsel bilgiye dayanması gereken zor bir alandır.

Toplumsal değişmeler ve gereksinmelerle başa çıkmak için okulu yeniden yapılandırarak; toplumun gereksinmelerini karşılamak için okulun işlevlerini yerine getirecek; örgütsel etkililiği sağlayarak okulun toplam niteliğini arttıracak olan kişi, yönetmendir. Başka bir deyişle eğitim yönetmeni, okulun ortamını geliştirecek ve çevreyle okulun etkileşimini yönetecektir. (Başaran,2000, s. 80).

Böyle bir sorumluluğu taşıyabilmek yönetim bilimine vakıf olmanın yanında liderlik özellikleri de gerektirmektedir. Öğretimsel liderlik kavramı olmadan etkili okul kavramı da olamayacaktır. Öğretimsel bir lider olarak okul yöneticisinin birbiriyle bütünleşen üç önemli rol boyutu vardır: Okulun misyonunu belirleme, öğretimsel programı yönetme ve okulun öğrenme iklimini geliştirme. (Çelik,2003, s. 46:Akt. Coşkun,2005). Ancak bir kısım araştırmacılara göre bu da yeterli değildir.

Okul müdürü gücünü resmî yetkilerinden alır, ne var ki bir okulu yönetmede, okulun iç dinamiklerini harekete geçirmede formal yetkiler yetersiz kalır. Okul müdürü ancak öğretmenler, öğrenciler, veliler ve hatta yardımcı hizmetli personel tarafından benimsenebilirse, okulu amaçlarına ulaştırabilir. Bunu yapabilmesi için, grup üyeleri ile etkileşmesi, değerlerini koruması ve problemlerini çözmesi gerekir. (Bursalıoğlu,2005, s. 40).

Gerçek şu ki ne okul müdürlerine verilen formal yetkiler ne de geleneksel yönetim anlayışı çağımızda eğitim ve öğretimin gereklerini karşılayamamaktadır, ama bugün için ülkemizde ki okulların büyük bir çoğunluğu da maalesef ki böyle yönetilmektedir. 21. Yüzyıl bir bilgi ve iletişim çağıdır ve bilimsel bilgi bir çığ gibi büyümektedir. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini arttırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekir.(Çelik, 2002, s. 143:Akt. Coşkun,2005).

1.2.4.2. Öğretmenler

Öğretmen en kısa ifadeyle mesleği bilgi öğretmek olan kimsedir. Bu çok genel tanımlama filozoflar ve peygamberleri de içine alan çok geniş bir öğretmenlik kavramı doğurur. Bilginin hayati değeri, insanlığın öğreticilere tarih boyunca derin bir saygı beslemesine neden olmuştur.

Eğitim sistemi içerisinde ise öğretmen eğitim öğretim görevini üstlenmiş bir iş görendir. Okulun, dolayısıyla eğitim sisteminin insan kaynağı, eğitim iş görenidir. İş gören, bir örgütün, örgüt olmasının temel nedenidir. İş gören olmadığında örgütün var

olması da olanaksızdır. (Başaran,2000:178). Öğretmenler olmadan da eğitim öğretim faaliyetinin üretilebilmesi düşünülemez. Ülkemizde öğretmenliğin tanımı ve sorumlulukları Milli Eğitim Temel Kanununun 43. maddesinde şöyle belirtilmiştir;

“Öğretmenlik, Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleğidir. Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifa etmekle yükümlüdürler. Öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır.

Yukarıda belirtilen nitelikleri kazanabilmeleri için, hangi öğretim kademesinde olursa olsun, öğretmen adaylarının yüksek öğrenim görmelerinin sağlanması esastır. Bu öğrenim lisans öncesi, lisans ve lisans üstü seviyelerde yatay ve dikey geçişlere de imkan verecek biçimde düzenlenir”. (Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.).” Resmi Gazete, 14574, 24 Haziran 1973).

Görüldüğü gibi öğretmenlik bir ihtisas mesleği olarak tanımlanmakta ve böylece öğretmenlerin sürekli kendilerini geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bunun yanında bir öğretmenden toplumun ve devletin başka beklentileri de vardır. Öğretmenin çevre ve okuldaki beklentileri karşılayabilmesi için belli rolleri üstlenmesi gerekir. Çevrenin öğretmenden beklentileri; çevre kalkınması eylemlerine katılması, sosyolojik bir yabancı gibi yaşaması, farklı yaşaması ve tarafsız davranması, sosyal devrimci olarak kendini kamu hizmetine adanması ve ahlak ölçülerini koruması olarak sıralanır. Bunlar aslında çevrenin öğretmene biçtiği kutsal imajın sonuçlarıdır. Öğretmenin okuldaki rolleri ise bilgi yayıcılık, disiplinlilik ve yargıçlıktır. (Bursalıoğlu, 2005, s. 43:Akt. Coşkun,2005). Biraz dikkatli bakıldığında öğretmenlerden istenilen bu değişik ve bazen de çatışık roller arasında denge ve uyum sağlayabilmenin zorluğu görülebilir. Bu da öğretmenlere kanunda dikkat çekilen ihtisaslaşmanın anlamını ve alanlarını ayrıca açıklamaktadır.

İçinde bulunduğumuz bilgi ve iletişim çağında her alanda hızlı gelişim ve değişimler gözlemlemekteyiz. Eğitsel ve toplumsal alanlarda gerçekleşen yenilik ve değişimlere ayak uydurabilme, değişimleri özümseyip gelecek kuşaklara aktarabilme beklentisi öğretmenlere bir de değişim uzmanlığı rolü vermeyi düşündürmektedir. Eğitim alanında yapılan yenileşme uygulamalarında, ilgili tüm tarafların katılımının sağlanması, Yenileşme ile ilgili kararlara katılan öğretmenlerin, yeniliğin başarısının artmasında çaba sarf edeceği beklenmektedir. Ancak gönüllü öğretmenlerle gerçekleşmesi mümkün görülen değişim uzmanlığı için, tespit edilen engellerse

şunlardır; öğretmenlerin ağır iş yükü, rutin ve fazladan iş yapıldığı düşüncesi, okulun yeniliklere açık olmayan hücre örgütü yapısı ve sınıflarda ki stresin öğretmenlerde doğurduğu anti reformist psikoloji.(Helvacı, 2005, s. 226-227:Akt_ Coşkun, 2005). Belirtilen bu engellerle ilgili tedbirlerin alınması durumunda yenilikçi öğretmen, yenilikçi okul ve gelişen dinamik toplum hedefi daha yakın görünmektedir.

1.2.4.3.Eğitimci Olmayan Personel

Okulun işletme ve bakımından sorumlu olan personeldir. Memurlar, hizmetliler, işçiler, teknisyen ve kaloriferci gibi kadrolar bu gruba girer. Her ne kadar doğrudan eğitici bir görevleri yoksa da eğitim faaliyetinin içinde yer alan bu personelin seçimi ve eğitimi dikkatle yapılmalıdır. İletişim ve gözlemlenir davranışları okulun havasını ve kültürünü bozmamalıdır. Aksi takdirde okul içinde sorun olmaları, öğrencileri ve hatta öğretmenleri olumsuz etkilemeleri mümkündür. Eğitici olmayan personelle sürekli ilişki içinde olma ve onlara yönelik eğitim verme bir okulun sağlıklı işleyişi için çok önemlidir ve bu görev okul müdürüne aittir.(Bursalıoğlu,2005:47-48). Bu gün için yönetmeliklerde memurlara verilmiş görevlerin tamamını müdür ve müdür yardımcılarını yapmakta, okullara memur görevlendirmeleri genellikle yapılmamaktadır. Halen memuru olan okul sayısı çok azdır. Okullarda en çok rastlanan eğitici olmayan personel, yardımcı personellerdir. Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde yardımcı personelin görevi şu şekilde belirtilmiştir;

Madde 91 — Yardımcı hizmetler sınıfı personeli, okul yönetimince yapılacak plânlama ve iş bölümüne göre her türlü yazı ve dosyayı dağıtmak ve toplamak, başvuru sahiplerini karşılamak ve yol göstermek, hizmet yerlerini temizlemek, aydınlatmak ve ısıtma yerlerinde çalışmak, nöbet tutmak, okula getirilen ve çıkarılan her türlü araç-gereç ve malzeme ile eşyayı taşıma ve yerleştirme işlerini yapmakla yükümlüdürler. Bu görevlerini yaparken okul yöneticilerine ve nöbetçi öğretmene karşı sorumludurlar.(M.E.B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.” Resmi Gazete, 25212, 24 Temmuz 2003)

Okulda hijyenin sağlanması gibi önemli bir göreve sahip olan yardımcı personellerin görevlendirmeleri devlet okullarında ihtiyaca kesinlikle cevap vermemektedir. Genellikle okul idareleri, ücreti okul aile birliği bütçesinden verilmek üzere, dışarıdan yardımcı personel çalıştırmaktadır. Ekonomik seviyesi düşük bölgelerde bu durum okul idarecileri için ciddi bir sorun olmaktadır.

1.2.4.4.Öğrenciler

Öğrenci, sözlük anlamı olarak, ”öğrenim görmek amacıyla ders alan kimse” şeklinde ifade edilir. (TDK) Geniş bir yelpazede anlam bulan öğrenci, okul sistemi için bir iç müşteridir ve bu iç müşterinin memnuniyeti okulun kalite seviyesini gösteren bir ölçüttür. (Çelik, 2002:127). Eğitim sistemi içinde öğrenci şu şekilde tanımlanır;...planlı eğitim yapılan bir eğitim yerinde, önceden tasarlanan bir eğitim programının gerektirdiği öğrenme yaşantılarını belli bir sürede gerçekleştirmek için eğitilen kişidir.. Öğrenciliğin, toplumda kendine özgü bir konumu; yasalara göre görevleri, sorumlulukları ve hakları vardır.(Başaran, 2000:158).

Bir okulun yönetiminde dikkat edilmesi gereken önemli bir husus öğrencilerin okula adaptasyonudur. Öğrencinin kaydolduğu okula uyumu ile başarısı arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu nedenle okul yönetimi ve öğretmenler öğrencilerin görevleri ile beklentileri arasında dengeli bir eğitim-öğretim süreci sürdürmek durumundadırlar. Okul yönetimi ve öğretmenler öğrencileri iyi tanır ve anarlarsa karşılaşılan sorunların çözümü ve okula adaptasyon sağlanır, dolayısıyla da okul başarısı artar. (Taymaz, 2003: , s. 129).

Öğrenciler okulda yalnızca bilgi ve beceriler öğrenmezler, aynı zamanda hayatlarında önemli olacak değerler, görüşler ve davranışlar da öğrenirler. Bununla beraber okulun bir görevi de öğrencilerin çevreden kazandıkları olumsuz davranışlardan onları kurtarmaktır. Tabi işin bu kısmı en zor olan süreçtir ve ailenin desteği gerekir.

Bunun yanında, öğrencilerin bir başka özelliği de okul içerisindeki en büyük informal yapıyı oluşturmalarıdır. Bu informal yapının parçaları olan çeşitli özellikteki gruplar okulun diğer öğeleri (öğretmenler, okul idaresi, veliler, yardımcı personel) üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Okul gibi sosyal örgütlerde informal yapılaşmaların ve grupların olmaması düşünülemez, bu yüzden okul yönetimi ve öğretmenlerin bu grupların beklentilerini ve bu beklentiler altında yatan nedenleri iyi anlayıp, onların sahip olduğu dinamikleri okul amaçlarına uygun bir şekilde yönlentmeleri gerekmektedir. (Bursalıoğlu, 2005, s. 49).

1.2.4.5.Veliler

Veliler okul yönetiminin önemli bir ögesidir. Ne var ki öğretmen-veli uyumu ve yardımlaşması her zaman sağlanamamakta ve eğitim faaliyetleri bundan zarar

görmektedir. Öğretmenler sık sık velilerin ilgisizliğinden şikâyetçi olurlar. Gerçekten veli duyarsızlığı, pek çok okulda okul yönetiminin aşması gereken ciddi bir sorundur.

Öte yandan ana-babanın çocuğunu sınıftaki tek çocuk sanması ve öğretmeninde sınıfındaki tüm çocukları tek tipte ele alması veli ve öğretmenleri karşı karşıya getirir ve yöneticiler çoğu kere ana-baba ile öğretmen arasına girmek zorunda kalır. Bir diğer sorunda öğretmen ve ana-babanın çocuktan beklentilerinin farklı olabilmesidir. Bu durum çocuğun kafasını karıştırır ve zarar görmesine neden olur. Böyle problemler yaşamamak için veli ile öğretmen gerekirse karşılıklı özveri göstererek işbirliği yapmalıdır. Bunun içinde öğretmenin insan ilişkilerinde ve iletişim tekniklerinde yetişmiş olması gerekir. Ayrıca öğretmen öğrencinin ana-babasının da geçmiş yaşantıları hakkında bilgi sahibi olursa en azından onlara karşı geliştirdiği olumsuz duygular azalacaktır. Bundan başka okulda yapılacak veli eğitim programlarının da her iki tarafa yararı olacaktır. Okul yönetiminin de özellikle velilerin kendilerine sıkılmadan, rahatlıkla ulaşabilmelerini sağlamaları gerekir. (Bursalıoğlu,2005:50-52).

Milli Eğitim Bakanlığı veli ile okul arasındaki ilişkileri belli bir sistematığe oturtabilmek amacıyla 2005/92 sayılı bir genelge yayımlamıştır. Genelgenin ekinde verilen Öğrenci-Veli-Okul Sözleşmesi tarafların haklarını ve sorumlulukları belirtmektedir. Sözleşmenin kapağında velilerden beklentiler şöyle özetlenmiştir.

Okul - veli iş birliği, öğrenci başarısını artıran önemli etmenlerden biridir. Güvenli ve düzenli bir okul ortamının sağlanmasında velilerin rolü büyüktür. Veli katılımının öncelikli amacı, okulun eğitim etkinliklerini yönlendiren okul personeline destek olmak, çalışmalara meslekleri ve yeterlilikleri doğrultusunda farklı düzeylerde katkı sağlamak, okul ve ev arasında sıkı bağlar kurarak öğrencinin eğitim sürecinde huzurlu ve mutlu olmasına yardımcı olmaktır.

Beklentiler ne kadar olumlu yönde olsa da ülkemizde velilerin eğitime ilgileri ne yazık ki olması gereken düzeyde değildir. İlgili velilerin birçoğu da öğrencisine veya okula karşı yaklaşım sorunu yaşamaktadır.

1.2.4.6.Baskı Grupları

Bir toplum kendi içinde sosyal, ekonomik ve politik gruplar yaratır. Bunun yanında demokratik toplumların doğasında var olan bu durum kamu hizmeti üreten bütün kurumları az çok etki altına alır. Pek tabi ki eğitim gibi toplum için hayati bir faaliyet yürüten okullarda bu grupların baskısını çok fazla hisseden kurumlardır. Bu

baskı grupları formal veya informal olabilecekleri gibi, toplumların yapısına göre de çeşitlenip baskı ağırlıkları değişebilir. Mesela liberal toplumlarda iş adamları, gelişmekte olan memleketlerde ise devrimci eğitimciler ve askerler daha etkili baskı grupları olurlar. Hatta politikacılar bile genellikle vatandaştan çok bu grupları muhatap alarak gündemi belirlemelerine neden olurlar. Okullar üzerinde etkili olabilecek baskı grupları arasında eğitim sendikaları, siyasi (iktidar) parti, yasa koyucu ve uygulayıcıları sayılabilir. Baskı guruplarının okullar üzerindeki etkisi hakkında yazarlar değişik görüşler ortaya atmışlardır. Bazılarına göre bu gruplar toplumu ve eğitimi demokratik kılan unsurlar olarak algılanmış ve eğitime bu anlamda yön verdiği iddia edilmiştir. Önemli olan eğitim yöneticilerinin baskılara verdiği tepkilerdir denilerek eğitim yöneticileri dalgalı bir denizde gemiyi yürütmeye çalışan kaptanlara benzetilmiştir. Diğerleri ise baskı gruplarının grup çıkarlarını kamu çıkarı olarak algılama yanılığısına düştüklerini ve bu anlamda okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi hedef tuttuklarını belirterek bu durumun okul yöneticilerine olumsuz etki yaptığını savunmuşlardır. Aslında baskı grupları dengede olduğu sürece okulun bu gruplardan olumsuz etkilenmesi pek mümkün değildir. Fakat bu gruplardan bir veya birkaçı çevrede bir güç yapısı kurarsa demokratik topluma ait bir baskı grubunun ötesinde davranışlar gösterebilirler. Bu durumda okul yöneticisi okulun olumsuz etkilenmesini önlemek için ikna ve aydınlatma faaliyetlerine başvurmalıdır. Eğer işe yaramıyorsa okul yöneticisi de kendi güç yapısını kurabilmelidir. Gerçekte eğitim mesleği sağlam bir felsefeye sahip değilse bu grupların baskısına da direnemeyecektir. (Bursalıoğlu, 2005:53-54).

Son yıllarda Türkiye’de ki baskı grupları hakkında yapılan bir araştırmanın sonuç kısmı önemli bir uyarıda bulunmaktadır.

Türkiye’de baskı gruplarının faaliyet ve sayıları gün geçtikçe artmakla birlikte, bunların düzenlenmesi için mevzuat oluşturulması çalışmaları ise aynı paralelde gitmemektedir.

Bunların özel kanunlarla düzenlenmesi gerektiği, artık açıkça ortaya çıkmıştır. Dernekler Kanunu’nun bu bakımdan yetersiz olduğu ortadadır. Bu düzenleme yokluğu yüzünden, baskı gruplarının faaliyetlerini kontrol eden bir anlayış da gelişmemiştir. Bu da iki olumsuz duruma yol açmaktadır. Birincisi; daha iyi örgütlenmiş, işini bilen baskı grupları, denetim zayıflığından dolayı avantajlı bir duruma geçmekte ve dolayısıyla daha etkili olabilmektedirler. İkinci olarak da; düzenleme eksikliği, yani kural yokluğu yüzünden kamu yöneticileri, baskı gruplarının çalışmalarının hangilerinin uygun olup

olmadıkları konusunda tereddüt içinde kalmaktadırlar. Bundan dolayı, bazen uygun olan hareketler şüphe doğururken, uygun olmayan hareketler de hoşgörü ile karşılanabilmektedir.

Sonuç olarak, Türkiye’de baskı grubu faaliyetlerinin Amerika’daki Federal Lobcilik Kanunu’na benzer bir şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Aksi durumda, bu grupların olumsuz yönlerinin artabileceği gözden uzak tutulmamalıdır.

Bilimsel bir makaleden alınan bu uyarı cümleleri, doğruluğunun yanında, baskı gruplarının kamu hizmetlerine müdahalesini tam olarak açıklayamaz.

Ülkemizin eğitim sisteminin tartışmaya açılmayan bir gerçeği de milli eğitim müdürlüklerinin hala politik makamlar olmasıdır. Hatta şube müdürlükleri ve okul müdürlükleri bile uygulamaya nadiren koyulan yarışma sınavlarını dikkate almazsak, politik yakınlık veya sendika baskısı ile atanmaktadır. Bu durum da eğitim yöneticiliğinde, bilimsel uzmanlaşmanın göz ardı edildiğini, itiraf edilemese bile, akla getirmektedir. Bu şartlar altında bir okul yöneticisi veya öğretmenin, baskıgruplarının istek ve baskılarına direnmesi pek görülen bir durum olamamaktadır.

1.2.4.7.Yönetim Yapısı

Bir ülkede kamu yönetiminin yapısı da o ülkede okul yönetimini etkileyen öğelerden biri olarak gösterilebilir. Merkezi yönetim düzeni olan ülkemizde 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu okul yöneticilerini ve öğretmenleri il yöneticilerine bağlamıştır. Okul yöneticileri bazen il ve ilçe yöneticileri ile problem yaşayabilmektedir. Bu konuda yaşanan çeşitli olayların neden ve sonuçları göstermektedir ki il ve ilçe yöneticileri ile problem yaşayan okul yöneticilerine bakanlık genellikle sahip çıkmamaktadır.

Bakanlığın bu tutumu bazı vali ve kaymakamlara politik veya zayıf gerekçelerle okul yöneticilerini ve öğretmenleri cezalandırma cesareti vermiştir. Doğrudan bakanlığa bağlı devlet kuruluşlarının daha verimli çalıştığı artık yadsınamaz bir gerçek olarak karşımızda dururken gereksiz ve anlamsız sürtüşmelere yol açan bu yapının tekrar gözden geçirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. (Bursalıoğlu,2005:54-55).

Öte yandan 3 Kasım 2003 tarihinde kamuoyuna resmen açıklanan Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarı Taslağı ülkemizdeki eğitim birliğinin ve sosyal devlet anlayışının geleceği ile ilgili pek çok soru işareti ve kaygı doğurmuştur. Taslak yasalaşırsa eğitim hizmeti toplam 650.000 personel, yaklaşık 50.000 okul ve 16 milyon öğrenci ile il özel idarelerine devredilecektir.

Söz konusu eğitim kurumlarının devletin gözetimi ve denetimi altındayken bile çeşitli oluşumların etkisi altında oldukları ve onlar eliyle kuruldukları bilinmektedir.

Taslağın yerel yönetimlerin güçlendirilmesi, kamu hizmetlerinin halka en yakın birimlerde verilmesi ve demokratikleşmenin sağlanması gibi amaçlar taşıdığı iddia edilmekle beraber eğitim birliği ve sosyal devlet yapısını da zedeleyeceği düşünülmektedir.

Öncelikle, devlet iş görme yeteneği ile uyumlu olmayan bir rol üstlenmemelidir. Yani devlet, etkin biçimde yapıp yapamayacağına bakmadan, tekeline tuttuğu meşru cebir gücüne güvenerek her şeyi yapmaya kalkmamalıdır. Yeteneği ile orantılı olarak, yapması zorunlu olan işlere odaklanmalı ve onları en iyi şekilde yapmaya çalışmalıdır. İkinci olarak, devlet örgütlenmesi veri kabul edilmemeli, amaca uygun iş görme yeteneğini arttırmak, devleti daha çok işi daha etkin biçimde yapabilecek duruma getirmek için kamu kurumları sürekli yenilenmelidir. Böylece devlet aşamalı olarak en temel işlerde başarılı oldukça, ekonominin etkinliğini arttıracak, bireysel talepleri, toplumsal beklentileri karşılayacak biçimde yenilenebilir güçlü ve etkin çalışan bir kurum haline getirilmelidir. Kendisini yenileyebilen, yaptığı işlerde etkinlik sağlayabilen ve belirli alanlarda yoğunlaşabilen devlet, vatandaşlarının işlerini en iyi gören ve itibar sahibi devlet haline gelir. <http://www.icisleri.gov.tr> (07,11,2008) Ancak bunun yanında ülkemizin yalnızca 85 yıl önce büyük ve hazırlık safhası yapılamamış bir devrim yaşadığı ve % 10 okuma- yazma oranı ile 20.yy'ı karşıladığı unutulmamalıdır. Kamu düzenimizde çağın gerçekleri adına yapmamız gereken reformlar asla eğitimde birliği ve ulusallığı tehdit etmemeli, sosyal devlet anlayışından bizi uzaklaştırmamalıdır.

1.2.4.8.İş Piyasası

İş piyasası eğitim planlamasının yapılmasında dikkate alınması gereken önemli etkenlerden biridir. Zira iş piyasasının talepleri etüt edilmeden yapılacak bir planlama maddi manevi kaynakların feda edilerek gerçekleştirilen eğitim öğretim faaliyetlerini boşa çıkartacak ve toplumsal mağduriyetler meydana getirecektir.

Eğitim sürecinin ürünü iyi değerlendiren ölçülerden biri, bu ürünün sürüldüğü piyasadır. Zaten bu nedenle, eğitim planlamasında izlenecek aşamalardan birincisi, bu

ürünün piyasadaki akımları, stokları ve istekleri incelemek ve bunlara göre eğitim sisteminin amaçlarını yenilemektir.

Öte yandan Tüsiad (2003) raporunda “Türkiye’nin hiçbir dönemde kendi içinde tutarlı bir yüksek öğretim, bilim ve teknoloji politikası olmamıştır ve halen de yoktur. Bu konuların artık kendi başlarına bir üretim faktörü oluşturduğu ve dolayısıyla ülkenin genel ekonomik politikasından ayrı düşünülmeceğinin ülkemizde henüz farkına varılmış değildir” şeklinde Türkiye’de Yükseköğretimin yeniden yapılandırmasının gerekliliğini vurgulanmıştır.

Günümüz rekabet ortamında görev yapacak iş gücünde aranan nitelikler; bugüne kadar iş gücünde aranılan niteliklerden oldukça farklıdır. Bu yüzyılda rekabet edebilmenin şartı verimli ve esnek bir iş gücünün yetiştirilebilmesidir. Bu durum, teknolojiyi anlayan, uygulayabilen verimli ve kaliteli hizmet üretebilen iş gücüne ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Türkiye'nin bu koşullar altında rekabet edebilmesi için bilgi çağının gerektirdiği insan gücünü yetiştirmesi gerekmektedir.

1.2.5. Okul Yönetiminde İnsan İlişkileri

Sosyal bir sistem olan okulun formal ve informal tarafları vardır. Okulun formal tarafı insanı örgütten yoksun bırakmama, informal tarafı da örgütlerin ancak insanla ayakta kalabileceği gerçeğinden doğmuştur. İşte insan ilişkileri de bir örgütün bu informal yanını temsil eder. Bir örgütün bu ikili yapı içerisinde dengeli bir şekilde çalıştırılması gerekir.

1.2.5.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı

İnsan ilişkileri için tam bir tanım yapmak gerekirse “ Bir toplumsal grup içindeki üyeler arası ilişkilerin, insan kişiliğinin tam gelişimini sağlayacak, yönetimde elerkeçi ülküleri gerçekleştirecek ve verimliliği arttıracak biçimde düzenlenmesi amacına yönelik yönetsel önlemler.” (Güney, 2004:123) olarak tanımlanabilir. Ve “ Bu yaklaşımlar temelde kişiler arası farkında olma ve duyarlılığı arttırıcı, tanılayıcı beceriler geliştirmek yoluyla, çatışmaları önlemek amacıyla desenlenirler.” (Balcı, 2000, s. 177:Akt. Coşkun, 2005).

Eğer her davranışın bir nedeni varsa, bu bireyler için olduğu kadar örgütler için de geçerlidir. Öyle ise okul yöneticisi çevresindekilerin davranışlarında hatadan çok neden aramalıdır. İnsan ilişkileri yaklaşımını uygulamak isteyen bir okul yöneticisi

çalışan, örgüt ve çevre faktörlerini değerlendirerek durum-davranış ilişkilerini kurmalıdır. Ayrıca çevreyi değiştirmesi ve kalkındırması beklenen okul yöneticisi çevredeki insanların altında buldukları baskılar ve bunlara karşı gösterdikleri tepkileri de tanımalıdır. Zira insanlar baskıları inanç sistemlerine göre karşılar ve sosyal örgütlerin sağladığı kanallar yolu ile tepki gösterirler. Yukarıdaki açıklamalardan sonra insan ilişkilerini şu şekilde de tanımlayabiliriz. İnsan ilişkileri, bir örgütteki insanları birleştirip ahenkleştirerek, çalışma durumuna sokmayı amaç edinen bir yönetim eylemidir. Böylece o insanların hem işbirliği ve verimi artar, hem sosyolojik, ekonomik ve psikolojik gereksemeleri karşılanmış olur. İnsan ilişkileri kavram ve eylemi, üretici yararları ile örgüt yararlarını birleştirmeyi hedef tutar ve örgüt amaçlarının en verimli şekilde gerçekleşmesine katkıda bulunur. (Bursalıoğlu, 2005, s. 136-138)

1.2.5.2.Güdüleme (Motivasyon)

Güdüleme davranışa enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bu güçler temel gereksemelerden doğar. Güdüleme bunların bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi süreci olup bir kısım yazarlara göre öğretmen veya yöneticinin etrafındakileri güdüleyebileceği yanlış bir anlayıştır. Zira bunlar gereksemelerin yaratıcısı değil, çevrenin bir parçasıdır. Fakat buldukları makamlar uyarıcı ve özendirici unsurları kullanabilmelerini olanaklı kılar. Böylece etraflarındakilerde gereksemelerinin nedenlerini ve özelliklerini fark edebilirler. Örgüt bakımından güdüleme, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğu demektir. Güdülemeye esas olan insan gereksemeleri ise iki kümede toplanabilir. Bunlar fizyolojik ve sosyal gereksemelerdir. (Bursalıoğlu, 2005:140).

1.2.5.3.Grup Davranışı

Günlük kullanımda “grup” sözcüğü en genel anlamda çoğul olmayı belirler. Bir kalabalığın grup kabul edilebilmesi için ortak amaçlar, ortak normlar, kendilerini bir grup olarak hissetmeleri gibi koşullar öne sürülmüştür. Ancak bir topluluğun grup sayılabilmesi için gereken en az koşul “etkileşim” olmuştur. (Kağıtçıbaşı,2006:258:Akt. Coşkun,2005).

Grup davranışı ise “ Bir grubun üyelerinin davranışlarının karşılıklı olarak birbirine benzemesi, böylece grubun bir birlik olması ile ortaya çıkan davranış. Başka

bir deyişle, bireyin grubun etkisiyle yaptığı davranış.” (Güney,2004, s. 101). olarak tanımlanabilir.

