

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
ARAÇLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE
DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(SİLİVRİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan: **Mesut COŞKUN**

İSTANBUL, 2009

T.C
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİM VE DENETİMİ BİLİM DALI

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA MOTİVASYON
ARAÇLARI HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE
DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI
(SİLİVRİ ÖRNEĞİ)
(Yüksek Lisans Tezi)**

Tezi Hazırlayan:
Mesut COŞKUN
Öğrenci No:
060712012

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. F. Şule KAYA

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığıma and içerim. 21/08/2009

Aday: Mesut COŞKUN

MOTİVASYONDA ÖZENDİRİCİ ARAÇLAR HAKKINDA ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE DOYUM DÜZEYLERİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Tezi Hazırlayan: Mesut COŞKUN

ÖZET

Bu araştırma öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri ve doyum düzeyleri üzerine yapılmış bir alan araştırması olup, öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri ve doyum düzeyleri farklı değişkenlere göre belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın okul idarecilerinin öğretmenleri işe güdülemede daha gerçekçi değerlendirmeler yapmalarında faydalı olabileceği düşünülmüştür. Araştırmacı tarafından uyarlanarak geliştirilen, beşli Likert tipi, Motivasyon Araçları Doyum ve Görüş anketi, İstanbul ili Silivri ilçesinde sekiz ilköğretim okulunda toplam 216 öğretmene uygulanmış ve toplanan verilerin analizinde Mann Whitney-U testi, Kruskal Wallis-H testi, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile T-testi, F-testi, Tukey Testi ve korelasyon analizi kullanılmıştır.

Üç temel başlık altında toplanan motivasyon araçları hakkında elde edilen veriler gösteriyor ki öğretmenler en çok ekonomik motivasyon araçlarına önem vermektedir. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına da psiko-sosyal araçlara nazaran ortalamanın üzerinde önem vermişlerdir. Diğer bir bulguda, kadınların motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin erkeklerden daha olumlu olduğudur. Bunun yanında yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri ise üniversite mezunu olanlardan daha yüksektir. Ayrıca ev sahibi olan öğretmenlerin de motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyumun ev sahibi olmayan öğretmenlerden daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon araçlarının kullanımından duyulan doyum düzeylerini sınıflandıracak olursak en çok doyum duyulan motivasyon araçlarının psiko-sosyal araçlar olduğu, bunu genel ortalamaya yakın bir değerle örgütsel ve yönetsel araçların izlediği, en az doyum hissedilen motivasyon araçlarının ise ekonomik araçlar olduğunu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Motivasyon Araçları, Görüş Ölçeği, Doyum Ölçeği, Öğretmen

A SURVEY OF TEACHERS' OPINION ABOUT MOTIVATION TOOLS AND SATISFACTION LEVELS

Presented by: Mesut COŞKUN

Abstract

This survey is a field survey of teacher's opinion about motivation tools and satisfaction levels. The teachers' opinions about the motivation tools and their satisfaction levels are tried to be determined according to different variables. It is thought that the work, consisting of four sections, can be useful to motivate teachers for work and to make evaluations more realistically by school managers. Likert type survey with five choices has been done with a total of 216 teachers in eight primary schools in Silivri. To analyze the acquired data, Mann Whitney-U test, Kruskal Wallis-H test, T-test with arithmetic average and standard deviation, F test, and Tukey test and correlation test are used.

The motivation tools, which are classified under three fundamental titles, show that teachers at most care about motivation tools. Organizational and managerial motivational tools are given more importance than psycho-social ones. Another finding is that the thoughts about motivation tools show difference by respect to the teacher's genders. Female teachers have more positive opinions than the male teachers about motivation tools. However, the teachers, who have graduated from two-year colleges, have a higher level of satisfaction from the usage of motivation tools than the four-year college graduates. Besides this, it is found that home-owner teachers have more satisfaction than those teachers not having one from the usage of the motivation tools. If we are to classify the satisfaction levels from the usage of the motivation tools, it can be said that the most-satisfactory motivation tools are psycho-social ones, followed by the organizational and managerial tools with a value close to the general average, and the least satisfactory motivation tools are economic ones.

Keywords: Motivation, Motivation Tools, Satisfaction Scale, Regarding Scale, Teacher.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	V
Sekiller Listesi	VII
Kısaltmalar	VIII
Giriş	

1

I. BÖLÜM OKUL YÖNETİMİ

1. OKUL YÖNETİMİNİN TANIMI	4
2. OKUL YÖNETİMİNİN ALANI	4
3. OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ	5
4. OKUL YÖNETİMİNDE ROL OYNAYAN ÖĞELER	6
4.1. Yöneticiler	6
4.2. Öğretmenler	8
4.3. Eğitimci Olmayan Personel	9
4.4. Öğrenciler	10
4.5. Veliler	11
4.6. Baskı Grupları	12
4.7. Yönetim Yapısı	14
4.8. İş Piyasası	15
5. OKUL YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİ	16
5.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı	16
5.2. Güdüleme (Motivasyon)	17
5.3. Grup Davranışı	18
5.4. Değişiklik – Yenilik	19
5.5. Çatışma	21
5.6. Katılma	22

II. BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI

1. MOTİVASYON	24
1.1. Motivasyonun Tanımı	24
1.2. Motivasyonun Özellikleri	24
1.3. Motivasyon Yönetimi	25
1.4. Güdüler ve Gereksinimler	25
2. MOTİVASYON KURAMLARI	27
2.1. Gereksinim Kuramları	27
2.1.1. A. Maslow ve Gereksinimler Hiyerarşisi	28
2.1.2. Hrezberg ve Çift Faktör Kuramı	30
2.1.3. Alderfer ve Erk Kuramı	33
2.1.4. Mc Clelland ve Başarı Güdüsü Kuramı	35
2.2. Süreç Kuramları	37
2.2.1. Pavlov ve Klasik Şartlanma	37
2.2.2. Skinner ve Edimsel Şartlanma	38
2.3. Beklenti Kuramları ve Uzantıları	39
2.3.1. Vroom ve Beklenti Kuramı	39
2.3.2. Porter-Lawler ve Beklenti Değer Kuramı	42
2.3.3. Adams ve Eşitlik Kuramı	44

III. BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI

1. EKONOMİK ARAÇLAR	47
1.1. Ücret, Prim, Ödül	47
1.2. İş Güvencesi	48
2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR	50
2.1. Takdir, Övgü ve Yapıcı Eleştiri	50
2.2. Moral Vermek	51
2.3. Sosyal İşlere, Sosyal Etkinliklere Önem Vermek	52
2.4. Önem ve Değer Vermek	53
2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma	54

2.6. Çalışmada Bağımsızlık (İnisiyatif)	55
2.7. Çalışanlar ve Yöneticilerle İlişkiler	56
2.8. Gelişme ve Başarı	57
2.9. Sosyal Kolaylıklar	58
2.10. Sosyal Statü Sağlamak	59
2.11. Prestij Sağlamak	60
3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR	60
3.1. Terfi ve Kariyer	60
3.2. Karara Katılma, Açık Yönetim Politikası	61
3.3. İyi Çalışma Koşulları	62
3.4. Çalışma Düzeni Sağlamak	63
3.5. Yapılan İşin Çekici ve Önemli Olması	64
3.6. Performans Değerlendirme	65
3.7. İyi Bir İletişim Sistemi	66
3.8. Yetki ve Sorumluluk	67
3.9. Vizyona Sahip Olmak	69
3.10. Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi	70
3.11. Oryantasyon, İşe Alıştırma Sistemi	71
3.12. İyi Bir Eğitim Sistemi	72
3.13. İş Güvenliğini Temin Etmek	73

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. AMAÇ	74
2. ÖNEM	76
3. VARSAYIMLAR	76
4. SINIRLILIKLAR	77
5. TANIMLAR	77
6. YÖNTEM	77
6.1. Araştırma Modeli	77
6.2. Evren ve Örneklem	78
6.3. Veriler ve Toplanması	78
6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	79

	IV
7. SÜRE VE OLANAKLAR	79
8. BULGULAR	80
8.1. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları	80
8.1.1. Cinsiyet	80
8.1.2. Eğitim Düzeyi	80
8.1.3. Medeni Durum	81
8.1.4. Çocuk Sahipliği	81
8.1.5. Ek Gelir Durumu	82
8.1.6. Ek İş Yapma Durumu	82
8.1.7. Ev- Otomobil Sahipliği	83
8.1.8. Ailenin Bakımını Üstlenme Durumu	83
8.1.9. Görev Yapılan Kurum	84
8.1.10. Mesleki Kıdem	84
8.1.11. Hâlihazırdaki Okulda Geçen Hizmet Süresi	85
8.1.12. Branş	85
8.2. Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	87
8.3. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	89
8.4. Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular	92
8.5. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular	94
8.6. Korelasyon Analizi Bulguları	98
9. YORUMLAR	
9.1. Görüş Ölçeği İçin Alt Grupların Karşılaştırılması	99
9.2. Demografik Değişkenlere Göre Görüş Ölçeğine İlişkin Yorumlar	101
9.3. Doyum Ölçeği İçin Alt Grupların Karşılaştırılması	102
9.4. Demografik Değişkenlere Göre Doyum Ölçeğine İlişkin Yorumlar	103
SONUÇ	106
KAYNAKÇA	112
EKLER	117
ÖZGEÇMİŞ	121

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Cinsiyet ile İlgili Bulgular	78
2. Eğitim Düzeyi ile İlgili Bulgular	78
3. Medeni Durum ile İlgili Bulgular	79
4. Çocuk Sahipliği ile İlgili Bulgular	79
5. Ek Gelir Durumu ile İlgili Bulgular	80
6. Ek İş Yapma Durumu ile İlgili Bulgular	80
7. Ev- Otomobil Sahipliği ile İlgili Bulgular	81
8. Ailenin Bakımını Üstlenme Durumu ile İlgili Bulgular	81
9. Görev Yapılan Okul ile İlgili Bulgular	81
10. Mesleki Kıdem ile İlgili Bulgular	82
11. Hâlihazırdaki Okulda Geçen Hizmet Süresi ile İlgili Bulgular	82
12. Branş ile İlgili Bulgular	83
13. Yeniden Düzenlenmiş Branş ile İlgili Bulgular	84
14. Motivasyon Araçları Görüş Ölçeğini Oluşturan İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	85
15. Demografik ve Kişisel Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları	88
16. Demografik ve Kişisel Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları	89
17. Motivasyon Araçları Doyum Ölçeğini Oluşturan İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	90
18. Demografik ve Kişisel Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile t-testi Sonuçları	93
19. Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin F-testi Sonuçları	94
20. Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Tukey Testi Sonuçları	95
21. Çocuk Sahipliği Durumlarına Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin F-testi Sonuçları	95

22. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin F-testi Sonuçları	95
23. Hâlihazırda Okulda Geçen Hizmet Sürelerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin F-testi Sonuçları	96
24. Görüş Ölçeği İçin Alt Grupların Karşılaştırılması	97
25. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Motivasyon Araçları İlişkisi	97
26. Doyum Ölçeği İçin Alt Grupların Karşılaştırılması	100

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Sayfa</u>
1. Motivasyon Süreci	28
2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	29
3. Hijyen Faktörler	31
4. Motivatör Faktörler	32
5. İki faktörün doyum ve doyumsuzluk ilişkisi	33
6. Alderfer ve Maslow Kuramları	34
7. Kapsam Teorileri	36
8. Vroom' un güdüleme de süreç modeli	42
9. Porter ve Lawler'in Dinamik Motivasyon Modeli	43
10. Eşitliği sağlama süreci	45

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kitap
bkz	Bakınız
M.E.B.	Milli Eğitim Bakanlığı
Tüsiad	Türkiye Sanayici ve İş Adamları Derneği
v.b.	Ve Benzeri
YÖK	Yükseköğretim Kurulu
y.y.	Yüzyıl

GİRİŞ

Eğitim hiç Őpne 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 öğesi ise öğretmendir. Öğretmenin içinde bulunduğu ruhi durum, mesleğe kendini adanılığı, 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.

Öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinde ve doyum düzeylerinde hangi değişkenlerin nasıl farklılıklar yaratacağı konusunda literatürde ayrıntılı durum saptamalarına rastlanmamıştır. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nde yapılan tarama sonucunda da böyle bir çalışma görülmemiştir. Oysaki yönetim biliminde insan ilişkilerinin her geçen gün daha da önem kazanması eğitim yönetimi alanında böyle bir araştırmanın yapılmasını lüzumlu hale getirmektedir.

Bu araştırma, demografik değişkenlere göre, öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşüncelerinin ve doyum düzeylerinin değişebilirliğini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Böylelikle farklı durumlarda motivasyon araçlarının öğretmenler üzerindeki etkililiği belirlenmeye çalışılacaktır. Bu amaçla cevaplandırılacak sorular şunlardır.

1. Öğretmenlerin farklı motivasyon araçlarının önemi hakkındaki görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin farklı motivasyon araçlarının kullanımı ile ilgili doyum düzeyleri nedir?

Araştırma ile toplanacak verilerin, özellikle okul idarecilerinin öğretmenleri işe güdülemede daha gerçekçi değerlendirmeler yapmalarında ve öğretmenlerin daha iyi motive edilebilmelerinde faydalı olabileceği umulmaktadır. . Araştırma ilişkisel tarama

modelindedir. Demografik şartlar ile motivasyon araçları arasında ki ilişki araştırılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla öğretmenler üzerinde bir anket uygulanmasına karar verilmiş ve farklı bir konuda başka bir araştırmacının kullandığı anket değiştirilerek uyarlanmıştır. Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler, örneklemini ise Silivri ilçesinde bulunan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır.

Araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmamızın konusu Okul Yönetimi alanı ile ilgili olduğu için birinci bölümde okul yönetimi ile ilgili temel bilgiler verilerek okul yönetiminde insan ilişkilerinin önemi ve motivasyonun insan ilişkilerindeki yeri belirtilmiştir. İkinci bölüm motivasyon ve motivasyon kuramlarına ayrılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmamızın asıl konusunu oluşturan motivasyon araçları hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölüm ise araştırmaya ayrılmıştır. Nasıl bir yol izlendiği, anket çalışması bulguları ile yorumları yer almaktadır.

I. BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ

1. OKUL YÖNETİMİNİN TANIMI

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanması olarak tanımlanmıştır. Bu açıdan bakıldığında okul, örgüt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı bir değişkeni konumundadır. Okulun eğitim sisteminin en ucunda, üretim amaçlı somut yapısı ayrıca eylemsel sınırlarını belirleyebilme özelliği onu eğitim sisteminin en işlevsel parçası haline getirir.¹

Okul yönetiminin amaçlarını ve sınırlarını doğal olarak bulunduğu ülkenin eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirleyebilmektedir. Ancak okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okulun bir roller sistemi olarak görülmesi, öğretmenlerin ve diğer personelin rol ve beklentilerinin göz önünde bulundurulmasını önemli kılmaktadır.²

Şu halde okul yönetimi için, belirli bir eğitim politikasını, eğitim yönetimi birikimleri doğrultusunda, kendi eylemsel sınırları içerisinde, insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatabilme işlevidir diyebiliriz.

2. OKUL YÖNETİMİNİN ALANI

Okul yönetimi eğitim yönetiminin bir alt sistemi olmakla beraber eğitim yönetiminin ağırlık merkezini de oluşturur. Zira okul bir toplumdaki eğitim olgusunun en tipik örgütüdür ve sosyal hayatın merkezinde bulunur. Okul yönetiminin alanını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Türk Milli Eğitim Sisteminin amaçları ve genel yapısı da ülkemizde okul yönetimi alanını belirler. Bir okul yöneticisinin davranış biçimlerini anlamamız ve anlamlandırabilmemiz için eğitim

¹ Açıkalın, A., Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1997, s.1.

² Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2005, s.3.

sisteminin amaçlarını, yapısını, felsefesini ve hatta bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri bilmemiz gerekmektedir. Eğitim amaçlarının okul düzeyinde uygulanması okul yöneticilerinin yetki ve sorumluluğundadır. Bilimdeki hızlı gelişmeler birçok bilim dalında olduğu gibi eğitimde de dallanmalara ve uzmanlaşmalara neden olmuştur. Bunun sonucunda eğitim biliminde de pek çok uzmanlık alanı (Eğitim Psikolojisi, Eğitim Ekonomisi, Eğitim Sosyolojisi, Eğitim Yönetimi v.b) meydana gelmiştir. İşte bu bilim dallarından biri de eğitim yönetimi olup ağırlık merkezi okul yönetiminin üzerinde bulunmaktadır. Okul yönetiminin alanı program geliştirme, ölçme ve değerlendirme, eğitim planlaması gibi diğer dallara oranla hem daha geniş kalmakta hem de bu diğer dallar okul yönetimini destekleyen bir nitelik göstermektedir.³

“Okulu diğer eğitim kurumlarından ayıran en önemli özellik insan üzerinde çalışmasıdır.”⁴ Bundan dolayı denilebilir ki okul yönetimi, diğer dallara göre, insan ilişkilerinden daha çok faydalanmaya mecburdur. Okul yöneticisinin de bu alanda kendisini yetiştirmiş olması gerekmektedir.

3. OKUL YÖNETİMİNİN ÖNEMİ

Okul eğitim sistemlerini kapsayan genel bir kavram olmakla birlikte verilen eğitim düzeyini ve türünü belirten değişik adlarla anılır (İlköğretim, Lise, Endüstri Meslek Lisesi, Yüksekokul, v.b.). Okul, eğitim sisteminde eğitimin üretildiği yerdir. Okulun dışındaki başka eğitim kuruluşları, okula yardım etmek için vardır. Okul olmadığında bunlar da yok olur.⁵

Okullar sosyal hayatın merkezinde bulunan sistemler olarak toplumsal sorunların da ilk önce etkilediği örgütler olma özelliği gösterirler. Bir toplumsal sorun ancak okullarda hissedildikten sonra daha üst düzeyde ele alınabilir. Bunun yanında iyi örgütlenmemiş ve amaca hizmet etmeyen okulların daha büyük toplumsal sorunlar doğuracağı da bir gerçektir. Bu nedenden ötürü denilebilir ki okulun iyi örgütlenmesi eğitim sistemi içerisinde bulunan diğer üst ve yan kuruluşların iyi örgütlenmesinden daha önemlidir.

³ Bursalıoğlu, a.g.k., s.6.

⁴ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2003, s.22.

⁵ Başaran, E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000, s.12.

Bir eğitim sisteminin etkililiği, temel sistemleri olan okulların etkili olmasına bağlıdır. Bu yüzden eğitim yönetimi, okulu odak (merkez) olarak almak zorundadır. Onuncu Milli Eğitim Şurası Okulu, eğitim sisteminin odağına almayı kararlaştırmıştır.⁶

Okulun toplum için bu hayati durumu okul yönetiminin de ne denli önemli olduğunu göz önüne sermektedir. Ancak şimdiye kadar ülkemizde okul yöneticilerinin atanması ve eğitimlerinde konuya yeteri kadar önem verildiğini söylemek güçtür. Ülkemizde görev yapan okul yöneticilerinin pek azı alanları ile ilgili akademik kariyere sahiptir. Diğer taraftan okul yöneticiliği seçme sınavları ise politik kaygıların hissedildiği bir düzensizlik ile yürümekte olup kararlılıktan uzak bir uygulama halini almıştır.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için, okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Böyle bir okul yöneticisi problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine, bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır.⁷

4. OKUL YÖNETİMİNDE ROL OYNAYAN ÖĞELER

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.

⁶ Başaran, a.g.k., s.12.

⁷ Bursahioğlu, a.g.k., s.6.

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.⁸

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.⁹ Ancak bir kısım araştırmacılara göre bu da yeterli değildir.

Okul müdürü gücünü resmi 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.¹⁰

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.¹¹

⁸ Başaran, a.g.k., s.80.

⁹ "Moorthy, D., Manager or Instructional Leaders or Both?, Canada, 1992, s.10." Çelik, V., Eğitimsel Liderlik, Ankara, 2003, s.46.

¹⁰ "Argyris, C., Executive Leadership, New York, 1953, s.5." Bursalıoğlu, a.g.k., s.40.

¹¹ Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2002, s.143.

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.¹² 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.¹³

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, disiplincilik ve yargıçlıktır.¹⁴ Biraz dikkatli bakıldığında öğretmenlerden istenilen bu değişik ve bazen de çatışık roller arasında

¹² Başaran, a.g.k., s.178.

¹³ “Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.)” Resmi Gazete, 14574, 24 Haziran 1973.