Duygu, eylem ve ilişki grup davranışının üç ana boyutudur ve grubun dışındaki çevre tarafından etki altındadırlar. Bu çevreye dış sistem denir. Buna karşılık duygu, eylem ve ilişki grubun iç sistemini meydana getiren öğelerdir. Her iki sistem sürekli olarak değiştiğinden, bu değişme grubun sosyal sistem ve davranışının özelliğini yaratır.

Bireyin gruba katılma nedenlerinden biri ise, yalnız yapamayacağı davranışları grup ortamı içerisinde yapabilme olanağıdır. Okul yöneticisi grup dinamiğinin özelliklerini bilmeli, fakat kötüye kullanmaya kalkmamalıdır. Tersine grup bağlarını güçlendirecek yollar bulmalıdır. Grup davranışı bakımından insan ilişkilerinde başarılı okul yöneticisi, grubun kendisini lider olarak görebilmesini sağlayan yöneticidir. Bunu da grubun bu gereği duyacağı seçmeli durumlar yaratarak yapmalıdır. İç sistemi bu şekilde yarattıktan sonra, onu etkileyecek olan dış sistemde olumlu etkileri arttırmak, olumsuzları ise azaltmak ve ortadan kaldırmak zorundadır. Bir başka açıdan bakıldığında da “grup” ortak bir problemi çözmeye girişmiş insanlardan meydana gelir ve ortak problemde birden fazla kimsenin karışmış bulunduğu bir durumdur. Eğer bir grubun yapısı ast ve üst rollerini kapsamıyorsa problem çözme becerisi bireyin problem çözme becerisinden daha verimlidir. Bireyin kahramanca davranış güdüsü genelde gruptan gelir çünkü bireysel güdülenme genellikle olağanüstü davranış sağlayamaz.

İnformal grupların en büyük yararı çeşitli alanlardan üyeleri bir araya getirerek örgütün ayrı parçaları arasında koordinasyon ve işbirliği derecesini arttırması ve formal kontrollerin boşluklarını doldurmasıdır. Ayrıca sorumluluk ve bağlılık kavramlarını da biçimlendirir.

Gruplar arasından yönetime direnenler çıkabilir. Fakat böyle bir olasılığa dayanarak gruplara sırt çevirmek yönetimin yükünü arttırır ve yöneticiyi yorar. Okul yöneticisi grupları gözlemek ve davranışlarını izlemek zorundadır. Bu davranışları ne kadar doğru kestirirse, yönetim süreçlerini de o kadar kolay uygulayabilir. (Bursalıoğlu,2005, s. 142-144).

1.2.5.4.Değişiklik - Yenilik

Bir sistemin bütün öğelerinin birbiriyle ilişkilerinde nitelik ve nicelik bakımlarından gözlenebilir bir farklılığın oluşturulması olarak tanımlanabilen değişim oluşumu ile ilgili olarak yenileşme, gelişme, reform ve çağdaşlaşma gibi kavramlar da

kullanılmaktadır. Toplumdaki sosyal, politik ve ekonomik değişmelerden etkilenen eğitim kurumu ve yöneticisinin, bu değişmelere aynı hızla uyum göstermesi gerekmektedir. Eğitim sisteminin temel işlevi, bireylerin topluma uyumunu sağlamak, onları işe ve yaşama hazırlamak olduğuna göre eğitim, toplumun diğer sistemlerinden ne çok geri ve ne de çok ileri olamaz. Yönetimin sadece geçmişe ve deneyim sonuçlarına dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı gerçeği kabul edilmelidir. Bu nedenle yeni ve ortak sorunların bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur. (Taymaz, 2003, s. 63:Akt. Coşkun,2005).

Okul ortamında yapılacak değişmelerde izlenecek temel strateji okulun örgütsel kültürünün değiştirilmesidir. Okul kültürünü değiştirmeden okulda gerçek bir değişme meydana getirmek mümkün değildir. (Çelik, 2002:79). Öte yandan her tür nitelikteki değişiklik bireylerin yada grupların içinde buldukları durum yada çevredeki dengeyi bozar. Bu bozulan dengenin yeniden kurulabilmesi için insanlar bir uyum süresine gerek duyarlar. (Yalçın,2002, s. 233:Akt. Coşkun,2005).

Örgütlerde değişim meydana getirmek yönetici için riskli bir süreçtir. Böyle durumlarda bazen yenilik yapmak isteyen yöneticiler kendilerine saldıranlarla, onu yarım ağız savunanlar arasında tehlikeli bir duruma düşebilirler. Değişmenin yarattığı bunalımlı durumlarda, liderin yetkileri arttıkça, liderliği kaybetme olasılığı da artar. Böyle durumlarda düşmanları da artacağından kazansın veya kaybetsin, en uygun davranış liderlikten çekilmektir. Yapılacak bir değişikliğin her şeyden önce gerekmeden doğması gerekmektedir. Zira örgüt gerçeğin idealden ayrılmasını hoş gördüğü oranda değişir. Zaten ancak böyle olursa yapılacak değişiklik örgüt üyelerinin değerlerine aykırı düşmeyecektir. Bu şekilde ortak amaç ve yüklenme sağlandıktan sonra liderlik ve uzmanlık görevlerinin de sağlanması gerekir. Ayrıca değişikliğin maliyeti de göreceği dirençle düz orantılıdır. Değişikliklerin karşılaştacağı direnci azaltmak için şu yollar uygulanabilir: Değişikliğin özü ve gerçeği hakkında önceden bilgi vermek, değişikliğin hazırlanmasında ilgililerin katılmasına olanak vermek, esnek bir örgütün yararlarını örgütün üyelerine anlatmak, değişikliğin etkileyeceği kimselerin ekonomik bir zarara uğramayacağını garantilemek ve bu kimselere yakınlık göstermek, prestij gerekmesi uyandırmak, değişikliğin getireceği ekonomik kazançları belirtmek, yarışmaya yol açan durumlar yaratmak ve arkadaşlık zorunluluklarından yararlanmak bunlardan bir kaçıdır. (Bursalıoğlu, 2005, s. 146-147).

1.2.5.5.Çatışma

Bir yöneticinin sağlıklı bir kurum iklimi oluşturabilmesi için çatışma kavramını gerçekten iyi anlamış olması ve çatışma yönetimini bilmesi gerekir.

Örgütsel ve sosyal yaşamın gerçeği olan çatışma; bireylerin kendi içlerinde veya diğer bireylerle; grupların kendi içlerinde veya diğer gruplarla olan ilişkilerinde; amaç, duygu, düşünce ve inançlarında uyumsuzlukların olduğu veya zıtlıkların yaşandığı her durumda karşımıza çıkan evrensel bir kavramdır. (Aslan, 2002, s. 201: Akt. Coşkun, 2005)

Örgütlerde çatışmaya ilişkin üç görüş mevcuttur. 1. Geleneksel (Olumsuz) görüş: Çatışmanın örgüt açısından yıkıcı olduğunu, bu yüzden de örgütün çatışmadan arındırılması gerektiğine inanır. 2. Davranışçı (Olumlu) görüş: Çatışmanın çağdaş, karmaşık örgütlerin kaçınılmaz doğal bir olgusu olduğunu kabul eder. Dolayısıyla da bütün çatışmaların yıkıcı olmadığını, toplumsal işlevleri olduğunu varsayar. 3. Etkileşimci (Dengeleyici) görüş: Çatışmanın kaçınılmaz olduğunu ancak yoğunlaşan çatışmaların çözülmesi gerektiğini belirtir. Bu görüşe göre yönetimin görevi çatışmayı yok etmek değil, ancak etkin olarak yönetmektir. Örgüt içindeki çatışmalar fonksiyonel bir durumda dengelenmelidir.(Balcı, 2002, s.:175).

Çatışmalar genellikle üç türdür. Bunlar, basamaklar arası yönetim çatışması, ayrı basamaklardaki birimler arası çatışma ve uzmanlık grupları arasındaki çatışmadır. Bir okulda yönetim ile diğer öğeler arasındaki çatışmaların en bilinen nedeni örgütün amaçları ile üyelerin gereksemeleri arasındaki aykırılıklara bağlanabilir. Diğer bir nedende uzmanlaşma olarak belirtilmiştir. Çünkü ileri uzmanlaşma, rolleri ve rol beklentilerini alt üst ettiği gibi, bu rollerin gerektirdiği görevlerden yararlanan kimseleri de ürkütür. Bunların yanında yetkilerin teknik gereklere göre dağıtılmaması, kısıtlı yetkiler ve iletişim kalıpları da okulda çatışma nedenleri arasında gösterilebilir. (Bursalıoğlu, 2005, s. 157-158).

Okul içerisindeki çatışmaları azaltmak ve yapıcı yönde kullanabilmek için çatışmaların yönetilmesi şarttır. Çatışmayı yönetmenin bazı yolları şunlardır.

- Göz ardı etme: Bir zarar gelmeyeceği sezildiğinde çatışma göz ardı edilebilir
- Bilgili kılma: Bazen bilgi yetersizliği de çatışma nedeni olabilir. Yeterli ve doğru bilgilendirme çatışmayı ortadan kaldırabilir.
- Pazarlık: Karşıt tarafların çözüm için karşılıklı ödün vermesiyle gerçekleşir.

- Ortak noktalar arama: Çözüm seçeneği üzerinde ortaklanılacak yönleri bulma ve uzlaşmayı genişletme şeklinde işleyen bir yoldur
- Genel kurallara başvurma: Kararlaştırmayı, genel tartışma kurallarına göre yürütmek, oylamayla yapmak, bilimsel yöntemleri kullanmak gibi genel kurallar, kimi kez çatışmayı yönetmede başarılı olabilir.
- Erk kullanma: Çatışmalarda yönetsel erk kullanmakta bazen faydalı olabilir ama yöneticinin uzmanlık ve kişilik yetkisini kullanması daha etkili kabul edilir.
- Çatışmayla birlikte yaşama: Bazen çözüm seçeneği tarafların içine sinmese de uygulamaya konulabilir. Böyle bir durumda taraflar çatışmayı içlerine sindirmek ve ona alışmak durumunda kalabilirler.
- Çatışmayı erteleme: Çözüm seçeneği üzerindeki tartışmayı erteleyerek zaman kazanmak kimi zaman çatışmayı ortadan kaldıracaktır.(Başaran, 2005, s. 100).

Okul yöneticisi ile öğretmenleri arasında, özellikle bizim eğitim düzenimizde bir yetişme farkı olmadığına göre, yöneticinin çatışma gerçeğini rahatça kabul etmesi ve bilimsel yönetime dayanarak çözüm üretmesi zorunludur. Bunun yanında çatışmaları öğrenme yollarını da açık tutmalıdır. Bunların başında yakınma mekanizması gelir. Bu mekanizmanın iyi işlemesi içinde açık kapı politikası uygulanmalıdır. Astların böylece üstlerine rahatça ulaşabilmeleri sağlanmalıdır. Bunlardan başka dilek-şikâyet kutuları, personel danışmanları, mülakatlar, anketler ve gözlemler sayılabilir. (Bursalıoğlu,2005:159).

1.2.5.6.Katılma

“Katılma” günümüz okul yönetiminde, yöneticilerin bildikleri ancak kavramın içeriğini doldurma konusunda sıkıntı yaşadıkları bir yönetsel değerdir. İlköğretim kurumları yönetmeliğinde “Madde 60- İlköğretim okulu, demokratik eğitim öğretim ortamında, diğer çalışanlarla birlikte müdür tarafından yönetilir.” ifadesi vardır.

Katılma işlevinin etkili bir şekilde kullanılması için yönetimin şu üç görüşü benimsemesi gerekir. Alt basamakların yönetim gücüne güvenme, karar sürecinde bunların gerekli olduğunu kabul etme, kişisel yetkinin olumsuz sonuçlarından kaçınma.

Aşırı uzmanlaşmanın geçerli olduğu günümüzde kurumsal fikir ve eylemler ancak işbirliği yoluyla koordine edilebilir. Katılma aslında kişilerin sadece bir araya getirilmesi değil, bunların birbirini etkileyecek yapıda bütünleştirilmesidir. Katılmanın

etkili olabilmesi, katılma eyleminin şartlarının katılanların değerlerine uydurulması ile mümkündür. Katılanlar katılma eylemini doğru bulduklarında benimseyebileceklerdir. Ayrıca güdümlü katılmalarında verim üzerinde olumlu bir etki yapması düşünülmemelidir. Katılanlar noter rolünü kabul etmeyecek ve yöneticiye tepki göstereceklerdir. Diğer yandan bir okul yöneticisi böyle bir fırsat vermeden katılanların eyleme hazırlık derecesini de dikkate almalıdır. Aşırı kontrol de katılmayı azaltır, çünkü üyeleri sadece ölçüleri karşılamak kaygısına düşürür. Karşı tarafın liderliğini tanıma bir üyeliğe davet ilkesidir. Sisteme katılması ve bağlanması istenen üyenin öncelikle tanınması gerekmektedir. Okullarda yapılan araştırmalarda öğretmenlerin yönetime katılmalarının kuruma bağlılık derecelerini yükselttiği ve verimi arttırdığı ise günümüzde artık kesinleşmiş bir gerçektir. (Bursalıoğlu, 2005, s. 160).

Yönetimde katılma kavramı ister istemez insan haklarını, söz ve karar hakkını akla getirmektedir. Eğitim örgütlerinde katılma sürecinin varlığını oluşturabilmek ve bunu yaşatabilmek ise, insanın değerini yönetim süreçlerine katmak anlamına gelir. İnsan haklarının ön planda tutulması ise gelişmiş toplumların özelliği olup temelinde erken yaşlarda alınmış felsefe eğitimi yatmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM ORTAMI, YÖNETİM VE YÖNETİM BİLİMİNİN MOTİVASYON ETKİSİ

2. Yönetim

Yönetim, insanlık tarihi kadar eskiye dayanmaktadır. İnsanın var olduğu her dönemde ve her yerde, farklı amaçlara yönelik olarak ve farklı yol ve yöntemler kullanılarak yönetim faaliyetinin gerçekleştirildiği bilinmektedir. Yönetme ihtiyacı insanların tek başlarına başaramayacakları amaçlarını, bir grup çabasıyla gerçekleştirme gerekliliğinden doğmuştur. Kâr amacı güden/gütmeyen tüm örgütlerde, kamu kurumlarında, aile yönetiminden devlet yönetimine kadar günlük yaşamın her kesitinde yönetim faaliyeti yer almaktadır.

Kuşkusuz; yönetime ilk önemli katkı M.Ö. 5000 yılında Sümer'ler tarafından ilk kez yazılı kayıtların tutulmasıyla yapılmıştır. Mısırlıların planlama, örgütlenme ve kontrol gereksinmesini anlamış olmaları (M.Ö. 4000), yerinden yönetim, yönetimde dürüstlük ve halka iyi davranma ilkesi (M.Ö. 2700), yazılı dilekçeyle başvurma ve danışman kullanma (M.Ö. 2000), uygulamaları günümüz yönetimlerinin temel özellikleridir.(Kaya,1996, s. 33)

Yönetimde denetim için tanık ve yazılı belge kullanma ve yeterli bir ücret sistemi geliştirme çabaları M.Ö. 1800 yıllarında Hammurabi döneminde başlamıştır. Çin'de; M.Ö. 1100 yılında Chow Anayasası'nda yönetimde örgütlenme, planlama, yöneltme ve denetim konularına yer verilmiş, kamu yöneticilerinin görevleri sayılmıştır. Sistemler, yöntemler ve standartlara olan gereksinme yine Çin'de Mencius tarafından ileri sürülmüş (M.Ö. 500), Sun Tzu ise yönetimde uzmanlaşmaya ağırlık vermiştir. Yunan düşünürlerinden Sokrat, Eflatun ve Aristo'nun da uzmanlaşmanın önemi, yöneticinin nitelikleri ve bilimsel yöntemin uygulanması konuları üzerinde durdukları ve M.Ö. 325 yılında Büyük İskender'in danışman kullandığı bilinmektedir. Bugünkü personel örgütlenmesi, 200 yıl önce Makedonya'da Philip tarafından kurulan personel sistemine bazı bakımlardan benzemektedir. (Kaya,1996, s. 33)

Hazreti İsa'nın (M.S. 20) komuta birliği ve insan ilişkilerine verdiği önem, Hazreti Muhammed'in hak ve adalet ilkeleri, toplumsal dayanışma ve demokratik yönetim konularındaki titizliği günümüz yönetiminde de aranan niteliklerdir. Farabi; El

Me- dinetül Fâzıla (900) adlı kitabında liderin özellikleri, yerel yönetim-çevre ilişkileri üzerinde durmuş, Nizamülmülk ünlü Siyasetnamesi'nde şikâyet kapısının halka açık olması, astların çalışma ve davranışlarının denetlenmesi gerektiğini belirtmiş, Lider-grup ilişkilerini, statünün önemini, karar vermede iyi bir iletişim sisteminin rolünü ve danışmanın gereğini vurgulamıştır. 1100 yıllarında da Gazali'nin Nasihat al-Mülük kitabında yönetici nitelikleri, yönetimde araştırmanın önemi ve danışmanlık konularında görüşleri ileri sürdüğünü, 1300 yıllarında ise İbni Haldun'un yönetim ilkelerinden, liderliğin koşullarından ve lider-grup ilişkilerinden söz ettiğini öğreniyoruz. (Kaya,1996, s. 33)

Yönetimde maliyet hesaplan, denetim ve personel sistemine bazı katkılar 1400'lerde Venedikliler tarafından yapılmıştır. Sir Thomas More Utopia'sında (1500) ideal yönetimin tanımını yapmış, uzmanlık ve insan gücünden en etkili biçimde yararlanma gereğini savunmuş, kişisel yeteneklere uygun iş sağlanması konularında görüşleri ileri sürmüştür. Machiavelli ise, 1524'te The Prince adlı kitabında yönetime ilişkin bu konulara değinmiştir:

- Yönetimin halk rızasına dayanması,
- Yetkinin yönetilenlerin kabulüne dayanması,
- Yönetimin sorumluluğu,
- Liderlik teknikleri,
- Yönetimin sürekliliği
- Rüşvet ve kayırmanın sakıncaları.

İstanbul Defterdarı San Mehmet Paşa, 1715 yılında yazdığı Nesayth-ül Vüzera vel Ümera'da Osmanlı yönetimini korkusuzca eleştirmekte ve kamu görevlilerinin nitelikleri olarak zekâ, bilgi, dürüstlük ve deneyimlere ağırlık vermektedir. Defterdar, adı geçen kitabında, günümüz yönetiminde bile önemini koruyan işe almada seçim, yönetimde sürat ve verim, danışman kullanmanın önemi, rüşvet ve kayırmanın sakıncaları, hak ve adalet ilkeleri gibi konulara yer vermekte ve yönetimin halka dönük olması gerektiğini yazmaktadır.

Batılı düşünürlerden Sir James Steuart 1767 yılında otoritenin kaynağı kuramına. Adam Smith ise Wealth of the Nations (1776) adlı ünlü kitabında iş bölümü,

uzmanlaşma ve denetime ilişkin görüşleriyle yönetime önemli katkılarda bulunuyorlar ve 20. yüzyıl yönetim bilimcilerine ışık tutuyorlardı.

Özet olarak; yüzyıllardan beri oluşturulan görüşler, kazanılan deneyimler günümüz yönetimine katkılarda bulunmuştur. Ancak; belirtmek gerekir ki yukarıda sözü edilen çalışmalar bir yönetim bilimi geliştirme amacına yönelik değildir. Bu çalışmaların temel amacı; zamanlarının devlet adamlarına kamu görevlerinin nasıl yapılması gerektiği konusunda yol göstermek, yöneticilere öğütler vermektir. (Kaya,1996, s. 34-35)

Yönetim çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmaktadır. Bu farklılıklar; bir bakıma, yönetim biliminin gelişmesine önemli katkılarda bulunan çeşitli düşünce okullarının yönetim anlayışını yansıtmaktadır.

Wilson, Goodnow ve Willoughby yönetim-politika ayrımını savunarak "politika devletin beklentilerini, isteklerini, amaçlarını kısaca kamu politikalarını kapsar; yönetim ise temsili politik organlar tarafından belirlenen bu politikaların uygulamaya dönüştürülmesidir" görüşünü ileri sürmüşlerdir.

White, Waldo, Gulick, Pfiffner ve Presthus gibi yazarlar ise, örgütün amacını vurgulayarak, yönetimi örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için insan ve madde kaynaklarının etkili bir biçimde eşgüdümlenerek işlerin yapılmasını sağlamak olarak görürler. Bu yazarlara göre, grup çabası ve eşgüdüm (koordinasyon) yönetimin can damarıdır.

Dimock ise, "ne yapılacak?" ve "nasıl yapılacak?" sorularına verilecek yanıtların yönetim denen bir sentezi oluşturduğunu ileri sürmektedir, "ne yapılacak?" sorusunun yanıtı yönetim biliminin konu alanını, "nasıl yapılacak?" sorusunun yanıtı ise ortak programların başarıyla işe dönüştürülmesini sağlayan yönetim ilkelerini ve tekniklerini içerir.

Simon'a göre; yönetim, işlerin yapılmasını sağlama sanatıdır. Ancak hiçbir eylem karar vermeden yapılamaz. Bu yüzden, yönetim kuramı yapma kadar karar verme süreciyle de ilgilenmelidir. Karar verme yönetimin kalbidir.

Yukarıda verilen yönetim tanımları ve burada belirtilmeyen pekçok tanım yönetim anlayışının değişik dönemlerini simgelemektedir. Bu tanımlar içerisinde, yönetimi karar verme organları (parlamento, yönetim kurulu vb.) tarafından saptanan politika ve kararlar uygulama olarak vurgulayanlar, amaca yönelik eylemler olarak ele alanlar ve yapmanın yanında karar verme süreci olarak düşünenler görülmektedir. Özellikle, İkinci Dünya Savaşından önce yapılan tanımlarla, savaş sonrası yönetim

tanımlan arasında belirgin farklılıklar vardır. Örneğin; Wilson, Goodnow, Willoughby, Dimock ve Gulick gibi yönetim bilimciler İkinci Dünya Savaşından önce, başka bir deyişle politika- yönetim ayırımının geçerli olduğu dönemlerde yazmışlar ve bu görüşe uygun tanımlar yapmışlardır. Oysa; savaş sonrası gelişen yönetim anlayışı, ana politikaların, genel amaçların saptanmasında yönetimin etkili olduğunu, karar verme ile uygulamanın, yani politika ile yönetimin birbirinden ayıramayacağını kabul etmektedir. Kamu politikasının ön plana çıktığı savaş sonrası tanımlan bu anlayışı yansıtmaktadır.

Bu farklı tanımlara karşın, özet olarak yönetimin bir kararın uygulanmasıyla, bir işin yapılmasıyla ilgili toplumsal bir süreç olduğu söylenebilir. Burada, bir amacın gerçekleşmesi için insan ve madde kaynaklarının eşgüdümlemesi, karar verme ve grup çabası önem kazanıyor. Carlson'un belirttiği gibi; yönetim yaratmayla, devam ettirmeyle ya da bir örgütün yaşatılmasıyla ilgilidir. (Kaya,1996, s. 41-42)

Yönetim kavramının tarihsel süreç içindeki evrimine bakıldığında sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelerin yarattığı karmaşık sorunlar sonucu değişime uğradığı ve geliştiği görülmektedir. Bu nedenle yönetim konusunda çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir. (Daft, 2000:8; Özalp, 2010, s. 6; Koçel, 2010, s. 59):

- Yönetim, basit olarak başkaları aracılığıyla iş görmektir.
- Yönetim, birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyetidir.
- Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir.
- Yönetim, iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getirildiği faaliyetler bütünüdür.
- Yönetim, bir işletmede amaçlara ulaşmak için işbirliğinin yapılması ve çalışanların bu amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesidir.
- Yönetim, iki ya da daha çok kişinin bir amacı gerçekleştirmek ve sürdürebilmek için bir araya gelip planlama, örgütleme, yöneltme ve denetim işlevlerinin etkin olarak bulunduğu ve işletildiği sürekli bir süreçtir.

Yukarıda yönetim tanımında vurgulanan bu ortak noktalardan sonra yönetimin tartışılan üç yönünden de bahsedelim. Yönetimin sanat, meslek ve bilim olup olmadığı konusunda literatürde ve uygulamada çok farklı görüşler vardır. Yönetim her üç yönde gelişim gösteren bir disiplindir.

Yönetim bir sanattır. Sanat, bir amacı elde etmek için bilgi ve becerilerin sistemli bir biçimde uygulanmasını içerir. Bu açıdan bakıldığında temel görevi uygulama olan yönetim de bir sanattır. Yönetimsel bilgi ve becerilerin sistemli bir şekilde uygulanması ile ilgilidir. Bu kapsamda somut örgütsel amaçları başarmak, sonuçları etkilemek ve farklılıklar yaratmak yönetimin sanatsal yönünü oluşturur (Sökmen, 2010, s. 2). Hiçbir yönetici, aldığı kararlar ve uygulamalardaki davranışları itibarı ile birbirine benzemez. Elde edilen bilgileri her yönetici bilinçli ve sistemli biçimde uygulama yeteneğine sahip olmayabilir. Aynı konular hakkında farklı yöneticilerin yorumları, değerlendirmeleri ve çözümleri subjektif ve tartışmaya açık bir şekilde değişik olabilmekte, bu durum da farklı yönetim biçimlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda yönetimi insanlar aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşma sanatı olarak tanımlayabiliriz. Yönetimin sanat yönüne ilişkin diğer bir bakış açısı ise yöneticilerin insanları davranışa sevk edebilme yeteneği ile ilişkilendirilmektedir. Yöneticilerin beraber çalıştığı insanların davranış özelliklerini ve nedenlerini anlaması ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirebilmesi işin sanat yönünü oluşturmaktadır. İşte her biri farklı yapı ve özellikte olan insanların oluşturduğu karmaşık ilişkiler topluluğunu yönetmek büyük bir sanattır.

Yönetim bir meslektir. Meslek, bir kimsenin yaşamını sürdürmek, geçimini sağlamak için yaptığı sürekli iş olup bir fikir çevresinde toplanmış çeşitli bilgilerden oluşmaktadır. Yönetim süreci hakkındaki çok geniş ve sistemli bilgi topluluğu oluşumu, yönetim ile ilgili okulların ve örgütlerin kurulup gelişmesi, yönetimsel etik ve sosyal sorumluluk konularına ilginin artması gibi unsurlar, yönetimin bir meslek olarak geliştiğini gösteren önemli kanıtları oluşturmaktadır. Aynı zamanda kurumların gittikçe büyümesi ve karmaşıklaşması bu kurumların sahip ya da girişimcileri tarafından kontrol ve yönetilmelerini güçleştirmiş, sahiplik ve yönetimin ayrı kişilerde toplanmasını zorunlu hâle getirmiştir. Bu durum maaşlı profesyonel yönetici sınıfının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yaşamı sürdürmek ve geçimi sağlamak amacıyla profesyonel yöneticilerin ortaya çıkması ve bu yöneticilerin yalnızca işin uzmanı olmayıp yönetim alanına giren ilke kavram ve kuramları kullanmada da uzman olma zorunluluğu bize yönetimin gittikçe artan bir hızla meslek olmaya yöneldiğini göstermektedir.

Tablo 4

Yönetimin Bilim, Sanat ve Meslek Yönü

BİLİMSEL YÖNÜ	SANAT YÖNÜ	MESLEK YÖNÜ
<i>"BİLİMLERİN EN</i>	<i>"SANATLARIN EN ESKİSİ"</i>	Yönetim süreci çok geniş ve sistemli topluluğu
Yönetim ve organizasyonla ilgili sistematik ve topluluğunun birikimi	Yönetimsel bilgi ve sistemli bir şekilde uygulanması	Yönetim ile ilgili okulların ve örgütlerin kurulup Yönetimsel etik ve sosyal sorumluluk konularına ilginin artması
Alana ilişkin kavram, metot ve tekniklerin oluşması	İnsanların davranış özelliklerini ve nedenlerini anlaması ve örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirilebilmesi	Yaşamı sürdürmek ve geçimi sağlamak amacıyla profesyonel yöneticilerin ortaya çıkması

Yönetim bir bilimdir. Bilim, evrenin veya olayların bir bölümünü konu olarak seçen, deneye dayanan yöntemler ve gerçeklikten yararlanarak sonuç çıkarmaya çalışan düzenli bilgidir. Bilim, doğa bilimleri (astronomi-jeoloji-tıp-fizik-kimya-biyoloji) ve sosyal bilimler (iktisat, sosyoloji, psikoloji, siyasal bilimler, yönetim, tarih, hukuk) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sosyal bilim disiplini olarak yönetim bilimi, inceleme ve araştırma açısından doğal bilimlere nazaran bazı sınırlamalara tabidir. Doğa bilimleri doğada veya laboratuvar ortamında araştırma ve deney yapabilmektedirler. Yönetim, tüm etmenleri sabit tutarak ve birini zamanla değiştirerek deneylere konu olamaz. Yönetim biliminde birey ya da grup, bilim insanının yapacağı incelemeden etkilenir. Oysa doğa bilimlerinde olaylar, incelemeden etkilenmez. Ancak sosyal bilimlerin bilim olma ölçütlerine baktığımızda iki temel ölçütle karşılaşırız. Bunlardan ilki o alanda sistematik bilgi kümesinin oluşması, diğeri ise doğruluğu kanıtlanmış kuram, kural ve ilkelerin ortaya konulmasıdır. 19.yy. sonlarından bu yana, yönetim süreci ve örgütsel davranışlarla ilgili olgu ve olayların nedenlerinin belirlenmesi amacı ile araştırmalara girilmiş, yönetim ve organizasyonla ilgili sistematik ve bilimsel bilgi topluluğunun birikimi için gerekli fiziksel (deney, gözlem) ve zihinsel (hipotez tespiti ve hipotezlerin test edilmesi gibi) çabalar sarf edilmiştir. Başka bir deyişle yönetim olgusunun incelenmesinde ve organizasyon sorunlarının çözümlenmesinde "bilimsel metot" uygulanmaya başlamıştır. Böylece, bilimsel nitelik taşıyan sistematik bilgi birikiminden

yönetim bilimi oluşmaya başlamıştır (Baransel, 1979:27:Akt.Yalçın,2009). Bu oluşum, yönetimin kendine özgü kavramlarını, yöntemlerini, ilkelerini ve teorilerini ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler bilimin gösterdiği yolda verilere ve tekniklere dayalı olarak hareket etmekte ve bir olguyu tanımlama, analiz etme ve ölçmede bilime dayalı teknikleri kullanmaktadırlar.