¹⁴ Bursalıoğlu, a.g.k., s.43.

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.¹⁵ Belirtilen bu engellerle ilgili tedbirlerin alınması durumunda yenilikçi öğretmen, yenilikçi okul ve gelişen dinamik toplum hedefi daha yakın görünmektedir.

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.¹⁶ Bu gün için yönetmeliklerde memurlara verilmiş görevlerin tamamını müdür ve müdür yardımcıları 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;

¹⁵ Helvacı, M. A., Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, İstanbul, 2005, s. 226-227.

¹⁶ Bursalıoğlu, a.g.k., s.47-48.

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.¹⁷

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.

4.4. Öğrenciler

Öğrenci, sözlük anlamı olarak, ”öğrenim görmek amacıyla ders alan kimse” şeklinde ifade edilir.¹⁸ Geniş bir yelpazede anlam bulan öğrenci, okul sistemi için bir iç müşteridir ve bu iç müşterinin memnuniyeti okulun kalite seviyesini gösteren bir ölçüttür.¹⁹ Eğitim sistemi içinde öğrenci şu şekilde tanımlanır;

...planlı eğitim yapılan bir eğitim yerinde, önceden tasarlanan bir eğitim programının

gerekirdiği öğrenme yaşantılarını belli bir sürede gerçekleştirmek için eğitilen kişidir....

Öğrenciliğin, toplumda kendine özgü bir konumu; yasalara göre görevleri, sorumlulukları ve hakları

vardır....²⁰

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

¹⁷ “M.E.B. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği.” Resmi Gazete, 25212, 24 Temmuz 2003.

¹⁸ <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA> (12.08.2008)

¹⁹ Çelik, V., a.g.k, s.127.

²⁰ Başaran, a.g.k., s.158.

karşılaşılan sorunların çözümü ve okula adaptasyon sağlanır, dolayısıyla da okul başarısı artar.²¹

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. Tabii 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.²²

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

²¹ Taymaz, a.g.k., s.129.

²² Bursalıoğlu, a.g.k., s.49.

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.²³

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.²⁴

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.

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

²³ Bursalıoğlu, a.g.k., s.50-52.

²⁴ <http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2005/OgrenciOkulVeli/Sozlesme.pdf>, (18.08.2008)

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 yanılığine düştüklerini ve bu anlamda okulun amaçlarını ve çalışma yöntemlerini değiştirmeyi hedef tuttıklarını 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.²⁵

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.²⁶

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

²⁵ Bursalıoğlu, a.g.k., s.53-54.

²⁶ <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/860.pdf>, (19.08.2008)

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, baskı gruplarının istek ve baskılarına direnmesi pek görülen bir durum olamamaktadır.

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.²⁷

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

²⁷ Bursalıoğlu, a.g.k., s.54-55.

verilmesi ve demokratikleşmenin sağlanması gibi amaçlar taşıdığı iddia edilmekle beraber eğitim birliği ve sosyal devlet yapısını da zedeleyeceği düşünülmektedir.²⁸

Öncelikle, devlet iş görme yeteneği ile uyumlu olmayan bir rol üstlenmemelidir. Yani devlet, etkin biçimde yapıp yapamayacağına bakmadan, tekelinde 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.²⁹ 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.

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.³⁰

²⁸ <http://www.kamuyonetimi.org/ktml2/files/uploads/pdf/ulusalegitim.pdf> (07,11,2008)

²⁹ http://www.icisleri.gov.tr/icisleri/TurklidareDergisi/UpLoadedFiles/436_209_226.doc/ (07,11,2008)

³⁰ "Lachene, R., The Application of Operational Research to Education Planning, OECD. Paris, 1967, s.13-16." Bursalıoğlu, a.g.k., s.55.

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.³¹

5. OKUL YÖNETİMİNDE İNSAN İLİŞKİLERİ

5.1. İnsan İlişkilerinin Tanımı

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.

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 yönetimsel önlemler.”³² olarak tanımlanabilir. Ve “ Bu yaklaşımlar temelde

³¹ [http://myotoplantisi.cu.edu.tr/komisyon2/bakkalkomisyonII.doc/\(07,11,2008\)](http://myotoplantisi.cu.edu.tr/komisyon2/bakkalkomisyonII.doc/(07,11,2008))

³² Güney, S., Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Ankara, 2004, s.123.

kişiler arası farkında olma ve duyarlılığı arttırıcı, tanılayıcı beceriler geliştirmek yoluyla, çatışmaları önlemek amacıyla desenlenirler.”³³

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.³⁴

5.2. Güdüleme (Motivasyon)

Motivasyon; İngilizcesi olan “Motivation” kelimesinden türemiştir ve bu kelimedede Latince’de “Movere” yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir. Kısaca bu kelime harekete geçiren anlamına gelmektedir.³⁵ Psikolojide ise motivasyon, içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen amaçlı davranışlar için kullanılır.³⁶ Yönetim bilimi açısından ise motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı davranışsal bir yönetim sürecidir.³⁷

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

³³ “Nightingale, D., Conflict and Conflict Resolution , California, 1976, s.141.” Balcı, A., Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, Ankara, 2000, s.177.

³⁴ Bursalıoğlu, a.g.k., s.136-138.

³⁵ Adair, J., Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2006, s.9.

³⁶ Aslan, A.E. “Editör”, Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.96.

³⁷ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s.348.

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.³⁸

Motivasyon konusu yönetim biliminde pek çok araştırmaya konu olmuş ve bunun sonucunda daha sonraki bölümde ele alacağımız motivasyon teorileri ortaya çıkmıştır.

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.³⁹

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.”⁴⁰ 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

³⁸ Bursalıoğlu, a.g.k., s.140.

³⁹ Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2006, s.258.

⁴⁰ Güney, a.g.k., s.101.

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.⁴¹

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.⁴²

⁴¹ Bursalıoğlu, a.g.k., s. 142-144.

⁴² Taymaz, a.g.k., s.63.

Okul ortamında yapılacak değişmelerde izlenecek temel strateji okulun örgütsel kültürünün değiştirilmesidir. Okul kültürünü değiştirmeden okulda gerçek bir değişme meydana getirmek mümkün değildir.⁴³ 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.⁴⁴

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 gerçeğın 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 karşılaşıacağı 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.⁴⁵

5.5. Çatışma

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

⁴³ Çelik, a.g.k., s. 79.

⁴⁴ Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 2002, s.233.

⁴⁵ Busalıoğlu, a.g.k., s. 146-147.

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.⁴⁶

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.⁴⁷

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.⁴⁸

Okul içerisindeki çatışmaları azaltmak ve yapıcı yönde kullanabilmek için çatışmaların yönetilmesi şarttır. Çatışmayı yönetmenin bazı yolları şunlardır. 1. Göz ardı etme: Bir zarar gelmeyeceği sezildiğinde çatışma göz ardı edilebilir. 2. Bilgili kılma: Bazen bilgi yetersizliği de çatışma nedeni olabilir. Yeterli ve doğru bilgilendirme çatışmayı ortadan kaldırabilir. 3. Pazarlık: Karşıt tarafların çözüm için karşılıklı ödün vermesiyle gerçekleşir. 4. Ortak noktalar arama: Çözüm seçeneği üzerinde ortaklanılacak yönleri bulma ve uzlaşmayı genişletme şeklinde işleyen bir yoldur. 5.

⁴⁶ Aslan, a.g.k., s.201.

⁴⁷ Balcı, A., Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, Ankara,2002, s. 175.

⁴⁸ Bursalıoğlu, a.g.k., s. 157,158.

Genel kurallara başvurma: Kararlaştırmayı, genel tartışma kurallarına göre yürütmek, oylamayla yapmak, bilimsel yöntemleri kullanmak gibi genel kurallar, kimi kez çatışmayı yönetmede başarılı olabilir. 6. Erk kullanma: Çatışmalarda yönetsel erk kullanmakta bazen faydalı olabilir ama yöneticinin uzmanlık ve kişilik yetkisini kullanması daha etkili kabul edilir. 7. Çatışmayla birlikte yaşama: Bazen çözüm seçeneği tarafların içine sinmese de uygulamaya konulabilir. Böyle bir durumda taraflar çatışmayı içlerine sindirmek ve ona alışmak durumunda kalabilirler. 8. Çatışmayı erteleme: Çözüm seçeneği üzerindeki tartışmayı erteleyerek zaman kazanmak kimi zaman çatışmayı ortadan kaldırabilir.⁴⁹

Okul yöneticisi ile öğretmenleri arasında, özellikle bizim eğitim düzenimizde bir yetişme farkı olmadığına göre, yöneticinin çatışma gerçeğini rahatça kabul etmesi ve bilimsel yönteme 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.⁵⁰

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.”⁵¹ 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

⁴⁹ Başaran, a.g.k., s.100.

⁵⁰ Bursalıoğlu, a.g.k., s. 159.

⁵¹ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_O.html (29.11.2008)

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.⁵²

Yönetimde katılma kavramı ister istemez insan haklarını, söz ve karar hakkını akla getirmektedir. Eğitim örgütlerinde katılma sürecinin varlığını oluşturabilmek ve bunu yaşatabilmek ise, “insanın değeri”ni yönetim süreçlerine katmak anlamına gelir. İnsan haklarının ön planda tutulması ise gelişmiş toplumların özelliği olup temelinde erken yaşlarda alınmış felsefe eğitimi yatmaktadır.⁵³

⁵² Bursalıoğlu, a.g.k., s. 160.

⁵³ <http://www.bydigi.net/kamu-yonetimi/222605-egitim-orgutlerinde-yonetim-sureclerine-katilma.html> (30.11.2008)

II. BÖLÜM

MOTİVASYON VE MOTİVASYON KURAMLARI

1. MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı

Örgütsel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ve geliştirilen kuramların özünde başarılı yönetim arayışı vardır. Bu yaklaşım içinde, iş görenlerin işe ve işletmeye inançla bağlanma yolları ve özendirme olanakları araştırılır. Yönetici için en önemli sorun, ayrı ayrı gereksinim ve kişiliklere sahip iş görenlerin örgüt amaçlarına doğru nasıl yönlendirileceğidir. Bu nedenle, bir yandan işletmelerde yapılan tüm işlerin daha ilginç ve doyurucu olması araştırılırken, öte yandan iş görenin gereksinimleri yakından gözetlenerek ve bu gereksinimlerde oluşan değişiklikler sürekli izlenerek onların doyurulması yönünde çeşitli incelemeler yapılmaktadır.

Bu yaklaşım içinde genel bir tanım yapmak gerekirse, iş görenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlara motivasyon denilebilir. Bunu göz ardı eden yönetici ise, insan, davranış ve örgütsel amaç uyumunu sağlayamayacaktır.¹

Bir başka bakış açısıyla da motivasyon; Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin istekliliğinin artırılması olarak tanımlanmıştır.²

1.2. Motivasyonun Özellikleri

Motivasyon kişisel istekler, ihtiyaçlar ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir. Motivasyon bir amaca yönelik bir süreçtir. İş yerinde sarf ettiğimiz güç statümüzü değiştirmek, ödül kazanmak gibi şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyonda anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır. Motivasyonla amaçlanan çalışanların işletmede kalmalarının, yaratıcı gizli güçlerini

¹ Genç, N., Zirveye Götüren Yol, İstanbul, 1994, s.26.

² Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1997, s.168.

kullanmalarının, iş başarımlarını arttırmalarının sağlanmasıdır. Motivasyon kavramının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

- Motivasyon kişiseldir. Yani bir kişi için geçerli olan motive edici bir durum bir başka kişi için geçerli olmayabilir.

- Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Bu yüzden işverenler çalışanlarının davranışlarını iyi gözlemlemelidir.

- Motivasyon da önem taşıyan bir gereksinim artık tatmin edildiğinde motivasyon aracı olma özelliğini kaybeder. Bunun yerini başka bir gereksinim doldurur.

- Yöneticiler ve liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemezler. Amaçlar davranışı kontrol etmez sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.

- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmayabilir. Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler de vardır.³

1.3. Motivasyon Yönetimi

Motivasyon yönetimi iş görenlerin daha verimli bir şekilde çalışmalarını sağlayacak iş ortamının sağlanmasıdır. Motivasyon çalışanların işlerini önemli hedeflerine ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlamak suretiyle arttırılabilir.⁴ Buna rağmen motivasyon insan kaynakları fonksiyonları arasında en çok ihmal edilenidir. Bunun nedenlerinden en önemlisi de motivasyonun bazı ek maliyetler getirmesine karşın sağlanan ekonomik yararının doğrudan ölçülememesidir. Bununla birlikte, işletmeye daha nitelikli elemanların çekilmesi, nitelikli elemanların uzun süre işletme bünyesinde tutulması, çalışanların daha verimli olması, motivasyonun yüksek tutulması ile doğru orantılıdır.

³ Yıldırım, D.Ş., Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler,(Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi SBE, 2006, s.3.

⁴ Sağır, T., İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004, s.22.

Uzmanlara göre kişilerin psikolojik yapılarına göre onları motive edecek araçlarda birbirlerinden farklıdır. Psikologlar çalışanları altı ana psikolojik gruba ayırırlar. Bunlar:

- Güven arayan çalışan
- Mükemmellik isteyen çalışan
- Kendisine önem verilmesini isteyen çalışan
- Sorumluluk seven çalışan
- Prestij arayan çalışan
- Herkes tarafından kabul görmek isteyen çalışan

Bir örgütte sistemli bir motivasyon yönetiminin faydaları ise şunlardır:

- Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.
- İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.
- Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur.
- Çalışanların iş tatmini yüksek olur.
- Çalışanların işten kaytarma oranı azalır.
- İşletmenin maliyetlerinde azalma sağlar.
- İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir
- İşletmelerin ürün yada hizmetlerinin kalitesinin yükselmesinde etkilidir.
- İşletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir.⁵

1.4. Gdüler ve Gereksinimler

Güdü, harekete geçirilmiş ihtiyaca verilen addır. Gdüler kişilerin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek

⁵ Nüvit, O., İnsan Mühendisliği, Ankara, 1995, s.310.

için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Kişinin tek bir davranışı bile birbirinden farklı birçok ihtiyacı gidermeye yönelik olabilir.⁶

Birey, evren üzerinde yaşantısını sürdürebilmek için bazı fizyolojik ve doğal gereksinimler peşinde koşarken, öte yandan güven duygusu içinde çalışmak, başkalarının beğenisini kazanmak, kişisel ümit ve özlemlerine ulaşmak gibi toplumsal ve psikolojik içerikli gereksinimler duyar ve bunları doyumak ister. Ortaya çıkan her gereksinme bireyde bir iç itilme yani motiv yaratır. Bu motivler, bireyleri çeşitli biçimde davranışa sürükler. Gereksinimler, insan yapısının doğal öğeleridir. Öyle ki, insan yaşamının gerek bedensel, gerek ruhsal yönüyle gereksinme kavramının doğurduğu çeşitli olay ve sorunlar içinde büyük bir uğraş vermektedir.

Bu bakımdan gereksinme; giderildiğinde insanın yaşamını veya varlığını sürdürmesini sağlayan; giderilmediğinde onu, varolma güçleri, giderek yok olma tehlikesi içine iten olgu biçiminde tanımlanabilir.

Görüldüğü gibi güdülerle gereksinimler arasında çok sık ve sıkı ilişkiler vardır.⁷ Ortaya çıkan her gereksinme insanda bir güdü yaratır ve güdülerde kişiyi sonucunda gereksinimi gidereceği bir davranışa yöneltir.

2. MOTİVASYON KURAMLARI

2.1. Kapsam (Gereksinim) Kuramları

Motivasyon kuramları ele alınış bakımından üç ana başlık altında toplanmıştır. Bunların ilki Maslow'un ilk defa önünü açtığı kapsam ya da gereksinim kuramlarıdır. Motivasyonu bir gereksinim tatmini olarak gördükleri için bu şekilde isimlendirilmişlerdir.

⁶ Can, a.g.k., s.169.

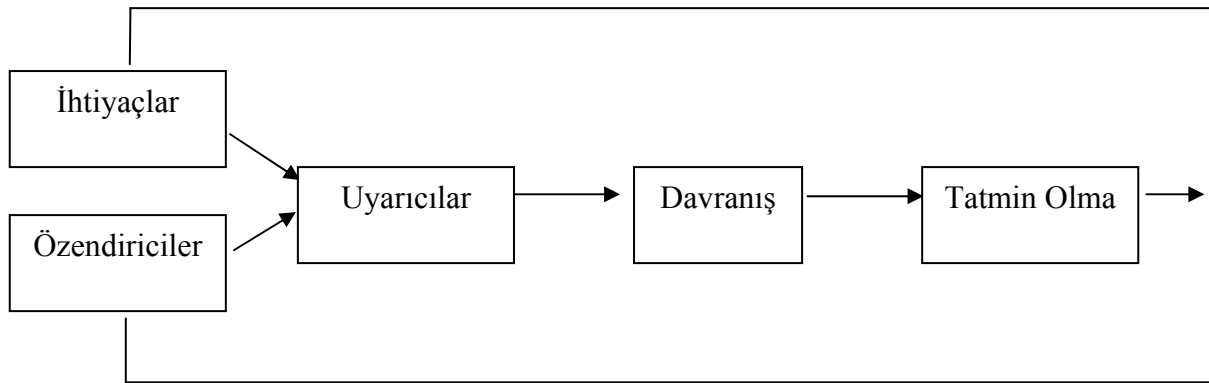
⁷ Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998, s.97.

2.1.1. A. Maslow ve Gereksinimler Hiyerarşisi

Abraham Maslow insan davranışlarının temelinde yatan ihtiyaçları, bir hiyerarşik sıraya göre dizmiştir. 1954 yılında klinik gözlemlerinden yararlanarak, insanlarda temel ihtiyaçların neler olduğunu tespit etmiştir. Maslow teorisinde iki varsayımı esas almıştır. Bunlardan birincisi insan davranışlarının temelinde ihtiyaçların olduğudur. İkincisi ise ihtiyaçların önceliği ve şiddeti ile ilgilidir. Bunları aşağıdaki şekilde açıklamak daha kolay olacaktır.

İhtiyaçlar → Davranış → Amaçlar

Maslow'un ihtiyaçlar sıralamasından önce ihtiyaçların nasıl motivasyonel davranışa yol açtığı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.



Şekil 1: Motivasyon Süreci

Kaynak: Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s.360.

Maslow insan davranışlarına şekil veren ihtiyaçları beş kategoriye ayırmıştır.⁸

1. Fizyolojik gereksinimler: Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik, v.b.. bu gereksinimler karşılandıktan sonra bundan sonraki gereksinimler bir motivasyon kaynağı olarak algılanabilir.

2. Güvenlik gereksinimleri: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma gereksinimi, çalışanlarda emeklilik ve sigorta güvenliği gibi işlemler örnek gösterilebilir. Bu gereksinimlerde bir ölçüde karşılandıktan sonra diğer gereksinimler belirlemeye başlar.

⁸ Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s.360.

3. Ait olma ve sevgi gereksinimleri: Bunlar sosyal gereksinimler olup kişinin ilgi ihtiyacını karşılar. İnsanlar diğer insanlarla birlikte olmak, dostluk kurmak, insanlara güven duymak, sevilme ve onları sevmek ister.

4. Saygınlık gereksinimleri: Maslow bu gereksinimi iki alt bölüme ayırmıştır.

a) İnsanın kendi kendine duyduğu saygı: Güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık gereksinimi v.b.

b) Başkalarının saygısı: Tanınma, prestij ve statü elde etme, önemli ve üstün bir kişi olma gereksinimi v.b.

Her iki saygınlıkta eğer hak edilmiş bir saygınlık olarak belirirse kendine güven, kendini değerli ve yeterli görme duyguları verir.

5) Kendini gerçekleştirme gereksinimleri (Özgerçekleştirim): Bu gereksinim insanda gizil olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık, çözümleme, örgütlenme v.b. gereksinimler bu sınıfta yer almaktadır.⁹



Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Aslan, A.E. "Editör", Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.104.