Sonuç olarak “sanatların en eskisi bilimlerin en yenisi” olarak nitelenen yönetim bilimi, evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan sosyal bir bilimdir. Süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet ve fonksiyonla, sanat olarak yönetim bir uygulama, bilim olarak yönetim sistematik ve bilimsel bilgi topluluğu anlamına gelir. Yönetim sanatında kaydedilen gelişmeler yönetim biliminde ilerlemelere yol açmış, yönetim bilimindeki ilerlemeler de yönetim sanatının gelişmesini sağlamıştır (Baransel, 1979:25)

2.1.Eğitim Yönetimi

Dünyada bilginin en önemli güç kaynağı olarak değer kazanması, karar ve yönetim süreçlerinin demokratik ve katılımcı bir anlayışla düzenlenmesi, eğitim yönetiminde de değişim sonucunu doğurmuştur. Artık geleneksel ve kapalı yönetim yaklaşımları ile günümüzdeki eğitim kurumlarını yönetme imkanı kalmamıştır. Eğitim sistemindeki sürekli değişim ve gelişme, eğitim yöneticisinin de yeniden tanımlanıp, ele alınmasını zorunlu kılmıştır. Günümüzde eğitim yöneticisi; “liyakatli, başarılı,demokratik, yaratıcı, katılımcı, verimli, etkin, hoşgörülü, saygılı, bilgili ve örgütü ile birlikte öğrenen” kişidir (MEB, 2001, s. 248).

2.1.1. Eğitim Yönetimi Özellikleri

Eğitim Yönetimi'nin en önemli konusu insandır. Eğitim Yönetimi ve onun daha sınırlı bir alanda uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, insanları ve toplumu her yönden geliştirip zenginleştirmek, ilgili olduğu eğitim örgütünü, eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak ve dirik tutmaktır. (Eren, 1984, s. 57)

Eğitim Yönetimi'ni eğitim sistemini ve mevcut kaynakları en etkili şekilde kullanarak, önceden belirlenen temel amaçlara ulaşabilmek için yapılan etkinlikler olarak tanımlayabiliriz.

Başka bir deyişle Eğitim Yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir biçimde kullanarak belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamaktadır .

Eğitim Yönetimi sistemle ilgilenen bir alandır. Bu çerçevede Eğitim Yönetimi dendiğinde akla Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim Müdürlükleri, Halk Eğitim Müdürlükleri, Ders Araçları Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri gibi birimlerin yönetilmesi gelir .

Eğitim Yönetimi eğitim bilimlerinin bir alt dalıdır. Eğitim Bilimi eğitimi bir bütün olarak ele alan ve her açıdan geliştirmeye çalışan kapsamlı bir alandır ve Eğitimde Program Geliştirme, Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Eğitim Psikolojisi, Eğitim Sosyolojisi, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Tarihi, Eğitim Felsefesi gibi alt disiplinler yoluyla ilgilenir. Eğitim Yönetimi de bu alt disiplinlerden birisidir (Erdoğan, 2000, s.:27: Akt.Yalçın, 2009).

Okullaşma oranları ve öğrenci sayısının artması, eğitim felsefesinde ilerici gelişmeler ve kamu kaynaklarını verimli kullanmak gibi etkenler eğitim yöneticilerinin bu göreve iyi hazırlanmalarını zorunlu kılmıştır. Eğitim yöneticisinin alışıla gelmişin dışına çıkmaları ve daha bilgili, becerili olmaları beklenmiştir. Eğitim yönetimi hem eğitim bilimlerine hem de yönetim bilimlerine bağlı bir bilimdir. Eğitim yönetiminin iki temel amacı vardır .

- Eğitim olanaklarını eğitim çağında olan her yurttaşın yararlanacağı biçimde yaygınlaştırarak eğitimi yayma,
- Milli eğitimin amaçlarına uygun etkili bir eğitimle nitelikli öğrenciler yetiştirerek eğitimin niteliğini yükseltmek.

Eğitim yönetiminin asıl amacı milli eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli tedbirleri almak toplumun eğitimle ilgili ihtiyaçlarını karşılamaktır diyebiliriz. Eğitim yönetimi eğitim ile ilgili bütün kurumların yönetimini kapsarken, okul yönetimi daha dar bir alan olan okulla sınırlı olduğundan, özünde ikisi de aynı amaca hizmet etse de uygulanma açısından farklıdırlar.

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt dalı olarak görebiliriz. Çünkü eğitim yönetiminin alanına giren kurumların amaçları ve faaliyet alanları devlet tarafından belirlenmekte ve denetlenmektedir. (Erdoğan, 2000:118) Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt dalı gibi görünmesine karşın faaliyet olarak ve yönetim şekli olarak

diğer kamu alanlarından farklıdır. Çünkü hammaddesi insandır ve çalışmalarının sonucunda elde edeceği ürün soyut olmakla birlikte topluma yansması uzun bir zaman almaktadır. Topluma yansması sonucunda ise toplumun bütün kurumlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilemekte ve yön vermektedir. Geçmişte ve günümüzde ileri toplumlar eğitimde de hep ileri olmuşlardır. Eğitimin bu kaçınılmaz gücünü yöneten eğitim yöneticileri de bu toplumsal sorumluluğun bilinci ile çalışmalarını sürdürmelidirler.

Aydın'a göre eğitim yönetimi diğer kurumların iş alanlarının yönetiminden farklıdır. Eğitim yönetimini farklı yapan eğitimin toplumsal bir kurum olarak kendine özgü yönlerinin olmasıdır. Eğitimin yönetiminin kendine özgü yönlerini özetleyecek olursak; (Aydın, 2000, s. 179-184:Akt. Yalçın, 2009).

- Eğitim yönetiminin amaçları çok uzun sürelidir. Yetiştirdiği insanlar hayatları boyunca karşılaşacakları sorunları çözebilmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırarak hayata hazırlar.
- Diğer toplumsal kurumlarla sürekli dayanışma ve işbirliği içindedir. Onlara nitelikli insan gücü sağlar.
- Çatışan farklı görüş ve değerlere sahip bireyler aynı çatı altında eğitilerek ortak değerler altında birleşmesi sağlanır.
- Toplumun tüm kesimlerinin ilgi merkezidir.
- Okul toplum tarafından belirlenmiş amaçları gerçekleştirirken farklı görüş ve eğilime sahip toplumsal güçler ile diyalog kurar.
- Çevre ile okulun amaçlarından taviz vermeden iletişim kurmanın yollarını aramalı. Çünkü amaçları koruduğu derece başarılı olur.
- Çevre ile bütünleşmeyi sağlamalı.
- Okul toplumun geleceğini inşa eden toplumsal bir düzenlemedir. Bu farklılık korunduğu ölçüde başarılı olacaktır.
- Eğitimin yönünü toplumun ihtiyaçları ve beklentileri belirler.
- Eğitim kuramlarında amaçlar ve politikalar başarı ölçütü olarak kullanılamayacak kadar soyuttur.
- Eğitim yönetiminin(yöneticisinin) emir verdiği öğretmenlerin yaptıkları işte uzman statüsünde olmaları ve bunun çatışmalara sebep olması.
- Eğitim kuramlarında amaçlar açık ve kesin değildir. Amaçlar sık sık değişme ve birbiriyle çatışma eğilimi göstermektedir.

Kaya, ise eğitim yönetimi ile her tür örgütteki yönetimlerin ortak yönlerini ele almış ve şu şekilde sıralamıştır:

- Örgütü var olan amaçlarına ulaştırmak.
- Amaçlara ulaşırken çalışanların yeteneklerini sergilemelerini sağlamak
- Çalışanları mutlu etmek ve morallerini yüksek tutmak,
- Yenileşme çalışmaları yapmak. Gelişmeleri takip etmek,
- Lider ya da liderler seçmek ve yetiştirmek için yöntem geliştirmek.
- Grup üyelerinin yapacağı görevleri belirlemek ve yol göstermek.

Yönetimlerin alanları farklı olsa da hepsi sistemli bilgileri yönetim biliminden almaktadırlar. Hepsinin ortak yönü olduğu gibi farklı yönleri de vardır. Şöyle ki işletme yönetiminde ki profesyonel anlayışın eğitim yönetiminde şu anda mevcut olduğunu söylememiz oldukça güç fakat günümüzde eğitim yönetimi de profesyonel olma yönünde adımlar atmaktadır. Ülkemizde eğitim yöneticilerine karşı “esas olan öğretmenliktir” yaklaşımı ve eğitim yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olmaması gibi sebeplerden dolayı eğitim yönetimi yeterli gelişimi gösterememiştir. Toplumun isteklerini gerçekleştirmek gibi önemli bir amacı olan eğitim kurumlarının, yöneticilerinin bu amacı gerçekleştirmek için gerekli olan donanıma sahip olması da yöneticiliğin uzmanlık alanının olması ile daha mümkün olacaktır.

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, eğitim ve öğretimde verimliliğin artması, gelişmelerin sağlanması için gerekli hizmet içi çalışmalarının yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Akademisi'nin kurulması öngörülmüştür. Bu Akademiye eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesi düşünülmüş ancak islerlik konusunda olumlu bir gelişme sağlanamamıştır.

Eğitim yöneticilerinin böyle bir akademide, üniversiteler ile yapılacak işbirliği ile alanında uzman öğretim üyelerinden alacakları, kaliteli ve çağdaş kuramlara dayalı eğitimlerle eğitimde yeni çığırılar açacakları kaçınılmaz bir gerçektir. Bu uygulama Türk eğitim sisteminde ki eğitim yöneticiliği kavramına hem bilimsel bir nitelik katacak hem de uzmanlık alanı olmasını sağlayacaktır.

Okul yönetimini ve okul yöneticiliğini ülkemizde meslek olarak tanımlamak oldukça güçtür. Bürokratik işlemler dışında uzmanlık gerektiren bir durumda söz

konusu değildir. Yani okul yöneticiliğini çağrıştıran bir farklılık yoktur. Bunun sonucunda da okul yöneticiliği mesleki bir kimlik kazanamamakta ve okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmalar transfer olamamakta veya gecikmektedir.

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşunda gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul, eğitim sisteminin en önemli parçası ve halk ile en fazla ilişkisi olan kurumdur. Bu kurumun amaçlarının gerçekleşmesinde birinci derecede etkili ve sorumlu olan kişi okul yöneticisidir . Etkili bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle okulun öğretiminin düzeyini ve gidişatını belirleyecek önemli liderlik davranışları sergilemek okul yöneticisinin sorumluluğundadır.

2.1.2.Eğitim Yönetiminin Önemi

Eğitim Yönetimi bilim alanı, genel yönetim biliminin ilke, kavram ve kuramlarının eğitime ve örgütlerine uygulanmasından doğmuştur. Eğitim Yönetimi ve onun daha sınırlı bir alana uygulanması olan okul yönetiminin temel amacı, ilgili oldukları eğitim örgütlerini, eğitim politikaları ve örgüt amaçları doğrultusunda verimli kılmak, yaşatmak ya da etkili bir biçimde işler tutmaktır. Eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden özellikle işletmelerden ayrılan en önemli yönü, amacının insan yetiştirme olmasıdır. Bir başka söyleyişle eğitim örgütlerinin ürünü insan davranışıdır. Eğitim yönetimi, insan ve madde kaynaklarını eşgüdümleşerek, kurumunda en yüksek verimi elde etmeye çalışır. Yönetim, insanları bir araya getirerek aynı amaç doğrultusunda çalışmaya yönlendirir.

Bütün yönetim tanımlarındaki ortak noktalar şunlardır:

- Amaç: Bir kurum, toplumsal ihtiyaçları karşılamak için kurulur. Bir toplum, mal, hizmet ve düşünce üretmek için kurum kurar. Eğitim bir kurumdur, hizmet üretir.
- İnsan gücü: Her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de insan vardır. Yönetim problemi bu kurumlarda çalışan insanları işe yöneltebilmektir, onları iyi seçmektir, onların doyumunu sağlamaktır.
- Güç birliği: Yöneticinin görevi, amaç için güç birliği içinde çalışmaya yönlendirmektir. Yani insanları yönlendirmesi, daha doğrusu insanları aynı

amaca yönlendirmesi gerekir. İ. Ethem Başaran eğitimdeki güçbirliğini şöyle açıklamaktadır; "Bir okulda bir yönetici insanları bir araya getirip onların gücünden yararlanmak için şu amaçları yapmalı;

- Verimlilik,
- İçten doyum,
- Okulun sağlığını korumak,
- Okulu çevresine yararlı kılmak,
- Yeniliklere açıklık." (Başaran,İE 1992:65)

2.1.2.1. Eğitim yönetiminde bazı kuramları

- Sears kuramı: Sears tarafından ortaya atılan bu kurama göre, yönetim özelliğini yönettiği hizmetlerin özelliğinden alır. Yani yönetici önce yönetim mekanizmasını kurar, sonra da onu bir eğitim örgütüne uygular. Bu girişimlerden birincisinin ekseni yetki, ikincisinin ise gereksemedir.
- Yeterlilik modeli kuramı: A.B.D.'de 11 güney eyaletinin eğitim yönetiminde ortak bir çalışma programı sonucunda geliştirilmiştir. Yöneticinin gereksediği güç veya yeterlik öğelerini incelemiş ve gruplaştırmıştır. Eğitim yöneticisine bir değer sistemi kazandırmaya çalışan bu modelin üç sütunu; iş, kuram ve tekniktir.
- Mort kuramı: Mort, kuramın sağduyu ilkeleri üzerine kurmuş ve bu ilkeler arasındaki aykırılığı da, dengeli yargı dediği bir kavramla gidermiştir. Bu kuram, yönetim ile gerçek arasında bir köprü kurması bakımından değer taşımaktadır.
- Üç boyut modeli kuramı: Bu boyutlar iş, insan ve sosyal ortamdır. Yönetim işi bir takım sorumlulukları getirir. Yönetici bu işe, beden, ruh ve düşünce güçleri ile katılır. Sosyal ortam da, bazı sorumluluklar ve baskılar yaratır. Bu üç boyutlu modelin değeri, eğitim yönetimindeki kavramları mantıksal bir yapıda gruplaştırması ve eğitim yöneticisinin davranışını bir değer sistemine sokmasındadır.
- Kişiler arası ilişkiler kuramı: Goladarcı ve Getzels tarafından ortaya atılmıştır. Eğitim yönetimine sosyal bir sistem görüşü ile yaklaşmıştır. Kurama göre, yapı bakımından, yönetim bir sistem içinde üst-alt ilişkisinin hiyerarşisidir. Görev bakımından ise bu ilişkiler hiyerarşisi, sosyal sistemin

amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, rollerin ve kaynakların birleştirildiği ve dağıtıldığı bir merkez vardır . (Alper,2008:20-25:Akt.Yalçın,2009).

2.1.3.Eğitim Yönetiminin Amaçları

Eğitim ve okul yönetiminin temel amacı, ilgili oldukları eğitim örgütünü eğitim politikaları ve örgütün amaçları doğrultusunda yaşatmak, etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunu yaparken eğitim yöneticileri de insan ve madde kaynaklarını eşgüdümlemek, karar vermek, grup çabalarını yönlendirmek için genel yönetim kuram ilke ve tekniklerinden yararlanır.

Eğitim yönetiminin bir diğer amacı ise, önceden hedeflenen davranışların öğrencilere planlı, programlı olarak kazandırılmasıdır. Yani eğitim yönetiminin amacı; niceliği arttırmak (ürünleri) , niteliği yükseltmek ve çıktının girdiden daha değerli olmasını sağlamaktır.

2.1.3.1.Eğitim yönetiminin özellikleri

- Eğitim yönetiminin en önemli özelliği, üzerinde çalıştığı hammadenin insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. İnsanla ilgilendiği ve toplumla bir arada olduğu için, eğitim çevresindeki kurum ve kuruluşlarla tartışma içerisine giremez.
- Eğitim örgütlerinin, başarılarını ve ürünlerini değerlendirme güçlüğü bu/unmaktadır. Zira çoğu zaman eğitim amaçları soyut aynı zaman da karmaşık ve çatışkır. Kişiyi değerlendirmek için ürünlerine bakarsınız. Fakat bu eğitim için farklıdır. Eğitimin değerini o günkü şekliyle ortaya koymak zordur.
- Eğitim kuramlarının amaçları kadar buralarda kullanılan teknoloji de açık değildir.
- Eğitim yöneticiliği bizim ülkemizde meslek değil, öğretmenliğe ek bir görev olarak değerlendirilmektedir. Okul personeli genellikle mesleki eğitim görmüştür. Öğretmenlerin yöneticiler kadar eğitime sahip olmaları öğretmen yönetici ilişkilerinde çatışmaya neden olabilir. Bu durum yöneticinin etkileme gücünü, otoritesini, etkisini azaltabilir, yavaşlatabilir.

- Eğitim kurumlan öğrettikleri bilgiler itibariyle çevreye ters düşebilir. Hızla değişen teknoloji ve bilimsel yenilikler eğitim kurumlarımıza, toplumdan daha önce ulaşmaktadır. Bu da okulun eğitimi ile toplumun kültürü arasında çatışmaya neden olmaktadır. İyi bir yönetici bu çatışmadan yararlanarak fayda elde edebilir.
- Eğitim yöneticisini herkes denetler. Ana-baba, öğretmen, kurumun müfettişi, öğrenci vb. yani aklınıza gelen herkes eğitim yöneticisini denetler. Bu onu baskı altına sokar ve karar alırken zorlanır. (A.g.t,1998, s.:22-25)

Eğitim Yöneticiliği aynı zamanda genel yöneticilik özelliklerini de kapsar. Konuyu biraz daha özelleştirip eğitim yöneticiliği noktasında ele alırsak eğitim yöneticiliği hakkında şunları söyleyebiliriz: Eğitim yöneticiliği, eğitim örgütlerini, önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak üzere insan ve maddi kaynakları sağlayıp sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanmak suretiyle eğitimin genel amaç ve ilkelerine uygun, eğitim örgütünün özel amaçları çerçevesinde belirlenen politikaları ve alınan kararları uygulamak ve yönetmektir (Taymaz.A. H., a.g.k. s.15: Akt.Yalçın, 2009)

Eğitim yöneticiliğini genel yöneticilik özelliklerinin eğitim alanına uygulanması olarak görür. (A.g.k. s.16) Bununla birlikte eğitimin amaç ve işlevleri, eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insan olması nedeniyle eğitim yöneticiliğinin özelliklerini etkiler. (Kaya, 1986, s. 39).Bu yüzden girdisi ve çıktısı insan olan bir örgütün yöneticiliği büyük sorumluluklar ister.

Konuyla ilgili olarak Türkiye’de görev yapan bir eğitim yöneticisinin göz önünde bulundurması gereken noktaları (A.g.k.1998, s. 16) şu şekilde dikkatlere sunmaktadır:

- Eğitim sistemi doğrudan veya dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.
- Eğitimin amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını geliştirmektir. Öğrenciler okulda eleştirel düşüncüyü geliştirince, farklı görüşlere sahip olanların tepkisi artar.

- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışların ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanması ve başarının değerlendirilmesi güçtür.
- Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevredeki insanlar olduğu için çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve bu durumda çevrenin etkisi kaçınılmazdır.
- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sistemini doğrudan ve dolaylı olarak etkileyenlerin sayısı çoktur. Değişik kesimlerin beklentileri farklı olacağından eğitim yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.
- Eğitim kurumları olan okullarda görev alan öğretim personeli genelde meslek eğitimi görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul yöneticileri Bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirir.
- Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli bir şekilde yönetilmesinden sorumludur.
- Eğitim kurumları çevrenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmalarına karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır

Bununla birlikte bu alanda değişimler olduğunu da belirtmek gerekir. Türkiye'de eğitim ve okul yönetimi bir bilim alanı olarak gelişmekte, eğitim bir yatırım aracı olarak kabul edilip bir eğitim ekonomisi gelişmekte, eğitimin çeşitli alanlarında uzmanlaşma zorunlu hale gelmekte, eğitim teknolojisinin değişimine paralel olarak eğitim yöntemleri hızla değişmekte, eğitim kurumlarında insan ilişkileri konusunda yeni anlayışlar benimsenmekte, eğitim hizmetleri yaygınlaşmakta, toplumun her kesiminde yetenekli insan gücüne olan gereksinim artmakta, hizmet içi eğitime ve personel eğitimine olan ilgi giderek artmakta ve kurumsal beklentilerle kişisel beklentilerin dengede tutulması zorunlu hale gelmektedir (Taymaz.1995:7)

2.1.4.Okul Yönetimi ve Yöneticisi

Giderek artan eğitimdeki gelişmeler daha karmaşık bir dünyayı işaret etmektedir. Her ülkenin okul yönetim biçimine etki eden etmenlerin, farklı olduğu düşünülmektedir.

Eğitim Yönetimi sistem ile ilgilenirken Okul Yönetimi okul düzeyinde yoğunlaşan sorunlar ile ilgilenir.

Yönetimin gerçekleştiği her yerde belirli amaçlar, belirli süreçlerden geçerek oluşan ürünler ve bu ürünlerin kontrol edilmesi gibi olgular vardır. Bu olgular Okul Yönetimi için de söz konusu olmasına rağmen eğitim kurumları belirli açılardan temel farklılıklara sahiptir (A.g.t,1998, s. 22).

Örgütlerin mallarını ve hizmetlerini kaliteli ve etkin hale getiren onların sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İnsan kaynaklarının etkin ve verimli kılabilmek her şeyden önce örgüt yöneticilerinin örgütte çalışanların sahip oldukları fiziksel ve düşünsel potansiyeli örgüt yararına kullanabilme yeteneği ile yakından ilgilidir. Aslında başarılı veya başarısız örgüt yoktur; başarılı veya başarısız yönetici vardır (Yeniçeri,2006, s. 77:Akt.Yalçın,2009).

Örgüt (yapı), örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir araçtır. Bu aracı yönetim işletir. Bu yüzden yönetim, örgütsel amaçların niceliğinin ve niteliğinin planlanan biçimde gerçekleşmesini engelleyen örgütün (aracın) parçalarını değiştirmekle ya da örgütü yenileştirmekle de görevlidir. (Basaran, 1998:32). Drucker'a göre, yöneticilerin yönetiminde ilk gereklilik amaçlı ve öz kontrollü yönetim, ikinci gereklilik de yöneticinin işini tam yapışının belirlenmesidir. Her iş girişimi için gerçek bir takım kurmalı ve bireysel çabalarını ortak çabalarla birleştirmelidir. Her yöneticinin tam belirlenmiş amaçlara ihtiyacı vardır. Bu amaçlar insanın kendi yönetim biriminin hangi performansı üretmesi gerektiğini belirlemelidir.

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip, koordine eden ve denetleyen kişidir. Her okul yöneticisinin amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim politikası ve amaçları doğrultusunda eğitim kurumlarını yaşatmak ve onu etkili bir biçimde işler durumda tutmaktır. Bunun için de, her okul yöneticisinin belli yeterliklere sahip olması; görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu bilmesi gerekir.

Çelik'e göre, okul yöneticisi formal bir eğitim lideridir. Okul yöneticisi liderlik güçlerinden yasal güç, ödül gücü ve zorlayıcı gücü bir arada bulundurmaktadır. Bu üç gücün kullanılması, okul yöneticisini formal bir lider konumuna getirir. Ancak liderlik açısından önemli olan, bu örgütsel güçler yanında, kişisel güçlerin de kullanılmasıdır.

Her okul yöneticisinin karizmatik güçleri kullanması mümkün değildir. Başka bir deyişle her okul yöneticisi karizmatik lider olamaz. Buna karşılık, okul yöneticisi liderlik güçlerinden uzmanlık gücünü kullanabilir.(Çelik, 2000, s. 6:Akt.Yalçın,2009).

Her tür ve düzeydeki yöneticilerde aranan yeterlikleri, kolayca izlenmesi açısından üç ana başlıkta toplamak alışılmış bir uygulamadır (Açıkalın, 1998, s.:27:Akt.Yalçın,2009).

- Yönetim becerisi, yöneticinin hiyerarşik düzeyde statüsü yükseldikçe artması beklenen beceridir.
- 2. İnsan ilişkileri, her tür ve düzeydeki yönetici için en yüksek oranda gözlenmesi beklenen yönetsel beceridir.
- Teknik bilgi ise, yönetim becerisinin aksine yönetim düzeyi yükseldikçe göreceli olarak azalması beklenen bir yeterlilik alanıdır. Yöneticiliği, "insan mühendisliği" olarak tanımlamanın gerekçesi, bu üç yeterlik alanının içerik yoğunluğu ve insan bilgi ve becerisi kapsamındaki bileşkesidir.

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde görüldüğü gibi liste halinde sıralanabilir, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenebilir, çalışma takvimi ve planı hazırlanabilir. Ancak okul yöneticisi, yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak ve sorunları kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle okul yöneticisi, her an yönetici olarak bulunmak ve yönetici olarak davranış göstermek zorundadır.(Taymaz,1995, s. 21). Eğitim yöneticisi, okulu ya da bir eğitim örgütünü, amaçlarını gerçekleştirecek nitelikte yöneten kişidir. Eğitim yöneticisinin, öğretmenlikle birlikte yönetimde de yetişmiş olması gerekmektedir.

Okul yöneticisinin, kuralların uygulayıcısı değil, okuldaki işlerin kolaylaştırıcı olması, öğretmenin de memur değil, sınıfının lideri olarak çalışması beklenmektedir. Okuldaki otorite ve karar verme mekanizmasının. (Özden,1999, s. 29-30:Akt.Yalçın,2009).

- Önemli kararları okulu bizzat yürütenler tarafından alınabilecek şekilde yerinden yönetilmesi,
- Yönetimin, bazı kararlara o karardan doğrudan etkilenenlerce alınabilmesine olanak sağlayacak şekilde esnek olması,
- Alınan kararların uygulanabilmesi için gerekli otorite ve lojistiğin sağlanması gereklidir.

Başaran'a göre, örgütsel liderlik, doğal liderliğin gerektirdiği niteliklerle, yöneticiliğin gerektirdiği niteliklerin bir bileşimidir. Bu bileşimin bir özelliği "örgütsel liderlik, iş görenlerin işten doyumları ile örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini dengeleştirir" olmasıdır. (Basaran, 1995:86).

Yöneticiler, görev yaptıkları örgüt içerisinde birlikte çalıştığı insanlarla sürekli etkileşim içindedirler. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için sağlıklı bir etkileşim ortamı örgüt yöneticisinin etkili yönetici davranışları göstermesiyle mümkündür. Başaran bu davranışları 10 madde olarak ele almaktadır (Basaran,1992, s. 113).

- Birlikte çalıştığı kişileri verimli çalışmaya güdülemek,
- Birlikte çalıştığı kişiler arasında meydana gelen çatışmaları yönetmek,
- Birlikte çalıştığı kişilerin örgüte uyumlarını sağlamak,
- Örgüt içinde çeşitli ekipler kurarak ekip çalışması yapmak,
- Birlikte çalıştığı insanların da yönetime katılmasını sağlamak,
- Örgütlerin değişim sürecinde ve yenilenmesinde danışmanlık yapmak,
- Çalışanların iş doyumunu yükseltmek,
- Çalışanlara gelişme ve yetiştirme olanağı sunmak,
- Birlikte çalıştığı insanların sorunlarını çözmeye onlara danışmanlık yapmak,
- Örgüt içinde ve dışında çalışanlar arasında dostluğa dayalı bir ortam oluşturmak.

Pat Heim ve Elwood N. Chapman, ise yöneticilik davranışlarını daha geniş bir biçimde ele alarak etkili bir yöneticinin göstermesi gerekli davranışları 19 maddede toplamaktadır. Pat Heim,,1990:11:Akt.Yalçın,2009):

Bunlar;

- Gerektiğinde sert bir tutum gösterme,
- Disipline dayalı bir ortam oluşturma,
- Dayanışma,
- Rapor desteği sağlama,
- Teşvik etme,
- Şefkat gösterme,

- İyi bir dinleyici olma,
- Şeffaf bir yönetim gösterme,
- Bilgilendirme,
- Etiğe uygun hareket etme,
- Örgütlenme,
- Zaferleri paylaşma,
- İşleri severek yaptırma,
- Olumlu tutum gösterme,
- Hataları kabullenme,
- Mantıksal karar verme,
- Başkalarına danışma,
- Yönetici rolü konusunda duyarlı olma,
- Başkalarının saygısını kazanmadır.

İyi bir yöneticide bulunması gereken yeterlikler pek çoktur. Yönetici kusursuz bir insan olduğu oranda, kusursuz bir yönetici olur. Özellikle, yöneticide şu kusurların bulunmaması gerekir. (Gürsel,1997:107:Akt.Yalçın,2009).

- Taraf tutma,
- Anlayış noksanlığı,
- Kararsızlık,
- Etki altında kalma,
- Korku,
- İleriyi görememe.

Öğretmenler ile veya öğretmenlerin diğer öğeler ile olan ilişkilerinde denge merkezi görevini görebilmesi için, okul yöneticilerimizin davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanlarında iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir.

Özetle, iyi bir yönetici, gerektiği zaman, yönetim süreçlerinden yararlanabilmeli, birlikte çalıştığı iş görenlerle sağlıklı ilişkiler kurabilmeli, onlarla görüş alışverişinde bulunabilmeli, okul ve çevre arasındaki ilişkileri kurup, güçlendirebilmeli; görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçütlere göre düzenleyip, bu konuda gerekli önlemleri alabilmelidir.

2.1.4.1. Okul Yönetimi'nin Farklılıkları

- Eğitim kurumlarının amaçları açık ve kesin değildir. Örneğin; okulun amaçları içerisinde yer alan "ulusunu seven, çağdaş, yardımsever, insancıl ve hoşgörülü bireylerin yetiştirilmesi" gibi bir ifadenin ne anlama geldiği ve bunlara nasıl ulaşılabileceği duruma ve kişiye göre değişebilir. Soyut amaçlarla yönetilen okulda kazandırılmaya çalışılan bilgi, beceri, davranış ve değerlerdeki değişimleri kolayca gözlemlemek mümkün olmadığı için bunların öğrenciye ne ölçüde kazandırıldığını ölçmek ve değerlendirmek de zorlaşmaktadır.
- Eğitim, öğretim ve öğrenme süreci çok karmaşık bir iştir. Hedeflenen sonuca ulaşabilme doğrudan ve dolaylı olarak birçok etkene bağlıdır. Bu yüzden okuldaki yöneticilerin eğitim ve öğretim sürecinde yapılan işleri ve kaydedilen ilerlemeyi kontrol edebilme gücü sınırlıdır.
- Eğitim ve okul, başka sektörlerde olmadığı kadar çok sayıda kişi ve kuramların ilgilendiği bir alandır. Başta kamu, din, siyaset, iş dünyası, toplum ve sivil kuruluşlar olmak üzere birçok kurum, eğitimi kendi perspektifleri ve ihtiyaçları doğrultusunda etkilemek isterler. Okullar, bu kuramların ihtiyaç duyduğu ve önemseydiği bilgi, beceri ve değerleri üreten bir sistemdir ve bu kurumlar kendileriyle ilişkili bulduğu okuldaki işleyişleri değişik yollarla etkileyebilir ve hatta sınırlayabilir. Bu durumda Okul Yönetimi'nin eğitim konusunda farklı beklentilere sahip kuramlarla ilişki kurması ve bu ilişkilerde çok dikkatli ve duyarlı olması gerekmektedir.
- Okul, yöneticisi ve sahip olduğu personelin (öğretmenler) özellikleri açısından diğer kuramlara göre farklıdır. Kuramların çoğunda yöneticiler ve astlar arasında eğitim, entelektüel kapasite ve kültür gibi unsurlar açısından yöneticiler lehine belirgin farklılıklar varken okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretim kadrosu arasında aynı oranda bir farklılık bulunmaz. Okulların sahip olduğu bu özelliği eğer Okul Yönetimi iyi değerlendirirse öğretmenlerle ilişkiler ve işleyiş daha nitelikli olabilir. Aksi takdirde yöneticisinden çok farklı olmayan öğretmen kendini daha özerk hissedebilir ve bunun sonucunda oluşacak davranış biçiminin öğretmen ve yöneticiler arasında çatışmalara yol açması beklenebilir.

- Okulun eğitim dışı kuramlara göre bir başka farklılığı da kalitesini belli bir çizgide tutmak ve daha yükseklere ulaşmak için yoğun bir baskı hissetmemesidir. Zira okul her durumda talep duyulan bir kurumdur ve her durumda hayatiyetini devam ettirebilme avantajına sahiptir. Bu da okulların kurumsal olarak yeni gelişmelere karşı duyarsız kalma tehlikesine yol açabilir.
- Öğrenci, öğretmen ve yönetici dokusunda her yıl belli oranda değişikliğin olması nedeniyle, okullarda belli bir kültürün ve istikrarın oluşmasını sağlamak oldukça güç olabilir.
- Okulda gerçekleştirilen işlerin sınırları ve yoğunluğu başka kurumlardaki gibi kesin ve belirgin değildir. Eğitim ve öğretim özerk çalışmaların yapılmasına müsait bir alandır .(A.g.k. 1998:4-6).

Okul yönetimindeki yetki ve sorumlulukları yerine getirirken okul yöneticisinin dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Ilgar okul yönetiminde dikkat edilecek hususları şöyle sıralamıştır (Ilgar, 2000, s. 92-93:Akt.Yalçın,2009).

- Okul yöneticisi okulun amaçlarını iyi bilmelidir.
- Okul yöneticisi okulun çevresini iyi tanımalı ve yönetimle ilgili mevzuata hâkim olmalıdır.
- Okul yöneticisi davranışlarını okulun iç ve dış öğelerine göre şekillendirmelidir.
- Okulu menfaatleri uğruna kullanmak isteyenleri tespit edip engellemelidir.
- Okul çalışanlarının ve öğrencilerin performansını takip etmeli ve tespit ettiği eksikliklerin önlemini almalıdır.
- Okul yöneticisi aldığı kararlarda kendi çıkarlarını ön planda tutacak davranışlardan uzak durmalıdır.
- Okul yöneticisi karşılaştığı zorlukları yenmek için yeni açılımlar yapmalı asla yılmamalıdır.
- Okul yöneticisi zamanı iyi kullanmalı ve yapılacak işleri ertelememelidir.
- Başaran (Basaran,1992:55). okulun eğitim hizmetini üreten temel sistem olarak etkili çalışabilmesi için şu hedeflere ulaşabilmesi gerektiğini belirtmiştir:

- Öğrenci başına maliyete azaltarak öğrencilerin daha nitelikli eğitim almasını sağlamak.
- Eğitim çalışanlarının doyumunu sağlamak bunun için çalışanların emeklerinin karşılığını almalarını sağlamak.
- Çalışanlar arasındaki çatışmaları en aza indirmek ve amaç birliği içinde çalışmalarını sağlamak.
- Teknolojik ve toplumsal gelişmeleri takip ederek bu gelişmeleri toplumun eğitim gereksinimlerini de dikkate alarak okulda uygulamak.
- Çevrenin doğal zenginliklerini koruyarak, sağlık koşullarını geliştirerek, topluma eğitim hizmetleri sunarak ve halka öncülük ederek çevreye yararlı olmak.

Okulun sayılan bu hedeflere ulaşabilmesi için çağdaş bir yönetim anlayışı ve bu anlayış doğrultusunda eğitim süreçlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmekle daha mümkün olacaktır. Bunu içinde sürekli kendini yenileyen, eğitim alanındaki gelişmeleri takip eden yöneticilere ihtiyaç vardır.

2.2. Okul Yöneticisinin Davranışları

Okulların kalitesi, okul yöneticilerinin kalitesi ile eşdeğer kabul edildiği günümüzde, okul yöneticilerinin çağdaş ve demokratik yönetim yaklaşımı sergileyebilmeleri, yöneticilik kalitesini yükseltebileceği gibi, okullarının kalitesini ve başarısını da artırabilecektir. (Okutan,2003:157:Akt.Yalçın,2009) Bu bakımdan okul yöneticilerinin davranışları da önem kazanmaktadır. Bu bölümde okul yöneticilerinin görevleri, yetkisi, sorumluluğu ve yeterlilikleri konularını inceleyeceğiz.

2.2.1. Okul Yöneticisinin Görevleri

Görev, bir kişinin gerçekleştirmesi için tarafına verilen eylemler bütünü diye tanımlayabiliriz. Okul yöneticisinde okul iş ve işlemlerini ilgili kanun, yasa, yönetmelik, karar gibi yazılı emirler doğrultusunda yönetme görevi vardır. Okul yöneticisi milli eğitimin temel ilkelerine bağlı olarak milli eğitimin genel amaçları ile okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını temin eder ve alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda okulu yönetir. 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilen okul müdürlerinin görevlerini şu şekilde özetleyebiliriz .

- Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
- Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
- Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler.
- Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar.
- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
- Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
- Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
- Okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
- Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
- Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.

- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir.
- Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını ayniyat talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
- Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.
- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

2.2.2. Okul Yöneticisinin Yetkisi

Okul yönetme yetkisi okul müdürünüdür. (Özden,1999:110). Yetki: Örgütün amaçlarını saptama, bu amaçlara ulaşmak için planlamayı, politikayı, işlemleri, yöntemleri, karşılaştırmaya, örgütü harekete geçirecek emirler verme, uygulamayı denetleme, görev alanı içindeki astların nasıl davranacağını belirleme hakkıdır. Yetki, amir pozisyonunda görev yapanların örgüt ile ilgili karar alırken ve uygularken destek aldıkları ya da kendilerinin güçlü hissetmelerini sağlayan kuvvettir diyebiliriz. Bir yöneticinin örgüt içindeki gücü görev ve konumunun ona verdiği yetkilerle doğru orantılı olacaktır. Kısaca yetki gücü ortaya çıkaran bir olgudur. Taymaz yetki ile ilgili dört farklı tanım yapmıştır. (Taymaz,2003, s.:58:Akt.Yalçın,2009).

- Yetki, yöneticinin sorumluluğunda çalışan insanların davranışlarını yönlendiren kararları verme gücüdür.
- Örgüt üyelerini örgütün amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek biçimde yönetme gücüdür.
- Yöneticinin karar verme ve itaat isteme hakkıdır.
- Örgütte görevlerin yerine getirilmesi için sorumlu kişiye verilen güçtür.

- Yetki devrini örgütte yapılan iş bölümü esasına göre astın verilen işleri yaparken kullanması gereken yetkilerin verilmesidir. Yetki şu nitelikleri taşır; (A.g.k.,58).
- Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir.
- Yetki kişiler arasındaki ilişkilerin bir sonucudur.
- Yetki üstün kullanması ve astın kabul etmesi ile etkili olur.
- Yetki kendisi ile birlikte ve dengeli olarak sorumluluk getirir.
- Başkalarına aktarılabilir veya devredilebilir.

Yetkilerin en çok devredildiği örgütler, en bürokratik örgütlerdir. Çünkü bürokrasi, yetkinin verilmesi ve devrini kolaylaştıran rasyonel bir mekanizmadır. Yetki devriyle ilgili ilkeleri şunlardır.(Gürsel, 1997, s. 102-103).

- Sorumluluk devredilemez.
- Hiç kimse birden fazla kişiye karşı sorumlu olmamalıdır.
- Yetki ve sorumluluk denk olmalıdır.

2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilen okul müdürlerinin görevleri içerisinde belirtilen yetkilerini özetleyecek olursak:

- Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder.
- Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekteğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
- Gerekteğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin hızlanmasını sağlar.
- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
- İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.

- Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
- Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları,
- Bordroları vb. evrakı onaylar.
- Öğretmenlerin çalışmalarını denetler.
- Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

2.2.3. Okul Yöneticisinin Sorumluluğu

Sorumluluk, yöneticiyi etik olmayan isteklerine mağlup olmaktan koruyan töre ilkelerinin yarattığı bir kavramdır. Sorumluluğun iki ögesi meslek töresi ve kamu yararadır. Bu iki öge eğitim girişimi için de geçerlidir. Çünkü eğitim kurumları kamu kurumudur. Eğitim yöneticileri de bir dereceye kadar kamu yöneticisidir. (Bursalıoğlu,1994, s. 185). Taymaz, sorumluluk ile ilgili farklı tanım yapmıştır. Bunlar; (Taymaz, 2003, s. 160).

- Sorumluluk yöneticilerin belirli davranışlarda bulunma ve tespit edilmiş davranışlara uyma zorunluluğudur.
- Sorumluluk makamda bulunan yöneticilerin uymaları gereken karlardır.
- Sorumluluk alama bir görevi en iyi biçimde yerine getirmeyi yüklenmedir.

Günümüzde eğitim kurumlarındaki yöneticilerin en çok yakındıkları konulardan birisi sahip oldukları sorumluluğa eşit düzeyde yetkilerinin olamamasıdır. Yetkinin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi de yeterli düzeyde gerçekleşmiyor diyebiliriz.

Ilgar sorumluluğu “ bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir.” şeklinde tanımlamıştır. Sorumluluk asla devredilemez. Bir üstün astına yetkisini devretmesi durumunda sorumluluğunda bir azalma olmaz. Okul yöneticisi bir astına görev verdiğinde işin yapılıp yapılmamasından sorumlu olmayacağını veya ast artık yöneticinin bu işe karışmaması gerektiğini düşünebilir. Bu

iki düşünce de yanlıştır üst(okul müdürü)kurumda olan her tür faaliyetten sorumludur ve hesabını üstlerine vermek zorundadır. Zorunluluk astlarına verdiği işlerin yapılış şeklini ve sonucunu kontrol etme sorumluluğu doğurmaktadır.

Sorumluluk yapılan faaliyetlerin sonuçlarına katlanmayı gerektirir. 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilen okul müdürlerinin sorumluluklarından birkaçı şunlardır.

- Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasından sorumludur.
- Aday personelin yetişmesi için gereken tedbirleri alır.
- Okulda çıkarılan dergi, gazete ve duvar gazetesinin bütün yazılarından müdür sorumludur.
- Okul bina ve tesislerinin kullanımı, bakımı, temizliği, yangına karşı korunmaları ve güvenliği için gereken tedbirleri alır.

2.3. Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri

Okul müdürlerinin yeterlilik durumları ve yeterlilik kazanmaları öngörülen alanlar dünyada sürekli tartışılmış ve hala tartışılmaya devam etmektedir. Yeterlilik bir görevi yapmak için sahip olunması gereken özellikleri(bilgi, beceri, yetenek) ifade eder. (Özden,1999:110). Okul müdürlerinden beklenen en önemli yeterlilik alanlarından biri okulun amaçlarını gerçekleştirirken gerekli davranışları sergilemesidir. Bu davranışlar çok çeşitlilik göstermesiyle birlikte Ilgar, okul yöneticisinde bulunması gereken nitelikler şu şekilde sıralanmıştır: (Ilgar, a.g.k.:93-94).

- Yetkilerini bilgece kullanmalı, eşit ve anlayışlı davranmalıdır.
- Mevkisinin verdiği kudret yerine geniş bilgi ve coşkuya sahip olmalıdır.
- Örgütün amaçlarını iyi bilmeli ve çevre ile iyi ilişkiler kurmalı,
- Sorunları bizzat tespit eder. Cesaretlidir.
- Bir öneriyi savunabilmeli ve itirazları yanıtlayabilmelidir.
- Kararlarında tarafsız ve dürüştür. İş arkadaşlarının morallerini yükseltmeye çalışır.
- Okulla toplumun işbirliği yapmasını sağlar.
- Olayları, isimleri ve simaları hatırlayabilmeli.

Eğitimde ki kalitenin artması şüphesiz bir ülkede duyduğu en büyük ihtiyaç ve en önemli hedeftir. Kalitenin sürekli olması yenilenmesi ve bu alanda yapılacak çalışmalarla mümkün olacaktır. Günümüz okul yöneticilerinde yeterlilikleri gözden geçirilmeli ve çağdaş yönetim anlayışlarına sahip olmaları için gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu artık kaçınılmaz bir gereklidir. Çünkü bir okulun başarısı yönetim şekliyle doğru orantılıdır. Okullarımızın çağdaşlaşma yolundaki en önemli kurumlar olduğunu düşünürsek bu kurumların yöneticilerinin de çağdaş yönetim anlayışına sahip olmaları bir gerekliliktir.

Bugünkü okul yöneticilerinin modasının geçmek üzere olduğunu belirten Açıkalın geleceğin, çağdaş okul yöneticilerinin olacağını ifade etmiş ve çağdaş okul yöneticilerinin niteliklerini şu şekilde sıralamıştır; (Açıkalın, 1998:6).

- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Anadilini doğru ve güzel kullanan,
- Felsefe, matematik-uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- Yabancı dil bilen,
- İletişim teknolojisine hâkim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,
- Eğitime inanmış

2.4. Örgüt Kültürünün Tanımı Ve Önemi

Her bireyin kendine özgün bir kişiliği olduğu gibi, her örgütün de kendine has onu diğer örgütlerden ayran bir kişiliği mevcuttur. Örgütün farklı karakteristik ve yapıları bu kültürü belirgin kılar ve onu diğerlerinden ayırır. Bu karakteristikler doğrudan ya da dolaylı olarak kültürün bir parçası olan örgütün üretkenliğini ve örgüt içinde çalışanların moralini etkiler. (Berberoğlu,1999, s. 64:Akt.Yalçın,2009).

Başarılı olan örgütlere bıkıldı gında örgütün amaçları ile paralel değerleri örgüt kültürü olarak benimseyen çalışanlar görülmektedir. Başka bir deyişle çalışanların kendilerini örgütle bütünleştirdikleri, örgüt için kolaylıkla özveride bulunabildikleri örgütler başarılı olmaktadır.

Örgüt kültürü kavramı, kurum kültürü, şirket kültürü ya da işletme kültürü ile eş anlamlıdır. Örgüt kültürü konusunda araştırma yapan farklı yazarlar da örgüt kültürünü farklı yönlerden ele almışlar ve farklı tanımlar yapmışlardır. Sözgelimi Stephan P. Roddins "örgüt kültürünün ne olduğunu tanımlayamam fakat gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım" demektedir. (Özkalp,1999, s. 438).

Schein örgüt kültürünü, "bir grubun dışı uyum sağlama ve iç bütünleşme sorunlarını çözmek için oluşturduğu ve geliştirdiği belirli düzendeki temel varsayımlar" olarak tanımlamıştır. (Eren,1998, s. 86).

John Van Maanen'e göre örgüt kültürü, "örgütü oluşturan bireyleri paylaştıkları bilgi, aralarındaki bilgi alışverişi, örgüt içerisindeki rutin ve rutin olmayan aktiviteler" ile açıklamaktadır. Buna göre kültür kendi başına görülmekte, ancak sunulduğu zaman görünür bir hale gelmektedir. (Erkus, 1999, s. 94).

Farklı tanımların birleştiği noktalar şöyle sıralanabilir:

- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştığı değerlerdir.
- Örgüt kültürü, örgütteki iş yapma ve yürütme biçimidir.
- Örgüt kültürü örgütlere kişilik kazandırarak bir örgütü diğerinden ayırır.
- Örgüt kültürü baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlara yansıyan, örgüt içinde anlatılan hikâyeler, inançlar ve sloganlardan oluşan bir yapıdır.
- Örgüt kültürü örgütsel başarıya doğrudan etkiler.
- Üst yönetim ve liderlerin örgüt kültürü üzerinde önemli etkileri vardır. Berberoglu, 1999: 65-66).

Örgüt kültürü örgüt bireylerini bir arada tutan ortak değerlerdir. Örgüt kültürü tutumlar, davranışlar ve örgütün hafızasında toplanmış bilgilerin değerlerin, normların toplamıdır. Örgüt kültürü bireyler ve takımlar arasındaki ilişkileri, çevre ile ilişkileri, faaliyetleri başka bir deyişle örgütsel yaşamı düzenler, örgütün geleceğini belirler.

Örgüt içinde değişimi sağlamak için, yönetim kademesinin kendisini günlük işlerden çekip örgüt içinde kültürel yenilenmeyi yönlendirmesi, bu arada değerlere, geleneklere ve normlara özen göstermesi gerekir.

Günümüzde örgüt kültürü kuruluşların rekabet avantajı kazanmalarında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü örgüt kültürü kuruluşun amaçları, stratejileri ve

politikalarının oluşturulmasında önemli bir etkiye sahip olduğu gibi, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesini kolaylaştıran ya da zorlaştıran bir araçtır.

2.4.1. Örgüt Kültürünün Özellikleri

Çeşitli düşünürlerin üzerinde fikir birliği oluşturdukları örgütsel kültürün özellikleri şu şekilde özetlenebilir.

- Örgüt kültürü öğrenimli ş ya da sonradan kazanılmış bir olgudur.
- Örgütsel kültür grup üyeleri arasında paylaşılr olmalıdır.
- Örgüt kültürü yazılı bir metin halinde değildir. Örgüt üyelerinin düşünce yapılarında, bilinç ve belleklerinde inanç ve değerler olarak yer alır.
- Örgüt kültürü düzenli bir şekilde tekrarlanan ya da ortaya çıkarılan davranışsal kalıplar şeklindedir.

2.4.2. Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler

2.4.2.1. Değerler

Değerler, örgüt içinde başarıyı tanımlayan ve standartlarını koyan kavramlar ve inançlardır. Değerler insanların örgütlerine yaptıkları olarak tanımlanır.

Değerler, insan yaşamında ve toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda da önemli bir yer tutar. Günlük yaşamda değerler, herhangi bir grubun sosyal üyesi olan insanlar için çeşitli durumları değerlendirme ve yargılanmada temel algı dayanağını oluşturmaktadır. (Şişman,2002)

Örgütsel değerler, paylaşılan ideallerdir ve örgütsel davranış seçiminde yol gösterirler. Yönetimi, temel değerleri örgüt tabanına kadar yaymaya ve bunları değişen koşullara göre, uyum sağlayabilmek bakımından sürekli gözden geçirip yeniden biçimlendirmeye özen göstermesi gerekmektedir.

2.4.2.2. Liderler ve Kahramanlar

Temel değerler ve inançlar örgüt kültürünün alt yapısını oluştururken, liderler ve kahramanlar da bunların sembolleri, kendi kişiliklerinde bunları yansıtan modeller ya da temsilcilerdir. Bunların bazıları müşteriye verilen önemin sembolü olurken, bazıları

elemanları motive etmenin bir sembolü, bazıları da elemanlar için adeta tapılan bir yıldız vs. sembolize edebilirler.(Akad ve Budak,1997)

Kahramanlar, örgütsel değerleri kişileştiren ve diğerleri için rol modelleri olarak hizmet etme işleri gören kişilerdir.

2.4.2.3. Törenler ve Simgeler

Tören, belirli bir kişi ya da topluluğu ilgilendiren özen bir olay için düzenlenmiş planlı bir aktiviteyi simge olarak ya da belirli bir anlamı diğerlerine iletmek için nesne ya da olay şeklinde kullanılan ifadelerdir.

Simgeler örgüt kültürünün açık bir göstergesidir. Simgeler bir örgütteki logo, sloganlar, maskotlar ve amblemlerdir.Bu kapsamda bir örgütün törenleri ve simgeleri;

- Kıyafetler, işe giriş-çıkışlardaki selamlaşmalar, yemekler, kokteyller ve bunlara ilişkin semboller ve sembolik davranışlar,
- Başarılar yıldızlar, örgütte belli bir süreyi dolduranları, emekli olanlar için yapılan törenler ve verilen nişanlar, bunlar için takılan isimler,
- Rozet, flama gibi şeyler,
- Yönetim ile elemanlar arasındaki mesafeyi ya da yakınlığı belirtici mekânsal ve sosyal düzenleme ve işaretler vb olabilir. Törenler ve simgeler, çalışanların işe ve örgüte karşı motivasyonu ve bağlılığı artırıcı etkide bulunurlar. (Ersen,1997:35:Akt.Yalçın,2009).

2.4.2.4. Öykü ve Efsaneler

Örgüt kültürü açısından önem taşıyan ve genellikle örgütün geçmişe yönelik olayların, abartılarak aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültür taşıyıcılarıdır. Öykü ve efsaneler, örgütün geçmişi ve bugünkü durumu arası da köprü görevi görürler.

Öykü ve efsaneler, örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olurlar. Örgütün kahramanlarını ve sembollerini canlandırırılar. (Varol, 2001:29:Akt.Yalçın,2009). Öykü ve efsaneler, örgütün kahramanları, kurucuları en başarılıları ve ünlülerine ilişkindirler.

2.4.2.5. Dil

Her örgütün kendine özgü bir dili vardır. Örgütte kullanılan sözcükler, sadece örgüt içinde anlam ifade eder, dışarıda anlam ifade etmez. Dil, örgütte kültürel değerlerin yerleşmesinde bir araçtır.

Dil kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Dil, kültürün bütün unsurlarının, nesilden nesle aktarılmasına, kişiler arası iletişime ve sosyal ilişkilerinin düzenlenmesine aracılık etmektedir. Bu temel eleman, kültürün öğrenilmesine, manaların simgelenmesine yardımcı olur. (Eroğlu s.115)

2.4.2.6. Örfler

Toplum içinde insanların günlük tavır ve hareket usullerini ve yaşama yöntemlerini düzenleyen kurallar vardır. Bu kurallar uzun zamanlardan beri yerleşmişlerdir. Bir takım sosyal baskılar insanlar bu kurallara uymaya zorlamaktadır. Söz konusu kurallar nasıl kendiliğinden oluşmakta iseler, aynı şekilde kendiliklerinden silinip ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara adetler ,örfler adı verilmektedir.(Dönmezer, , s.245)

Örfler, örgütlerde gerçekten neyin önemli olduğunu gösterirler. Bazı yönetim uygulamalarında görülebilir. Sözgelimi, iş görenin terfiinin duyurulan, uzun dönemli planlama süreçleri ve performans geliştirme gibi.

2.4.2.7. Normlar

Örgütsel kültür içinde davranışı etkileyen, sosyal sistemi kurumsallaştıran ve güçlendiren öğelerdir. Normlar, iş görenlerin çoğunluğunca benimsenen davranış kuralları ve ölçütleridir. Örgütün kültürel normları kimi kez yasalarca benimsenerek, iş görenlerin örgüte karşı tutumlarını, sorumluluk üstlenmelerini düzenleyen yasal kural ve ölçütler olarak ortaya çıkar. Normlar iş görenlerin davranış biçimlerini belirleyen bir ölçüde yaptırımsal kurallardır.

2.4.2.8. Örgütsel Sosyalleşme

Örgütsel sosyalleşme, örgüt kültürünü öğrenme, örgüt kültürüne uyum sağlama olarak tanımlanabilir.

Sosyalleşme, örgüte yeni giren iş görenlerin var olan kültürü sürdürmeleri için başvurulan bir yoldur. Örgütsel sosyalleşme, bir örgüte yeni katılan ya da aynı örgütte

farklı bir işe geçen iş görenin, kendisinden beklenen tutum, değer ve davranışları öğrenmesi sürecidir. Sosyalleşme etkinliğinin temel amacı, iş göreni örgütün etkin bir üyesi konumuna getirmektir. (Varol,2001:29 – 30: Akt. Yalçın,2009).

Yeni değerler, öncelikle okulun çevresi ile olan ilişkilerinde bazı temel değişiklikler getirmektedir. Okullarda geleneksel ilişki okul ve anne-baba (veli) arasında kurulur. Ancak, giderek okulun işleyişi okul ve öğrenciler etrafında yoğunlaşmaya başlamıştır. Bu da öğrencinin, öğrenme ihtiyaçlarının en uygun şekilde karşılanmasını ön plâna çıkararak bir eğitim uygulamasını getirmektedir. Bu anlayışın doğmasında, okulun bir işletme olarak ele alınmasından dolayı, öğrencilerini memnun etme ihtiyacı yatmaktadır. İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri müşterilerinin memnuniyetine bağlı olduğu gibi, okulun da öğrencilerinin öğrenme ihtiyaçlarına etkili bir şekilde karşılık vermesi beklenmektedir.

Yeni değerler, okulların yapı ve işleyişini karakterize eden hiyerarşik ve bürokratik yapının yerini, daha çok yerinden yönetilen ve profesyonel kontrolün egemen olduğu bir yapıya terk etme zorunluluğunu getirmektedir. Bu yeni paradigma okulun yapısındaki "rol, ilişki ve sorumluluklarda" temel bazı değişiklikler öngörmektedir. Bu değişiklikleri aşağıdaki başlıklarda özetlemek mümkündür.

- Okuldaki otorite akışının daha az hiyerarşik olması bir zorunluluk haline gelmiştir. Hiyerarşik yapının eğitimde kaliteden çok, mevzuatın yerine getirilmesine odaklanması, otoritenin daha az hiyerarşik fakat daha çok profesyonel bir akış seyretmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede öğretmen, yönetici ve diğer personelin okuldaki rolleri "daha genel ve esnek" tanımlanır olmuştur.
- Liderlik, pozisyonla değil, yapılması gereken işte başarılı olmakla ilişkilendirilmeye başlanmıştır.