Maslow'un teorisi işletme kitapları ve uygulayıcılar tarafından vazgeçilmez görülse de pek çok araştırmacı tarafından da eleştirilmiştir. Yapılan incelemeler ihtiyaçların, teoride öngörülen sırayla ortaya çıktığını göstermediği gibi doyurulan bir ihtiyacın önemini kaybederek bir üst ihtiyacın ortaya çıktığı hakkındaki görüşü de

⁹ Karatepe, S., Örgütlerde İletişim- Güdüleme İlişkisi, Ankara, 2005, s.9-10.

desteklememektedir. Doyurulmamış ihtiyaçların muhakkak güdüleyici olacağına dair de bir delil elde edilememiştir. Bütün bunlara rağmen bu teorinin yöneticilere verdiği önemli bir ders vardır. Hangi sırada olursa olsun, doyurulmayan ihtiyaçlar hastalık semptomları şeklinde bazı davranışlar ortaya çıkarırlar. Açlığı giderilmeyen bir insan nasıl hastalanırsa, saygınlık ihtiyaçları giderilmeyen bir kişide pasifleşme, düşmanlık gösterme, sorumluluk almama gibi psikolojik marazlar geliştirebilir. Bu semptomları o insanın tabiatına bağlamak, yöneticilerin düşeceği önemli bir yanılgıdır.

Bunun dışında Maslow'un beş basamaklı piramidi Amerikan kültürü kökenlidir. Başka kültürler üzerinde yapılan araştırmalar farklı tablolar ortaya çıkarabilir. Nitekim Evdin C.Nevis'in Çin Halk Cumhuriyetinde yapmış olduğu bir araştırma da ortaya çıkan ihtiyaç basamakları hem daha azdır hem de niteliği farklıdır.¹⁰

2.1.2. Herzberg ve Çift Faktör Kuramı

İhtiyaçların giderilmesi esasına dayanan motivasyon teorilerinden biriside, Frederick Herzberg'in 1959 yılında yaptığı araştırma sonuçlarına bağlı kalarak, ortaya çıkardığı Çift-Faktör teorisidir. Herzberg deneklerine onları mutsuz eden faktörleri ve onları daha çok çalışmaya itecek faktörleri ayrı ayrı sormuştur. Alınan cevaplar ortaya yoklukları durumunda mutsuzluk yaratan ama varlıklarında da çalışanı pekte motive etmeyen bir grup iş faktörü çıkmıştır. Herzberg bunlara hijyen faktörler adını vermiştir.

¹⁰ Aslan, A.E. "Editör", Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.104.

HİJYEN FAKTÖRLERİ	
Şirket politikası ve yönetim	Özellikle çalışanlarla ilgili açık ve net biçimde belirtilmiş politikaların mevcut olması: Kurum ve yönetimin kufayeti
Teknik denetim	Üstünüzün ulaşılabilir, kufayetli ve adil olması
Kişiler arası ilişkiler	Üstünüzle, astınızla ve iş arkadaşlarınızla olan ilişkiler, iş yerindeki sosyal hayatın niteliği.
Maaş	Ücret, maaş, emekli aylığı, şirket arabası gibi mali açıdan faydalı olacak öğeleri tam tazminat paketi.
Statü	Bir kişinin diğerine nazaran pozisyonu veya rütbesi, sembolize edilen unvan, araç park alanı, ofislerin genişliği, mobilyalar.
İş Güvenliği	Pozisyon kaybı veya iş kaybına sebep olacak güvensiz bir ortamdan kaçınmak
Özel Hayat	İnsanın iş hayatının aile hayatına olan, etkileri, mesela stres, asosyal geçen zamanlar veya ev taşımak.
Çalışma Şartları	Çalıştığınız iş yerinin fiziksel şartları: İş miktarı, mevcut tesisler, havalandırma, kullanılan araç ve gereçler, alan, gürültü ve çevreyle ilgili diğer durumlar.

Şekil 3: Hijyen Faktörler

Kaynak: Adair, J., Etkili Motivasyon (S. Uyan), İstanbul, 2006, s. 68

Diğer soru grubu da kişileri daha istekli ve verimli çalıştırmayla ilgili sorular içermiştir. Bu sorulardan alınan cevaplar doğrultusunda da motivatör faktörler ortaya çıkmıştır. Bunlar yoklukları durumunda tatminsizliğe yol açmayan ama var olmaları iş performansını arttıran faktörler olup şöyle sıralanmıştır.¹¹

¹¹ Eroğlu, a.g.k., s.360.

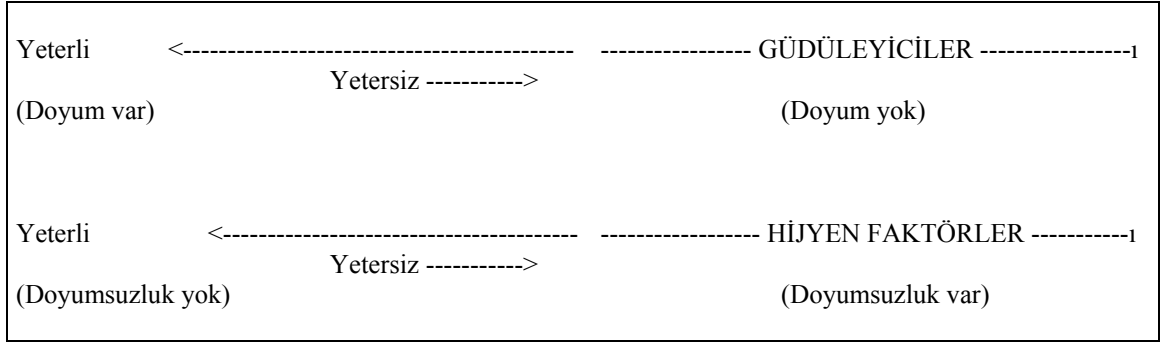
MOTİVATÖRLER	
Başarı	Bir işin başarı ile tamamlanması, bir problemin çözülmesi, kendini haklı çıkarma ve yapılan işin sonuçlarının görülmesi gibi kesin bir başarı
Tanınma	Fark edilme veya övülme gibi herhangi bir tanınma eylemi. Tanınma göstergesi olarak somut ödüllerin verildiği durumlara diğer durumlar arasında bir ayırım yapılabilir.
Gelişme İhtimali	İş konumunda mesleki gelişim ihtimalini arttıran değişiklikler. Terfi yoluyla tanınan şansların yanında, mevcut durumda öğrenme, yeni kabiliyetler kazanma veya yeni mesleki bilgiler gerektiren fırsatlar tanınma
İlerleme	Kişinin işteki pozisyonunu veya statüsünü yükselten bazı değişimler
Sorumluluk	Gerçek sorumlulukların verilmesi ve bu sorumluluğun düzgün biçimde yerine getirilmesi için ilgili yetkilerin verilmesi
İşin Kendisi	Gerçek anlamda işin yapılması veya safhaları.

Şekil 4: Motivator Faktörler

Kaynak: Adair, J., Etkili Motivasyon (S. Uyan), İstanbul, 2006, s. 76.

Görüldüğü üzere tatmin olmaya neden olan faktörlerle tatminsizliğe neden olan faktörler birbirinden tamamen ayrı, bağımsız ve farklıdır. Uzun yıllar boyunca yöneticiler özenle hazırlanmış personel politikalarının neden çalışanların motivasyonlarını arttırmadığını sorup durmuşlardır. Herzberg'in araştırmalarından sonra bu sorular cevap bulmuştur. Yan menfaatler motivator değil hijyen faktörlerdir.¹²

¹² Yalçın, A. S., Personel Yönetimi, İstanbul, 2002, s.195,196.



Şekil 5: İki faktörün doyum ve doyumsuzluk ilişkisi

Kaynak: Aslan, A.E. “Editör”, Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.104.

Herzberg’e göre doyum ve doyumsuzluk, aşağıdaki şekilde görüldüğü gibi iki ayrı eksendir. Birbirinin karşıt ucu değildir. Uzun süreli derin tatmin duygusu Herzberg’in motivatör olarak tanımladığı faktörlerle birlikte hareket eder. Bu faktörler insanın kendini gerçekleştirme duygusuna hitap eder. Hijyen ve motivatörler arasında bu kadar keskin bir ayırım yapılması iki değerli yönelimi ortaya çıkarmıştır. Herzberg’in motivatörleri işletmelerde faydalı bir kontrol listesi sağlar. Bu motivatörler tatmin edici bir iş için gerekli olan besin ve vitaminler gibidir. Bir yönetici olarak iş zenginleştirmeyi veya insanları güçlendirmeyi düşünmek gerekir. Böylece daha uzun süreli tatmin duyguları yaşanabilir.¹³

2.1.3. Alderfer ve ERG Kuramı

Maslow’un teorisinden etkilenen Alderfer bu teoriye çalışma hayatı açısından bakarak farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. ERG olarak anılan bu teorisin adı ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bunlar varolma (Existance), birlikte olma (Relatedness) ve gelişmedir (Growth).

Varolma ihtiyacı: Açlık, susuzluk, barınma, fizyolojik ve maddi isteklerle ilgili olup kabaca Maslow’un fizyolojik ve güvenlik ihtiyacını karşılamaktadır. Çalışma hayatın da bunlar ücret, ikramiye, çalışma ortamı gibi hususlardır.

¹³ Adair, J., Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan), İstanbul, 2006, s. 84, 85.

Birlikte olma ihtiyacı: İnsanlar arası ilişkileri içermektedir. Bu ihtiyaç kategorisi Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı saygınlık ihtiyaçlarına benzer olup iş yerinde arkadaşlık, paylaşma ve benzer duygulara sahip olma durumlarıyla ilgilidir.

Gelişme ihtiyacı: Maslow'un teorisindeki bazı saygınlık ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı olma imkanlarına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir.

ERG teorisi belki başlı üç önermeye dayanmaktadır:

1. Belli bir ihtiyaç ne kadar az doyurulursa o ihtiyaç o kadar yoğun olacaktır. 2. Belli bir ihtiyaç ne kadar fazla doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olacaktır. 3. Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakiler o kadar yoğun olacaktır.

Bu teori Maslow'un kinden farklı olarak ayrıca aynı anda birden fazla ihtiyacın faaliyet gösterebileceğini de kabul etmektedir. Farklı yoğunluklarda olmakla birlikte bir insan aynı anda üç ihtiyaca da sahip olabilir.¹⁴

Maslow ve Alderfer modellerinin karşılaştırmasını aşağıdaki şekilde yapmak faydalı olacaktır.

Modeller	1. Basamak	2. Basamak	3. Basamak
Alderfer	Varlık sürdürme ihtiyaçları	İlişki ihtiyaçları	Gelişme ihtiyaçları
Maslow	Fizyolojik ihtiyaçlar	Güven ve sosyal ihtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

Şekil 6: Alderfer ve Maslow Kuramları

Kaynak: Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s.239.

Alderfer'e göre ilk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesinin tersine gelişme ihtiyaçları, bireyin bu ihtiyaçları tatmin etmesiyle daha da artar. ERG kuramına

¹⁴ Aslan, a.g.k., s.105.

göre her bir basamağın tatmini artan bir biçimde soyut ve zor duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırır.¹⁵

2.1.4. Mc Clelland ve Başarı Güdüsü Kuramı

Mc Clelland tarafından geliştirilen ve üzerinde pek çok araştırma yapılan başarı ihtiyacının (need achievement) önemli bir yer tuttuğu bu teori, diğer kapsam teorilerine göre biraz farklılık göstermektedir. Şöyle ki; diğer teoriler ihtiyaçların doğuştan olduğunu varsayarken, bu teori ihtiyaçların öğrenme sonucunda kişi için önem kazanmaya başladığını ileri sürer.

Mc Clelland teorisinde ait olma (affiliation) ve güçlü olma (power) ihtiyaçlarından da bahsetmekle birlikte daha çok başarı ihtiyacı üzerinde durmuştur. Yazara göre bir toplumun genel nüfusunda başarı ihtiyacı seviyesi yüksekse, o toplumun ekonomik seviyesinin de yüksek olacağına inanır.¹⁶

Başarı İhtiyacı: Bu ihtiyaç insanların çoğunda potansiyel olarak vardır. Fakat herkesin bu ihtiyacın ortaya çıkmasını sağlayacak ortamı ve fırsatı bulacağı da söylenemez. Çünkü bu ihtiyacın seviyesi bireylere göre değiştiği gibi, kültürden kültüre de farklılık gösterir. Yüksek başarı duygusuna sahip kişilerin şu özellikleri taşıdığı savunulmuştur.

- Sonuçlarını göze alabilecekleri problemleri çözmeye çalışırlar
- Orta ölçekteki başarı amaçlarını ve hesaplı riskleri üzerine alırlar.
- Geri besleme sürecine önem verirler.

Bunların dışında başarı ihtiyacı yüksek kişilerin rekabet ortamlarını sevdiği ve bu ortamlarda inkişaf ettiği de söylenebilir. Mc Clelland daha da ileri giderek konuyu toplumsal düzeye getirmiş ve halk edebiyatında ki başarı isteğinin, o ülkedeki hızlı

¹⁵ Can, a.g.k., s.239.

¹⁶ Aslan, a.g.k., s.109.

ekonomik kalkınmada önce arttığını, buna karşılık ilerleme ve büyüme oranındaki bir yavaşlamadan önce de düştüğü görülmektedir. Buna göre yazarın başarı güdüsünün genel kabul gördüğü geri besleme aracı ekonomik gelişmedir denilebilir.

Bağlılık (Ait Olma) İhtiyacı: Bağlılık güdüsünün esası kişinin kendi dışındaki insanlar ve gruplarla ilişki içerisinde olmasıdır. Dostluk kurmak ve bir arkadaş çevresi edinmek genellikle insanların hoşlandığı şeylerdir. Ancak bazı insanlar gerçekten iyi bir arkadaşlıktan hoşlanırken bazıları da para, çıkar gibi ödülerden yararlanmak için arkadaş çevresi edinebilmektedir. Beklide bu iki faktör farklı seviyelerde her insanın içerisinde bulunur, ancak bu kapsamda değerlendirilecek kişilerde duygusal bağların kuvvetli olması gerekmektedir.

Güç İhtiyacı: Bireylerin öznel ve nesnel çevrelerinde her türlü etkileme araçlarını ellerinde bulundurma ve çevrelerine egemen olma isteklerini belirtir. Üstün olmak ve başkalarını denetleyecek pozisyonda kalmak için bu kişiler diğerlerine göre daha fazla risk altına girerler. Diğer yandan bu çabaların aşırı bir hırsla dönüşmesi durumunda yıkıcılık biçimini alacağı da göz önünde bulundurulmalıdır.¹⁷

Aşağıdaki şekilde buraya kadar incelenen dört kapsam teorisi, örtüşen noktaları ile birlikte özetlenmiştir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Alderfer'in ERG Teorisi	Herzberg'in İki Faktör Teorisi	Mc Clelland'ın Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisi
Kendini gerçekleştirme Saygınlık	Gelişme	Güdüleyiciler	Başarı ihtiyacı Güç İhtiyacı
Sosyal/ Ait olma	Birlikte olma		Ait olma
Güvenlik Fizyolojik	Varolma	Hijyen Faktörler	

Şekil 7: Kapsam Teorileri
Kaynak: Aslan, a.g.e., s. 11

¹⁷ Eroğlu, a.g.k., s. 367-369.

2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları güdüleme sürecinin bir örgütsel ortamda nasıl işlediğini bulmaya çalışır. Bu kuramları açıklamak içinde önce öğrenme sürecini anlamak gerekir. Çünkü öğrenme, insan davranışını etkileyen temel etken olup, eğitim ve deneyimler sonucunda davranışlarda değişiklik sağlama sürecidir.¹⁸

2.2.1. Pavlov ve Klasik Şartlanma

İvan Pavlov'un şartlı refleks üzerine yaptığı araştırmalar bilim adamlarının dikkatini öğrenme üzerine yoğunlaştırmıştır.

Pavlov köpeklerin salyalarının beslenmeleri sırasında akmasına "koşullandırılmamış tepki" demiştir. Fakat köpeklere her yiyecek verişte zil çalan Pavlov bir süre sonra köpeklerin zil sesini duyduklarında, yiyecek vermese bile, salyalarının aktığını gözlemlemiş ve buna da "koşullandırılmış tepki" demiştir. Pavlov'a göre bu durum öğrenilmiş bir durumdur. Köpek zil ile birlikte yiyecek verileceğini öğrenmiş ve belli bir uyarıya koşullandırılmıştır.¹⁹

Pavlov bu kadarla yetinmemiş ve yine deneysel olarak, hayvanların da insanlar gibi koşullanmayla edinilmiş reflekslerden kurtulabileceğini göstermiştir. Ağız sulanması refleksine dönelim: Yukarıda belirtildiği üzere, refleksin kurulmasına yönelik ilk aşamada, yiyecek verilmeden önce zil çalınmaktaydı. Bu aşamada köpeğin bir süre sonra zil sesiyle yiyecek beklentisi içine düştüğünü biliyoruz.

Koşullanmayı çözmeye yönelik ikinci aşamada, zil çaldığı halde yiyecek verilmez; beklenti giderek zayıflamaya yüz tutar; sonunda zil sesi etkisini yitirir, koşullanma kırılır. Zil sesine karşın hayvanda refleks görülmez olur. Bu, hayvanlarda da koşullanmış davranışın doğal reflekse dönüşmediği anlamına gelmektedir.

¹⁸ Can, a.g.k., s. 240.

¹⁹ Can, a.g.k., s. 241.

Başka bir deyişle, deneyimle kazanılan (ya da yitirilen) bir refleks, salt fizyolojik bir olay değil, kimi ruhsal yetileri de içeren, psikolojik bir davranıştır. Pavlov'un ulaştığı bu sonucun, yüzyılımızın ilk yarısında büyük bir atılım içine giren (Davranış Psikolojisi) dediğimiz Behaviorism'e yol açtığı söylenebilir.²⁰

2.2.2. Skinner ve Edimsel Şartlanma

Ünlü davranış bilimci Skinner tarafından geliştirilen bu kurama göre koşullandırma, bir davranışın sonucu olarak öğrenme ile mümkündür. Klasik koşullandırmada olaylar dizisi, davranıştan bağımsızdır. Başka bir ifade ile, öğrenilecek tepki (salya) zaten vardır ve uygun bir koşullandırmayla (yiyecek) harekete geçirilir. Edimsel koşullandırma da ise davranış, edim adı verilen araçlarla kontrol edilir.²¹

Edim: “Dış uyarıcılar karşılığı meydana gelen tepkilerden farklı olarak, kendiliğinden olan, hızını organizmanın içinden alan davranışlar”²² olarak tanımlanmıştır.

Skinner, edimsel şartlandırmayla ilgili görüşlerini, fareler üzerinde yaptığı araştırma bulgularına dayandırmıştır. Skinner deney kutusu içine koyduğu farenin davranışlarını gözlemler. Deney kutusunun içinde bulunan bir manivela, basıldığı takdirde içeriye yiyecek düşürecektir. Tesadüfen bu manivelaya basan farenin, zamanla manivela ile yiyecek arasında bağlantı kurduğu ve her seferinde manivelaya daha kararlı bastığı gözlemlenmiştir. Bu deney de Pavlov'un deneyinden farklı olan, zaten var olan bir özelliğin (salya) yerine, öğrenilen bir davranışın yaratılmış olmasıdır (manivelaya basmak). Ayrıca bu öğrenme alakasız bir dış uyarana (zil) bağlı değildir. Bir davranışın neden olduğu sonucun tekrarlanması için aynı davranışa yönelmesi edimsel şartlanmadır.

Yine Pavlov'un klasik şartlandırmasından farklı olarak, edimsel şartlandırmada, organizma bir davranışın alternatifine sahiptir. Davranışın sonucundan hoşnut olmayan organizma, bu davranışı terk edebilir.²³

²⁰ <http://www.bilgiler.com/bilim/bilim-adamlari/ivan-pavlov.html> (19.01.2009)

²¹ Can, a.g.k., s. 241.

²² Güney, S., Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Davranış Bilimleri Sözlüğü, Ankara, 2004, s. 73.

Ana varsayımı “davranış, sonuçlarından dolayı koşullandırılır” olan edimsel koşullandırma kuramı, yönetim biliminde davranış değiştirme modeli biçiminde kullanılmaktadır.

Buna göre yapılması istenen davranış ödüllendirilmeli (pekiştirilmeli), yapılması istenmeyen davranış ise pekiştirilmemeli veya cezalandırılmalıdır. Ödüllendirme burada olumlu davranışın devamı için bir dışsal neden olarak kullanılmaktadır. Olumsuz davranışların terk edilmesini sağlamak için de cezalandırma bir dışsal nedendir. Bunun dışında, görmezden gelme de istenmeyen davranışların terk edilmesi için etkililiği olan bir ilkedir.²⁴

2.3. Beklenti Kuramları

Bu teoriler, beklenti ve değer kavramlarının motivasyon konusuna girmesiyle ortaya çıkmıştır. Beklenti-Değer teorilerinin esası, bireylerin, davranış ve hareketlerinin muhtemel sonuçları hakkında bilgi sahibi oldukları varsayımına dayanmaktadır. Beklenti-Değer teorileri, belirli sonuçların elde edilmesi beklentisi ile bu sonuçların gerçekleşebilirlik ihtimali ve bu sonuçlara verilen değerle ilgilidir. Yalnızca ihtiyaçlar ve istekler, davranışın fonksiyonu değildir; bunlarla birlikte, sosyal çevre de davranışın bir fonksiyonudur. Kısaca, bireyin çevreyi algılama biçimi, davranışların temelinde yatan en önemli faktördür.