Geleneksel yönetim anlayışı içerisinde liderlik pozisyona bağlı bir olaydır. O makama oturan kişi, yeterliliğine fazlaca bakılmaksızın, sadece elindeki yetki ve güce bağlı olarak lider konumunda kabul edilir.(Yalçın 2009)

2.5. Eğitim Yönetim Biçimleri

Yönetici davranışı, birey ve grupları eyleme geçirip önceden saptanmış hedeflere yöneltebilmek davranışıdır. Bu davranış aslında bir liderlik sorunudur. Yönetici davranışının iki temel boyutu yapıyı kurmak ve anlayış göstermektir. Birincisi kendisi ile örgütün diğer üyeleri arasındaki ilişkileri düzenlemesini, ikincisi de, yöneticinin bu üyelerde dostluk, güven, saygı, samimiyet uyandırmasını öngörür. Ayrıca eğitimde yönetici davranışına modelleştirme çabaları da olmuştur. Bunlardan biri olan yönetici modeli, iş, insan ve sosyal ortam boyutlarından meydana gelir. İş ve ortam boyutları; kapsam, süreç, zaman, insan boyutu ve kapasite, davranış ve zaman öğelerini simgeler. Eğitimde yönetici davranışı birinci derecede, öğretmen yönetici ilişkilerinin eksenini etrafında toplanmalıdır. Bu ilişkiler de birbirini suçlama daima olumsuz sonuçlar verir .

“Yönetim biçimi, yönetenlerin, yönetilenlerin ve yönetsel ortamın doğurgusudur. Başka bir deyişle, üstler, astlar ve ortam, yönetim biçiminin etkenleridir” (Başaran,2008, s.272). “Yönetilenler, yönetmenin davranışlarını yeterlilik düzeylerine ve beklentilerine uygunluğuna göre kabul ederler. Yönetsel ortam, örgüt toplumunun yönetime ilişkin geliştirdiği değerlerden oluşmaktadır” (Başaran, 2008:272).

2.5.1. Yönetici Davranışları

Yönetici davranışları birçok yazar tarafından farklı boyutlarda ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu yazarlardan Daniel Katz ve Robert L. Kahn' ın " üç beceri kuramı " yönetici davranışlarının boyutlarını şu şekilde açıklar :

Teknik Beceriler: Yapılan işin bilinmesi anlamındadır ve uygun yöntem, araçlar ve yetenek ile ilgilidir. Uzmanlık bilgisi, bu uzmanlık alanında çözümleyici yetenek ve bu uzmanlığın gerektirdiği araçların kullanılmasında kolaylık böyle becerilerin kapsamına girmektedir.

İnsancıl Beceriler: Bu beceriler, yöneticiye grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lideri bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneğini sağlamaktadır.

Kavramsal Beceriler: Örgütü bir bütün olarak görebilmek ve duyabilmek yeteneğidir. Örgütteki çeşitli görevlerin birbirine nasıl bağlandığını, parçalarından birinde meydana gelen değişikliğin, diğer parçaları nasıl etkilediğini, yönetici bu yeteneği sayesinde anlamaktadır. Ancak bu ilişkileri anlayabildikten sonra, yönetici

bütün örgütün yararına davranışlarda bulunabilir. Bu bakımdan, yöneticinin başarısı daha çok böyle becerilere bağlı bulunmaktadır.

Howers ve Jeoshare dört etmen adı verilen kurallarda yönetici davranışlarının dört boyutundan söz ederler

- Destekleme
- Amaca önem verme
- Karşılıklı etkileşimi kolaylaştırma
- İşi kolaylaştırma

Bu özellikler yönetim içinde söz konusudur. Liderlik açısından bir takı mı bir takımdan ayıran ölçütlerden birisi liderin liderlik biçimidir. Yönetimin de yöneticinin yönetim biçemi, bir bölümü (alt sistemi) diğer bir bölümden başkalaştıran etkidir.

2.5.2. Okul Yönetim Yaklaşımları

“Bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip eşgüdümü sağlayan ve denetleyen kişilere yönetici denilmektedir (Erdem, 1998, s.157: Akt.Teyfur,2011). Okul yöneticileri okullarını yönetirken belirli bazı yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Okulda uygulanan yönetim biçiminin ne olduğundan çok, yöneticinin yeterliliklerinin neler olduğunun önemli olduğu düşünülmektedir. Bursalıoğlu (1994) Okul yöneticilerinin yönetim biçimi sürecinde belirli bazı yeterliliklerini örgütsel yapıyı kurma, politika saptama, yeni değerler üretme, yönetim işlevlerinde yeterlik (eğitim programları, öğrenci hizmetleri, bütçe ve genel hizmetler, personel işleri), yönetim süreçlerinde yeterlik (karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) olarak sıralamaktadır.

“Okul yöneticisi; yönetim biçimine uygun davranışlar sergilerken kendi yönetim biçimine göre aşağıdaki liderlik özelliklerini göstermesi gerektiği düşünülmektedir” (Megginson, 1988 Akt, Sabuncuoğlu, 1998, s.183: Akt.Teyfur,2011).

- Amaçlarını iyi belirlemelidir.
- Hızlı ve doğru karar vermelidir.
- Kendisini iyi tanımalıdır.

- Objektif ve tarafsız olmalıdır.
- Katılımcı ve demokratik olmalıdır.
- Farklı görüşleri de dinlemeli ve gruba dahil etmelidir.
- İşleri basitleştirmelidir.
- Çalışanlarına güvenmelidir.
- İyi bir dinleyici olmalıdır.
- Çalışanlarının ve başkalarının hatalarını hoş görmelidir.
- Davranışlarıyla çalışanlarına örnek olmalıdır.
- Çalışanlarını övme ve yermeyi başkalarının yanında yapmamalıdır.

Okul yöneticilerinin, okul vizyonu, zaman yönetimi, personelin okul etkinliklerine katılımı, anlaşmazlıkları çözmek için fikir birliği sağlama, aileler ve toplumla işbirliği yapma, başkalarının hakkına saygı gösterme ve öğrencilere adil davranılması alanlarında yeterliliklerinin olduğu düşünülmektedir (Makia, 2008s. 52). Bu vizyonu personele, öğrencilere ve ailelere yansıtabilirler. Eğitim yöneticileri olumlu okul başarısını geliştirmek amacıyla bu vizyonu yerine getirmek için etkili stratejiler kullanmaları gerekmektedir.

Tertemiz'e (2000) göre, okul yöneticisi veya öğretmen otoriter, demokrat ya da vurdumduymaz bir lider olabilir. Öğretmenin veya okul yöneticisinin liderlik tarzları okulun genel atmosferini ve öğrencinin davranışlarını etkilediği gibi, onun hangi davranış modelini tercih ettiğiyle de doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir.

"Yönetim çok yönlü bir konudur. Okul yönetiminin birçok modeli bulunmaktadır. Bu nedenden dolayı, bu modeller bir çok alan ile etkileşim içindedir" (Paletta, Vidoni 2006, s.46). Yönetim biçimi, bir örgütün yetke yapısını da oluşturmaktadır. Yetke yapısı, yöneticilerin amaçlarına uygun çalışmaları için oluşturulmaktadır. Yönetim biçimlerini yetkeci, koruyucu, destekçi ve birlikçi yönetim olmak üzere dört şekilde sınıflandırmıştır (Başaran, 1992, s. 212).

Yetkeci yönetimde; genellikle erk kaynağı yasalar ve yöneticinin makamıdır. Yönetici, yapıyı kurma ve görev davranışı üzerine odaklıdır. Yönetici, görevleri düzenler ve iş görenlere dağıtımını yapmaktadır.

Koruyucu yönetimi; benimseyen yöneticinin erk kaynağı, elinin altında tuttuğu ve dağıtımından sorumlu olduğu ekonomik kaynaklardır. Koruyucu yönetici, iyi ilişkiler yoluyla verimliliği artırmaya çalışır.

Destekçi yönetimde erk kaynağı, örgütsel önderliktir. Destekçi yönetici iş görenleri yakından tanımaya çalışır.

Birlikçi yönetimde, erk kaynağı, yönetim ve üretim konularındaki uzmanlığıdır. Birlikçi yönetim daha çok takım çalışmasına dayanmaktadır.

2.5.3. Eğitimde Yönetim Biçimleri

“Her yöneticinin yönetim görüşünden kaynaklanan inancına, etkilendiği yönetim kuramına ve kişilik özelliklerine dayalı olarak örgütünde sergilediği kendine özgü yönetsel davranışları vardır. Çoğunlukla yöneticinin yönetsel davranışı, yönetilenlerin davranışına baskın çıkarak, örgütün yönetsel değerlerini değişime uğrattığı düşünülmektedir” (Başaran, 2008, s.272). Yönetim biçiminin, yöneticiye özgü yönetsel davranışlar içerdiği düşünülmektedir. Bu yönetsel davranışın uygulanması yöneticiden yöneticiye değişmektedir.

"Yönetim biçimlerini yöneticinin yeterliliklerinden, rollerinden, değer yargılarından bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Örgütün yönetim biçimi işgörenin örgütsel davranışına doğrudan etkide bulunmaktadır. Yöneticilik davranışının türünü belirleyen ve şekillendiren önemli etmen yöneticinin yetkiyi kullanım tarzıdır. Yöneticilerin insana, örgüte, yönetime ilişkin besledikleri inanç, duygu, görüş ve değerler, yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını etkileyerek yönetim biçimlerini oluşturmaktadır. Bir yöneticinin yönetim biçimi, işgörenleri güdüleme, yetkilerini kullanmak için takındığı tutuma, örgüte ya da işgörene yönelik olmasına göre nitelik kazanmaktadır”(Başaran, 1982, s.92).

Eğitim kurumları, doğaları gereği tek bir yönetim biçiminin uygulandığı kurumlar olmadığı düşünülmektedir. Herhangi bir okulda çoğunlukla hangi yönetim biçimi uygulanıyorsa bu durumun sürekli böyle devam ettiği anlamına gelmediği görülmektedir. Zaman zaman karşılaşılan duruma göre değişik yönetim biçimlerinin de kullanıldığı bilinmektedir. Özellikle son yıllarda ailelerin taleplerinin yetkeci yönetim biçiminden demokratik yönetim biçimine geçişi zorladığı görülmektedir.

Okul yönetim modelleri değişik alan uzmanları tarafından belli ölçütlere göre sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu uzmanlardan Paletta ve Vidoni (2006) “yönetim modelleri ve liderlik biçimleri şöyle sıralamaktadır. Prosedürlerin yönetimi modeli, meslektaş yönetimi modeli, örgütsel anarşi modeli, politik yönetim modeli, amaçların yönetimi modelidir.”

Yönetim biçimleri alanında yapılan bir diğer sınıflandırma ise Likert'in Sistem 4 yaklaşımıdır. Likert'e göre, bu yaklaşım sömürücü-otokritik, yardımsever-otokritik katılımcı ve demokratik yönetim biçimleridir.

“Sömürücü-Otokritik Yönetim Biçimi: Bu tarz yönetimde üstler astlarına güven duymazlar. İşle ilgili problemlerin çözümünde çok seyrek olarak onların görüş ve düşüncelerini almaktadırlar. Bu tarz yönetimin hakim olduğu örgütlerde korku ve gerginlik hakimdir. Motivasyon açısından ödüllere çok ender başvurulur; ceza uygulamaları daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Yetki üst yönetimde toplanmaktadır. Aşağılara doğru iletişim daha fazla gelişmiş olup astlarla üstler arasında çok sık etkileşim gerçekleşmez. Bu tarz yönetimlerde kararlar tepe yönetimce alınır ve ekip çalışmasına rastlanmaz. Yönetimin kontrol fonksiyonu tepe yönetimce gerçekleştirilir (Likert, 1967, akt. Arlı 2007, s.47).”

Yardımsever-Otokritik Yönetim Biçimi: “Bu tarz yönetimde üstler astlarına belirli ilişkiler çerçevesinde çok az güven duyarlar. Denetim süresince bazı yetkilerin orta kademelere geçirildiği görülmektedir. Astların fikirleri alınır fakat örgüt ve yönetim için önemli kararlar yine üst kademelerce verilmektedir” (Likert, 1967, s.4-9). Astları güdüleme, ödüllendirme ve cezalandırma beraber kullanılmaktadır. Bu yönetim biçiminde ekip çalışmasına çok az yer verilmektedir. Yönetimsel ilişkilerde üstlerle astların iletişimi ve etkileşimi en alt düzeyde sürdürülmektedir.

“Katılımcı Yönetim Biçimi: Üstlerin astlarına güveni tam olmasa da oldukça yüksektir. Astların çok önemli olmayan kararları vermelerine izin verilir. Hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya iletişim sağlanmaktadır. Bu tarz yönetimde astları güdülemede ödüllendirmeye başvurulur, ender olarak cezalandırma kullanılmaktadır” (Tekarslan ve Diğerleri, 2000, s.131:Akt.Teyfur,2011). Bu yönetim biçiminde örgütsel amaçlar, astlarla tartışılıp hareket planları belirlendikten sonra duyurulmaktadır.

“Demokratik Yönetim Biçimi: Bu yönetim tarzında astlara hemen her durumda tam güven duyma söz konusudur. Astlar işleri ile ilgili konularda üstleri ile görüşme ve öneri getirme serbestisine sahiptirler. Daima astların görüşleri alınmakta ve uygulamaya konulmaktadır. Aşağı ve yukarı doğru iletişimle beraber yatay iletişim de kullanılmaktadır. Ast-üst arasındaki etkileşim yaygın, arkadaşça ve güvene dayalıdır” (Likert, 1967, s.4-9:Akt.Teyfur,2011).

Döbert (2003) de yönetim biçimi olarak üç tür modelden söz etmektedir.

Model 1: Tüm kararlar merkezde ya da üst seviyede alınır.

Model 2: Kararlar bölünmüş; devlet personel ücretlerini finanse etme sorumluluğunu üstlenmekte ve yerel makamlarda geri kalan masrafları karşılamaktadırlar.

Model 3: Tüm kararlar yerel düzeyde alınmaktadır. Kamu katılımının teşvik edilmesi, kaynakların artırılması, boşa harcamaktan kaçınma, bağımsız girişim ve motivasyonun teşvik edilmesi, ya da yerel yönetimlerin rolünü desteklemektir.

2.5.4. Yetkeci Yönetim Biçimi

“Bu yönetsel davranış kuramı, tarih boyunca kullanılan, kimi kez yeğliliğini azaltan ama çağımızda bile oldukça yandaş bulan bir kuramdır. Yetkeci kuram salt erke dayanan ilke ve kurallardan oluşur” (Başaran, 1982, s.93). Yetkeci yönetim ataerkil yönetimden kaynaklanan baskıcı bir yönetimdir. Bu yönetime göre tüm yönetim erki örgütün üst yönetiminin elindedir. Yöneticinin verdiği buyruklar astlarınca koşulsuz yerine getirilir. Yetkeci yönetimde, yöneticinin yönetsel gücünün dayanağı, daha çok yasalar ve makamıdır. (Başaran, 2008, s.274).

“Yetkeci yönetimin temel görüşüne göre yönetici, üstün adam olduğu için yönetime getirilmiştir. Yöneticinin üstün adamlığına karşılık astlar, edilgen zorlanmayınca çalışmayan kişilerdir” (Başaran, 2008, s.274). “Yetkeci liderlik davranışlarında, “ne yapmalı, nasıl yapmalı, nerede yapmalı, ne zaman yapmalı ve kim yapmalı?” gibi sorular açıkça belirtilmektedir. Örgüt üyelerinin performansları gizli olarak denetlenir ve gözetlenir. Emrindeki kişilere onlardan neler beklediğini söylemek, planlamak, program yapmak, amaç performansını denetlemek ve davranışlarda standartlar, yetkeci liderlik davranışları olarak kabul edilmektedir” (Peters, 2000, Akt. Yılmaz 2007, s.16:Akt.Teyfur,2011).

“Yetkeci yönetim biçiminde, yöneticinin asıl ilgisi mal ve hizmet üretiminde toplanmaktadır. Otoriter yönetici insandan çok göreve önem vermektedir. Yöneticinin istediği, insanın azami ölçüde üretimde bulunmasıdır. Bu anlayışa göre insan, rahat bırakılırsa çalışmaz, iş yapmaz. İnsana iyi davranmak istismara yol açar. İnsan ancak otoriter yönetilirse yararlı olacağı düşünülmektedir” (Urlu, 2002, s.20). Bu yönetim biçiminde, çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye karşı ilgisiz olarak görünmekte ve mutlaka denetlenmesi gerektiğini belirtilmektedir.

“Otoriter ve merkezci yönetim biçiminin ana karakteri, okul yöneticisinin karar verme gücünü tek elde bulundurmak ve yetkilendirme aşamasını kısıtlamaktır. Tüm bilgiler doğrudan lidere gönderilmektedir. Problemleri çözmek için ast-üst ilişkisine önem verilmektedir” (Paletta and Vidoni, 2006, s.56). “Organizasyonun yapısını geleneksel süreçler belirlediğinde, her şeyden önce görev gelmektedir” (Tosun, 1992, s. 20). “Yetkeci yönetici sorumlu olduğu örgüt ya da birimde tek karar merkezi olan, emir ve talimat vermekten haz duyan, araştırmaya, tartışmaya, hoşgörüyü büyük ölçüde kapalı, astlarına ve çalışanlarına güvenmeyen ya da çok az güvenen bir kişidir. Tüm konularda kendisine danışılmasını, izin alınmasını istemektedir” (Öztekin, 2002, s.128). Yönetici yetkisini devretmekten ve paylaşmaktan hem kokmakta hem de kaçınmaktadır. Yönetimsel bakış açısından dolayı yönetimsel ilişkilerinde tüm konulara ve görevlere kuşku ile bakmaktadır. Yönetimsel işleyişte hata aramak BBC yöneticilerin temel özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir.

“Otoriter yönetici, işyerindeki koşulları işletmenin amaçlarına azami düzeyde ulaşmak üzere düzenleyen ancak bu düzenlemede insanın arzu ve ihtiyaçlarını karşılamak ve onu işyerinde mutlu kılacak hiçbir önleme başvurmeyen yöneticiler olarak nitelendirilirler” (Erdoğan, 2000, s.36). “Otokritik yöneticiler örgütsel amaçlara ulaşabilmek için güdüleme, özendirme, etkileme aracı olarak ya ödül vasıtası ile çalışanları teşvik eder ya da ceza ve tehditlerle onları istediklerini kabul ettirmeye zorlar” (Razi, 2003, s.55). “Bu anlayıştaki yöneticilere göre, geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalı, yetkeyi sorgulanmadan boyun eğilmelidir. Böyle düşünen işgörenler de yöneticinin yetkesine uymakta, güce ve etkiye olan ilgilerinden dolayı kararlarda öznel ya da nesnel duygulara değil yöneticinin isteklerinin temel alınması gerektiğine inanmaktadırlar” (Cherrington, 1994, Akt. Erdoğan, 2000, s.36: Akt.Teyfur,2011).

“Yetkeci yöneticiye göre, yetkeye sorgulanmadan boyun eğilmeli ve geleneksel değerlere sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Ayrıca bu yönetici astlarını başkalarının yanında eleştirmekten hoşlanır ve genellikle de başarıyı görmezlikten gelmektedir” (Cherrington, 1994, akt. Cesur 2005, s.28:Akt.Teyfur,2011). Yetkeci yönetimsel davranış kuramının uygulandığı örgütlerde verimlilik ögesine büyük önem verilmektedir. Örgütün temel amacı verimli olmaktır. Çünkü yetkeci yönetici ilgisini verimlilik üzerine yoğunlaştırmaktadır.

“Örgütün yönetim ilkeleri, doğal olarak, insanın üstünlük kurmasına, yarışmasına, başkalarına düşman olmasına ve bütünü görmekten çok, ayrıntıyı

görmesine elverişlidir. Bu durumda insanın, örgütün yönetimine karşı tepkide bulunması doğaldır. Yönetimin olumsuz tepkileri, işgörenin davranışının altında gizlenen düşmanlığını güçlendirebileceği düşünülmektedir” (Argyris, 1957, Akt. Başaran, 2008,).

Literatürdeki çalışmalar dikkatle irdelendiğinde, yetkeci yönetim biçiminin dayanağının otorite olduğu görülmektedir. Bu yönetim biçiminin uygulandığı örgütlerde çalışanların duygularına, düşüncelerine, eleştirilerine, önerilerine önem verilmediği görülmektedir. Bu yönetim biçiminde verimlilik yöneticiye bağlı olarak düşünülmektedir. Yetkeci yönetim biçimini günümüz okullarında uygulamak oldukça zor görünmektedir. Çalışanların okul yöneticilerine mutlak itaatini temele alan bu yaklaşım bu şekilde verimliliği elde edileceğini temellendirmektedir. Denetim, bu yönetim biçiminin en önemli verimlilik aracı olarak kullanılmaktadır. Günümüzde karara katılımın olmadığı, denetimi yoğun uygulandığı okullarda öğretmenlerin iş doyum ve memnuniyetlerinden söz etmenin oldukça güç olduğu bilinmektedir.

2.5.5. Koruyucu Yönetim Biçimi

Koruyucu yönetim biçimi, yönetimde İnsan İlişkileri Kuramı'nın ürünüdür. Örgütte koruyucu yönetimin gerekliliği, örgütün amaçlarını gerçekleştirerek etkililiğini sağlamak için, işgörenlerin güvende olmasının, işten doyumlarının sağlanmasının gerektiği görüşüne dayanmaktadır (Başaran, 2008, s. 276). Bu yönetim biçiminin koruyucu olarak ifade edilmesinin nedeni, örgütte gereksinimleri ön planda tutmasından kaynaklanmaktadır. Koruyucu yönetim biçimi örgütte birlikte çalışmaya dayalı olarak, insan ilişkilerinin daha iyi olacağını, bu durumun da çatışmaları en alt düzeye düşüreceğini ve örgütsel etkililiğin artacağını savunmaktadır.

“Örgütün verimliliğini artırmak için, işgörenin yaptığı işten psikolojik doyum elde etmesinin; düş kırıklığından, kavgacı tutumundan sıyrılıp güven içinde bulunmasının; örgüt içinde gerilimden kurtulmuş olarak çalışmasının; kas gücü kadar bilişsel gücünü de işinin içinde kullanılmasının gerektiği anlaşılmıştır” (Özcan, 1996, s.28). Bu yönetim biçiminin uygulanmasıyla beraber, çalışanların örgütte insan olma özelliklerinden dolayı, ön planda tutulması gerektiği görüşünün yayıldığı görülmektedir. Özcan'a (1996) göre, koruyucu yönetim biçiminde erk kaynağı yöneticinin sorumluluğundaki ekonomik kaynaklardır. Yönetici işgörenlerin ekonomik yönden

doyumunu sağlayarak onların örgüte bağlanmasını ve güçlerini örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi yönünde harcamasını hedeflemektedir.

“Koruyucu yönetici, işgörenlerin duygu ve düşüncelerine önem vermekte; onları dinlemek için zaman ayırmaktadır. Koruyucu yönetici takım ruhunu geliştirmek için girişimde bulunmaz; bireysel çalışmalara daha çok önem vermekte, ama işgörenlerin kişiliklerini geliştirmeleri için birbirleri ile ilişki kurmalarına yardım etmektedir” (Başaran, 2004, s.116: Akt.Teyfur,2011). Koruyucu yönetim biçiminde yönetici işgörenleri güdülemede, örgütsel bağlılığı artırmada, özendirmede ve etkilemede parayı kullanmaktadır. Yönetici örgütün amacını gerçekleştirmede kendisini bir araç olarak görmektedir. Yönetici işgörenlerin görev tanımlarına önem vermekte ve herkesin görev tanımına uygun rolleri kazanmaları için onlara rehberlik etmektedir.

“Koruyucu bir ortamda çalışan işgörenler yaşamlarından mutlu ve hoşnuturlar. İşe karşı pek fazla istekli değillerdir ve kendilerinden beklenen kadar üretimde bulunurlar. Bundan dolayı işgörenlerin çoğu kapasitelerine yakın bir üretimde bulunmazlar ya da kapasitelerini geliştirmek için çaba göstermezler” (Davis, 1984, akt.Cesur 2005,).

Bu yönetim biçiminin insan ilişkilerine önem vermesi eğitim kurumlarının doğasına uygun olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında personelin görev tanımları yapılmasına rağmen bireysel çalışmalar kadar grup faaliyetlerine de önem verilmektedir. Bu yönetim tarzında yönetici erk kaynağı olarak sorumluluğundaki ekonomik kaynakları kullanır. Bu bağlamda eğitim kurumlarının erk kaynağının sadece parasal kaynak olamayacağı bilinmektedir.

2.5.6. Destekçi Yönetim Biçimi

“Yönetici, kendi davranışlarını çalışanların kişilik özelliklerine ve davranışlarına göre ayarlamakta; duruma uygun yönetsel stratejiler geliştirmeye çalışmakta; sorunlardan kaçmaz; onları saklamaz; sorunların çözülmesi için elbirliği ve savaşımçı bir tutumla uğraşmaktadır” (Başaran, 2004, s.117). “Destekleyici lider çalışanların kişisel beklentilerini göz önünde bulunduran özelliği ile öne çıkmaktadırlar” (Yılmaz, 2004:9). “Yönetici bir takım iklimi oluşturur ve iş görenlerine eşit davranır” (Celep, 2004:20). Bu iklim içinde karar verirken çoğunlukla astlarına danışmaktadır.

Bu kuramın örgütte uygulanması yöneticiye önemli görevler yüklemektedir. Yöneticinin örgütsel önderlik niteliği kazanması, sonra da çalışanları tanımak için

yoğun bir çalışmaya girmesi gerekmektedir. Özellikle, çalışanların tanınması onların gereksinmelerinin, sorunlarının ne olduğunu; onlara nasıl yardım edilebileceğini; yetişmeleri için nelerin gerektiğini içermelidir (Başaran, 1982, s.96). Bu yöneticiler risk almayı destekleme, çalışanları değişime güdüleme ve onlara fırsat verme davranışlarına liderlik yapmaktadırlar. Destekçi yönetici personele eşit davranır; personel arasında sağlıklı bir iletişimin oluşması için uygun ortam oluşturmaktadır. Personel iş konularında üstleri ile konuşmakta özgür davranışlar göstermektedir.

Destekçi yönetim, daha çok davranışsal örgüt ve yönetim kuramlarının ürünüdür. Okullarda destekçi yönetimin, yetkeci ve koruyucu yönetime göre daha başarılı olacağı varsayılır. Eğitim örgütlerinde çalışan eğitim çalışanlarının daha başarılı olacağı varsayılır. Eğitim örgütlerinde çalışanların öğrenim ve deneyim düzeylerinin yüksekliği, destekçi yönetime daha uygundur (Başaran 2008, s. 277) Destekleyici liderlik rollerini benimsemiş okul yöneticileri informal ilişkilere önem vermektedirler. Bu yöneticiler okul ile ilişkisi olan değişkenlere karşı empati kurma, olumlu ilişki kurma ve çevresindekilere karşı güven duygusunun oluşmasını sağlamaktadırlar.

“Destekleyici yönetici, örnek olan, yapılanları takdir ve tebrik eden, öğretmenlerine yardım eden, eleştirilenin sebebini açıklayan, yapıcı eleştirilerde bulunan, çalışanların ve diğer insanların refahı için çalışmalara göndermede bulunan bir liderlik türüdür” (Turan, 1998, s.13). Bu yöneticiler, öğretmenlerin kendi ilgi, yetenek ve bilgileri doğrultusunda çalışmalarına olanak sağlamak ve kararlara katılmalarını desteklenmektedir. Bunu yaparak çalışanların iş doyumlarının yükseleceği düşünülmektedir.

Arlı'ya (2007) göre, okul ortamı, öğretmenlerin yaratıcılıklarına, yeni yöntemler denemelerine, önerilerini özgürce söylemelerine, eleştirileri açıkça yapabilmelerine, örgütsel amaçları benimsemelerine, problemleri çözmelerine uygun hale getirildiğinde destekçi yönetim biçiminin çalışanın yararına olan bir yönetim biçimi olduğu söylenebilir.

2.5.7. Birlikçi Yönetim Biçimi

“Birlikçi yönetsel davranış kuramının dayanağı işgörenlerin karşılıklı katkılarıdır. Her işgörenin ortak amaçları gerçekleştirmeye katkıda bulunacağı bir şeylerin olması, katkıda bulunmayı duyması, görmesi asıldır. Yöneticilerin ve yönetilenlerin hiçbir ayırım olmadan işlerin yapılmasında ellerinden geldiğince katkıda

bulunmaya çalışmaları gerekmektedir” (Başaran, 1982, s.97). “Birlikçi yönetim biçimine göre, üst yönetmenin görevi, işgörelere elverişli bir çalışma ortamı yaratmaktır. Bunun için bürokratik engelleri kaldırmak işgörelere gereksinmelerini karşılamayı kolaylaştırmak; elverdiğince onların iş dışında uğraşmalarını gerektirecek sorunlarını çözmek yönetmenin görevidir” (Başaran, 2008, s.277). Birlikçi yöneticinin erk kaynağı, üretim konularındaki uzmanlığı ve örgütsel önderliğidir.