Şu durumda bu teorilerin temeli, çeşitli davranış seçenekleri arasından, bireylerin sahip oldukları veya algıladıkları beklentiler ve değerler doğrultusunda bir seçim yapmalarına dayanmaktadır.²⁵

2.3.1. Vroom ve Beklenti Kuramı

Süreç teorileri içerisinde en çok sözü edilen beklenti teorisidir. Bu teorinin çıkışı Vroom’la başlamış (1964), Lawler ve Porter tarafından da eklemeler yapılarak geliştirilmiştir.

²³ Eroğlu, a.g.k., s.387.

²⁴ Can, a.g.k., s. 242

²⁵ Eroğlu, a.g.k., s.372.

Bu modelin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç veya hedef güdülenme için son derece önemlidir; çünkü insanlar sonuçlara değer biçerler. Sonucun değeri bu modelde değerlik terimiyle adlandırılır. İnsanlar sonuçları farklı değerlendirirler. Ancak beklenti teorisine göre önemli olan sonuçların gerçek değeri değil, kavramsal olarak taşıdığı değerdir. Bu yüzden Vroom değer yerine değerlik terimini kullanmayı tercih etmiştir. Değerlik, ilerde ortaya çıkabilecek bir sonuç karşısında, kişinin ulaşabileceğini umduğu doyum seviyesini ifade eder. Değer ise kişinin belli bir sonuçtan doğrudan doğruya aldığı doyum seviyesiyle ilgilidir. Yani değerlik umulan doyum, değer ise alınan doyumunu ifade etmektedir.²⁶

Vroom'un kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmektedir. Bu varsayımlar şöyle açıklanabilir.

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların birlikte etkisi ile belirlenir ve yönlendirilir.
- Her insan diğer insanlardan farklı ihtiyaç, arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül yapıları açısından da diğerlerinden farklıdır.
- İnsanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorunda olduklarıdır.

Beklenti kuramında anahtar görevini yapan üç kavram mevcuttur. Bunları kısaca açıklayacak olursak, birey her davranışın sonucunda, bazen ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bu ümit (beklenti) ile başlar. Öte yandan her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Bundan başka bireyin bir işte göstereceği çaba iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi; bu çaba sonunda elde etmeyi düşündüğü bazı beklentiler, ikincisi ise; çaba sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır.

²⁶ Aslan, a.g.k., s. 111.

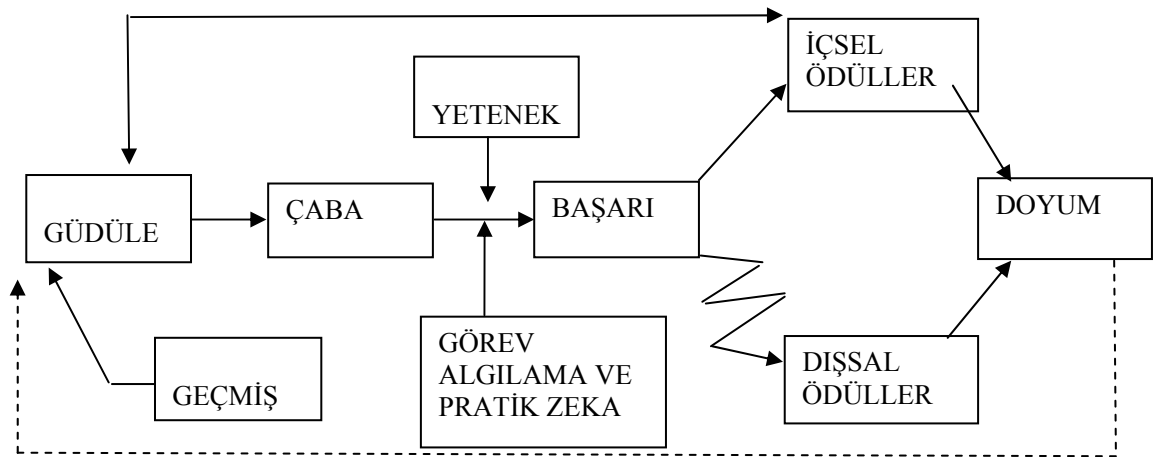
Şu halde denilebilir ki birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır. İkinci olarak ta kendine verilecek ödülleri arzulamalıdır. Son olarak beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Başarıya ulaşma bireyin çabası ile birlikte yetenek, beceri, eğitim ve bilgisine de bağlı olmaktadır. Başarının sonucu olarak birey bazı ödüllere kavuşur. Ancak gerçekte başarılı olduğu halde arzuladığı ödüllere kavuşamayan bireyler de vardır. Burada iki noktayı belirtmekte fayda vardır. Birincisi bireyin yetenek ve bilgi derecesine ilişkin algıları onun güdülenmesini etkilemektedir. İkincisi yine bireyin kavuştuğu ödüllere ilişkin algıları onun gelecekte güdülenmesini etkilemektedir. Ayrıca yine bireyin güdülenmesini etkileyen üçüncü bir faktörde kişiliğinden ve çevreden gelen etkilerdir.

Vroom'un teorisinde güdüleme ile ilgili ödüllerde temelde ikiye ayrılır. Bunlar içsel ödüller ve dışsal ödüllerdir. İçsel ödüller; bireyin bir iş yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmindir. Yani birey burada kendi başarı düzeyini kendisi algılamakta, bir değer atfetmekte ve bundan bir doyum elde etmektedir. Dışsal ödüller ise bireye çevresi tarafından çoğu kez üstleri tarafından verilen ödüllerdir. Zam, ikramiye alma ve terfi etme gibi.

Vroom güdülemeyi devamlı bir süreç olarak ele aldığından, bireyin geçmişteki deneyimleri, işi ile ilgili dikkati, gözlemleri ve algıları, karşılaştığı sorunlara çözüm buluşu, pratik zekâsı, kendinden beklenen görevi çabuk ve tam olarak algılayabilme derecesi ile bir önceki çalışma ve çabalarından elde ettiği içsel ve dışsal ödüllerin kendisine sağladığı doyumlar, onun motivasyonunu devamlı surette etkileyen değişkenlerdir. Bunları tekrarlanan ve algılanan süreçler olarak ele alıp aşağıda verilen şekilde gösterebiliriz.²⁷

²⁷ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s. 533,534.



Şekil 8: Vroom' un güdüleme süreci modeli
Kaynak: Eren, E., a.g.e., s. 533.

2.3.2. Porter - Lawler ve Beklenti Değer Kuramı

Vroom'un beklenti teorisinin bir uzantısı olan Porter ve Lawler modeli, çok sayıda değişken üzerine kurulmuş olan bir modeldir. Bu teorisinin en önemli yanı da, motivasyonel kavramları bir model içerisinde bir araya getirmiş olmasındandır. Vroom'un teorisine ek olarak, bilgi ve özellikler, rol algılamaları, performans, ödüller, ödüllerin hakkaniyetine ilişkin algılar ve tatminkârlık gibi kavramlar ile teoriyi daha da geliştirmişlerdir. Bir kişinin işinde harcadığı çabayı belirleyen faktörlerin neler olduğunu belirlemeye çalışmışlardır.

Porter ve Lawler'in motivasyon teorisi çok değişkenli olsa da, gerçekte bir performans-tatmin modelidir. Böyle olmakla teori iki değişken arasındaki ilişkiyi, önceki geleneksel görüş ve inançlardan farklı olarak ortaya koymaktadır. Önceden yüksek düzeydeki tatminin, yüksek düzeyde performans yarattığına inanılırken, Porter ve Lawler modeli, bir yandan çeşitli değişkenleri de bünyesinde ihtiva ederek, performansın tatmine yol açtığını vurgulamaktadır.²⁸

Lawler ve Porter'ın Vroom'un teorisine yaptıkları katkıların birincisi, kişinin kendi başarısını değerlemesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. İkinci olarak ise, örgütlerde iş görenin

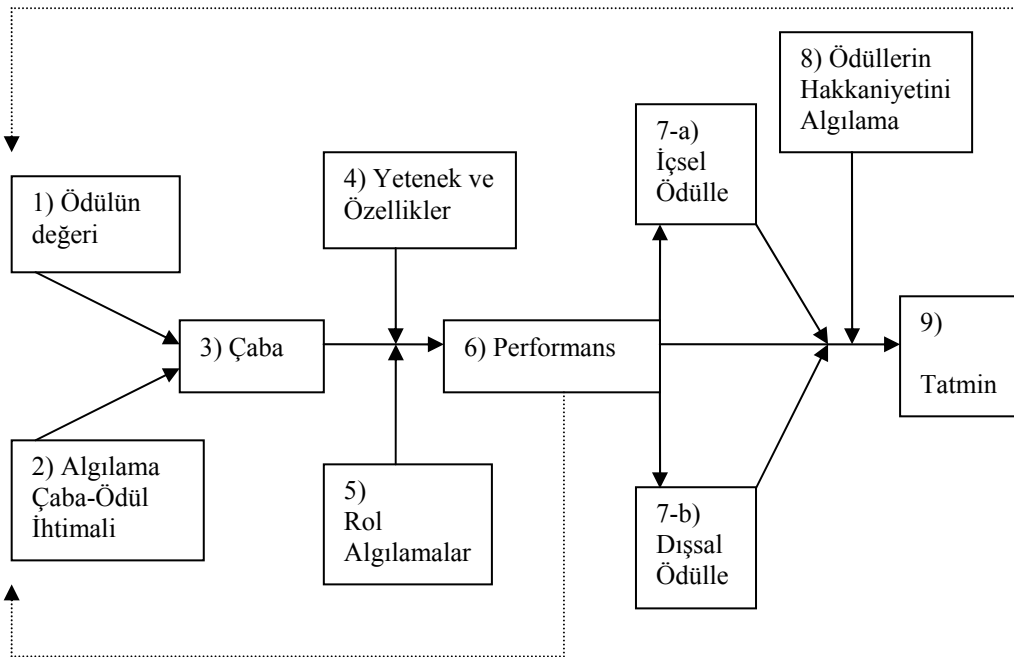
²⁸ Eroğlu, a.g.k., 379-381.

beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmüşlerdir.²⁹

Öte yandan Lawler'e göre kişinin gayret sarf etmesi performansın yükseleceği anlamına gelmez. Sahip olduğu yetenekleri ve niteliği, yaptığı işte üstlendiği rolü algılayış biçimi performansını etkileyecektir. İnsanların ne yapmak istedikleri ile ne yapabildiklerini birbirinden ayırt edebilmek gerekir.

Bunun dışında, ödüllerin hakkaniyetine ilişkin algıların önemi, teoriye performans değerlendirme ve örgütsel ödüllendirme sistemleri konularının da katılmasına neden olmuştur.³⁰

Aşağıda Porter ve Lawler teorisi şekille anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 9: Porter ve Lawler'in Dinamik Motivasyon Modeli
Kaynak: Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004, s.377.

²⁹ Eren, a.g.k., s. 541,542.

³⁰ Aslan, a.g.k., s. 113,114.

2.3.3. Adams ve Eşitlik Kuramı

Bu modele göre insanlar çabaları ve bu çabaları karşılığı elde ettikleri ödüller ile benzer iş durumlarında diğer kişilerin çaba-ödül durumlarını karşılaştırırlar. Adams tarafından geliştirilen modelde, insan güdülenmesinin temelinde, insanların işte kendilerine eşit davranılması isteği yatar. Bireyin örgüte getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki kişilerin oranına eşitse denkserlik var demektir. İki grup arasındaki oranlar karşılaştırmasında biri diğerinden büyük ya da küçükse eşitlik bozulmuş demektir.³¹

Teorinin özünü oluşturan eşitlik veya denkserlik kavramı, Festinger'in "zihinsel uyumsuzluk" ve Homans'ın "dağıtımçı adalet" yaklaşımlarından ortaya çıkmıştır. Fakat teoriyi çalışma hayatına uyarlaması bakımından en iyi inceleyen J. Stacy Adams olmuştur.

Festinger'in "zihni uyumsuzluk" yaklaşımına göre kişiler, sahip oldukları inançları, kanaatleri ve bilgileri doğrultusunda bir davranışta bulunmak yerine, bunların tersi yönünde bir davranışta bulunabilirler. Bu yaklaşımın motivasyonla olan ilgisi ise, bu tür zihinsel uyumsuzlukların, kişilere sıkıntı vermesi nedeniyle, kişilerin bu sıkıntıdan kurtulmak hususunda çaba sarf edecekleri görüşüne dayanmaktadır. Yani uyumsuzluk durumundan kurtulma çabası, kişilerin güdülenmesi anlamına gelmektedir.

Homans'ın dağıtımçı adalet kavramı ile birlikte eşitlik teorisine daha da yaklaşımış oldu. Zira "dağıtımçı adalet", çalışma yaşamında ki ödül ve cezaların dağıtımında, liyakata göre bir hakkaniyet ölçüsünü göz önünde bulundurmaktadır. Homans, algılanmış adaletsizliklerin örgüt içerisinde, tutum ve davranışların değişmesinde etkili olacağını kabul etmektedir. Çalışanlar, bu tür farklılıkları görmeleri veya hissetmeleri durumunda, bir uyumsuzluk içerisine düşeceklerdir. Böylece, algıladıkları haksızlığı gidermek için bir çaba sarf etmeye başlayacaklardır.

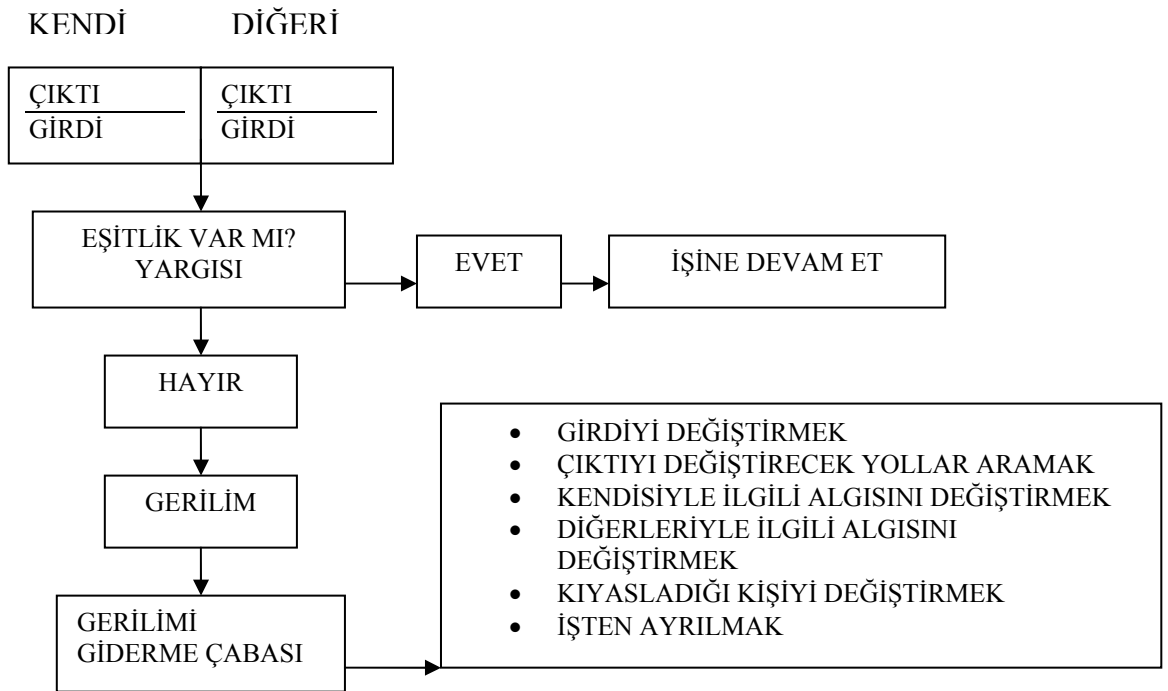
Bütün bu bilinenlerden sonra Adams, General Elektrik şirketinde bir dizi araştırmalar yapmış ve sonucunda teorisi şekillenmiştir.³²

³¹ Can, a.g.k., s. 243,244.

³² Eroğlu, a.g.k., s. 390-392.

Adams'a göre kişiler, kendi çalışmalarında, o işe yapılan yatırımlar ile işin sonucu arasındaki oranı, benzer işte çalışanların oranları ile kıyaslarlar. Yatırımlar kişilerin sarf ettikleri çabaları, maharet ve yeteneklerini, eğitimlerini ve işdeki tecrübe ve performanslarını içerir. Sonuçlar ise ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması sonucunda elde edilen ödüllerdir. Kişinin aldığı ödülleri başkalarıyla karşılaştırma oranı eğer düşükse, ya ödülleri daha fazla olması için çaba sarf eder ya da işi yavaşlatarak girdilerini azaltır. Eğer eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer, ya başka bir karşılaştırma grubu seçer veya işini değiştirir.

Eğer karşılaştırma sonucunda, karşılaştırma oranı yüksekse, karşılaştırma grubunu değiştirmek tabii ki en kolaydır. Ama böyle bir durumda genelde kişinin daha fazla üreterek denge sağlayacağı umulur. Aşağıdaki şekilde denkserliği sağlama süreci anlatılmaya çalışılmıştır.



Şekil 10: Eşitliği sağlama süreci

Kaynak: Aslan, a.g.e., s. 114

Bu teoride önemli olan husus, karşılaştırmayı yapan kişinin algılayış biçimidir, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil.³³ Zaten teori ortaya çıkışını da bu algılama farklılığına borçludur.

³³ Aslan, a.g.k., s. 114-116.

III. BÖLÜM

MOTİVASYON ARAÇLARI

1. EKONOMİK ARAÇLAR

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.

Belli bir ücret ve ödüllendirme felsefesi olmamakla birlikte bu konuda ücret ve performans arasında doğru orantılı bir ilişkinin olması gerektiği ayrıca adaletli ve tutarlı bir sistemin kurulması gerektiği kabul edilmelidir.¹

Ekonomik araçları açıklamak gerekirse; çalışanlara emekleri karşılığında verilen paraya ücret denir. Prim ise performanslarına bağlı olarak ücret dışı yapılan ödemelere denir. Ödül ise, çalışanlara üstün gayretleri ve kuruma yaptığı önemli katkıları nedeniyle sağlanan ekonomik faydalardır.²

Ücret konusundaki araştırmalar bunun motivatör değerinden daha fazla büyütüldüğü hissini vermektedir. Fakat yine de maddi teşvik araçlarının önemsiz olduğu iddia edilemez.³

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

¹ Karatepe, S., Örgütlerde İletişim- Güdüleme İlişkisi, Ankara, 2005, s.30.

² Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2005, s. 236.

³ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s. 571.

güdüleyici etkisinin bulunmadığı belirtir. Örgütler parayı birkaç biçimde kullanabilirler. Örneğin başarılı kişileri ödüllendirmede, ya da ayırım yapmazsınız 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.⁴

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. 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.⁵

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.

⁴ Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005, s. 246.

⁵ Genç, a.g.k., s. 237.

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 kullanabilir. 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.⁶

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.⁷

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.”⁸ denilmektedir. Böylece öğretmenlerin, görevlerini yaptıkları sürece, iş güvenceleri devlet tarafından garanti altına alınmıştır.

⁶ Eren, a.g.k., s. 572.

⁷ Özkan, E., Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2006, s. 23.

⁸ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (30.07.2009)

2. PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR

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.⁹

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.¹⁰

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.¹¹

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.

⁹ Genç, a.g.k., s. 236.

¹⁰ Karatepe, a.g.k., s. 159.

¹¹ Karatepe, a.g.k.,s. 120.

maddesinde bağılı buldukları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları olan ve emsallerine göre başarılı görev yaptıkları görülen memurlara da aylıkla ödüllendirme yapılabileceği görülmektedir.¹²

2.2. Moral Vermek

Moral “ bir insanın ruhsal gücü, manevi güç” olarak tanımlanmaktadır.¹³ 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.¹⁴

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.¹⁵

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 bağılı ve sorumlu olması, dolaylı olarak da veriminin

¹² <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (30.07.2009)

¹³ <http://www.tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA>

(23.12.2008)

¹⁴ Genç, a.g. k. ,s. 237-240.