“Bu yönetimde başarının işgörelere etkileme, güdüleme, özendirme etkeni olduğuna inanılmaktadır. Birlikçi yönetici, örgütte yapılacak işler için işgörelere kılavuzluk ederek onlara yapılacak olan işleri göstermektedir. İşlerin yapılmasında kullanılan yöntem ise takım çalışmasıdır ve işlerin yapılması konusunda takımın özgürlüğü söz konusudur” (Özcan, 1996, s.32). Bu yönetim biçiminde çalışanları bilişsel ve duyuşsal yapılarına büyük önem verilmektedir. Örgütte sürekli değişim ve yenileşme olduğundan dolayı çalışanların buna uyum göstermelerini önemsemektedir. Ortak amacı oluşmasında her çalışanın önemli olduğu düşünülmektedir. Yönetici ekip çalışmasına önem vererek yetkilerini onlarla paylaşmaktadır”.

Katılımcı yönetim, özellikle iş dünyasında denenen bir yönetim şeklidir. Katılma hiyerarşiden daha çok uzmanlığa dayanır. Katılmalı yönetim tüm katılımcıların statü farkı olmaksızın eşit söz hakkına sahip olarak karar alabilmelerini ifade eder.

Katılmalı yönetim, “kararların sonuçlarından etkilenen, o konuda uzmanlığı olan ve kararları uygulamadan sorumlu olan” herkesin yönetim sürecine katılmasını öngörmektedir. İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için kurumdaki tüm çalışanların bir bütün halinde çalışması şarttır. Bunu sağlamanın tek yolu çalışanları karara ve yönetime katmaktır. Katılım liderin astlarının da bilgisine ihtiyacı olduğu düşüncesine dayanır” (Özden, 1999, s.107-118).

“Okullarımız tümüyle insanlardan oluşan örgütlerdir. Okulda alınan kararlar öğrenciyi, öğretmeni, destek personelini, veliyi, üst öğretim kurumunu, çevreyi, iş dünyasını ve hatta ülkenin geleceğini etkilemektedir. Alınan kararlar kadar kararların alınma ve uygulanma sürecinde de tüm kesimlerin katılımı oldukça önemlidir. Katılım salt kararların alınma süreci değildir. Yönetime katılma, karardan etkilenenlerin, doğrudan doğruya ya da temsilciler aracılığıyla” (Sabuncuoğlu, 1992, s.284: Akt.Teyfur,2011), “ister örgüt içinden, isterse örgüt dışından, verilecek kararları etkilemesi, alınan kararları uygulaması, uygulama düzeyindeki personelin uygulamadaki durumları rapor ederek önerilerle birlikte yönetime bildirmesi mekanizmasının işlemedir” (Vural, 1999, s.53:Akt.Teyfur,2011).

“Yönetim kararları; kararların planlanması, programlanması, kaynakların örgütlenmesi, eşgüdümlemesi; iyi bir iletişimin kurulması, işlerin denetlenmesi ve değerlendirilmesi, takımların yetki ve sorumluluğuna bırakılmıştır. Yönetici, yönetim süreçleri ve işlevlerinin sonuçlarına ilişkin takımlardan bilgi alır, problem varsa kendine düşen görevi üstlenir ve gerekirse problemin çözümü için alternatifler önerir” (Cesur 2005, s.36).

İşgörenin Varsayılan Özellikleri: “Bu yönetim biçiminde; insanın, bilişsel ve duyuşsal gücünün, dolayısıyla gizil güçlerinin sınırı bilinmemektedir. İnsan, bu gizil güçlerini gereksinimlerini karşılamak için kullanır. Bu gereksinimlerin en üst basamağı kendini gerçekleştirme basamağıdır. Her insanda bu gereksinimini gerçekleştirmek için çaba sarf eder. İnsanın başarıya ulaşma güdüsü önemli bir güdüdür. İnsan iyi bir ortam bulursa, başarının en üst noktasına ulaşır. Örgütün amaçları ile iş görenlerin amaçlarını dengelemek ve bağdaştırmak olanaklıdır. Bunun sağlanabilmesi için yöneticinin liderlik davranışı göstermesi gerekir” (Cesur 2005, s.37:Akt.Teyfur,2011).

Özetle, birlikçi yönetim biçimi, destekçi yönetim biçiminin daha geniş bir şeklidir. Bu yönetim biçiminde de destekçi yönetim biçiminde olduğu gibi takım çalışmasına, yaratıcılığa, uygun eğitim ortamına önem verilmekte; buna ilaveten her çalışanın kendi kendini denetlemesini, mesleksi coşkuya ulaşmasını ve aldığı sorumluluğu yerine getirebilmesi; yani özdenetim, özyönetim ve özgerçekleştirme vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, okulların amaçlarına ulaşabilmesi için yöneticilerin birlikçi yönetim anlayışını benimsemelerinin okulda daha etkili ve verimli bir hava yaratacağını söylemek mümkündür.

2.6. Eğitim Yöneticisinin Motivasyon Etkisi

Öğretmenlerin örgütsel amaçlara güdülenmesinde ve var güçlerini örgüt için kullanmalarında önemli bir etken olarak görülen okul yöneticilerinin güdüleme yaparken öğretmenlerin yetişkin özelliğinin dikkate alınması gerekmektedir. Yetişkin gerçekten bir işi yapmaya güdülenmedikçe işi yapsa bile, istenen düzeyde başarı gösterememektedir. Yetişkinlerin bu özelliğinden dolayı örgütlerde iş görenleri örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevi olarak gösterilmektedir (Başaran, 1992:160-161).

Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak, öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamak, çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak, okul içi ve dışı öğelerle

iletişim ve eşgüdüm sağlamak, etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak, yapılan çalışmalarını sürekli izlemek ve değerlendirmek okul yöneticisinin görevlerindedir (Taymaz, 2001).

Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamamanın, örgütsel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından önemini farkında olmalıdır.

2.7.Motivasyonun Yönetici Açısından Önemi

Yönetici, motivasyon ve insan ihtiyaçlarını anlamamanın, örgütsel hedeflerin ancak ve ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeği açısından önemini farkında olmalıdır.

Yönetici herkesin aynı özendirme ve tesviklerle motive olduğu düşüncesinde bulunma hatasına düşmemelidir. Eski tip yönetici çalışanların çoğunun işi sevmediğini zanneder ve çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanırlar. Bunlar kısa vadede motivasyonu sağlayabilir ancak uzun vadede çalışanları isten biktırır. Modern yaklaşım olumlu çevresel faktörlerin kullanımını savunmaktadır. (Türko,1980:42-43).

2.7.1.Yöneticilerin Kullandıkları Özendirme (Motivasyon) Araçları

Başarıya ulaşmak isteyen bir yönetici, her şeyden önce, örgüt içindeki ve dışındaki insan gücünü örgüt amaçlarına yöneltmeyi, yani motive etmeyi iyi bilmelidir (Kaya, 1993, s. 122). İnsan ve iş ilişkileri hakkında yöneticilere ışık tutacak bazı görüşler aşağıda sıralanmıştır;

- İnsanlar kendilerinin olan şeyler üzerinde çalışmaktan hoşlanırlar. Bu nitelik yöneticilerin işleri kişilere mal etmesini bilmelerini gerektirir. Kişilere bir iş için yetki ve sorumluluk verildiğinde, kişi başarılı olduğunda gurur, başarısız olduğunda ise üzüntü duyacaktır.
- İnsanlar kendi düzenledikleri işlerde çalışmaktan hoşlanırlar. Yöneticiler, bazı işlerin planlaması, organizasyonu ve uygulamasını çalışanlarından isteyebilir.

- İnsanlar çalışmalarının sonucunu görebildikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar. Yöneticiler, yapılan işle ilgili olan kişiye işin sonucu hakkında bilgi vermeli, gerektiğinde takdir yada ikaz etmelidir.
- İnsanlar kendilerini güven içinde hissettikleri zaman çalışmaktan hoşlanırlar.
- Bazı insanlar yaptıkları işin uzun sürmesinden bıkkınlık duydukları için işlerini çabuk yapmaktan hoşlanırlar.

Yukarıda sayılan görüşlere ilave olarak, yöneticiler astlarının doğasını ve eğilimlerini doğru olarak saptamalı ve bunlara uygun motivasyon araçlarını kullanmalıdır.

Literatürde bulunan, yöneticilerin kullanabileceği ve geçerliliği genel anlamda kabul görmüş motivasyon araçları ile ilgili farklı kaynaklarda birçok farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu araştırmada, söz konusu sınıflandırmalardan iki tanesi kullanılmıştır.

Yapılan ilk sınıflandırmada, motivasyon araçları, “sosyo-ekonomik araçlar”, “psiko-sosyal araçlar” ve “örgütsel ve yönetsel araçlar” şeklinde üç gruba ayrılmıştır (Sapançalı, 1992, s. 13: Akt. Kaplan, 2007):

- Sosyo-Ekonomik Araçlar; Güvenlik, Ödüller, Ücret,
- Psiko-Sosyal Araçlar; Bağımsız çalışma, Sosyal katılma, Değer ve statü, Öneri sistemi, Psikolojik Güvence, Sosyal Uğraşlar,
- Örgütsel ve Yönetsel Araçlar; Amaç birliği, Yetki ve sorumluluk dengesi, Eğitim ve yükselme, Kararlara katılma, İletişim, Yaratıcılık şeklinde ifade edilebilir.

Araştırmanın veri toplama aracında da kullanılan, ikinci sınıflandırmaya göre, geçerliliği genel anlamda kabul gören, motivasyon araçları, aşağıdaki paragraflarda çeşitli başlıklar altında incelenmiştir.

2.7.1.1. Kötücül Rekabeti Ortadan Kaldırmak

Örgüt içinde bilinçli olarak kötücül bir rekabeti teşvik eden yöneticiler çoğu zaman bir tuzağa düşerler. Aynı işi yapan kişiler fikirlerinin veya müşterilerinin

çalışması korkusuyla birbirlerine işleri hakkında hiçbir şey söylemez hale gelirler. Bir işletmenin farklı bölümleri veya yan kuruluşları aynı müşteri için kavga eder duruma gelir ve bundan zarar gören örgüt olur. (Kaplan,2007)

2.7.1.2.Maddi ve Manevi Teşvikler

Personelin hem kültürel hem de duygusal gereksinimlerini tatmin eden olumlu teşvikler tehdit veya cezalandırma biçimindeki olumsuz motivasyondan daha etkilidir. Motive edici bir faktör olarak para önemlidir, fakat iyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır. Yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. İyi atmosfer, ilginç bir iş ve kendini geliştirme umutları, nitelikli personelin ilgisini çeker. Ama bu sayılan faktörler olmadığı zaman, personel iş ilanlarına bakmaya başlar ve doğal olarak daha yüksek maaş öneren işleri seçer (Hageman, 1997, s. 40-49: Akt. Kaplan,2007).

Yönetim sadece maddi teşviklere güvenmemeli şirkette çalışan personeli neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmak için şirket içinde anketler yapılmalıdır. Ortak bir görüşe ve motive olmuş bir personele sahip işletmeler karlarını ve verimliliklerini artırmış, kaza oranlarını ve kayıtlarını da en aza indirmişlerdir. İş eğlenceli hale getiren unsurlar maaşın büyüklüğünden bağımsız olmalıdır. Personeli motive etmenin maliyeti aslında pek fazla değildir (Can ve Akgün, 1998, s. 112).

2.7.1.3.Açık İletişim

Açık iletişim, haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. (Açık iletişim ve karşılıklı geri besleme ancak bir güven ortamında geliştirilebilir). Açık iletişim insanların birbirleriyle ilgili olması birbirlerine dikkat etmesi ve saygı göstermesi demektir (Hageman, 1997, s. 50).

İş görenler, kendilerinden neyin yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üslerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek isterler. Açık iletişim kalite sağlar.

2.7.1.4.Geri Besleme

Geri beslenme azlığı veya yokluğu ise işteki motivasyonu öldüren en büyük etmendir. Hiç kimse küçümsenmek ve görmezden gelinmek istemez. Görmezden gelinme duygusu çeşitli tepkilere neden olabilecek psikolojik bir yükür. Olumlu geri

besleme memnuniyet verici ve teşvik edici olmalı; övgü gerçekçi, dürüst, belli bir konuda, yüz yüze ve içten olmalıdır.

Yapıcı eleştiri yaparken eleştirinin nedenlerinden emin olunmalı, tam olarak söylenmek istenen neyse onu söylemeli, somut, içten ve dolaysız konuşmalı ve doğru anı seçmelidir. Yapılan eleştirinin nedeni ve olumsuz durum devam ederse sonuçlarının ne olacağını açıklanmalıdır.((Hageman, 1997, s.62)

2.7.1.5.Yöneticinin Davranışları

Bir yöneticinin davranışı personelinin motivasyonunu belirler. Otoriter bir yönetici astlarına, ne yapmaları gerektiğini açık biçimde anlatır ve bunu nasıl yapacaklarını da tam olarak açıklar. Modern yönetim teorisi ise bize örgütün hedeflerinin personel tarafından bilinmesi gerektiğini öğretir.

Başkalarının duygularını anlayabilme yeteneğinden yoksun olan ve eleştiriye hep eleştiri ile cevap veren yönetici kendi bindiği dalı kesmektedir. Korkuyla yoğrulmuş bir ortamda, çalışanlar, iş alanında iyi sonuçlar elde etmekten çok kendi güvenliğini sağlamakla meşgul olur. Korku böylece şevk, inisiyatif ve verimlilik üzerinde yıkıcı bir etki yaratır (İşçi, 1999, s. 125:Akt.Kaplan,2007).

Yönetici her zaman bir örnek oluşturur. Onun özel tavırları ve insanlara karşı tutumları personele onunla ne zaman açık konuşabileceğini gösterir. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir.

2.7.1.6.Kararlara Katılım ve Sorumluluk Vermek

Yönetici işletme ile ilgili kararlar alırken personeli dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani personele fikrini soruyormuş gibi yapıp personelin fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir.

Personele sorumluluk vermek katılımı artırır. Elemanlarınıza kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım edin. Hatalarından ders almaları için fırsat tanıyın. Küçük bir hata hiç kimsenin meslek hayatının sonu olmamalıdır (Yüksel, 2000, s. 98:Akt.Kaplan,2007).

2.7.1.7.Makul İşe Alma Uygulamaları

Bu uygulamalarda çalışanlar arasından seçilen bir görüşme grubu oluşturulur. İşe alınacak aday bu grubun birçok üyesi ile görüşmeler yapar. Değişik gruplardan oluşturulan bir aday havuzundan daha iyi seçimler yapılmaya çalışılır. Böylece ortak güdülere sahip ve nelerin onları motive edeceği bilinen personel seçilir.

2.7.1.8.Performans Değerlendirmeleri Yerine Hedef Belirleme Oturumları

İş yerinde, değerlendirme işleminden daha iyi sonuçlar doğurabilecek çok az işlem vardır. Bu işlemleri gerçekleştirmek için gereken, çalışanlar ve onları yönetenlerin birlikte çalışmalarıdır. Birçok şirket performans değerlendirmesi yerine daha olumlu bir ortam yaratan üç aylık yada yıllık hedef belirleme oturumlarını tercih etmektedir. En verimli oturumlar geçmiş kaynaklı değil geleceğe yönelen ve görev alan herkese enerji veren oturumlardır. Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşp ulaşılmadığı personele bildirilmelidir.

2.7.1.9.Çalışanların Güçlü Yönlerine Odaklanmak

Bu yöntem, zayıf yönleri düzeltmeye çalışmaktan çok daha verimli bir yoldur. Çalışanlar, güçlü yönlerini kullanmak ve daha da geliştirmek isterler, hedeflerinizi gerçekleştirmek için onların güçlü yönlerinden daha iyi yararlanmanın yollarını arayın sınırlarını zorlayacak işler vererek ve birden fazla konuda ekiplere katarak güçlü yönlerinin gelişmesine yardımcı olun (Emde, 2000:13).

2.7.1.10.Çalışmayı Takdir Etmek ve Ödüllendirmek

Çalışanların genellikle "O kadar çalışıyorum, kimse bir teşekkür bile etmiyor." şeklinde yakındığı görülür. Çalışanlara katkıları için neden teşekkür etmeyiz? Çalışanlar, geri bildirim almak için yanıp tutuşurlar. Gelişme kaydedip etmediklerini, görevlerinin gerektirdiği ölçüde çalışıp çalışmadıklarını bilmek isterler.

Bazı firmalar "takdir etme" ve "başarıyı ödüllendirme" adı altında programlar düzenliyorlar. Bu programlar gittikçe önem kazanıyor ve para alternatifinden daha "motive" edici bir güce sahip oluyor. Bunlar hediye, tatil vs. olabilir, fakat ödülün sembolik değeri gerçek değerinden çok daha önemli hale geliyor. Bu hediye

büyüklüğü önemsizdir anlamına gelmez, hediye takdir edilen hareket veya davranışa uygun olmalıdır (Veninga, 2001, s. 3:Akt.Kaplan,2007).

2.7.1.11.Yükselme Olanakları Sağlamak

İnsanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan çalışanların çalışma ve şevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Eren,1998, s. 430).

2.7.1.12.İşinin Önemli Olduğunu Hissettirmek

Kişiler yaptıkları işlerin, toplumda bir çok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle büyük zevk duyarlar.Yaptığı hizmetlerin değerini başkalarını memnun olmuş görerek anlayan çoğu kimseler, çektikleri zahmetlerin ve eziyetlerin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar. Böylece kişi örgüt amaçlarını sosyal yönden gerçekleştirmenin kendisi içinde bir zevk ve yaşam kaynağı olduğuna inanır. İşyerinde bu konuda alınacak tedbirler, işçiyi işletmenin gerçekten sosyal bir hizmet yaptığına inandırmalıdır. Müşterilerden gelen memnuniyet bildiren mektuplar, işçilere ya da onların temsilcilerine de duyurulmalıdır (Eren, 1998, s. 432).

2.7.1.13.Çalışanların Şikâyetlerini Dikkate Almak

Çalışanlara memnun olmadıkları muameleler hakkında şikayet edebilme olanakları tanınmalı ve şikayetler kısa zamanda ve titizlikle çözüme kavuşturulmalıdır. Kızgınlıklar, kötü muamele görüldüğü inancını yansıtan şikayetler dikkatle incelenip düzeltici önlemler zamanında alınmadığı durumlarda çalışanın işine ve üstüne karşı aldığı tutum olumsuzlaşacaktır. Pek doğaldır ki böyle haller çalışanın işine karşı duyduğu ilgi ve arzuyu önemli ölçüde azaltacaktır. Yöneticiler kendi emir kumandaları altındaki astlarını işletme içinden gelecek her türlü tehlikeye karşı korumalı ve çıkarlarını gözetmelidir. Buradaki çıkarlar ücretler, çalışma koşulları, zamanında ve kaliteli hammadde temini, terfi olanakları olarak belirlenebilir. Çalışanların bu türlü sorunlarına adil ve sürekli ilgi gösterilmesi şikayetleri azaltmakla kalmaz aynı zamanda

Çalışanların yöneticilere karşı duyduğu bağlılık (sadaKat) duygusunu geliştirir (Eren, 1998,s.435)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

3.1.Amaç

Araştırmanın temel amacı; yönetici ve öğretmenler için hangi motivasyon araçlarının öğretmenler için daha önemli olduğu ile ilgili saptamalar yapmaktır. Bundan başka öğretmenlerin hangi tür motivasyon araçları hakkında daha olumlu düşündüğü ve doyum seviyeleri de tespit edilecektir.

Bu amaçla cevaplandırılacak sorular şunlardır:

- Katılımcı öğretmen ve idarecilerin motivasyon ve verimliliğini arttırmak için iş güvencesinin olması gerekli midir?
- Öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımı ile ilgili doyum düzeyi nedir?

Araştırmanın alt boyut soruları ise şöyledir:

- Katılımcılar için ücretlerin yüksek olması ve sosyal hakların varlığı önemli bulunmaktamıdır?
- Öğretmenler hangi tür motivasyon araçlarından daha çok tatmin duymaktadır?
- Yönetici atamalarında objektif kriterler uygulanmakta mıdır?

Bunların yanında demografik farklılıklarla ilgili aşağıda verilen bir dizi hipotez test edilecektir.

3.2.Önem

Eğitimin kalite ve niteliğini etkileyen en önemli faktör öğretmendir. Bu nedenle öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyonu konusu, hem öğretmenler hem de öğretmenlerin görev yaptıkları eğitim kurumları için önemlidir. Öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminlerinin yüksek ya da düşük olması onların ortaya koyacakları hizmetin kalitesini de etkileyecektir.

Motivasyon kavramı bugüne kadar birçok anlamlarda kullanılmıştır. Motivasyon kavramı; yöneltme, güdüleme, isteklendirme, teşvik etme gibi anlamlara gelmektedir. Motivasyonu “Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları.” şeklinde tanımlamak mümkündür. Örgütsel açıdan bakılınca ise motivasyon; örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin tümü anlamını taşımaktadır. Ayrıca öğretmen ve yönetici atama yönetmeliklerinin öğretmen ve idareci motivasyonunu ne yönde etkilediği konusunda bir fikir ortaya koymaktır.

Hangi motivasyon araçlarının öğretmenler için daha önemli olduğu ve hangilerinden daha fazla tatmin oldukları ile ilgili saptamalar yapmanın eğitim yönetimi açısından önemli olduğu düşünülmüştür. Araştırma ile toplanacak verilerin özellikle okul idarecilerinin, öğretmenleri işe güdülemede, daha gerçekçi değerlendirmeler yapmalarında ve öğretmenlerin daha iyi motive edilebilmelerinde faydalı olabileceği umulmaktadır.

3.3. Varsayımlar

- Öğretmenlerin ankete verecekleri yanıtlar kendi yansız görüşlerini ve var olan durumları yansıtmaktadır.
- İlgililerin görüşlerini saptamaya yönelik olarak geliştirilecek anketin geçerliliğine ilişkin uzman kanısı, geçerli ve güveniliridir.
- Örneklem grubu, Adana ili Seyhan İlçesinde bulunan ilkokul ve ortaokul idarecileri ile öğretmenlerini temsil etmektedir.

3.4. Sınırlılıklar

- Bu araştırmada elde edilen veriler 2014/2015 Eğitim-Öğretim yılında Adana ili, Seyhan ilçesinde bulunan ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.
- Araştırma probleminin ortaya konmasında ve anket sorularının hazırlanmasında ilgililerin görüşlerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.
- Öğretmen ve idarecilerin düşünce ve doyum düzeylerini ölçmeye yönelik olan anket

- soruları çok hassas niteliğe sahip olan sosyo-psikolojik beklentileri tam olarak ölçemeyebilir.

3.5. Hipotezler

Araştırma kapsamında kabul edilebilirlikleri sınanan hipotezler aşağıda ifade edilmişlerdir.

Hipotez Set 1:

Öğretmenlerin alacağı ücreti önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 2:

Öğretmenlerin iş güvencesini önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 3:

Öğretmenlerin yaptıkları işlerin üstlerince takdir edilmesini ve yapıcı eleştirilerde bulunulmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 4:

Öğretmenlerin moral desteği görmeyi önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 5:

Öğretmenlerin kendileri için düzenlenmiş gezi, piknik gibi aktiviteleri önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 6:

Öğretmenlerin çalışan olarak önem ve değerlerinin bilinmesini önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 7:

Öğretmenlerin yöneticilerinin özel yaşamlarıyla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımlarını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 8:

Öğretmenlerin görevlerini yaparken inisiyatif kullanabilmelerini önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 9:

Öğretmenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkilerini önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 10:

Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlayıcı olanakların olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki

hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 11:

Öğretmenlerin okula ulaşım kolaylığını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 12:

Öğretmenlerin velilerden gördükleri saygıyı önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 13:

Öğretmenlerin sosyal prestiji önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 14:

Öğretmenlerin terfi ve yükselme olanaklarını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 15:

Öğretmenlerin sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesini önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 16:

Öğretmenlerin yaptıkları işte yeterli araç, gereç ve donanımın olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 17:

Öğretmenlerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda görevlendirilmelerini önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 18:

Öğretmenlerin yöneticilerinin çalışma düzenini sağlamasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 19:

Öğretmenlerin etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 20:

Öğretmenlerin iyi bir iletişim sisteminin olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 21:

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesini önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri),

kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 22:

Öğretmenlerin çalıştıklarının kurumun vizyonunun olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 23:

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 24:

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 25:

Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 26:

Öğretmenlerin sosyal haklarının varlığından ve devamından emin olmalarını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 27:

Öğretmenlerin yönetici atama sisteminin objektif kriterlerle yapılmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

Hipotez Set 28:

Öğretmenlerin okul yöneticiliğinin profesyonel olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre (kıdem (görev süreleri), kurumdaki hizmet süresi, cinsiyet, medeni durumu, eğitim durumu, ek-iş durumu, ev durumu, otomobil durumu ve görev durumu) değişmekte midir?

3.6. Yöntem**3.6.1. Araştırma Modeli**

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Motivasyon araçları değişkeni varolan ve olması gereken şekliyle betimlenmeye; öğretmen ve idarecilerin motivasyon araçları ile atama sistemi hakkındaki düşünceleri ve doyum düzeyleri ise saptanmaya çalışılacaktır. Ayrıca farklı değişkenlere göre (Yaş, cinsiyet, medeni hal, ekonomik durum, v.b) öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünce ve doyum düzeylerinin değişip değişmediği de ilişkisel olarak aranacaktır.

3.6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Adana ilinde bulunan ilkokul ve ortaokullarında görev yapan öğretmenler ve idareciler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Adana ili Seyhan ilçesinde bulunan yirmi yedi eğitim kurumunda ilkokul ve ortaokullarında görev yapan 160 çalışan oluşturmaktadır.

3.6.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma verisi geliştirilen anketin öğretmenlere uygulanması ile toplanacaktır. Bu çalışmada kullanılan anket YÖK'ün tez bankasından temin edilen Mesut Coşkun adlı araştırmacının "İlköğretim Okullarında Motivasyon araçları Hakkında Öğretmen Görüşleri Ve Doyum Düzeyleri Üzerine Bir Alan Araştırması" adlı yüksek lisans

tezinde kullanmış olduğu anketten değiştirilerek uyarlanmıştır. Demografik soruların sayısı artırılmış ve öğretmenlik mesleğine göre düzenlenmiştir. Mevcut ankette var olan motivasyon araçlarından okul ortamında işlerliği olmayanlar çıkarılmıştır. Literatür taraması yapılarak, ilköğretim okullarında etkili olabilecek motivasyon araçlarının tespitinden sonra bu motivasyon araçları hakkında öğretmen görüşü alan ve sonrasında öğretmenin ilgili motivasyon aracı hakkındaki doyum düzeyini ölçen sorular geliştirilmiştir. Ankette beşli Likert tipi tutum ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar her sorunun maddelerini hiç, çok az, az, normal ve çok olmak üzere değerlendireceklerdir. Anketin 3 alt boyutu vardır. Bu alt boyutları motivasyon araçlarının türleri oluşturmaktadır. Birinci alt boyutu ekonomik motivasyon araçları hakkındaki sorular, ikinci alt boyutu yönetsel ve örgütsel motivasyon araçları hakkındaki sorular, üçüncü alt boyutu ise psiko-sosyal motivasyon araçları hakkındaki sorular oluşturmaktadır. Anketteki sorular iki farklı ölçek ile değerlendirilecektir. Bunlar motivasyon araçları görüş ölçeği ve motivasyon araçları doyum ölçeği olarak isimlendirilmiştir. Her ikiölçeğinde güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bulgular ve yorumlar kısmında ayrıntılı olarak belirtileceği üzere ölçeklerin güvenilirlik analizleri sonuçlarında Cronbach Alfa değerleri 0,80'in üzerinde çıkarak yüksek derecede güvenilir oldukları görülmüştür. (Ölçeğimizde bulunan 28 maddenin cronbach alpha değerinin 0,898 olması ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir).

Ankette cevaplanması gereken toplam 39 soru vardır. Bu sorulardan 11'i sosyo-demografik sorular olup katılımcıyı tanımaya yöneliktir ve farklı değişkenleri temsil etmektedir. 28'si öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerini ölçmeyi amaçlar.

3.6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anketten elde edilecek veriler SPSS paket programı aracılığı ile elektronik ortama aktarılıp sıklık tabloları ve güvenilirlik madde analizi verilecektir. İkili değişkenler için bağımsız örneklemler t-testi, çoklu gruplara sahip değişkenler için Anova (tek yönlü varyans analizi) uygulanacak olup, farklılık görülen gruplar için Tukey testi ile grup yanıtların istatistiksel açıdan anlamlılıkları değerlendirilecektir.

3.7. Bulgular

Bu bölümde; öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin ve motivasyon araçlarının kullanımı ile ilgili doyum düzeylerinin belirlenmesi, öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile kullanılan motivasyon araçları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla ilköğretim okullarında görev yapmakta olan 160 öğretmen ve idareciden toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

"Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler Üzerine Bir İnceleme (Adana/Seyhan Örneği)" konulu araştırmaya veri toplamak üzere yapılan anketimizden aşağıdaki bulgular ortaya çıkmıştır.

3.7.1. Seçilen Örneklemin Demografik Özellikleri

Seçilen örneklemin demografik özelliklere dağılımları incelenmiştir.

Tablo 5

Seçilen Örneklemin Meslekteki Görev Süresine Göre Dağılımı

Görev Süresi	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-5 yıl	7	4,4	4,4
6-10 yıl	42	26,3	30,6
11-15 yıl	45	28,1	58,8
16-20 yıl	39	24,4	83,1
21 yıl ve üzeri	27	16,9	100,0
Toplam	160	100,0	

Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin meslekteki görev sürelerinin %4,4'ünü 1-5 yıl, %26,3'ünü 6-10 yıl, %28,1'ini 11-15 yıl, %24,4'ünü 16-20, %16,9'unu ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Tablo 6

Seçilen Örneklemin Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Kurumda Süresi	Hizmet	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5		140	87,5	87,5
6-15		15	9,4	96,9
16-35		5	3,1	100,0
Toplam		160	100,0	

Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin halen görev yapmakta olduğu kurum/okuldaki görev sürelerinin %87,5'u 0-5 yıl, %9,4'ünü 6-14 yıl ve %3,1'ünü ise 16-35 yıl olduğu görülmektedir. Ankete katılanların halen görev yaptıkları kurumda 0-5 yıllık oldukları görülmektedir. Bu da örneklemin %87,5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 7

Seçilen Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	64	40,0	40,0
Kadın	96	60,0	100,0
Toplam	160	100,0	

Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin %40'ı Erkek, %60'ı Kadın Çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 8

Seçilen Örneklemin Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	138	86,3	86,3
Kadın	22	13,8	100,0
Toplam	160	100,0	

Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin %86,3'ü Evli, %13,8'i Bekar Çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 9

Seçilen Örneklemin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Önlisans	10	6,3	6,3
Lisans	126	78,8	85,0
Yükseklisans	24	15,0	100,0
Toplam	160	100,0	

Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin % 6,3'ü ön lisans, %78,8'i lisans ve %15'i yüksek lisans mezunudur. Burada örneklemin büyük bölümü lisans mezunlarından (%78,8'sini) oluşmaktadır.

Tablo 10

Seçilen Örneklemin Ek İş Durum Dağılımı

Ek İş	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	18	11,3	11,3
Hayır	142	88,8	100,0
Toplam	160	100,0	

Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin %11,3'ünün mevcut görevine ek iş yaptıkları, %88,8'inin ise ek iş yapmadıkları görülmüştür. Bu da örneklemin %88,8'i gibi yüksek bir bölümünün ek iş yapmadığını göstermektedir.

Tablo 11

Seçilen Örneklemin Ev Durumu Dağılımı

Ev	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	118	73,8	73,3
Hayır	42	26,3	100,0
Toplam	160	100,0	

Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin %73,8'inin evi olduğu %26,3'ünün ise evini olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin çoğunun evinin olduğu görülmektedir. Bu da örneklemin %73,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 12

Seçilen Örneklem Otomobil Durumu Dağılımı

Otomobil	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	126	78,8	78,8
Hayır	34	21,3	100,0
Toplam	160	100,0	

Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin %78,8'inin otomobili olduğu %21,3'ünün ise otomobilinin olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin çoğunun otomobili olduğu görülmektedir. Bu da örneklemin %78,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 13

Seçilen Örneklem Görev Durum Dağılımı

Görev	Sıklık	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yönetici	75	46,9	46,9
Öğretmen	85	53,1	100,0
Toplam	160	100,0	

Ankete katılanlar %46,9'unun Yönetici, %53,1'inin öğretmenlerden oluşmaktadır.

3.7.2. Güvenirlik ve Madde Analizleri

Anketin güvenilirliğini tespit etmek için cronbach alpha değeri hesaplanmıştır. Ankette elde edilen verilerin değerlendirilmesinde aşağıdaki değerlendirme aralıkları kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, tablolar haline getirilip yorumlanmıştır. Tablolar yorumlanırken, Özdamar'ın (1997) Alpha katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriterleri esas alınmıştır. Bu kriterler aşağıda belirtilmiştir:

“.00 ≤ α ≤ .40 ise ölçek güvenilir değildir.

.40 ≤ α ≤ .60 ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

.60 ≤ α ≤ .80 ise ölçek oldukça güvenilirdir.

.80 ≤ α ≤ 1 ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.”

Tablo 14

Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik Analizi	
Cronbach Alpha Değeri	Madde Sayısı
0,898	28

Ölçeğimizde bulunan 28 maddenin cronbach alpha değerinin 0,898 olması ölçeğimizin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 15

Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonları

Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Ölçek Varyansı Ortalaması	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha Değeri
M1	123,51	83,15	0,159	0,900
M2	122,91	83,23	0,347	0,897
M3	123,33	78,98	0,487	0,894
M4	123,21	80,11	0,476	0,894
M5	123,67	79,47	0,355	0,898
M6	123,24	78,33	0,545	0,893
M7	123,58	76,94	0,430	0,897
M8	123,24	81,68	0,341	0,897
M9	123,10	80,92	0,421	0,895
M10	123,16	81,42	0,403	0,896
M11	123,48	78,61	0,374	0,898
M12	123,19	79,67	0,482	0,894
M13	123,47	75,50	0,597	0,892
M14	123,79	75,37	0,527	0,894
M15	123,09	81,49	0,430	0,895
M16	123,17	79,78	0,540	0,893
M17	123,08	81,54	0,444	0,895
M18	123,08	81,11	0,440	0,895
M19	123,11	79,65	0,523	0,894
M20	123,06	80,07	0,551	0,893
M21	123,28	77,04	0,645	0,891
M22	123,14	79,73	0,558	0,893
M23	123,08	79,04	0,618	0,892
M24	123,37	77,06	0,676	0,890
M25	123,30	79,54	0,536	0,893
M26	123,03	81,13	0,485	0,895
M27	123,00	80,10	0,508	0,894
M28	123,08	79,53	0,468	0,894

Düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına bakıldığında; madde silindiğinde cronbach alpha değerinin 0,898 olduğu görülmektedir. Buna göre ölçeğimizin güvenilirliği vardır. Madde silindiğinde cronbach alpha değeri 0,898'den daha fazla değildir. Yani, madde silinse bile iyileşmediğini göstermektedir. Bu durumda bütün sorular gereklidir diyebiliriz. Düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına bakıldığında, değerlerin hepsinin 0,25'ten büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda bütün sorular birbiriyle ilişkilidir ve ölçeğin güvenilirliği makul bir seviyededir.

Tablo 16

Maddelerin Açıklanması

Madde Adı	Açıklama
M1	Alacağım ücret miktarı benim için önemlidir.
M2	İş güvencesi benim için önemlidir.
M3	Yaptığım işin Üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler benim için önemlidir.
M4	Yöneticilerden moral desteği görmek benim için önemlidir.
M5	Okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi piknik gibi aktiviteler benim için önemlidir.
M6	Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi benim için önemlidir.
M7	Yöneticilerin özel yaşamıyla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı benim için önemlidir.
M8	Görevimi yaparken inisiyatif kullanabilmek benim için önemlidir.
M9	İş arkadaşarımla ilişkiler benim için önemlidir.
M10	Kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğilim olanaklarının olması benim için önemlidir.
M11	Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir. (Servis aracı)
M12	Velilerden gördüğüm saygı benim için önemlidir.
M13	Sosyal prestij benim için önemlidir.
M14	Terfi ve yükselme olanakları benim için önemlidir.
M15	Sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesi benim için önemlidir.
M16	Yaptığım işte yeterli araç gereç ve donanımın olması benim için önemlidir.
M17	Bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem benim için önemlidir.
M18	Yöneticinin çalışma düzenini sağlaması benim için önemlidir.
M19	Etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması benim için önemlidir.
M20	İyi bir iletişim sisteminin olması benim için önemlidir.
M21	Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi benim için önemlidir.
M22	Çalıştığım kurumun vizyonunun olması (Gelecekle İlgili Belirli Hedefleri) benim için önemlidir.
M23	Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması benim için önemlidir.
M24	Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması benim için önemlidir.
M25	Çalıştığım kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olması benim için önemlidir.
M26	Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak benim için önemlidir.
M27	Yönetici atama sisteminin objektif kriterlerle yapılması benim için önemlidir.
M28	Okul yöneticiliğinin profesyonel olması benim için önemlidir.

Tablo 17

Madde Analiz Tablosu

Maddeler	Hiç		Çok Az		Az		Normal		Çok		Ortalama	Standart Sapma
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
M1	0,0	0,0	3,0	1,9	5,0	3,1	94,0	58,8	58,0	36,3	4,29	0,62
M2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,0	11,3	142,0	88,8	4,88	0,31
M3	1,0	0,6	1,0	0,6	8,0	5,0	60,0	37,5	90,0	56,3	4,48	0,68
M4	0,0	0,0	0,0	0,0	7,0	4,4	50,0	31,3	103,0	64,4	4,60	0,57
M5	1,0	0,6	5,0	3,1	23,0	14,4	73,0	45,6	58,0	36,3	4,13	0,82
M6	2,0	1,3	0,0	0,0	5,0	3,1	51,0	31,9	102,0	63,8	4,56	0,67
M7	5,0	3,1	5,0	3,1	18,0	11,3	52,0	32,5	80,0	50,0	4,23	0,98
M8	0,0	0,0	1,0	0,6	1,0	0,6	64,0	40,0	94,0	58,8	4,56	0,54
M9	0,0	0,0	1,0	0,6	4,0	2,5	36,0	22,5	119,0	74,4	4,70	0,54
M10	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,3	52,0	32,5	106,0	66,3	4,65	0,50
M11	3,0	1,9	3,0	1,9	19,0	11,9	49,0	30,6	86,0	53,8	4,32	0,89
M12	1,0	0,6	0,0	0,0	5,0	3,1	48,0	30,0	106,0	66,3	4,61	0,61
M13	3,0	1,9	3,0	1,9	16,0	10,0	54,0	33,8	84,0	52,5	4,33	0,87
M14	6,0	3,8	5,0	3,1	25,0	15,6	69,0	43,1	55,0	34,4	4,01	0,98
M15	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,6	44,0	27,5	115,0	71,9	4,71	0,46
M16	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	3,1	49,0	30,6	106,0	66,3	4,63	0,54
M17	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	44,0	27,5	116,0	72,5	4,72	0,44
M18	0,0	0,0	0,0	0,0	4,0	2,5	36,0	22,5	120,0	75,0	4,72	0,50
M19	1,0	0,6	0,0	0,0	3,0	1,9	40,0	25,0	116,0	72,5	4,68	0,57
M20	0,0	0,0	1,0	0,6	2,0	1,3	35,0	21,9	122,0	76,3	4,73	0,50
M21	1,0	0,6	1,0	0,6	9,0	5,6	50,0	31,3	99,0	61,9	4,53	0,69
M22	0,0	0,0	0,0	0,0	5,0	3,1	43,0	26,9	112,0	70,0	4,66	0,53
M23	1,0	0,6	0,0	0,0	2,0	1,3	35,0	21,9	122,0	76,3	4,73	0,54
M24	0,0	0,0	2,0	1,3	9,0	5,6	66,0	41,3	83,0	51,9	4,43	0,66
M25	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0	3,8	67,0	41,9	87,0	54,4	4,50	0,57
M26	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0	1,9	29,0	18,1	128,0	80,0	4,78	0,45
M27	1,0	0,6	0,0	0,0	5,0	3,1	17,0	10,6	137,0	85,6	4,80	0,54
M28	1,0	0,6	2,0	1,3	5,0	3,1	25,0	15,6	127,0	79,4	4,71	0,64

Çalışmaya konu olan 28 maddeden, çalışanların sırasıyla en motivasyonları açısından en önemli gördükleri ilk 3 madde; M2 (İş güvencesi benim için önemlidir, 4.88), M27(Yönetici atama sisteminin objektif kriterlerle yapılması benim için önemlidir, 4.80) ve M26(Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak

benim için önemlidir, 4.78) olarak görülmektedir. Bu da eğitim çalışanları açısından iş güvenliğinin 1. Derecede önemli olduğunu göstermektedir, ayrıca yönetici atama sisteminin objektif kriterlerle yapılması örneklem grubunca pek çok önemsendiği görülmektedir. Sosyal hakların varlığı ve devamı ise hiç azımsanmayaca ölçüde önemli olduğu görülmektedir.

Çalışmaya konu olan 28 maddeden, çalışanların sırasıyla motivasyonları açısından en az önemli gördükleri 3 madde M14 (Terfi ve yükselme olanakları benim için önemlidir), M5 (Okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi piknik gibi aktiviteler benim için önemlidir.), M7 (Yöneticilerin özel yaşamıyla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı benim için önemlidir.) olarak görülmektedir. Buradan hareketle çalışanlar tarafından Terfi ve yükselme olanaklarının önemsenmediği, okulun çalışanları için düzenlenen sosyal faaliyetlerin çok az önemsendiği ve idarecilerin öğretmenlerin özel yaşamına duyarlı davranmasının az önemsendiği görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise seçilen tüm maddeler 5 üzerinden ortalama 4 ün üzerinde bir önem seviyesi aldığından bütün maddelerin azımsanmayacak kadar motivasyona etkili olduğun söylenebilir.

Demografik faktörlerin ankette yer alan 28 maddeye etkisi incelenmek için ikili değişkenler için (Cinsiyet, medeni durum, ek-iş, Ev, otomobil ve görev) bağımsız örneklemler için t-testi, çoklu değişkenler için (Görev süresi, kurumdaki hizmet süresi ve eğitim durumu) tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve testlerin anlamlılık düzeyleri p-değeri olarak Tablo 18 de gösterilmiştir.

Tablo 18

Demografik Faktörlerin Maddelere Etkisi:p-değerleri

Madd e	Görev Süresi	K.Hizmet Süresi	Cinsiyet	Demografik Faktörler					
				Medeni Durum	Eğitim Durumu	Ek İş	Ev	Otomobil	Görev
M1	0,718	0,261	0,407	0,571	0,047*	0,908	0,700	0,532	0,002*
M2	0,695	0,593	0,543	0,287	0,045*	0,443	0,682	0,475	0,437
M3	0,562	0,534	0,322	0,844	0,590	0,330	0,750	0,457	0,066
M4	0,259	0,111	0,015*	0,129	0,234	0,729	0,575	0,592	0,583
M5	0,042*	0,181	0,182	0,573	0,050	0,291	0,866	0,939	0,000*
M6	0,221	0,733	0,002**	0,102	0,080	0,931	0,976	0,637	0,755
M7	0,072	0,697	0,067	0,832	0,711	0,191	0,500	0,866	0,392
M8	0,149	0,464	0,028*	0,838	0,602	0,306	0,201	0,058	0,121
M9	0,319	0,416	0,345	0,019*	0,046*	0,433	0,228	0,155	0,000*
M10	0,517	0,478	0,899	0,220	0,398	0,520	0,645	0,268	0,099
M11	0,045*	0,376	0,097	0,043*	0,249	0,967	0,022*	0,009*	0,010*
M12	0,894	0,788	0,638	0,845	0,837	0,101	0,710	0,796	0,431
M13	0,729	0,477	0,150	0,940	0,777	0,258	0,423	0,871	0,453
M14	0,733	0,187	0,719	0,387	0,222	0,185	0,924	0,484	0,052
M15	0,003*	0,673	0,371	0,742	0,670	0,330	0,058	0,081	0,026*
M16	0,202	0,568	0,637	0,962	0,514	0,868	0,137	0,606	0,442
M17	0,952	0,819	0,830	0,980	0,634	0,100	0,167	0,562	0,826
M18	0,039*	0,853	0,247	0,665	0,665	0,141	0,605	0,803	0,906
M19	0,773	0,761	0,401	0,654	0,157	0,786	0,508	0,586	0,693
M20	0,821	0,274	0,127	0,919	0,171	0,180	0,286	0,726	0,831
M21	0,353	0,644	0,019*	0,576	0,584	0,604	0,486	0,413	0,238
M22	0,947	0,276	0,336	0,902	0,162	0,360	0,485	0,239	0,020*
M23	0,049*	0,537	0,953	0,423	0,164	0,402	0,575	0,313	0,135
M24	0,132	0,707	0,808	0,411	0,041*	0,962	0,360	0,971	0,014*
M25	0,061	0,738	0,911	0,252	0,189	0,411	0,935	0,791	0,265
M26	0,977	0,398	0,078	0,925	0,676	0,973	0,479	0,854	0,628
M27	0,234	0,440	0,314	0,757	0,445	0,495	0,708	0,884	0,305
M28	0,266	0,381	0,080	0,774	0,074	0,116	0,545	0,305	0,982
M13	0,729	0,477	0,150	0,940	0,777	0,258	0,423	0,871	0,453

*p<0.05, **p<0.01

Yapılan testlerin sonucunda ifadelere etki eden demografik faktörlerin sonuçları (* ve **) ile tabloda gösterilmiştir. Buna göre demografik faktörlerden öğretmenlerin görev süreleri M5, M11, M15, M18 ve M23 ifadelerini; cinsiyetleri M4, M6, M8 ve M21 ifadelerini; medeni durumları M9 ve M11 ifadelerini; eğitim durumları M1, M2, M9 ve M24 ifadelerini; ev durumları M11 ifadesini; otomobil durumları M11 ifadesini; görevleri M1, M5, M9, M11, M15, M22 ve M24 ifadelerini istatistiksel olarak

etkilemektedir. Kurumdaki hizmet yıllarının ifadelerinin hiçbirine etkisinin olmadığını görülmektedir. Etkili bulunan demografik faktörlerin etki yönleri detaylı olarak Tanlo 19-25 te gösterilmektedir.

Tablo 19

Görev Süresine Göre Analiz

Görev Süresi	N	M5		M11		M15		M18		M23	
		\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
1-5 yıl	7	3,57 ^a	0,97	4,42 ^a	0,78	4,14 ^a	0,69	4,42 ^a	0,78	4,14 ^a	1,46
6-10 yıl	42	3,90 ^{a,b}	0,84	4,50 ^a	0,86	4,73 ^b	0,44	4,78 ^a	0,41	4,73 ^b	0,44
11-15 yıl	45	4,20 ^{a,b}	0,72	4,40 ^a	0,91	4,62 ^b	0,49	4,73 ^a	0,49	4,82 ^b	0,38
16-20 yıl	39	4,33 ^b	0,80	4,35 ^a	0,74	4,82 ^b	0,38	4,84 ^a	0,36	4,71 ^b	0,51
21 yıl ve	27	4,25 ^{a,b}	0,81	3,85 ^a	1,02	4,81 ^b	0,39	4,51 ^a	0,64	4,74 ^b	0,52
Toplam	160	4,13	0,82	4,32	0,89	4,71	0,46	4,72	0,50	4,73	0,54

a, b:farklı harfleri içeren grup ortalamaları arasındaki farklar önemlidir.

M5 (Okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi piknik gibi) maddesine okuldaki görev süresinin etkisi detaylı olarak incelendiğinde, 16-20 yıl çalışanların en fazla önemli gördükleri (ortalama 4,33) 1-5 yıl çalışanların en az önemli gördükleri (ortalama 3,57) görülmektedir. Buna göre okuldaki görev süresi arttıkça, öğretmenlerin sosyal etkinlikleri daha çok önemsediklerini görülmektedir.

M11 (Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir.) maddesinde okuldaki görev süresine göre incelendiğinde, 6-10 yıl çalışanların okula ulaşım kolaylığı ve servis hizmetini diğer örneklem gruplarına göre önemsedikleri (ortalama 4,50), 21 yıl ve üzeri çalışanların en az önemli gördükleri (Ortalama 3,85) görülmektedir. Görev süresi fazla olanların okula ulaşım ve servis hizmetini fazla önemsemedikleri görülmektedir.

M15 (Sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesi benim için önemlidir.) maddesine okuldaki görev süresinin etkisi detaylı olarak incelendiğinde görev süresi 1-5 yıl olan yani yeni başlayan eğitimcilerin sorunların çalışma arkadaşlarıyla çözümünün önemsenmediği (ortalama 4,14) görev süresi 16-20 yıl olanlarda ise en çok önemsendiği görülmektedir. Buna göre mesleğe yeni başlayan eğitimcilerin sorunlarının çalışma arkadaşları ile birlikte çözümünü önemsemediği görülmektedir.

M18 (Yöneticinin çalışma düzenini sağlaması benim için önemlidir) maddesine okuldaki görev süresinin etkisi detaylı olarak incelendiğinde görev süresi 1-5 yıl olan eğitimcilerin yöneticiler tarafından çalışma ortamı düzeninin sağlanmasını örneklem

grubu içinde en az önemsedikleri (Ortalama 4,42) görev süresi 16-20 yıl olan eğitimcilerin ise daha yöneticiler tarafından çalışma düzeninin sağlanmasını daha fazla (ortalama 4,84) önemsedikleri görülmektedir . Buna göre görev süresi az olanların Yöneticinin çalışma düzenini sağlamasını az önemsendiği görülmektedir.

M23 (Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması benim için önemlidir.)maddesine görev süresinin etkisi detaylı olarak incelendiğinde görev süresi 1-5 yıl olan çalışanların kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olmasını diğer Gruplara göre çok az önemsedikleri (ortalama 4,14), görev süresi 11-15 yıl olanların ise Çalıştığı kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olmasını daha çok önemsedikleri (ortalama 4,82) görülmektedir. Buna göre kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması görev süresi arttıkça daha çok önemsendiği görülmektedir.

Tablo 20

Cinsiyete Göre Analiz

Cinsiyet	N	M4		M6		M8		M21	
		\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
Erkek	64	4,73	0,44	4,76	0,42	4,45	0,58	4,68	0,50
Kadın	96	4,51	0,63	4,43	0,77	4,65	0,50	4,42	0,77

M4 (Yöneticilerden moral desteği görmek benim için önemlidir.) maddesinde erkek katılımcıların bayanlara göre amirlerinde moral desteğini daha fazla (Ortalama 4,73) önemli buldukları görülmektedir.

M6 (Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi benim için önemlidir.)maddesinde çalışmaların takdir edilmesi erken katılımcıların kadın katılımcılara göre daha fazla (Ortalama 4,76) önemsendiği görülmektedir.

M8 (Görevimi yaparken insiyatif kullanabilmek benim için önemlidir.) maddesinde ise kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha fazla insiyatif kullanmayı tercih ettikleri görüldü.

M21 (Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi benim için önemlidir) maddesinde erkek katılımcıların kadınlara oranla daha fazla (ortalama 4,68) yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesini önemsedikleri görülmektedir.

Tablo 21

Medeni Durum

Medeni Durum	N	M9		M11	
		\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
Evli	138	4,74	0,49	4,26	0,91
Bekar	22	4,45	0,73	4,68	0,64

M9 (İş arkadaşlarımla ilişkiler benim için önemlidir) maddesinde iş arkadaşları ile ilişkiler evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha çok önemsendiği görülmektedir.(Ortalama 4,74)

M11 (Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir. (Servis aracı)) maddesine bakıldığında ise okula ulaşım kolaylığının bekar katılımcılarca daha çok önemsendiği görülmektedir.

Tablo 22

Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	N	M1		M2		M9		M24	
		\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
Önlisans	10	4,70 ^b	0,48	5,00 ^b	0,00	4,70 ^a	0,48	4,40 ^a	0,51
Lisans	126	4,29 ^{a,b}	0,60	4,90 ^{a,b}	0,29	4,65 ^a	0,58	4,38 ^a	0,69
Y.Lisans	24	4,12 ^a	0,67	4,75 ^a	0,44	4,75 ^a	0,44	4,75 ^a	0,44
Toplam	160	4,29	0,62	4,88	0,31	4,70	0,54	4,43	0,66

a, b:farklı harfleri içeren grup ortalamaları arasındaki farklar önemlidir.

M1 (Alacağım ücret miktarı benim için önemlidir) maddesinde çalışma karşılığında alınacak ücretin lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanlara göre en fazla (ortalama 4,70) önlisans mezunlarınca önemsendiği görülmektedir.

M2 (İş güvencesi benim için önemlidir) maddesinde iş güvencesinin lisans ve yüksek lisans mezunlarına göre en çok ön lisans mezunu çalışanlarca(ortalama 5,00) önemsendiği görülmektedir.

M9 (İş arkadaşlarımla ilişkiler benim için önemlidir.) maddesinde ise yüksek lisans mezunu katılımcıların önlisans ve lisans mezunu katılımcılara göre iş arkadaşları ile ilişkileri daha fazla (ortalama 4,75)önemsedikleri görülmektedir.

M24 (Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması benim için önemlidir) maddesinde yüksek lisans mezunu katılımcıların çalıştıkları okullarda işe

intibak konusunda önlisans ve lisans mezunu olanlara göre daha çok (ortalama 4,75) önemsedikleri görülmektedir.

Tablo 23

Ev Durumu

Ev Durumu	N	M11	
		\bar{X}	S.S
Evet	118	4,22	0,94
Hayır	42	4,59	0,66

M11 (Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir. (Servis aracı)) Maddesinde evi olan katılımcıların evi olmayanlara göre daha fazla okula ulaşım kolaylığını önemli buldukları görülmektedir.

Tablo 24

Otomobil Durumu

Otomobil Durumu	N	M11	
		\bar{X}	S.S
Evet	126	4,23	0,93
Hayır	34	4,67	0,58

M11 (Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir. (Servis aracı)) Maddesinde otomobil sahibi olmayan katılımcıların otomobili olan katılımcılara göre daha fazla okula ulaşım kolaylığını önemsedikleri görülmektedir.

Tablo 25

Görev Durumu

Görevi	N	M1		M5		M9		M11		M15		M22		M24	
		\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S
İdareci	75	4,13	0,70	4,38	0,73	4,86	0,44	4,13	1,01	4,80	0,43	4,77	0,45	4,57	0,57
Öğretmen	85	4,43	0,49	3,91	0,83	4,56	0,58	4,49	0,73	4,63	0,48	4,57	0,58	4,31	0,71

M1 (Alacağım ücret miktarı benim için önemlidir) maddesinde okul idarecilerine göre öğretmenlerin alacakları ücreti daha fazla (ortalama 4,13)önemsedikleri görülmektedir.

M5 (Okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi piknik gibi aktiviteler benim için önemlidir.) maddesinde okul yöneticileri öğretmenlere bakıldığında (ortalama 4,38) daha fazla sosyal faaliyetleri önemli buldukları görülmektedir.

M9 (İş arkadaşlarımla ilişkiler benim için önemlidir.)maddesinde iş arkadaşları ile ilişkiler öğretmenlerden daha fazla idarecilerce (ortalama 4,86)önemsendiği görülmektedir.

M11 (Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir. (Servis aracı)) maddesinde öğretmenlerin idarecilere göre okula ulaşımı daha fazla (ortalama 4,49) önemsedikleri görülmektedir.

M15 (Sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesi benim için önemlidir.) maddesinde okul idarecilerinin öğretmenlerden daha fazla (ortalama 4,80) sorunların birlikte aşılmasını önemli buldukları görülmektedir.

M22 (Çalıştığım kurumun vizyonunun olması (Gelecekle İlgili Belirli Hedefleri) benim için önemlidir.) maddesinde çalışılan kurumun vizyonunun olmasının, gelecekte bir hedefinin olmasının katılımcı idareciler tarafından katılımcı öğretmenlere göre daha çok(ortalama 4,77) önemsendiği görülmektedir.

M24(Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması benim için önemlidir.) maddesinde okulda işe alıştırma (intibak) sisteminin iyi olması hususunda ise idarecilerin öğretmenlerden daha fazla (ortalama 4.57)önemli buldukları görülmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

4.1. Değerlendirme

Doyum ölçeği test sonuçlarına göre hipotezlerimize bakacak olursak yine bazı hipotezlerin reddedildiğini bazılarının anlamlı olmayan farklılıklarla doğrulandığını ve bazılarının da istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklarla doğrulandığını söyleyebiliriz. Test sonuçlarına göre reddedilen hipotezlerimiz şunlardır (H11) Katılımcı öğretmen ve idareciler okula ulaşım ve servis hizmetinin motivasyonu fazla etkilemediği görülmektedir. (H5), Okulca yapılan sosyal aktivitelerin mesleğe yeni başlayan öğretmenler üzerinde motivasyon etkisi daha az bulunmaktadır.

İstatistiksel açıdan anlamlı olmayan farklılıklarla doğrulanan hipotezlerimize bakacak olursak; H1,Öğretmenlerin alacağı ücreti önemseme, H2,Öğretmenlerin iş güvencesini önemseme, H3,Öğretmenlerin yaptıkları işlerin üstlerince takdir edilmesini ve yapıcı eleştirilerde bulunulmasını önemseme, H4,Öğretmenlerin moral desteği görmeyi önemseme H6,Öğretmenlerin çalışan olarak önem ve değerlerinin bilinmesini önemseme H7,Öğretmenlerin yöneticilerinin özel yaşamlarıyla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımlarını önemseme H8,Öğretmenlerin görevlerini yaparken inisiyatif kullanabilmelerini önemseme H9, Öğretmenlerin iş arkadaşlarıyla ilişkilerini önemseme H10,Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerini sağlayıcı olanakların olmasını önemseme, H12,Öğretmenlerin velilerden gördükleri saygıyı önemseme H13, Öğretmenlerin sosyal prestiji önemseme, H14,Öğretmenlerin terfi ve yükselme olanaklarını önemseme, H15,Öğretmenlerin sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesini önemseme H16,Öğretmenlerin yaptıkları işte yeterli araç, gereç ve donanımın olmasını önemseme H17,Öğretmenlerin bilgi ve yetenekleri doğrultusunda görevlendirilmelerini önemseme H18,Öğretmenlerin yöneticilerinin çalışma düzenini sağlamasını H19,Öğretmenlerin etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olmasını önemseme, H20,Öğretmenlerin iyi bir iletişim sisteminin olmasını, H21,Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesini önemseme H22,Öğretmenlerin çalıştıklarının kurumun vizyonunun olmasını önemseme H23,Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olmasını önemseme, H24,Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda iyi bir işe alıştırma

sisteminin olmasını önemseme, H25,Öğretmenlerin çalıştıkları kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olmasını önemsem,e H26,Öğretmenlerin sosyal haklarının varlığından ve devamından emin olmalarını önemseme, H27Öğretmenlerin yönetici atama sisteminin objektif kriterlerle yapılmasını önemseme, H28,Öğretmenlerin okul yöneticiliğinin profesyonel olmasını önemseme düzeyleri onların demografik özelliklerine göre bakıldığında, hipotezlerinin doğrulandığını görüyoruz.