¹⁵ Karatepe, a.g.k., s. 36-37.

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.¹⁶

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.¹⁷

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.¹⁸

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.¹⁹

İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. Çalışanın bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve

¹⁶ Konur, D.Y., İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006, s. 18.

¹⁷ Genç, a.g.k., s. 237.

¹⁸ <http://www.kampusteyim.net/motivasyon-yonetimi-i19.phtml> (23.12.2008)

¹⁹ Karatepe, a.g.k., s. 9,10.

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.²⁰

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.²¹

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.²² 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.²³ İnsanların çalışma ortamındaki ilişkilerinde sevgi, kendine değer verilmesi ve saygı görme ihtiyacı çalışanın motive olması için en etkili faktördür.

²⁰ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3233&baslik=isyerinde_motivasyonu_Artirmada_psiko_sosyal_Araclar (23.12.2008)

²¹ http://www.sistems.org/profesyonellik_ve_motivasyon.htm (23.12.2008)

²² Genç, a.g.k., s. 238.

²³ Karatepe, a.g. k., s. 115.

Çalışanın kendine değer verilmesi ve saygı duyulma ihtiyacı karşılanmadığında ise kişide güvensizlik, güçsüzlük duygusu oluşur.²⁴

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 çözmeye 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 sağlanması 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 çözümlenmesinde 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.²⁵

Sonuç olarak, çalışanların özel yaşamına karışmak tarzında değil de daha çok sorunları çözmeye yardım, dostça davranış şeklindeki yaklaşımlar kişinin çalışma

²⁴ Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007, s. 53.

²⁵ Eren, a.g.k., s. 576-577.

arzusunu güçlendirir. Çünkü başı sıkıştığı anda işverenini yanında bulan kişi kendini mutlu ve güvende hissedecektir.

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.²⁶

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

²⁶ Genç, a.g.k.,s. 40

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.²⁷

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.²⁸

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.²⁹

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.³⁰

²⁷ <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/299-soru-cevap-seklinde-motivasyon.html> (25.12.2008)

²⁸ Karatepe, a.g.k., s. 31,32.

²⁹ Genç, a.g.k., s. 268.

³⁰ Us, A.T., İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, 2007, s. 23.

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.³¹

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 uzmanlaştırır, hem de çalışanın verimliliğinin yanında örgütün de verimliliği artırır.³²

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 yönelir.³³

Hedeflerini belirlemiş aklı 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 açlık örgütteki diğer çalışanlarına da yansıtılabilir.³⁴

Çalışanların kendi gelişim ve başarılarından çalıştıkları işletmelerin ve toplumun yarar sağladığını görmek onları mutlu etmektedir. Bir işletmenin başarısı çalışanlarının

³¹ <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (30.07.2009)

³² Genç, a.g.k., s. 236.

³³ <http://www.yasamdnersleri.com/yazi.asp?id=1640>

³⁴ http://www.sistems.org/profesyonellik_ve_motivasyon.htm

başarısına bağlıdır.³⁵ Eğer bir işletme çalışanının kişisel gelişim yollarını tıkarsa, çalışanları da o işletmeye sahip çıkmayacaklardır.

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.³⁶

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.³⁷

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.

³⁵ Sağır, T., İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004, s. 59.

³⁶ Genç, a.g.k., s. 236.

³⁷ <http://www.kampusteyim.net/motivasyon-yonetimi-i19.phtml>

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.³⁸

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.³⁹

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 söylese 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.⁴⁰

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

³⁸ Karatepe, a.g.k., s. 32-33.

³⁹ Genç, a.g.k., s. 236.

⁴⁰ Eren, a.g.k., s. 575.

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.⁴¹

3. ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR

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.⁴²

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.⁴³

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.⁴⁴

⁴¹ Genç, a.g.k., s. 237.

⁴² Genç, a.g.k., s. 236.

⁴³ Karatepe, a.g.k., s. 42.

⁴⁴ Eren, a.g.k., 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 topluluk 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.”⁴⁵

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.”⁴⁶ ifadesi vardır.

Yöneticilerin, çalışanlarına karara katılma hakkı tanıdıklarında onlara bu görevin çok önemli olduğu hissini vermeli ve bunu en iyi şekilde yerine getirmelerinin

⁴⁵ Can, a.g.k., s. 401,402.

⁴⁶ http://mevzuat.meb.gov.tr/html/225_O.html (29.11.2008)

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 önemseiyorsa, bu yöntemi uyguluyormuş gibi görünmesi yanlış bir yöntem olacaktır.⁴⁷ Uygulamadaki aksaklıkların en önemli taraflarından biriside budur, personeli kendisini etkileyecek kararlara iştirak ettirmek, alınan kararları uygulama safhasına kadar ondan saklamaktan ileri gelir. Personelin çıkarlarını gözetten plan ve programlar dahi onlara layık oldukları için verildiği duygusu uyandırılarak sunulmaz, aksine bir lütf şeklinde verilirse, beklenen yarar elde edilemez.

Bir kimsenin kendi yaptığı işle ilgili kararlarda söz sahibi olmak istemesi çeşitli nedenlere dayanır. İş 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.⁴⁸

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

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

⁴⁷ Karatepe, a.g.k., s. 40.

⁴⁸ Eren, a.g.k., s. 519,520.

önleyecek ve meslek hastalıklarına sebep olmayacak bir düzenlemenin yapılması da gerekmektedir.⁴⁹ Zira çalışanların iş ortamlarının ve iş yerindeki fiziki olanaklarının ve koşullarının iyi olması, çalışanların işlerinde daha başarılı ve verimli olmalarını sağlar.⁵⁰

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, örgütleme ve yöneltme işlevlerinden her birini ve bütün olarak hepsi için hedeflerle gerçekleşen

⁴⁹ Karatepe, a.g.k., s. 43 – 44

⁵⁰ Genç, a.g.k., s. 237.

faaliyetlerin karşılaştırılması, değerlendirilmesi işlevidir.⁵¹ 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.⁵²

denmektedir.

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.⁵³

Çalışanların eğitim düzeyi arttıkça, işleri onlar için yalnızca temel ihtiyaçlarını karşılayan bir yer olmanın yanında başarı, tanınma, gelişme ve kendini

⁵¹ <http://www.prs.yildiz.edu.tr/getfile.php?dosyano=25>

⁵² <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (30.07.2009)

⁵³ Karatepe, a.g.k., s. 43.

gerçekleştirmeye 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.⁵⁴

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.⁵⁵

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

⁵⁴ Can, a.g.k., s. 247.

⁵⁵ Eren, a.g.k., s. 570-578.

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.⁵⁶

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.

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 gereksinimleriyle 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

⁵⁶ Uçar, Y., Performans Değerlendirme ve Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep, 2005, s. 22-27.

öteye gidemez. Bu konuda yapılan araştırmalar göstermektedir ki, demokratik, Őeffaf ve çalışan ilişkilerine değer veren yönetim anlayışı içinde olan idarecilerin, başarı oranları da yüksek olmaktadır.⁵⁷

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.⁵⁸

3.8. Yetki ve Sorumluluk

Hizmetlerin etkinleştirilmesi, sratlı, etkin ve verimli bir çalışma düzeninin sağlanması için yöneticinin yapması gereken bir diğer yönetim işlevi de “yetki devri” dir.⁵⁹ Görevlerin, yetkinin ve başkalarına karşı sorumluluğun devredilmesi anlamına gelen yetki devri, örgütte astlara sorumluluk yükleyerek çalışma düzenine katkıda bulunur.⁶⁰

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 yrtememe 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:

1. Yetki devri iyi planlanmalıdır. İşin amacı, zamanı, gereken bilgi, beceri ve kaynaklar belirlenmelidir.

⁵⁷ Karatepe, a.g.k., s.9-10.

⁵⁸ Us, a.g.k., s. 13.

⁵⁹ http://www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/26/yeni/web/Gungor_SURMELI.htm

⁶⁰ Güney, S., Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Davranış Bilimleri Sözlüğü, Ankara, 2004, s. 268.

2. Aktarılabacak yetkinin sınırları iyi belirlenmelidir ve çalışan için gerekli tüm bilgiler kişiye verilmelidir.
3. Bir işin belli bir bölümü değil, tümü devredilmelidir.
4. Yetki devri için en uygun çalışan seçilmelidir.
5. Yöneticiler yetki devrederken çalışanlarına güven duymalıdır ve bu güvenlerini onlara belli etmelidirler.
6. Aktarılabacak yetkinin geri dönüşümü engellenmeli ve aktarılabacak işi kendi yapmamalıdır.
7. İşin bitiminde çalışanlar takdir edilmelidir.

Çalışanların örgüt ile fazlasıyla bütünleştirilmeleri sonucunda iş ile ilgili konulara katılımın artması, yetki verilmesinin motivasyonel bir süreç olduğu göstermektedir.⁶¹

Yetki devriyle beraber kişiler, elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar. Aynı şekilde başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağını düşünürler.⁶²

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.⁶³

⁶¹ Karatepe, a.g.k., s. 38.

⁶² Us, a.g.k., s. 12.

⁶³ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s. 518-519.

3.9. Vizyona Sahip Olmak

Mevcut gerçeklerle gelecekte beklenen şartları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı 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.⁶⁴

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.⁶⁵

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.⁶⁶

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.⁶⁷

⁶⁴ Güney, a.g.k., s. 256.

⁶⁵ Genç, a.g.k., s. 23.

⁶⁶ Sağır, a.g.k., s.70-71.

⁶⁷ http://tedp.meb.gov.tr/doc/pubs/2sp/strategic_planning_t.pdf (01.07.2009)

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.⁶⁸

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 takdir 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 davranış 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 görececek olan kişi durumu düzelterek 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

⁶⁸ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s. 578,579.

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.⁶⁹

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.⁷⁰

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.

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.⁷¹

⁶⁹ Yalçın, A. S., Personel Yönetimi, İstanbul, 2002, s.224.

⁷⁰ Genç, a.g.k., s. 237.

⁷¹ Karatepe, a.g.k., s. 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.⁷²

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 nitelsiz, 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.⁷³ 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.⁷⁴

Unutulmamalıdır ki “Yönetimi de içermek üzere yaşamın her alanında eğitim, deneyime bir yanıt olarak ortaya çıkmaktadır.”⁷⁵

⁷² Sağır, a.g.k., s.73,74.

⁷³ Karatepe, a.g.k., s. 42.

⁷⁴ Genç, a.g.k., s. 238.

⁷⁵ Karatepe, a.g.k., s. 41.

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.⁷⁶

⁷⁶ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s. 514.

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMA

1. AMAÇ

Araştırmanın temel amacı; hangi motivasyon araçlarının öğretmenler için daha önemli olduğunu ve halihazırda, hangi motivasyon araçlarının kullanımından daha fazla tatmin duydukları 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:

1. Öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımı ile ilgili doyum düzeyi nedir?

Araştırmanın alt boyut soruları ise şöyledir:

1. Öğretmenler hangi tür motivasyon araçları için daha olumlu düşünmektedir?
2. Öğretmenler hangi tür motivasyon araçlarından daha çok tatmin duymaktadır?

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

H.1. Bayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.

H.2. Bayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.

H.3. Evli öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.

H.4. Evli öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.

H.5. Ek geliri olmayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.

- H.6. Ek geliri olmayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.
- H.7. Ek iş yapan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.
- H.8. Ek iş yapan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.
- H.9. Ev sahibi öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.
- H.10. Ev sahibi öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.
- H.11. Otomobil sahibi olmayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.
- H.12. Otomobil sahibi olmayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.
- H.13. Aile bakımını üstlenen öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.
- H.14. Aile bakımını üstlenen öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.
- H.15. Özel okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.
- H.16. Özel okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.
- H.17. Sınıf öğretmenlerinin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.
- H.18. Sınıf öğretmenlerinin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.
- H.19. Önlisans mezunu öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.
- H.20. Önlisans mezunu öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.
- H.21. Çocuk sahibi olan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.
- H.22. Çocuk sahibi olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.

H.23. Meslek kıdemi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.

H.24. Meslek kıdemi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.

H.25. Aynı okuldaki hizmet süresi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.

H.26. Aynı okuldaki hizmet süresi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.

2. ÖNEM

İnsanları özel hayatlarında ve çalıştıkları kurumlarda motive eden etkenler kişiden kişiye değişmektedir. Bundan dolayı motivasyon araçlarının etkililiği de kişisel görüş ve tatmin açısından değişecektir. Hangi motivasyon araçlarının öğretmenler için daha önemli olduğu ve hangilerinden daha fazla tatmin duydukları 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. VARSAYIMLAR

1. Öğretmenlerin ankete verecekleri yanıtlar kendi yansız görüşlerini ve var olan durumları yansıtmaktadır.

2. İlgililerin görüşlerini saptamaya yönelik olarak geliştirilecek anketin geçerliliğine ilişkin uzman kanısı, geçerli ve güvenilirlerdir.

3. Örneklem grubu, İstanbul ili, Silivri ilçesinde bulunan ilköğretim okulu öğretmenlerini temsil etmektedir.

4. SINIRLILIKLAR

1. Bu araştırmada elde edilen veriler 2008-2009 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul ili, Silivri ilçesinde bulunan ilköğretim okulunda çalışan öğretmenlerin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma probleminin ortaya konmasında ve anket sorularının hazırlanmasında alan yazın taraması, ilgililerin görüşlerinin toplanmasında veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.

3. Öğretmenlerin düşünce ve doyum düzeylerini ölçmeye yönelik olan anket soruları çok hassas niteliğe sahip olan sosyo-psikolojik beklentileri tam olarak ölçemeyebilir. Örneğin “normal” ile “çok” arasındaki görüşler ve doyum düzeyleri ölçülemeyecektir.

5. TANIMLAR

Motivasyon: Bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.¹

Motivasyon Araçları (Faktörleri): İş tatmini sağlayan, gayreti kamçılayan faktörler.²

6. YÖNTEM

6.1. Araştırma Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelindedir. Motivasyon araçları değişkeni varolan ve olması gereken şekliyle betimlenmeye; öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünce ve doyum düzeyleri ise saptanmaya çalışılacaktır. Ayrıca farklı değişkenlere göre (Yaş, cinsiyet, medeni hal, ekonomik durum, v.b) öğretmenlerin

¹ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003, s.554.

² Güney, S., Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Ankara, 2004, s.170.

motivasyon araçları hakkındaki düşünce ve doyum düzeylerinin değişip değişmediği de ilişkisel olarak aranacaktır.

6.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul ili Silivri ilçesinde bulunan ilköğretim okulu öğretmenleri oluşturmaktadır. Bu araştırma örneklem içerisinde seçilecek sekiz ilköğretim okulu öğretmenlerine uygulanmıştır.

6.3. Veriler ve Toplanması

Araştırma verisi geliştirilen anketin öğretmenlere uygulanması ile toplanacaktır. Bu araştırmada kullanılan anket YÖK'ün tez bankasından temin edilen Tarık SAĞIR adlı araştırmacının "İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları" adlı yüksek lisans tezinde kullanmış olduğu ankette 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 iki ölçeğinde 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.

Anket iki bölümden oluşmakta olup birinci bölümde öğretmenlerin kişisel bilgileri, ikinci bölümde ise motivasyon araçları ile ilgili sorular mevcuttur. Ankette cevaplanması gereken toplam 65 soru vardır. Bu sorulardan 13'ü sosyo-demografik sorular olup katılımcıyı tanımaya yöneliktir ve farklı değişkenleri temsil etmektedir. 26'sı öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerini ölçmeyi amaçlar. Diğer 26 soru ise öğretmenlerin bahsi geçen motivasyon araçları hakkında hali hazırda bulunan doyum düzeylerini ölçmeye yöneliktir. Sorular a ve b olmak üzere iki şık kullanılarak maddeleştirilmiştir.

6.4. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Anketten elde edilecek veriler SPSS paket programı aracılığı ile elektronik ortama aktarılıp sıklık tabloları verilecektir. Gerekli görülen eşleştirilmiş ve eşleştirilmemiş T testi, F testi, Mann Whitney-U testi, Kruskal Wallis-H testi, Anova (tek yönlü varyans analizi), farklılık görülen gruplar için Tukey testi ve Sperman korelasyon testi uygulanarak yanıtların istatistiksel açıdan anlamlılıkları değerlendirilecektir.

7. SÜRE VE OLANAKLAR

Araştırma süre itibariyle 2008-2009 Öğretim yılı dönemini kapsamaktadır. Anket uygulaması öğretmenlerin seminer çalışması yaptığı 1 Eylül 2008 ile 8 Eylül 2008 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmanın toplam maliyetinin 650 TL olmuştur. Bu harcamaların kalemlerine göre dağılımı aşağıdaki gibidir.

Kırtasiye

Kâğıt	50 TL
Yazıcı toneri	130 TL

Seyahat

Yolluk	100 TL
--------	--------

Diğer

Haberleşme	30 TL
------------	-------

Baskı	50 TL
Kaynak temini	200 TL

8. 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 216 öğretmenden toplanan veriler analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

8.1. Öğretmenlerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları

Bu başlık altında araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin demografik ve bazı kişisel özelliklerine göre dağılımları incelenmiş ve sonuçlara ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

8.1.1. Cinsiyet

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Cinsiyet ile İlgili Bulgular

Cinsiyetiniz	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	92	42,6
Kadın	124	57,4
Toplam	216	100,0

Frekans analiz sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan 216 öğretmenin %57,4’ünün kadın, %42,6’sının ise erkek olduğu görülmektedir.

8.1.2. Eğitim Düzeyi

Öğretmenlerin eğitim düzeyleri; yüksekokul, üniversite ve master olmak üzere üç grup olarak düzenlenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2. Eğitim Düzeyi ile İlgili Bulgular

Eğitim Durumunuz	Frekans	Yüzde (%)
Yüksekokul	37	17,1
Üniversite	168	77,8
Master	10	4,6
Yanıtsız	1	0,5
Toplam	216	100,0

Öğretmenlerin önemli bir çoğunluğu (%77,8) üniversite mezunudur. Yüksekokul mezunlarının oranı (%17,1) üniversite mezunlarına kıyasla düşük kalmaktadır. Master eğitim düzeyinde olanların oranının (%4,6) düşüklüğü dikkat çekmektedir. Bir kişi ise en son mezun olduğu eğitim kurumunu belirtmemiştir.

8.1.3. Medeni Durum

Öğretmenlerin medeni durumları evli, bekâr ve dul olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo3'de sunulmaktadır.

Tablo 3. Medeni Durum ile İlgili Bulgular

Medeni Durumunuz	Frekans	Yüzde (%)
Bekar	62	28,7
Evli	147	68,1
Dul	7	3,2
Toplam	216	100,0

Öğretmenlerin yarısından fazlası (%68,1) evlidir. Bunu %28,7 ile bekar çalışanlar takip etmektedir. Dul olanların oranı (%3,2) ise oldukça düşüktür.

8.1.4. Çocuk Sahipliği

Öğretmenlerin çocuk sahipliğine göre dağılımı Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4. Çocuk Sahipliği ile İlgili Bulgular

Kaç çocuğunuz var?	Frekans	Yüzde (%)
1	58	26,9
2	53	24,5
3 ve daha fazla	6	2,8
Çocuk sahibi değilim	99	45,8
Toplam	216	100,0

Öğretmenlerin yaklaşık olarak yarısı (%45,8) çocuk sahibi olmadığını belirtmektedir. Çocuk sahibi olan öğretmenler ise çoğunlukla bir veya iki çocukludur. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %26,9'u bir, %24,5'i ise iki çocuğu olduğunu belirtmektedir. Ayrıca 3 ve daha fazla çocuk sahibi olan öğretmenlerin oranının (%2,8) oldukça düşük olması dikkat çekmektedir.

8.1.5. Ek Gelir Durumu

Öğretmenlerin ek gelir durumuna göre dağılımı Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5. Ek Gelir Durumu ile İlgili Bulgular

Ek geliriniz var mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	25	11,6
Hayır	190	88,0
Yanıtsız	1	0,5
Toplam	216	100,0

Öğretmenlerin büyük bir çoğunluğu ek gelire sahip değildir, araştırmaya katılanların %88'i ek geliri olmadığını belirtmektedir. Ek geliri olanların oranı %11,6'da kalmaktadır. Bir öğretmen belirtilen soruya yanıt vermemiştir.

8.1.6. Ek İş Yapma Durumu

Öğretmenlerin ek iş yapma durumuna göre dağılımı Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Ek İş Yapma Durumu ile İlgili Bulgular

Ek iş yapıyor musunuz?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	18	8,3
Hayır	198	91,7
Toplam	216	100,0

Öğretmenlerin neredeyse tamamı (%91,7) ek bir iş yapmadığını belirtmektedir. Ek iş yaptığını belirtenlerin oranı ise %8,3'dir, bu oran düşük olmasına rağmen ek iş yapma oranı olarak değerlendirildiğinde dikkate değerdir.

8.1.7. Ev- Otomobil Sahipliği

Öğretmenlerin ev ve otomobil sahipliklerine göre dağılımları Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7. Ev- Otomobil Sahipliği ile İlgili Bulgular

Eviniz var mı?	Frekans	Yüzde (%)	Otomobiliniz var mı?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	93	43,1	Evet	109	50,5
Hayır	123	56,9	Hayır	107	49,5
Toplam	216	100,0	Toplam	216	100,0

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi öğretmenlerin otomobil sahipliği oranı (%50,5) ev sahipliği oranından (%43,1) daha fazladır. Yaklaşık olarak her on öğretmenden dördünün evi, beşinin ise otomobili vardır.

8.1.8. Ailenin Bakımını Üstlenme Durumu

Öğretmenlerin anne, baba veya kardeşlere bakma durumlarına göre dağılımı Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8. Ailenin Bakımını Üstlenme Durumu ile İlgili Bulgular

Anne, baba veya kardeşlere bakmak durumunda mısınız?	Frekans	Yüzde (%)
Evet	27	12,5
Hayır	189	87,5
Toplam	216	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu anne, baba veya kardeşlerine bakmak durumunda olmadığını belirtmektedir. %12,5'i ise ailesinin bakımını üstlenmek durumundadır.

8.1.9. Görev Yapılan Kurum

Öğretmenlerin görev yaptıkları kurumlar devlet okulu ve özel okul olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9. Görev Yapılan Okul ile İlgili Bulgular

Çalışılan Okul	Frekans	Yüzde (%)
Devlet Okulu	180	83,3
Özel Okul	36	16,7
Toplam	216	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı (%83,3) devlet okullarında, %16,7'si ise özel okullarda görev yapmaktadır.

8.1.10. Mesleki Kıdem

Öğretmenlerin mesleki kıdemleri yıl cinsinden ele alınmış ve 0-5 yıl, 5-15 yıl, 15-35 yıl olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 10'da sunulmaktadır.

Tablo 10. Mesleki Kıdem ile İlgili Bulgular

Meslekteki kıdeminiz	Frekans	Yüzde (%)
0-5 yıl	61	28,2
5-15 yıl	102	47,2
15-35 yıl	53	24,5
Toplam	216	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlerin yaklaşık olarak yarısının (%47,2) mesleki kıdemi 5-15 yıl aralığında yer almaktadır. 0-5 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olanlarla (%28,2) 15-35 yıl aralığına mesleki kıdeme sahip olanların (%24,5) oranının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir.

8.1.11. Hâlihazırdaki Okulda Geçen Hizmet Süresi

Öğretmenlerin hâlihazırdaki okulda geçen hizmet süreleri yıl cinsinden ele alınmış ve 0-5 yıl, 5-15 yıl, 15-35 yıl olmak üzere üç grupta incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 11’de sunulmaktadır.

Tablo 11. Hâlihazırdaki Okulda Geçen Hizmet Süresi ile İlgili Bulgular

Bu okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?	Frekans	Yüzde (%)
0-5 yıl	159	73,6
5-15 yıl	50	23,1
15-35 yıl	7	3,2
Toplam	216	100,0

Öğretmenlerin %73,6’sı 0-5 yıl aralığında bir süredir hâlihazırdaki okulda hizmet vermektedir. Okulda geçen hizmet süresi arttıkça bu yıl aralıklarında çalışan öğretmenlerin oranının da hızla düştüğünü söyleyebiliriz. 5-15 yıl aralığında bir süredir aynı okulda hizmet verenlerin oranı %23,1 iken 15-35 yıl aralığında bir süredir aynı okulda hizmet verenlerin oranı %3,2’dir.

8.1.12. Branş

Öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı Tablo 12’de sunulmaktadır.

Tablo 12. Branş ile İlgili Bulgular

Branşınız	Frekans	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	108	50,0
Türkçe	17	7,9
Matematik	14	6,5
İngilizce	13	6,0
Fen ve Teknoloji	10	4,6
Sosyal Bilg.	7	3,2
Teknoloji Tasarım	7	3,2
Din Kültürü ve Ahlak.Bil.	6	2,8
Bilgisayar	3	1,4
Müzik	3	1,4
Resim	3	1,4
Türk Dili ve Edebiyatı	3	1,4
Anasınıfı	2	0,9
Beden Eğitimi	2	0,9

Görsel Sanatlar	2	0,9
İlkokul Öğrt.	2	0,9
Okul Öncesi Öğr.	2	0,9
Tarih	2	0,9
Almanca	1	0,5
Bilişim Teknolojileri	1	0,5
Coğrafya Öğr.	1	0,5
Felsefe Grubu	1	0,5
Fen Bilgisi-Fizik	1	0,5
Fizik Öğrt.	1	0,5
Grafik fotoğraf	1	0,5
İşletme	1	0,5
Müdür Baş Yard.	1	0,5
Psikolojik Dan.	1	0,5
Toplam	216	100,0

Öğretmenler yarısı sınıf öğretmeni olmakla birlikte diğer %50'lik kesimin oldukça farklı branşlardan oldukları görülmektedir. Yapılacak analizlere temel hazırlamak, her bir branş için temsiliyeti sağlayabilmek amacıyla öğretmenlerin branşları sınıf öğretmeni, branş öğretmeni ve diğer olmak üzere üç grupta toplanmıştır. Bu düzenleme ile elde edilen öğretmenlerin branşlara göre dağılımı Tablo 13'te sunulmaktadır.

Tablo 13. Yeniden Düzenlenmiş Branş ile İlgili Bulgular

Branşınız	Frekans	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	108	50,0
Branş Öğretmeni	101	46,8
Diğer	7	3,2
Toplam	216	100,0

Diğer kategorisi içerisinde okul öncesi öğretmenleri, anaokulu öğretmenleri, müdür yardımcılarını gibi idari kadroda görev alanlar ile psikolojik danışmanlar yer almaktadır. Araştırmaya katılanların %50'si sınıf öğretmeni, %46,8'i ise branş öğretmenidir.

8.2. Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin belirlenmesi amacıyla kendilerine bu amaca yönelik olarak 26 tane likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerden yöneltilen yargıları “1=Hiç, 2=Çok az, 3= Az, 4= Normal ve 5= Çok” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlardan hareketle, sorulardan aldıkları puanlar toplanıp her bir öğretmenin motivasyon araçlarının kullanımına verdikleri önemi gösteren motivasyon araçları görüş puanları elde edilmiştir. Daha yüksek bir puan motivasyon araçlarının kullanımına verilen yüksek bir önem düzeyini yansıtmaktadır. Oluşturulan bu yeni değişken “motivasyon araçları görüş ölçeği” olarak adlandırılmıştır. Analizlerde bu değişken kullanılmıştır.

Tablo 14. Motivasyon Araçları Görüş Ölçeğini Oluşturan İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Madde No</i>	<i>Motivasyon Araçları Görüş Ölçeğini Oluşturan Maddeler</i>	\bar{X}	<i>SS</i>
2	İş güvencesi benim için önemlidir.	4,823	0,460
16	Yaptığım işte yeterli araç gereç ve donanımın olması benim için önemlidir.	4,749	0,476
26	Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak benim için önemlidir.	4,737	0,482
9	İş arkadaşlarımla ilişkiler benim için önemlidir.	4,735	0,483
18	Yöneticinin çalışma düzenini sağlaması benim için önemlidir.	4,716	0,462
20	İyi bir iletişim sisteminin olması benim için önemlidir.	4,690	0,493
17	Bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem benim için önemlidir.	4,674	0,526
6	Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi benim için önemlidir.	4,670	0,500
23	Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması benim için önemlidir.	4,651	0,543
15	Sorunların Çalışanlarca birlikte çözülmesi benim için önemlidir.	4,636	0,529
19	Etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması benim için önemlidir.	4,634	0,521
12	Velilerden gördüğüm saygı benim için önemlidir.	4,607	0,544

22	Çalıştığım okulun vizyonunun (Gelecekle ilgili belirli hedefleri) olması benim için önemlidir.	4,575	0,623
21	Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi benim için önemlidir.	4,571	0,567
10	Kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının olması benim için önemlidir.	4,549	0,593
4	Yöneticilerden moral desteği görmek benim için önemlidir.	4,484	0,754
13	Sosyal prestij benim için önemlidir.	4,467	0,611
8	Görevimi yaparken inisiyatif kullanabilmek benim için önemlidir.	4,458	0,641
3	Yaptığım işin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler benim için önemlidir.	4,437	0,867
25	Çalıştığım kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olması benim için önemlidir.	4,408	0,699
11	Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir. (Servis aracı)	4,377	0,936
24	Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması benim için önemlidir.	4,349	0,682
1	Alacağım ücret miktarı benim için önemlidir.	4,316	0,731
7	Yöneticilerin özel yaşamımla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı benim için önemlidir.	4,235	0,886
5	Okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi, piknik gibi aktiviteler benim için önemlidir.	4,009	0,891
14	Terfi ve yükselme olanakları benim için önemlidir.	3,939	1,105

Yanıt ortalamalarının tüm sorular için 4 (normal) ve 4'ün üzerinde (çok) olması öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan tüm motivasyon araçlarına önem verdiğini göstermektedir. Yanıt ortalamalarından hareketle öğretmenlerin kendileri için çok önemli olduklarını belirttikleri motivasyon araçları sırasıyla şu şekildedir: iş güvencesi ($\bar{X} = 4,823$), yapılan işte yeterli araç gereç ve donanımın olması ($\bar{X} = 4,749$), sosyal hakların varlığından ve devamından emin olmak ($\bar{X} = 4,737$), iş arkadaşları ile ilişkiler ($\bar{X} = 4,735$), yöneticinin çalışma düzenini sağlaması ($\bar{X} = 4,716$), iyi bir iletişim sisteminin olması ($\bar{X} = 4,69$), bilgi ve yetenekler doğrultusunda görevlendirilme ($\bar{X} = 4,674$), bir çalışan olarak önem ve değer verilmesi ($\bar{X} = 4,67$), çalışılan kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması ($\bar{X} = 4,651$), sorunların çalışanlarca birlikte çözülmesi ($\bar{X} = 4,636$), etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması ($\bar{X} = 4,634$), velilerden görülen saygı ($\bar{X} = 4,607$), çalışılan okulun vizyonunun olması ($\bar{X} = 4,575$), çalışılan kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi ($\bar{X} = 4,571$), kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının

olması ($\bar{X} = 4,549$), yöneticilerden moral desteği görmek ($\bar{X} = 4,484$), sosyal prestij ($\bar{X} = 4,467$), görevi yaparken insiyatif kullanabilmek (çalışmada bağımsızlık) ($\bar{X} = 4,458$). Öğretmenlerin kendileri için normal düzeyde önemli olduğunu belirttikleri motivasyon araçları ise; yapılan işin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler ($\bar{X} = 4,437$), çalışılan kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olması ($\bar{X} = 4,408$), okula ulaşım kolaylığı ($\bar{X} = 4,377$), çalışılan kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması ($\bar{X} = 4,349$), alınan ücret miktarı ($\bar{X} = 4,316$), yöneticilerin özel yaşamla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı ($\bar{X} = 4,235$), okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi,piknik gibi aktiviteler ($\bar{X} = 4,009$), terfi ve yükselme olanakları ($\bar{X} = 3,939$)'dır.

8.3. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin cinsiyet, eğitim, medeni durum, çocuk sahipliği, ek gelir durumu, ek iş yapma durumu, ev ve otomobil sahipliği, görev yapılan kurum, meslekteki kıdem, görev yapmakta olunan okulda geçirilen hizmet süresi ve branş gibi demografik ve kişisel özelliklerine göre öğretmenlerin yukarıda ayrıntılı olarak yer verilen motivasyon araçları hakkındaki görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına dair bulgular verilmiştir.

Bu amaçla kullanılacak tekniklerin seçimi için motivasyon araçları görüş ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiştir. Test sonucuna göre; $p=0,009 < \alpha = 0,05$ olduğundan değişkenin dağılımının normal dağılım olduğunu söyleyen H_0 hipotezi reddedilir. Değişken normal dağılım varsayımını sağlamadığından verilerin analizinde parametrik olmayan yöntemler kullanılacaktır.

Öncelikle motivasyon araçları görüş ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder. Analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerinin 0,80 ile 1 arasında olması kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. 26 sorudan oluşan motivasyon araçları

görüş için yapılan güvenilirlik analizine göre $0,80 \leq \text{Cronbach Alfa} = 0,879 < 1,00$ olduğundan kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, ek gelirin olma durumu, ek iş yapma durumu, ev ve otomobil sahipliği, aile bakımını üstlenme yani anne, baba ve kardeşlere bakmak durumunda olma, görev yapılan kurum ve branşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla Mann Whitney-U testinden yararlanılmıştır. Test sonuçları tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo 15. Demografik ve Kişisel Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Mann Whitney-U Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	U	p
Cinsiyet	Erkek	84	88,976	3904	0,033
	Kadın	113	106,451		
	Toplam	197			
Medeni Durum	Bekar	58	90,957	3564,5	0,405
	Evli	133	98,199		
	Toplam	191			
Ek Gelir	Evet	20	87,000	1530	0,338
	Hayır	176	99,807		
	Toplam	196			
Ek İş	Evet	16	101,844	1402,5	0,835
	Hayır	181	98,749		
	Toplam	197			
Ev Sahipliği	Evet	85	101,053	4585,5	0,659
	Hayır	112	97,442		
	Toplam	197			
Otomobil Sahipliği	Evet	99	96,510	4604,5	0,537
	Hayır	98	101,515		
	Toplam	197			
Aile Bakımını Üstlenme	Evet	22	100,614	1889,5	0,888
	Hayır	175	98,797		
	Toplam	197			
Görev Yapılan Kurum	Devlet Okulu	164	101,442	2305,5	0,180
	Özel Okul	33	86,864		
	Toplam	197			
Branş	Sınıf Öğretmeni	99	98,222	4334	0,564
	Branş Öğretmeni	92	93,609		
	Toplam	191			

Test sonuçlarına göre; öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin medeni durum, ek gelirin olmama durumu, ek iş yapma durumu, ev ve otomobil sahipliği, aile bakımını üstlenme yani anne, baba ve kardeşlere bakmak durumunda olma, görev yapılan kurum ve branşlarına göre farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Tüm bu demografik ve kişisel özellikler için yapılan Mann Whitney-U testleri sonucunda elde edilen p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan söz konusu özelliklere göre farklılık olmadığını ifade eden H_0 hipotezleri reddedilememektedir. ($p > \alpha$) Ancak öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir. $p = 0,033 < \alpha = 0,05$ olduğundan cinsiyete göre farklılık olmadığını gösteren H_0 hipotezi reddedilmektedir. Erkeklerin motivasyon araçları görüş ölçeği puanlarına ait sıra ortalaması 88,976 iken kadınların 106,451'dir. Ölçek puanlarına ait sıra ortalamalarından hareketle kadınların motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin erkeklerden daha olumlu olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin öğretmenlerin eğitim, çocuk sahipliği, mesleki kıdem ve halihazırdaki okula geçen hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla Kruskal Wallis-H testi kullanılmıştır. Test sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 16. Demografik ve Kişisel Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	Sıra Ortalaması	Ki-kare	p
Eğitim Düzeyi	Yüksekokul	35	103,957	0,645	0,724
	Üniversite	153	98,546		
	Master	9	87,444		
	Toplam	197			
Çocuk Sahipliği	1	54	105,648	2,047	0,563
	2	46	92,065		
	3 ve daha fazla	4	120,625		
	Çocuk sahibi değilim	93	97,640		
	Toplam	197			
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	57	103,544	1,556	0,459
	5-15 yıl	93	93,651		
	15-35 yıl	47	104,074		
	Toplam	197			
Okuldaki Hizmet Süresi	0-5 yıl	147	101,313	1,248	0,536
	5-15 yıl	43	90,442		
	15-35 yıl	7	103,000		
	Toplam	197			

Test sonuçlarından; öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin eğitim, çocuk sahipliği, mesleki kıdem ve hazlihazırdaki okula geçen hizmet sürelerine göre farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Tüm bu demografik ve kişisel özellikler için yapılan Kruskal Wallis-H testleri sonucunda elde edilen p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan söz konusu özelliklere göre farklılık olmadığını ifade eden H_0 hipotezleri reddedilememektedir. ($p > \alpha$)

8.4. Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan motivasyon araçları ile ilgili doyum düzeylerinin belirlenmesi amacıyla kendilerine bu amaca yönelik olarak 26 tane likert ölçeğinde hazırlanmış anket sorusu yöneltilmiştir. Öğretmenlerden yöneltilen yargıları “1=Hiç, 2=Çok az, 3= Az, 4= Normal ve 5= Çok” olmak üzere değerlendirmeleri istenmiştir. Öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlardan hareketle, sorulardan aldıkları puanlar toplanıp her bir öğretmenin motivasyon araçlarının kullanımı ile ilgili doyum düzeylerini gösteren motivasyon araçları doyum düzeyleri puanları elde edilmiştir. Daha yüksek bir puan motivasyon araçlarının kullanımından duyulan daha yüksek bir memnuniyet düzeyini yansıtmaktadır. Oluşturulan bu yeni değişken “motivasyon araçları doyum ölçeği” olarak adlandırılmıştır. Analizlerde bu değişken kullanılacaktır.

Tablo 17. Motivasyon Araçları Doyum Ölçeğini Oluşturan İfadelere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

<i>Madde No</i>	<i>Doyum Ölçeğini Oluşturan Maddeler</i>	\bar{X}	<i>SS</i>
9	Çalıştığım kurumda iş arkadaşarımla ilişkiler memnuniyet vericidir.	4,304	0,826
12	Çalıştığım kurumda velilerden gördüğüm saygı memnuniyet vericidir.	4,229	0,793
2	Çalıştığım kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.	4,222	0,750
11	Çalıştığım kurumda ulaşım kolaylığı olması memnuniyet vericidir.	4,184	0,973
17	Çalıştığım kurumda bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem memnuniyet vericidir.	4,181	0,755

18	Çalıştığım kurumda yöneticimizin çalışma düzenini sağlaması memnuniyet vericidir.	4,163	0,777
8	Çalıştığım kurumda görevim sırasında inisiyatif kullanabilmem memnuniyet vericidir.	4,161	0,751
6	Çalıştığım kurumda önem ve değerimin bilinmesi memnuniyet vericidir.	4,140	0,762
26	Çalıştığım kurumda sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak memnuniyet vericidir.	4,118	0,871
20	Çalıştığım kurumda iyi bir iletişim sisteminin olması memnuniyet vericidir.	4,117	0,765
22	Çalıştığım kurumun vizyonunun olması memnuniyet vericidir.	4,061	0,847
7	Çalıştığım kurumda özel yaşamımla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşılması memnuniyet vericidir.	4,056	0,852
3	İşletmede üstlerce yapılan takdir etme ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.	4,052	0,890
21	Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir.	4,042	0,756
4	Çalıştığım kurumda yöneticilerimizden gördüğüm moral desteği memnuniyet vericidir.	4,023	0,780
15	Çalıştığım kurumda sorunların çalışanlarla birlikte görüşülmesi ve tartışılarak çözülmesi memnuniyet vericidir.	4,023	0,864
13	Çalıştığım kurumun bana kazandırdığı sosyal prestij memnuniyet vericidir.	3,995	0,704
16	Çalıştığım kurumda yeterli araç-gereç ve donanımın bulunması memnuniyet vericidir.	3,874	0,887
24	Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması memnuniyet vericidir.	3,864	0,780
19	Çalıştığım kurumda etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması memnuniyet vericidir.	3,864	0,855
23	Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması memnuniyet vericidir.	3,846	0,861
25	Çalıştığım kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olması memnuniyet vericidir.	3,844	0,747
10	Çalıştığım kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının olması memnuniyet vericidir.	3,784	0,880
5	Çalıştığım kurumda öğretmenlere yönelik aktivitelerin olması memnuniyet vericidir.	3,746	0,962
14	Çalıştığım kurumda terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir.	3,659	0,999
1	Aldığım ücret memnuniyet vericidir.	2,852	1,045

Yanıt ortalamalarının tüm sorular için 3 (az) ve 4'e (normal) yakın değerler alması öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan tüm motivasyon araçlarının kullanımından duydukları memnuniyetin veya doyumun çok olmadığını göstermektedir. Bununla birlikte 3'ün altında yanıt ortalamasının bulunmaması da ciddi anlamda bir memnuniyetsizliğin veya doyumsuzluğun olmadığına işaret etmektedir. Yanıt ortalamalarından hareketle öğretmenlerin en az memnuniyet duydukları motivasyon aracının ekonomik araçlardan ücret, prim ve ödül olduğunu, öğretmenlerin aldıkları ücretten duydukları doyumun az ($\bar{X} = 2,852$) olduğunu söyleyebiliriz. Genel anlamda, öğretmenlerin diğer motivasyon araçlarından duydukları doyumun normal düzeyde olduğu görülmektedir. Yanıt ortalamalarından hareketle öğretmenlerin kendileri için en fazla doyum duyduklarını belirttikleri motivasyon araçları sırasıyla yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Yanıt ortalaması 4'ün üzerinde olan maddeler; çalışılan kurumda iş arkadaşlarıyla ilişkiler ($\bar{X} = 4,304$), çalışılan kurumda velilerden görülen saygı ($\bar{X} = 4,229$), çalışılan kurumdaki iş güvencesi ($\bar{X} = 4,222$), çalışılan kurumda ulaşım kolaylığı ($\bar{X} = 4,184$), çalışılan kurumda bilgi ve yetenekler doğrultusunda görevlendirilmek ($\bar{X} = 4,181$), çalışılan kurumda yöneticinin çalışma düzenini sağlaması ($\bar{X} = 4,163$), çalışılan kurumda görev sırasında inisiyatif kullanabilmek ($\bar{X} = 4,161$), çalışılan kurumda önem ve değer verilmesi ($\bar{X} = 4,140$), çalışılan kurumda sosyal hakların varlığından ve devamından emin olmak ($\bar{X} = 4,118$), çalışılan kurumda iyi bir iletişim sisteminin olması ($\bar{X} = 4,117$) için öğretmenlerin doyumunun en yüksek olduğu motivasyon araçları olduğu yorumu yapılabilir.