Öğretmen ve idarecilerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, ek gelirin olma durumu, ek iş yapma durumu, otomobil sahipliği, aile bakımını üstlenme yani anne, baba ve kardeşlere bakmak durumunda olma, görev yapılan kurum, branş, çocuk sahipliği, mesleki kıdem ve hali hazırdaki okula geçen hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir.

Ancak öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşleri, eğitim düzeylerine ve ev sahipliği durumlarına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yüksekokul mezunu olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri üniversite mezunu olanlardan daha yüksektir. Ayrıca ev sahibi olan öğretmenlerin motivasyon araçlarından duydukları doyumun veya memnuniyetin ev sahibi olmayan öğretmenlerden fazla olduğu bulgusu elde edilmiştir.

4.2. Sonuç

Eğitim öğretim kurumlarında en önemli unsur öğretmenlerdir. Öğretmenlerin çalışma ortamındaki motivasyonunun üst seviyede olması çalışmaların başarıya ulaşmasında birinci derecede önemlidir. Öğretmenlerin iyi motive edilmeleri ise büyük ölçüde idarecilere düşmektedir. Bir diğer husus da demografik değişkenlere göre öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşüncelerinin ve doyum düzeylerinin değişebilir olmasıdır. Bu çalışmada öğretmenler üzerinde motivasyon araçlarının farklı değişkenlere göre etkililik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bunun için öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşleri alınmış ve doyum düzeyleri ölçülmüştür. Alınan cevaplarda demografik değişkenlere göre bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır. Böylelikle okul idarecilerinin öğretmenleri işe güdülemede daha gerçekçi değerlendirmeler yapmalarına ayrıca öğretmenlerimizin motivasyon düzeylerinin iyileştirilmesine katkı sağlanacağı düşünülmüştür. Ayrıca atamaların

objektif kriterlere göre liyakat esaslı yapılmasının okul iklimindeki etkisine katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Araştırmamız üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölüm literatür literatür taramasına ayrılmış son bölümde ise alan araştırması yapılmıştır. Çalışmamızın konusu Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin Motivasyonuna Etki Eden Faktörler ile ilgili olduğu için birinci bölümde motivasyon araçları ve motivasyon kuramlarına okul yönetimi ile ilgili temel bilgiler verilerek okul yönetiminde insan ilişkilerinin önemi ve motivasyonun insan ilişkilerindeki yeri belirtilmiştir. İkinci bölüm Eğitim Ortamı, yönetim ve yönetim biliminin motivasyon etkisi ve eğitim yönetimi konularına ayrılmıştır. Üçüncü bölümde ise ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi araştırmamızın evrenini Adana ilinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme ise Seyhan ilçesinde görevli idareci ve öğretmenlerimizdir. Başka bir araştırmadan uyarlayarak geliştirmiş olduğumuz anket adı geçen ilçe okullarında toplam 160 öğretmen ve idareci üzerinde uygulanmıştır. Uygulamanın evreni daha iyi yansıtması için farklı özellikte okullar seçilmiştir. Araştırmada kullandığımız anket 11 demografik soru içermektedir. 28 ayrı motivasyon aracı ve yönetici atama hakkında, soru sorulmuştur. Anketimizin alt bölümlerinde motivasyon araçlarımızın türleri belirlemiştir. Bunlar; ekonomik motivasyon araçları, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, psiko sosyal motivasyon araçlarıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet oranlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Devlet okulunda çalışan Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin meslekteki görev sürelerinin %4,4'ünü 1-5 yıl, %26,3'ünü 6-10 yıl, %28,1'ini 11-15 yıl, %24,4'ünü 16-20, %16,9'unu ise 21 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin halen görev yapmakta olduğu kurum/okuldaki görev sürelerinin %87,5'u 0-5 yıl, %9,4'ünü 6-14 yıl ve %3,1'ünü ise 16-35 yıl olduğu görülmektedir. Ankete katılanların halen görev yaptıkları kurumda 0-5 yıllık oldukları görülmektedir. Bu da örneklemin %87,5'ini oluşturmaktadır. Burada çok büyük oranda eğitim çalışanının son beş yıl içinde atandığı açıkça görülmektedir. Ayrıca en son yönetici atama yönetmeliğinin etkisi burada açıkça görülmektedir. Ankete katılan idareci ve öğretmenlerin %6,3'ü önlisans, %78,8'i lisans ve %15'i yüksek lisans mezunudur. Burada örneklemin büyük bölümü lisans mezunlarından (%78,8'sini) oluşmaktadır. Son yıllarda öğretmen ve idarecilerin yüksek lisans oranının yükseldiği görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir kısmı ek gelire sahip değildir ve ek iş yapmadığını (%88,8) belirtmektedir. Öğretmen ve idarecilerin Sahiplik

bilgileri incelendiğinde; yaklaşık olarak dörtte üçünün (%73,6) evi, büyük bölümünün (%78,8) otomobili vardır. Özellikle öğretmenler arasında otomobil sahipliği oranının göreceli olarak yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Genel anlamda öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan tüm motivasyon araçları hakkındaki görüşleri olumludur, tüm motivasyon araçlarına önem vermektedirler. Öğretmenlerin kendileri için çok önemli olduklarını belirttikleri motivasyon araçları şöyle sıralanmaktadır. Araçlar sırasıyla iş güvencesi, Yöneticilerin objektif kriterlere göre atanması, Sosyal haklar, adaletli disiplin sisteminin olması ve iyi bir iletişim sistemi olması, olarak tespit edilmektedir. İş güvencesi, yapılan işte yeterli araç gereç ve donanımın olması, sosyal hakların varlığından ve devamından emin olmak, iş arkadaşları ile ilişkiler, yöneticinin çalışma düzenini sağlaması, iyi bir iletişim sisteminin olması, bilgi ve yetenekler doğrultusunda görevlendirilme, bir çalışan olarak önem ve değer verilmesi, çalışılan kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması, sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesi, etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması, velilerden görülen saygı, çalışılan okulun vizyonunun olması, çalışılan kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi, kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının olması.

Genel anlamda öğretmenler okul yönetiminde kullanılan hiç bir motivasyon aracının kullanımından tam anlamıyla memnuniyet veya doyum duymamaktadır. Aynı zamanda çok ciddi anlamda bir memnuniyetsizlik ya da doyumсузлук duyulan bir aracın olmadığını da belirtmek gerekir. Doyum düzeylerinin birçok araç için normal olduğunu belirtmektedirler. Öğretmenlerin en az memnuniyet duydukları motivasyon aracı ekonomik araçlardan ücret, prim ve ödüdür, öğretmenlerin aldıkları ücretten duydukları doyumun az olduğu tespit edilmektedir. Özellikle az memnuniyet duyulan motivasyon araçları, sorunların tespit edilerek motivasyon araçlarının kullanımının etkinleştirilmesinde yol gösterici olacaktır. Öğretmenlerin normal doyum düzeyini işaret etmesine rağmen yanıt ortalaması 4 ile 4,3 aralığında yer alan şu motivasyon araçlarının kullanımının etkinleştirilmesi yönünde çözümler üretilebilir: örgütsel araçlardan çalışılan kurumda terfi ve kariyer olanakları, öğretmenlere yönelik sosyal aktiviteler, yöneticinin özel yaşama ilgisi, alınan ücret, ulaşım sorunları gibi.

Demografik değişkenlere göre öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki doyum düzeylerine bakıldığında ise ev sahipliği ve eğitim düzeyine göre anlamlı farklılıklar görülmüştür. Buna göre ev sahibi olan öğretmenler ile yüksek okul mezunu öğretmenlerin diğerlerine göre motivasyon araçları ile ilgili doyum düzeyleri daha

yüksek olmuştur. Ev sahibi olan öğretmenlerin motivasyon doyum düzeyinin daha yüksek çıkması açıkça Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidini desteklemektedir. Yüksekokul (önlisans) mezunu öğretmenlerin motivasyon düzeylerindeki olumlu farklılık ise motivasyonda beklenti kuramları arasında yer alan Adams'ın Denkserlik (Eşitlik) kuramını doğrulamaktadır. Anlaşıyor ki yüksek okul diploması ile gelinen nokta lisans diploması ile elde edilen sonucun aynısı olduğundan daha fazla tatmin söz konusu olmuştur. Zira Adams'a göre "Kişiler kendi çalışmalarında, o işe yapılan yatırımlar ile işin sonucu arasındaki oranı, benzer işte çalışanların oranları ile kıyaslarlar." Milli Eğitim Bakanlığı içerisindeki sayıları her geçen gün azalsa da önlisans mezunu öğretmenlerimizin göreceli olarak motivasyon düzeylerinin daha yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırma sonuçları bize temel gereksinimler ya da hijyen faktörler tatmin edilmeden diğer güdüleyicilerden de, umulan faydanın sağlanamayacağını göstermektedir. Öğretmen ve idareciler açısından birinci önceliğin iş güvencesi ve sosyal haklar olduğunu göstermektedir. Yönetici atama yönetmeliğinin objektif kriterlere göre yapılması eğitim çalışanları tarafından çok yüksek oranda desteklenmektedir. Eğitim çalışanlarının son beş yıl içinde görev yeri değişikliğinin çok fazla olduğu bu sonuçların öğretmen ve idarecilerinin motivasyonlarını iyi yönde etkilemediği görülmektedir.

Bir an önce öğretmen ve idarecilerimizin atamalarında objektif kriterlerin uygulanması iş güvencesinin garanti altına alınması ve sosyal hakların iyileştirilmesi motivasyonlarını arttıracak ve meslekte kendilerini gerçekleştirmeye yönelik psikolojik zemini hazırlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Başak Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Başak Yayıncılık.
- Açıkalın, A. (1998). *Okul yöneticiliği*. Ankara: Öncü Basımevi.
- Akat, İ. (1984). *İşletme yönetimi*. İzmir.
- Akad, İ ve Budak, G (1997) *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler
- Alan U. (2006). *Motivasyon teorileri ve motivasyonun iş hayatı üzerindeki etkileri*. Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Alper, S. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında uygulanan yönetim biçimlerine ilişkin olarak öğretmen algıları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Altok, T. (2009). *Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin hizmet ve imalat işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Isparta
- Aslan, A.E. (Ed.) (2002). *Örgütte kişisel gelişim*. Ankara.
- Aşıkoğlu, M (1996) *İnsan Kaynaklarını verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*. İstanbul: Üniversite Kitabevi
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme kuram ve uygulama*. Ankara.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş yönetim düşüncesinin evrimi*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Basaran, E. (1998). *Yönetimde insan ilişkileri (Yönetimsel Davranış)*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Basaran, .E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri (Yönetimsel Davranış)*. Kadioğlu Matbaası. Ankara, 1992 s. 65
- Basaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri (Yönetimsel Davranış)*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ. E. (1982). *Örgütsel davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Yargıcı Matbaası.
- Başaran, İ. E. (2000). *Eğitim yönetimi. nitelikli okul*. Ankara: Feryal Matbaası
- Başaran, İ. E. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayınevi

- Başaran, İ.,E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri (Yönetimsel Davranış)*. Ankara: Kadioğlu Matbaası.
- Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim yönetimi nitelikli okul*. Ankara.
- Baysal, C ve Tekarslan, E. (1996) *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri* İstanbul:Avcıol Basın Yayın
- Berberoglu, E.,G., Baraz, B. (1999). "Tusaş Motor Sanayi A.S.'de Örgüt Kültürü Arastırması" , A.Ü. ÜBF Dergisi, Eskisehir, 1999, s.64
- Berberoglu, E.,G., Baraz, B. (1999). "Tusaş Motor Sanayi A.S.'de Örgüt Kültürü Arastırması" , A.Ü. ÜBF Dergisi, Eskisehir, 1999, s.64
- Berberoglu, E.,G., Baraz, B. (1999). "Tusaş Motor Sanayi A.S.'de Örgüt Kültürü Arastırması" , A.Ü. ÜBF Dergisi, Eskisehir, 1999, s. 65—66
- Berberoglu, E.,G., Baraz, B. (1999). "Tusaş Motor Sanayi A.S.'de Örgüt Kültürü Arastırması" , A.Ü. ÜBF Dergisi, Eskisehir, 1999, s. 65—66
- Berzak, M.N. (1984) *İşgörenlerin Çalışmaya Güdülendirilmesinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Planlarının seçimi* İstanbul
- Bingöl, D. (1997). *Personel yönetimi*. İstanbul.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi Yayın No:9.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara, 2005.
- Busalıoğlu,Z. (2000). Eğitimde yönetimi anlamak sistemi çözümlmek.
- Can, H. (1984). *İşletme ve yönetim*. Ankara.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara.
- Celep, C.(2004) Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik. Ankara: Anı Yayıncılık
- Cerit, Y. (2008). Öğrenci, öğretmen ve yöneticilerin müdür kavramı ile ilgili metaforlara ilişkin görüşleri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 33(147), 3-13.
- Cesur, M. (2005). *Kastamonu ili ortaöğretim okulları yöneticilerinin yönetim biçimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, A.Ü Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Coşkun, M, (2009). *İlköğretim okullarında motivasyon araçları hakkında öğretmen görüşleri ve doyum düzeyleri üzerine bir alan araştırması*. Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Cüceloğlu, D. (1991). *İnsan ve davranışı (İkinci Baskı)*. İstanbul.
- Çelik, V. (2002). *Okul kültürü ve yönetimi, yenilenmiş (3. Baskı)*. Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Çelik, V.,(2002). *Okul Kültürü ve yönetimi*. Ankara.

- Çelik, V. (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003). *Eğitimsel liderlik*. Ankara.
- Daft, R. L. (2008). *New era of management (2nd Edition)*. Mason: Thomson South-Western.
- Dereli, T. (1985). *Organizasyonlarda davranış*. İstanbul.
- Dönmezer, S. (1994) *Toplumbilim*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Drucker, P. F. (1994). *Etkin yöneticilik (2. Baskı)*. (Çev: Özden, A. ve Tunalı, N.) İstanbul: Eti Kitapları.
- Drucker, P. F. (1996). *Etkin yöneticilik (2. Baskı)*. (Çev: Özden, A. Ve Tunalı, N.) İstanbul: Eti Kitapları.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul.
- Erdem A.R. (1997). İçerik kuramları ve eğitim yönetimine katkıları. *PAÜ. Eğitim Fak.Dergisi*. 3.
- Erdem, A. (1998). *21. yüzyıla girerken nasıl bir model yetiştirelim*. Ankara; Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Eren, E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, s.88 – 89
- Eren, E., “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, s.88 – 89
- Eren, E. (1998). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.S.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul,
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul.
- Eren, E. (1984). *Yönetim psikolojisi*. İ.Ü. İşletme İktisadı Enstitüsü 30.Yıl Yay. No:2 İstanbul.
- Eren, E., (2003). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul.
- Eren, E. (1989). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul : İ.Ü. İşletme Enstitüsü Yayınları.
- Erkus, A. (1999). *Öğrenen örgütler ve stratejik öğrenme modeli*, Yüksek lisans tezi, izmir.
- Erkus, A., (1999). *Öğrenen örgütler ve stratejik öğrenme modeli*. Yüksek lisans tezi, izmir.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve insan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*.

- Ersen, H. (1997). Toplam Kalite ve insan Kaynakları Yönetimi İlişkisi.
- Eroğlu, F. (1996) *Davranış Bilimleri* İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım
- Fındıkçı İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara.
- Güney, S. (2004). Açıklamalı yönetim organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü. Ankara.
- Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Davranış Bilimleri Sözlüğü. Ankara.
- Gürsel, M. (1997). *Okul yönetimi*. Konya: MKRO Basım, Yayım ve Dağıtım.
- Hagemann, G. (1997) *Motivasyon El Kitabı*, Çev. Göktuğ AKSAN, , İstanbul: Rota Yayınları
- Haktanıyan Y. (2012). *İnsan kaynakları yönetiminde motivasyonun çalışanlara etkisi üzerine bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. İstanbul.
- Hicks, H.G.(1975) *Örgütlerin Yönetimi:Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından* .
Çev.Osman Tekok, Birol Bumin
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). Yeni insan ve insanlar. İstanbul.
- Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi Ve Bir Uygulama Ankara.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının işgören performansına etkisi ve bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Ankara.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde iletişim- güdüleme ilişkisi*. Ankara.
- Kaya, Y. (1986). *Kemal, eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulamalar*. Ankara: Bilgi Yayınları.
- Kaya, Y.K. (1996). *Eğitim yönetimi, kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara.
- Kayıkçı, K., *Yönetici Yetiştirme Sorunu. Milli Eğitim Dergisi*. Sayı:150. 2001.S.3.
- Keenan, K. (1996)*Yönetici Klavuzu Çev.Engin Koparan*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği (12. Baskı)*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (1995). *İşletme yöneticiliği yönetici geliştirme, organizasyon ve davranış*. İstanbul.
- Konur, D.Y. (2006). *İşyerlerinde motivasyon teorileri ve uygulamalarına ilişkin bir araştırma*. Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Lachene, R. (1967). *The Application of Operational Research to Education Planning, OECD*. Paris, s.13-16.” Bursalıoğlu, a.g.k.,

- M. Stres-lyman Richard., Porter. W. (1975). *Motivation and work behaviour*. McGraw-Hill Series in Management.
- M.E.B. (2003). İlköğretim kurumları yönetmeliği.” *Resmi Gazete*, 25212, 24
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2000). *Tebliğler Dergisi*, Cilt 63, Sayı 2508, (Agustos).
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2000). *Tebliğler Dergisi*, Cilt 63, Sayı 2508, (Agustos).
- Milli Eğitim Bakanlığı, (2000). *Tebliğler Dergisi*, Cilt 63, Sayı 2508, (Agustos).
- Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.)(1973). ” *Resmi Gazete*, 14574, 24 Haziran
- Moorthy, D., (1992). Manager or Instructional Leaders or Both?, Canada, 1992, s.10.”
- Okutan, M. (2003). Okul Müdürlerinin dari Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 157,
- Onaran, O. (1981). Çalışma yaşamında güdülenme kuramları. Ankara.
- Omirtay, B.(2009) *Motivasyon Teorileri Kapsamında, Motivasyon Araçlarının Farklı İşletmeler Açısından Analizi*. Ankara Yüksek Lisans tezi
- Özalp, I. (2010). *İşletme yönetimi*. Ankara: Nisan Ki tabevi
- Özcan, H. (1996). *Liselerde uygulanan yönetim biçimleri*. Yayımlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özden, Y. (1999). Eğitimde dönüşüm: eğitimde yeni değerler (2.baskı). Ankara: Pegem Yayınları
- Özden, Y.(1999). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde kültürel korunlar ve örgüt kültürünün korunması ve geliştirilmesi, *Anadolu Üniversitesi BF Dergisi*, 438
- Özkalp, E. (1999). Örgütlerde Kültürel Korunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Gelistirilmesi. *Anadolu Üniversitesi BF Dergisi*, 438
- Özkan, E. (2006). *Motivasyon araçlarının iş tatmini üzerine etkileri: kütahya ceza infaz kurumu 'nda bir uygulama*. Yüksek lisans tezi, Kütahya.
- Öztekin, A. (2002). *Yönetim bilimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Öztekin, A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara.
- Paletta, A. Vidoni, D. (2006). Italian school managers: a complex identity. *Leadership and Management*, 34(1). 46-71.
- Parlak, B. (2011). *Yönetim bilimi ve çağdaş yönetim teknikleri*. İstanbul.
- Pat Heim ve Elwood N. (1990). Chapman., *Liderliği Öğrenmek*, 11
- Razi, S. (2003). *İlköğretim yöneticilerinin çağdaş liderlik eğilimleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van
- Robbins, David Mc (1961). *Clelland The Achieving Society*. New York :Van Nostrand Reinhold.

- Sabuncuoğlu, Z. (1992). *Örgütlerde davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınevi
- Sağır, T. (2004). *İşletmelerde Motivasyon Uygulamalar*. Yüksek lisans tezi, İstanbul.
- Şimşek, Ş. (1995). *Yönetim ve organizasyon*. Konya.
- Şişman, M (2002). *Eğitimde Mükemmellik Arayışı*.Ankara :Pegem A Yayıncılık
- Taymaz, H. (2003). Okul yönetimi. Ankara.
- Teyfur, M.(). *İlköğretim okul yöneticilerinin uyguladıkları yönetim biçimlerine ilişkin alguları ve velilere göre okul yöneticilerinin yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Doktora tezi,
- Türko, R. (1980). *Metin, bilimsel yönetim açısından motivasyon*. Ankara, Sevinç Matbaası.
- Uçar, Y. (2005). *Performans değerlendirme ve eğitim kurumlarında bir uygulama*. Yüksek lisans tezi ,Gaziantep.
- Us, A. T. (2007). *İşletmelerde motivasyon*. İstanbul.
- Varol, M. (2001). "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", s.29
- Varol, M. (2001). "Örgüt Kültürü ve Verimlilik", s.29
- Yalçın, A. S. (2002). *Personel yönetimi*. İstanbul.
- Yalçın, Ç. (2009). *Eğitim kurumlarında esnek yönetim modelinin uygulanabilirliği ve yönetim performansı üzerindeki etkisi*. Yüksek lisans tezi. İstanbul.
- Yapar. T. (2005). Motivasyonun iş verimliliği üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi. İstanbul.
- Yeniçeri. Ö. (2006). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar IQ*. İstanbul: Kültür Sanat Yayıncılık.

İnternet.

<http://www.motivasyon.web.tr/Kategori/motivasyon-nedir>

http://www.sistems.org/profesyonellik_ve_motivasyon.htm (23.12.2008)

<http://www.yasamdersleri.com/yazi.asp?id=1640>

http://www.sistems.org/profesyonellik_ve_motivasyon.htm

http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/161/161-icindekiler.htm

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> (09/07/2009).

http://pauegitimdergi.pau.edu.tr/Makaleler/6936450_7-%c4%b0%c3%87ER%c4%b0K%20KURAMLARI%20VE%20E%c4%9e%c4%b0T%c4%b0M%20Y%c3%96NET%c4%b0M%c4%b0NE%20KATKILARI.pdf

EKLER

EK -1. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

A.1. Anket Birinci Bölüm

Değerli Öğretmen ve İdareciler;

Bu anket, " Yönetici Görevlendirme Yönetmeliğinin (10.06.2014) Okul İdarecileri Üzerindeki Motivasyon Etkisi " konulu araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketi doldururken göstereceğiniz içtenlik ve samimiyet, araştırmanın sağlıklı ve doğru sonuçlar ortaya koymasını sağlayacaktır. Ayrıca, araştırma sonuçlarına göre ortaya konacak önerilerin, siz değerli eğitim çalışanlarının iş motivasyonlarının artırılmasına katkısı olacağı düşünülmektedir.

Anketin ilk bölümünde bireysel farklılıkları ortaya koyacak kişisel bilgiler tespit edilmeye; ikinci bölümünde ise, atama yönetmeliği ve sıralanan motivasyon araçlarının (özendirici araçlar), sizin için ne kadar önemli olduğu, bunlar size sağlandığı takdirde, hangisinin sizi ne derece motive edeceği ölçülmeye çalışılacaktır.

Anket içerisinde yer alan soruları, size en uygun gelen, kendi düşüncelerinizi en iyi yansıttığınızı düşündüğünüz seçeneğe ait kutucuğa (X) işareti koyarak cevaplayınız.

Vereceğiniz içten yanıtlar ve samimi yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla

İletişim:

TEL: 0536 568 43 85

e-posta: samiakun@gmail.com

Sami AKÜN

Toros Üniversitesi SBE

Yüksek Lisans Öğrencisi

Orhangazi Ortaokulu Müd. Bşyrd.

1. BÖLÜM: (KİŞİSEL BİLGİLER)

1-ÇALIŞTIĞINIZ OKUL:	1.	() RESMİ OKUL	2.	() ÖZEL OKUL
2-MESLEKTEKİ GÖREV	1.	() 1-5 YIL	2.	() 6-10 YIL
SÜRENİZ (YIL OLARAK) :	3.	() 11-15 YIL	4.	() 16-20 YIL
			5.	() 21 YIL ve ÜZERİ
3-BU OKULDA KAÇ YILDIR	1.	() 0-5 YIL	2.	() 5-15 YIL
ÇALIŞIYORSUNUZ?	3.	() 15-35 YIL		
4-CİNSİYETİNİZ:	1.	() BAYAN	2.	() ERKEK
5-MEDENİ DURUMUNUZ:	1.	() EVLİ	2.	() BEKÂR
6-EĞİTİM DURUMUNUZ:	1.	() YÜKSEKOKUL (ÖNLİSANS)	2.	() ÜNİVERSİTE (LİSANS)
	3.	() MASTER (YÜKSEKLİSANS)		
7-BRANŞİNİZİ YAZINIZ:			
8-EK İŞ YAPIYORMUSUNUZ?	1.	() EVET	2.	() HAYIR
9-EVİNİZ VAR MI ? :	1.	() EVET	2.	() HAYIR
10-OTOMOBİLİNİZ VAR MI?	1.	() EVET	2.	() HAYIR
11-GÖREVİNİZ :	1.	() YÖNETİCİ	2.	() ÖĞRETMEN

SIRA NO	A.2. Anket İkinci Bölüm	HİÇ	ÇOK AZ	AZ	NORMAL	ÇOK
1	Alacağım ücret miktarı benim için önemlidir.					
2	İş güvencesi benim için önemlidir.					
3	Yaptığım işin Üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler benim için önemlidir.					
4	Yöneticilerden moral desteği görmek benim için önemlidir.					
5	Okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi piknik gibi aktiviteler benim için önemlidir.					
6	Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi benim için önemlidir.					
7	Yöneticilerin özel yaşamımla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı benim için önemlidir.					
8	Görevimi yaparken inisiyatif kullanabilmek benim için önemlidir.					
9	İş arkadaşlarımla ilişkiler benim için önemlidir.					
10	Kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğilim olanaklarının olması benim için önemlidir.					
11	Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir. (Servis aracı)					
12	Velilerden gördüğüm saygı benim için önemlidir.					
13	Sosyal prestij benim için önemlidir.					
14	Terfi ve yükselme olanakları benim için önemlidir.					
15	Sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesi benim için önemlidir.					
16	Yaptığım işte yeterli araç gereç ve donanımın olması benim için önemlidir.					
17	Bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem benim için önemlidir.					
18	Yöneticinin çalışma düzenini sağlaması benim için önemlidir.					
19	Etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması benim için önemlidir.					
20	İyi bir iletişim sisteminin olması benim için önemlidir.					
21	Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi benim için önemlidir.					
22	Çalıştığım kurumun vizyonunun olması (Gelecekle İlgili Belirli Hedefleri) benim için önemlidir.					
23	Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması benim için önemlidir.					
24	Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması benim için önemlidir.					
25	Çalıştığım kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olması benim için önemlidir.					
26	Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak benim için önemlidir.					
27	Yönetici atama sisteminin objektif kriterlerle yapılması benim için önemlidir.					
28	Okul yöneticiliğinin profesyonel olması benim için önemlidir.					

ÖZGEÇMİŞ

Sami AKÜN, 1968 yılında Niğde ili Çamardı ilçesinde doğdu. İlk orta ve lise öğrenimini Çamardı 'da tamamladıktan sonra Selçuk Üniversitesi Niğde Eğitim Yüksek Okulunu ve Anadolu Üniversitesi AÖF Türkçe Lisans Bölümünü bitirdi. Halen AÜ Açıköğretim Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü 4. Sınıf öğrencisi olarak öğrenimine devam etmektedir. Meslek hayatına 1989 yılında Hakkari ilinde sınıf öğretmeni olarak başladı, 1992 yılında Niğde Çamardı ilçesi Çardacık köyünde ilkokul müdürlüğü, 1994 yılında Çamardı Öğretmenevi Müdürlüğü 1998- 2009 yılları arası aynı ilçede Halk Eğitimi Merkezi Müdür Yardımcısı Olarak görev yaptı. 2009 yılında Adana iline atandı şu an Seyhan ilçesi Orhangazi Ortaokulunda Müdür Başyardımcısı olarak çalışmaktadır. 2011- 2013 yılları arasında “Europe’s Creators Of The Future “ adlı Comenius projesi ile İsveç, İngiltere ve Romanya’da çeşitli okullarda incelemeler yaptı. Evli ve 2 çocuk babasıdır.