8.5. Demografik Değişkenlere Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında öğretmenlerin cinsiyet, eğitim, medeni durum, çocuk sahipliği, ek gelir durumu, ek iş yapma durumu, ev ve otomobil sahipliği, görev yapılan kurum, meslekteki kıdem, görev yapmakta olunan okulda geçirilen hizmet süresi ve branş gibi demografik ve kişisel özelliklerine göre öğretmenlerin yukarıda ayrıntılı olarak yer verilen motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olup olmadığına dair bulgular ve bulgulara ilişkin yorumlar verilmiştir.

Motivasyon araçları doyum ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre $0,80 \leq \text{Cronbach Alfa} = 0,905 < 1,00$ olduğundan kullanılan ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Belirtilen analizlerde kullanılacak tekniklerin seçimi için motivasyon araçları doyum ölçeğinin normal dağılıma uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Testi ile test edilmiş, $p=0,132 > \alpha = 0,05$ olduğundan değişkenin dağılımının normal dağılım olduğunu söyleyen H_0 hipotezi kabul edilmiştir. Değişken normal dağılım varsayımını sağladığından verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılacaktır.

Öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyinin öğretmenlerin cinsiyet, medeni durum, ek gelirinin olma durumu, ek iş yapma durumu, ev ve otomobil sahipliği, aile bakımını üstlenme yani anne, baba ve kardeşlere bakmak durumunda olma, görev yapılan kurum ve branşlarına göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesi amacıyla t-testi kullanılmıştır.

Tablo 18. Demografik ve Kişisel Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile t-testi Sonuçları

DEĞİŞKEN	KATEGORİ	N	\bar{X}	S	SD	t	p
<i>Cinsiyet</i>	Erkek	82	104,329	12,703	189	0,792	0,430
	Kadın	109	103,000	10,485			
<i>Medeni Durum</i>	Bekar	59	101,305	10,592	183	-	0,099
	Evli	126	104,302	11,856			
<i>Ek Gelir</i>	Evet	20	104,400	11,843	188	0,270	0,787
	Hayır	170	103,682	11,168			
<i>Ek İş</i>	Evet	17	107,706	11,515	189	1,562	0,120
	Hayır	174	103,167	11,426			
<i>Ev Sahipliği</i>	Evet	82	106,720	10,314	189	3,378	0,001
	Hayır	109	101,202	11,779			
<i>Otomobil Sahipliği</i>	Evet	96	104,052	11,143	189	0,582	0,561
	Hayır	95	103,084	11,843			
<i>Aile Bakımını Üstlenme</i>	Evet	21	106,238	13,095	189	1,130	0,260
	Hayır	170	103,241	11,260			
<i>Görev Yapılan Kurum</i>	Devlet Okulu	160	103,188	11,599	189	-	0,296

				10,785			
	Özel Okul	31	105,548				
Branş	Sınıf Öğretmeni	98	103,316	11,742			
	Branş Öğretmeni	88	103,341	11,139	184	0,015	0,988

Test sonuçlarına göre; öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyinin 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 ve branşlarına göre farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir. Tüm bu demografik ve kişisel özellikler için yapılan t-testleri sonucunda elde edilen p değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan söz konusu özelliklere göre farklılık olmadığını ifade eden H_0 hipotezleri reddedilememektedir. ($p > \alpha$) Ancak öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri ev sahipliklerine göre farklılık göstermektedir. $p = 0,001 < \alpha = 0,05$ olduğundan ev sahipliğine göre farklılık olmadığını gösteren H_0 hipotezi reddedilmektedir. Ev sahibi olan öğretmenlerin motivasyon araçları doyum ölçeği puan ortalaması 106,720 iken ev sahibi olmayanların 101,202'dir. Ölçek ortalamalarından hareketle ev sahibi olan öğretmenlerin motivasyon araçlarından duydukları doyumun veya memnuniyetin ev sahibi olmayan öğretmenlerden fazla olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyinin öğretmenlerin eğitim durumlarına, çocuk sahipliği durumlarına, mesleki kıdemlerine ve halihazırda okulda geçen hizmet sürelerine göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi için Varyans Analizi kullanılmıştır.

Tablo 19. Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin F-testi Sonuçları

Motivasyon Araçları Doyum Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	1195,239	2	597,619	4,715	0,010
Gruplar İçi	23829,557	188	126,753		
Toplam	25024,796	190			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri eğitim durumlarına göre farklılık

göstermektedir. ($p=0,010 < \alpha=0,05$)

Hangi eğitim düzeyindeki öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri arasında fark olduğunun belirlenmesi amacıyla Post Hoc yaklaşımı kullanılarak Tukey HSD testi uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda hangi kayıtlı eğitim grupları arasında farklılık olduğunu göstermektedir.

Tablo 20. Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeyleri Arasındaki Farka İlişkin Tukey Testi Sonuçları

Motivasyon Araçları Doyum Ölçeği -Tukey HSD						
(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Std. Hata	Kuyruk Olasılığı	95% Güven aralığı	
					Alt Limit	Üst Limit
Yüksekokul	Üniversite	6,782	2,221	0,007	1,535	12,030
	Master	4,429	4,094	0,527	-5,244	14,102
Üniversite	Yüksekokul	-6,782	2,221	0,007	-12,030	-1,535
	Master	-2,353	3,677	0,798	-11,040	6,333
Master	Yüksekokul	-4,429	4,094	0,527	-14,102	5,244
	Üniversite	2,353	3,677	0,798	-6,333	11,040

Yüksek okul mezunu olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri üniversite mezunu olanlardan daha yüksektir. Aralarındaki ortalama farkı 6,782'dir ve 0,05 anlam düzeyinde anlamlıdır. ($p=0,007 < \alpha=0,05$)

Tablo 21. Çocuk Sahipliği Durumlarına Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin F-testi Sonuçları

Motivasyon Araçları Doyum Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	971,266	3	323,755	2,517	0,060
Gruplar İçi	24053,530	187	128,629		
Toplam	25024,796	190			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri çocuk sahipliği durumlarına göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,06 > \alpha=0,05$)

Tablo 22. Mesleki Kıdemlerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin F-testi Sonuçları

Motivasyon Araçları Doyum Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	379,380	2	189,690	1,447	0,238
Gruplar İçi	24645,416	188	131,093		
Toplam	25024,796	190			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri mesleki kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,238 > \alpha=0,05$)

Tablo 23. Hâlihazırda Okulda Geçen Hizmet Sürelerine Göre Öğretmenlerin Motivasyon Araçlarının Kullanımından Duydukları Doyum Düzeylerine İlişkin F-testi Sonuçları

Motivasyon Araçları Doyum Ölçeği	Ort. Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Ort. Kare	F	Kuyruk Olasılığı
Gruplar Arası	65,700	2	32,850	0,247	0,781
Gruplar İçi	24959,096	188	132,761		
Toplam	25024,796	190			

Varyans analizi sonucuna göre; öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeyleri okulda geçen hizmet sürelerine göre farklılık göstermemektedir. ($p=0,06 > \alpha=0,05$)

8.6. Korelasyon Analizi Bulguları

Araştırmada korelasyon analizi kullanılarak öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan motivasyon araçları hakkındaki görüşleri ile söz konusu motivasyon araçlarının kullanımından duydukların doyum ya da memnuniyet düzeyi arasındaki ilişki incelenmektedir. Bu amaçla Spearman korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Bu katsayı -1 ile $+1$ arasında değerler almaktadır. Katsayının $+1$ olması değişkenler arasında pozitif yönlü tam doğrusal ilişki olduğunu, -1 olması ise değişkenler arasında negatif yönlü tam doğrusal ilişki olduğunu, sıfır olması değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmadığını göstermektedir. Katsayının değeri sıfıra yaklaştıkça ilişkinin derecesi azalırken -1 ve $+1$ 'e doğru ilişkinin derecesi artmaktadır.

Analiz sonucunda spearman korelasyon katsayısı 0,260 ve kuyruk olasılığı 0,00 olarak elde edilmiştir. 0,01 anlam düzeyinde, öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan motivasyon araçları hakkındaki görüşleri ile bu araçların kullanımından duydukları doyum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmektedir. Aralarında pozitif yönlü ve zayıf şiddette bir ilişki vardır.

9. YORUMLAR

9.1. Görüş Ölçeği İçin Alt Grupların Karşılaştırılması

Ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olmak üzere 3 temel başlık altında toplanan motivasyon araçlarından elde edilen ortalamalar genel yanıt ortalamaları ile karşılaştırılarak öğretmenlerin hangi araç hakkındaki görüşlerinin daha olumlu olduğu hakkında bir fikir edinilebilir. Elde edilen ortalamalar şu şekildedir: ekonomik motivasyon araçları için verilen yanıt ortalaması 4,570, psiko sosyal motivasyon araçları için verilen yanıt ortalaması 4,457, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları için verilen yanıt ortalaması ise 4,564'tür. Tüm motivasyon araçlarından elde edilen genel ortalama 4,519 olarak elde edilmektedir. Ekonomik ve örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ortalamaları genel ortalamanın üzerindedir, ancak oranların birbirine oldukça yakın olması öğretmenlerin herhangi bir motivasyon aracına daha fazla önem vermediklerini göstermektedir.

Tablo 24. Görüş Ölçeği İçin Alt Grupların Karşılaştırılması

Alt Gruplar	Yanıt Ortalamaları	Genel Ortalama
Ekonomik Motivasyon Araçları	4.570	4.519
Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları	4.564	
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	4.457	

Aşağıda verilen tabloda gösterildiği gibi Maslow'un ihtiyaçlar dizini ile öğretmenlerin motivasyon araçları görüş ölçeği sonuçları arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 25. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Motivasyon Araçları İlişkisi

Maslow'un İhtiyaçları	Motivasyon Araçları
5. Kendini Gerçekleştirme	Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları
4. Saygınlık (Benlik) İhtiyacı	
3. Sosyal İhtiyaç	
2. Güvenlik İhtiyacı	Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları
1. Fizyolojik İhtiyaçlar	Ekonomik Motivasyon Araçları

Motivasyon araçlarını ihtiyaçlar ile eşleştirdiğimizde fizyolojik ihtiyaçlar ekonomik motivasyon araçları ile, güvenlik ihtiyaçları örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları ile, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da psiko-sosyal motivasyon araçları ile eşleşmektedir. Maslow'a göre "İnsanın bir ihtiyaç seviyesinden diğerine, daha doğrusu en alttaki temel ihtiyaçlardan karmaşığa doğru yükselmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari derecede doyurulmuş olması gerekir." ³

Öğretmenlerin görüş ölçeği sonuçlarında alt grupların skor farkı birbirine yakın değerlerde çıkmış olsada psiko-sosyal motivasyon araçlarının genel ortalamasının altında kalmış olması dikkate değerdir. Şu durumda Maslow'a göre öğretmenlerimizin temel gereksinimlerinin iyileştirilmesi ile ilgili beklentilerinin daha ağırlıkta olduğunu, kendini gerçekleştirme, saygınlık ve sosyal ihtiyaçlara daha az odaklanabildiklerini söyleyebiliriz.

Başka bir açıdan bakıldığında Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları (1,2 ve 3. katmanlar) Herzberg'in hijyenik etmenleriyle özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları (4. ve 5. katmanlar) ise Herzberg'in motivatör faktörleriyle eş anlamlı olmaktadır. ⁴ Bu açıdan bakıldığında da ankete katılan öğretmenlerimizin Hijyen faktörleri oluşturan motivasyon araçlarına genel ortalamasının üzerinde daha olumlu baktıkları görülmektedir.

³ Aslan, A.E. "Editör", Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002, s.102.

⁴ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006, s. 511.

9.2. Demografik Değişkenlere Göre Görüş Ölçeğine İlişkin Yorumlar

Test sonuçlarına göre araştırmamızın görüş ölçeğine ilişkin hipotezlere bakacak olursak bunları anlamlı farklılıklarla doğrulanan hipotezler, anlamlı olmayan farklılıklara rastlanan hipotezler ve reddedilen hipotezler olarak sınıflandırabiliriz.

Görüş ölçeği test sonuçlarına göre H.15. (Özel okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) hipotezi reddedilmiştir.

İstatistiksel açıdan anlamlı olmayan doğrulamalar alan hipotezlerimiz ise şunlar olmuştur. H.3. (Evli öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) H.5. (Ek geliri olmayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) H.7. (Ek iş yapan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) H.9. (Ev sahibi öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) H.11. (Otomobil sahibi olmayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) H.13. (Aile bakımını üstlenen öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) H.17. (Sınıf öğretmenlerinin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) H.19. (Önlisans mezunu öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) H.21. (Çocuk sahibi olan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.)

Test sonuçlarına göre; öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin medeni durum, ek gelirinin olma durumu, ek iş yapma durumu, ev ve otomobil sahipliği, aile bakımını üstlenme yani anne, baba ve kardeşlere bakmak durumunda olma, görev yapılan kurum ve branşlarına göre anlamlı farklılık göstermediği bulguları elde edilmiştir.

Ancak öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşleri cinsiyetlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Verilen cevaplara ait sıra ortalamalarından hareketle bayanların motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin erkeklerden daha olumlu olduğu bulgusu elde edilmiştir. Böylece H.1. (Bayan öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşünceleri daha olumludur.) hipotezi doğrulanmıştır.

Bayanların motivasyon araçları hakkında neden erkeklere göre daha olumlu görüş bildirdikleri ile ilgili olarak, yapılan literatür taramasında cinsiyete göre (fizyolojik açıdan) bu durumu açıklayabilecek bir bilgiye ulaşılamamıştır. Ancak sosyo-kültürel açıdan değerlendirdiğimizde, içinde yaşadığımız toplumsal kültürün kadınların temel görevi olarak annelik, eş ve ev kadını olmak gibi rolleri belirlediğini ve kadınlar için bu yükleri hafifletecek çocuk bakımı, ev işleri hizmetleri gibi organizasyonların her durumda bulunmaması veya pahalı olması gerçeği karşımıza çıkmaktadır. Eğitim düzeyi yüksek kadınlar için bile iş yaşamında yükselme olanakları erkeklere göre daha zor yakalanmakta ve karar verici, denetim ve kontrol gerektiren konumlarda olmaları desteklenmemektedir. Geleneksel olarak yoğun oldukları öğretmenlik mesleğinde bile yönetici konumlarda çok az yer almaktadırlar.⁵

Bu durumda kadınların toplumsal rollerinden dolayı erkeklere göre meslek yaşamlarında daha fazla zorlandıkları açıkça iddia edilebilir. Görüş ölçeğimizin sonucuna bu açıdan bakılacak olursa, ankete katılan bayanların motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin erkeklerden daha olumlu olması, motivasyonda beklenti teorileri ile ilişkili görülmektedir. Zira Vroom'a göre değerlik umulan doyum, değer ise alınan doyum ifade etmektedir. İnsanın içinde bulunduğu zaman diliminde, güdülenmesi yaptığı işin gelecekteki sonucuyla ilgili beklentisine bağlıdır. O halde herhangi bir sonucun kişiyi o anda etkileme gücü, o sonucu gelecekte elde ettiği zaman onu ne derece olumlu bulacağı hakkındaki beklentisine bağlıdır.⁶ Bu açıdan bakıldığında bayanların motivasyon araçlarına, iş yaşamlarını iyileştirici, bir anlam yükledikleri ve onlar için değerlilik ölçüsünün erkeklere göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

9.3. Doyum Ölçeği İçin Alt Grupların Karşılaştırılması

Öğretmenlerin ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlardan hangisinden duydukları doyum düzeyinin daha yüksek olduğunu belirleyebilmek amacıyla doyum ölçeğini oluşturun tüm maddelere verilen genel yanıt ortalaması ile bu söz konusu 3 temel araçtan elde edilen yanıt ortalamaları karşılaştırılmıştır. Genel yanıt ortalaması 3,977, ekonomik araçlar için 3,537, örgütsel

⁵ http://www.ttb.org.tr/MSG/ocak05/06_kadin.pdf (24.07.09)

⁶ Aslan, a.g.k., s.111.

ve yönetsel araçlar için 3,974, psiko-sosyal araçlar için ise 4,061 olarak elde edilmiştir. En çok doyum duyulan motivasyon araçlarının psiko-sosyal araçlar olduğu, bunu genel ortalamaya yakın bir değerle örgütsel ve yönetsel araçların izlediği, en az doyum hissedilen motivasyon araçlarının ise ekonomik araçlar olduğunu söylenebilir.

Tablo 26. Doyum Ölçeği İçin Alt Grupların Karşılaştırılması

Alt Gruplar	Yanıt Ortalamaları	Genel Ortalama
Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	4.061	3.977
Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	3.974	
Ekonomik Motivasyon Araçları	3.537	

Yukarıdaki tabloya bakılarak Maslow ve Herzberg'in kuramlarının anket verilerine göre doğrulandığı söylenebilir. Hijyen faktörleri veya İhtiyaçlar Piramidindeki alt katmanlar doyurulmadıkça çalışanların motivasyon gereksinimi ileriye değil geriye dönük olmaktadır.

Öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşleriyle doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında anketin 3 alt grubunun doyum düzeylerinde, görüş ölçeğinin altında olduğu görülmektedir. Bu farklar en çok 1,033'lük bir skorla ekonomik motivasyon araçlarında görülmüştür. Bunu 0,590 ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, son olarakta 0,396'lık bir skorla psiko-sosyal motivasyon araçları takip etmektedir. Ekonomik motivasyon araçlarında bu fark daha bariz hissedilmekle beraber öğretmenlerin motivasyon araçları ile ilgili olarak ne tam bir memnuniyetsizlik nede tam bir memnuniyet duydukları söylenebilir.

9.4. Demografik Değişkenlere Göre Doyum Ölçeğine İlişkin Yorumlar

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: H.2. (Bayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) H.6. (Ek geliri

olmayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) H.12. (Otomobil sahibi olmayan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) H.18. (Sınıf öğretmenlerinin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) H.22. (Çocuk sahibi olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) H.24. (Meslek kıdemi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) H.26. (Aynı okuldaki hizmet süresi yüksek olan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.)

İstatistiksel açıdan anlamlı olmayan farklılıklarla doğrulanan hipotezlerimize bakacak olursak H.8. (Ek iş yapan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) H.14. (Aile bakımını üstlenen öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) H.16. (Özel okullarında görev yapan öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) hipotezlerinin doğrulandığını görüyoruz.

Öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum düzeylerinin cinsiyet, medeni durum, ek gelirinin 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. Yüksek okul 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.

Bu durumda H.10. (Ev sahibi öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) ve H.20. (Önlisans mezunu

öğretmenlerin motivasyon araçlarının kullanımından duydukları tatmin daha yüksektir.) hipotezleri doğrulanmış oluyor.

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."⁷

⁷ Aslan, a.g.k., s.115.

SONUÇ

Bir okulun en önemli ögesi eğitim öğretimden birinci derecede sorumlu olan öğretmendir. Öğretmenleri işe yönlendirme görevi ise okul yöneticisine düşmektedir. Bu noktada okul yöneticisinin motivasyon araçları hakkındaki bilgisi, bu araçları doğru ve yeteri derecede kullanması önemli olmaktadır. Bir diğer husus da demografik değişkenlere göre öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki düşüncelerinin ve doyum düzeylerinin değişebilir olmasıdır. Bu araştırmada 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.

Araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölüm literatür taramasına ayrılmış son bölümde ise alan araştırması yapılmıştır. Çalışmamızın konusu Okul Yönetimi alanı ile ilgili olduğu için birinci bölümde okul yönetimi ile ilgili temel bilgiler verilerek okul yönetiminde insan ilişkilerinin önemi ve motivasyonun insan ilişkilerindeki yeri belirtilmiştir. İkinci bölüm motivasyon ve motivasyon kuramlarına ayrılmıştır. Üçüncü bölümde ise araştırmamızın asıl konusunu oluşturan motivasyon araçları ele alınmıştır. Dördüncü bölümde de ayrıntılı olarak anlatıldığı gibi araştırmamızın evrenini İstanbul ilinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme ise Silivri ilçesinde görevli öğretmenlerimizdir. Başka bir araştırmadan uyarlayarak geliştirmiş olduğumuz anket 8 okulda toplam toplam 216 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Uygulamanın evreni daha iyi yansıtması için farklı özellikte okullar seçilmiştir. Araştırmada kullandığımız anket 13 demografik soru içermektedir. 26 ayrı motivasyon aracı hakkında, iki ayrı ölçekte 52 soru sorulmuştur. Anketimizin 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutları motivasyon araçlarımızın türleri belirlemiştir. Bunlar; ekonomik motivasyon araçları, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, psiko sosyal motivasyon araçlarıdır. Cevaplandırılan sorular iki ayrı ölçekte değerlendirilmiştir. Bunlar görüş ölçeği ve doyum ölçeği olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri incelendiğinde, cinsiyet oranlarının birbirine oldukça yakın olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin çoğunluğu üniversite mezunu olmasına (%77,8) karşın yüksek lisans ve üzeri eğitim düzeyinde olanların oranının düşüklüğü (%4,6) dikkat çekmektedir. Yarısından fazlası evlidir (%68,1). Çocuk sahipliği oranları da bu bulguyu destekler nitelikte olup, yaklaşık olarak yarısı çocuk sahibi olmadığını (%45,8) belirtmektedir. Çocuk sahibi olan öğretmenler ise çoğunlukla bir veya iki çocukludur. Öğretmenlerin büyük bir kısmı ek gelire sahip değildir (%88) ve ek iş yapmadığını (%91,7) belirtmektedir. Sahiplik bilgileri incelendiğinde; yaklaşık olarak her on öğretmenden dördünün evi, beşinin ise otomobili vardır. Özellikle öğretmenler arasında ev sahipliği oranının göreceli olarak yüksek olduğunu söyleyebiliriz.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin mesleki özellikleri incelendiğinde ise; büyük bir kısmı (%83,3) devlet okullarında görev yapmaktadır. Öğretmelerin yaklaşık olarak yarısının (%47,2) mesleki kıdemi 5-15 yıl aralığında olup, 0-5 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olanlarla (%28,2) 15-35 yıl aralığına mesleki kıdeme sahip olanların (%24,5) oranı birbirine oldukça yakındır. Öğretmenlerin %73,6'sı 0-5 yıl aralığında bir süredir hâlihazırdaki okulda hizmet vermektedir. Okulda geçen hizmet süresi arttıkça bu yıl aralıklarında çalışan öğretmenlerin oranının da hızla düştüğünü söyleyebiliriz. 5-15 yıl aralığında bir süredir aynı okulda hizmet verenlerin oranı %23,1 iken 15-35 yıl aralığında bir süredir aynı okulda hizmet verenlerin oranı %3,2'dir. Branşlarına göre ise sınıf ve branş öğretmenlerinin oranı birbirine oldukça yakındır.

Genel anlamda öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan tüm motivasyon araçları hakkındaki görüşleri olumludur, tüm motivasyon araçlarına önem vermektedirler. En çok önem verdikleri araç iş güvencesi olarak tespit edilmektedir. Öğretmenlerin kendileri için çok önemli olduklarını belirttikleri motivasyon araçları (cevap ortalamaları 4.5'in üzerinde olanlar) şöyle sıralanmaktadır. 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 doyumsuzluk 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 3,5 ile 4 aralığında yer alan şu motivasyon araçlarının kullanımının etkinleştirilmesi yönünde çözümler üretilebilir: örgütsel araçlardan çalışılan kurumda terfi ve kariyer olanakları, öğretmenlere yönelik aktiviteler, kişisel ve mesleki gelişim sağlayıcı eğitim sistemi, adaletli ve sürekli bir disiplin sistemi, etkili ve objektif bir performans değerlendirme, iyi bir işe alıştırma sistemi, yeterli araç, gereç ve donanım ve sosyal prestij. Bunun yanı sıra çalışılan kurumda iş arkadaşlarıyla ilişkiler, çalışılan kurumda velilerden görülen saygı, çalışılan kurumdaki iş güvencesi, çalışılan kurumda ulaşım kolaylığı, çalışılan kurumda bilgi ve yetenekler doğrultusunda görevlendirilmek, çalışılan kurumda yöneticinin çalışma düzenini sağlaması, çalışılan kurumda görev sırasında insiyatif kullanabilmek, çalışılan kurumda önem ve değer verilmesi, çalışılan kurumda sosyal hakların varlığından ve devamından emin olmak, çalışılan kurumda iyi bir iletişim sisteminin olması öğretmenlerin doyumunun en yüksek olduğu motivasyon araçları olarak sıralanmaktadır.

Öğretmenlerin okul yönetiminde kullanılan motivasyon araçlarını hakkındaki görüşleri ile söz konusu motivasyon araçlarının kullanımından duydukları doyum ya da memnuniyet düzeyi arasındaki ilişki analizi sonucunda aralarında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile kullanılan motivasyon araçları arasında ilişki vardır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anketin alt boyutları ile ilgili görüş ölçeği değerlendirme sonuçlarına göre, öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki

görüşleri birbirine yakın değerlerde ve olumlu çıkmıştır. Öğretmenler en çok ekonomik motivasyon araçlarına önem verirken örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları ikinci sırada yer almıştır. Psiko-Sosyal motivasyon araçları ise son sırada yer alarak genel cevap ortalamasının biraz altında kalmıştır. Psiko-Sosyal motivasyon araçlarının Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ait olma, sevgi, saygınlık ve başarı gereksinimleri ile yani 3, 4 ve 5. katmanlarla, ekonomik ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarını da fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri ile yani 1 ve 2. katmanlarla ilişkilendirecek olursak öğretmenlerimizin daha temel ihtiyaçları ile ilgili motive edilme beklentilerinin ağır bastığını söyleyebiliriz. Herzberg'in Çift Faktör Kuramına göre de ekonomik ve yönetsel-örgütsel motivasyon araçları Hijyen Faktörleri oluştururken, psiko-sosyal motivasyon araçları Motivator Faktörler arasında yer almaktadır. Herzberg kuramına göre değerlendirildiğinde de öğretmenlerimizin hijyen faktörler konusunda motivasyon beklentilerinin görüş ölçeği genel cevap ortalamasının üzerinde olduğu, motivator faktörler hakkındaki görüşlerin ise genel cevap ortalamasının biraz altında kaldığı görülmektedir.

Motivasyon araçları doyum ölçeği sonuçlarında ise en çok doyum hissedilen motivasyon araçları psiko sosyal araçlar olurken genel cevap ortalamasının çok az bir farkla da olsa üzerinde kalan tek alt grubu temsil etmektedir. Bunun genel ortalamasının biraz altında bir değerle örgütsel ve yönetsel araçlar takip etmiştir. Ekonomik motivasyon araçları ise "az" ile "normal" arasında bir değerle son sırada yer almıştır. Bu durumda Maslow ve Herzberg'in kuramlarının anket verilerine göre doğrulandığı söylenebilir. Hijyen faktörleri veya İhtiyaçlar Piramidindeki alt katmanlar doyurulmadıkça çalışanların motivasyon gereksinimi ileriye değil geriye dönük olmaktadır.

Öğretmenlerin motivasyon araçları hakkındaki görüşleriyle doyum düzeyleri arasındaki ilişkiye bakıldığında anketin 3 alt grubunun doyum düzeylerinde, görüş ölçeğinin altında olduğu görülmektedir. Bu farklar en çok 1,033'lük bir skorla ekonomik motivasyon araçlarında görülmüştür. Bunu 0,590 ile örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları, son olarakta 0,396'lık bir skorla psiko-sosyal motivasyon araçları takip etmektedir. Ekonomik motivasyon araçlarında bu fark daha bariz hissedilmekle beraber öğretmenlerin motivasyon araçları ile ilgili olarak ne tam bir memnuniyetsizlik nede tam bir memnuniyet duydukları görülememiştir.

Demografik değişkenlere göre öğretmenlerin motivasyon araçları hakkında görüşlerine bakıldığında yalnızca cinsiyete göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ankete katılan bayanların motivasyon araçları hakkındaki görüşlerinin daha olumlu olmasına rağmen, doyum düzeylerinin bununla ilişkili olarak artmadığı veya anlamlı bir farklılıkla azalmadığı görülmüştür.

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 mümkün.

Ekonomik motivasyon araçları görüş ölçeğinde 1. sırada yer alsa da iki farklı soru ile ölçülen bu grubun "İş güvencesi benim için önemlidir." ifadesi 1. sırada yer alırken "Alacağım ücret miktarı benim için önemlidir." ifadesi 23. sırada yer almıştır. İki ifadenin cevap ortalaması ekonomik araçları 1. sıraya taşımakla beraber aralarındaki sıralama farkı dikkat çekicidir. Aynı motivasyon araçlarının doyum ölçeğindeki karşılıklarına bakacak olursak iş güvencesinin 3. sırada olduğunu görmekteyiz. Öğretmenlerin görüş ölçeğinde birinci sırada yer verdikleri bu motivasyon aracı ile ilgili göreceli olarak ta olsa memnuniyet seviyelerinin yeterli olduğu söylenebilir. Ancak görüş ölçeğinde 23. sırada yer alan ücret miktarı doyum ölçeğinde 26. sırada yer alarak en az tatmin sağlanan motivasyon aracı olmuştur. Şu durumda Herzberg'e göre bakıldığında "ücret" öğretmenler için tatmin edilmesi en çok beklenen bir hijyen faktördür denilebilir.

Araştırma sonuçları bize temel gereksinimler ya da hijyen faktörler tatmin edilmeden diğer güdüleyicilerden de, umulan faydanın sağlanamayacağını göstermektedir. Bir an önce öğretmenlerimizin ücretlerinin tatmin edici bir seviyede iyileştirilmesi motivasyonlarını arttıracak ve meslekte kendilerini gerçekleştirmeye yönelik psikolojik zemini hazırlayacaktır.

Bundan başka bu araştırmanın bir benzerinin yalnızca özel okullarda yapılması başka bir araştırma konusu olarak önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A., Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1997.
- Adair, J., Etkili Motivasyon (Çev. S. Uyan) , İstanbul, 2006.
- Aslan, A.E., “Editör”, Örgütte Kişisel Gelişim, Ankara, 2002.
- Balcı, A., Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama, Ankara,2002.
- Başaran, İ.E., Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul, Ankara, 2000.
- Bursalıoğlu, Z.,Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2005.
- Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 2005.
- Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2002.
- Erdoğan, İ., İşletmelerde Davranış, İstanbul, 2007.
- Eren, E ., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2003.
- Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2006.
- Eroğlu, F., Davranış Bilimleri, İstanbul, 2004.
- Genç, N., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 2005.
- Genç, N., Zirveye Götüren Yol, İstanbul, 1994.
- Güney, S., Açıklamalı Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü, Ankara, 2004.
- Helvacı, M. A., Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi, İstanbul, 2005.

<http://myotoplantisi.cu.edu.tr/komision2/bakkalkomisionII.doc/> (07,11,2008)

http://tedp.meb.gov.tr/doc/pubs/2sp/strategic_planning_t.pdf (01.07.2009)

<http://web1.kariyer.net/kariyerRehberi/kariyerRehberiDetay.kariyer?arn=&sid=&prt=81&kn=172> (22.12.2008)

Kağıtçıbaşı, Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar, İstanbul, 2006.

Kaplan, M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2007.

Karatepe, S., Örgütlerde İletişim- Güdöleme İlişkisi, Ankara, 2005.

Konur, D.Y., İşyerlerinde Motivasyon Teorileri Ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2006.

M.E.B, İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, Sayı 25212, 24 Temmuz 2003.

“Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.).” Resmi Gazete, 14574, 24 Haziran 1973

Nüvit, O., İnsan Mühendisliği, Ankara, 1995.

Özkan, E., Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu’nda Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi), Kütahya, 2006.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M., Örgütsel Psikoloji, Bursa, 1998.

Sağır, T., İşletmelerde Motivasyon Uygulamaları (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul, 2004.

Kalaycı, Ş., SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara, 2006.

Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 2003.

Us, A. T., İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, 2007.

www.bilgilik.com/bilim/bilim-adamlari/ivan-pavlov.html (19.01.2009)

www.bydigi.net/kamu-yonetimi/222605-egitim-orgutlerinde-yonetim-sureclerine-katilma.html/ (30.11.2008)

www.caginpolisi.com.tr/16/51-52.htm (25.12.2008)

www.canaktan.org/egitim/universite-reform/motivasyon.htm (24.01.2009)

www.celenkgumruk.com.tr/index.php?option=content&task=view&id=55&catid=38&Itemid=7 (02.12.2008)

www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/860.pdf, (19.08.2008)

www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3233&baslik=isyerinde_motivasyonu_Artirm_ada_psiko_sosyal_Araclar (23.12.2008)

www.egm.gov.tr/egitim/dergi/eskisayi/26/yeni/web/Gungor_SURMELI.htm
(23.12.2008)

www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/UpLoadedFiles/436_209_226.doc/
(07,11,2008)

www.ikademi.com/orgutsel-davranis/299-soru-cevap-seklinde-motivasyon.html
(25.12.2008)

www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=253 (27.11.2008)

www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=5094 (26.11.2008)

www.isletme.biz/yonetim-ve-organizasyon/motivasyon-2.html (24.11.2008)

www.kampusteyim.net/motivasyon-yonetimi-i19.phtml (22.11.2008)

www.kampusteyim.net/motivasyon-yonetimi-i19.phtml (23.12.2008)

www.kamuyonetimi.org/ktml2/files/uploads/pdf/ulusalegitim.pdf (07,11,2008)

www.kariyerecutive.net/kariyerrehberi/kariyerRehberiDetay.kariyer?arn=&sid=&prt=81&kn=172 (02.01.2009)

www.kigem.com/content.asp?bodyID=4055 (02.01.2009)

www.kigem.com/content.asp?bodyID=858 (03.01.2009)

www.koniks.com/topic.asp?TOPIC_ID=562 (25.12.2008)

www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2005/OgrenciOkulVeli/Sozlesme.pdf, (18.08.2008)

<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/388.html> (30.07.2009)

www.odevmerkezi.net/katilmali-yonetimde-motivasyon-ve-moral-t17331.0.html
(23.12.2008)

www.odevmerkezi.net/katilmali-yonetimde-motivasyon-ve-moral-t17331.0.html
(05.01.2009)

www.plusakademi.com/kurumsal_ik_yonetimi.php (08.01.2009)

www.prs.yildiz.edu.tr/getfile.php?dosyano=25 (15.07.2009)

www.rehberlikweb.com/index.php?showtopic=124 (10.05.2009)

www.sistems.org/profesyonellik_ve_motivasyon.htm (20.04.2009)

www.sosyalbilgilerciyiz.com/index.php?action=printpage;topic=640.0t (13.03.2009)

www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA (12.08.2008)

www.tumgazeteler.com/?a=1299632 (24.12.2008)

www.tumgazeteler.com/?a=870399 (21.12.2008)

www.turkcebilgi.net/kitap-ozetleri/y/yonetim-psikolojisi-17400_5.html (25.12.2008)

www.yasamdersleri.com/yazi.asp?id=1640 (23.12.2008)

Yalçın, S., Personel Yönetimi, İstanbul, 2002.

Yıldırım, D.Ş., Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler,(Yüksek Lisans Tezi) Yeditepe Üniversitesi SBE, 2006.

Değerli Öğretmenim,

Yüksek Lisans Tezi hazırlamak üzere yaptığım bu araştırmanın genel amacı motivasyonda özendirici araçların öğretmenler için ne kadar önemli olduğu ve bu özendirici araçlardan okul yöneticilerinin ne kadar yararlandığı konusunda saptamalar yapmaktır. Anket iki bölüme ayrılmıştır. Birinci bölümde sosyo-demografik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde bulunan 26 soru ise a ve b şıklarına ayrılmış olup, a şikkındaki sorular; motivasyon araçlarının sizin için ne derece önemli olduğunu, b şikkındaki sorular ise motivasyon araçlarının çalıştığınız kurumlarda ne derece kullanıldığını ölçmeye çalışacaktır.

Anket sorularına vereceğiniz cevaplar bu araştırmanın dışında herhangi bir amaçla kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması, anket sorularını dikkatli okumanıza ve içtenlikle cevaplandırmanıza bağlıdır. Bu konuda göstereceğiniz gerekli ilgi ve yardım için şimdiden teşekkür ederim.

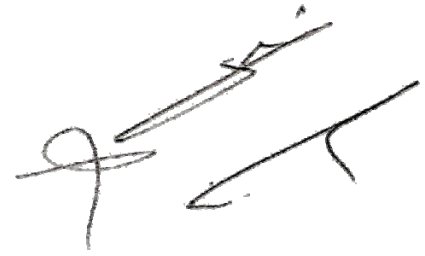
05.06.2008

Saygılarımla

Mesut COŞKUN

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

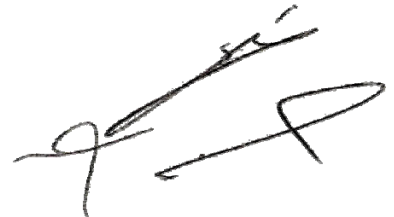
Yüksek Lisans Öğrencisi



- 1.) Çalıştığınız okulu işaretleyiniz.
 Devlet okulu Özel okul
- 2.) Meslekteki kıdeminizi işaretleyiniz.
 0-5 yıl 5-15 yıl 15-35 yıl
- 3.) Bu okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz? İşaretleyiniz.
 0-5 yıl 5-15 yıl 15-35 yıl
- 4.) Cinsiyetinizi işaretleyiniz.
 Bay Bayan
- 5.) Medeni durumunuzu işaretleyiniz.
 Bekar Evli Dul
- 6.) Eğitim durumunuzu işaretleyiniz.
 Yüksekokul (Önlisans)
 Üniversite (Lisans)
 Master (Yüksek lisans)
- 7.) Branşınızı yazınız:
- 8.) Kaç çocuğunuz var, işaretleyiniz.
 1 2 3 ve daha fazla
- 9.) Ek geliriniz var mı?
 Evet Hayır
- 10.) Ek iş yapıyor musunuz?
 Evet Hayır
- 11.) Eviniz var mı?
 Evet Hayır
- 12.) Otomobiliniz var mı?
 Evet Hayır
- 13.) Anne, baba veya kardeşlere bakmak durumundamısınız?
 Evet Hayır

		Hiç	Çok az	Az	Normal	Çok
S 1.	a) Alacağım ücret miktarı benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Aldığım ücret memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S 2.	a) İş güvencesi benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Çalıştığım kurumdaki iş güvencesi memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S 3.	a) Yaptığım işin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler benim için önemlidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) İşletmede üstlerce yapılan takdir etme ve yapıcı eleştiriler memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S 4.	a) Yöneticilerden moral desteği görmek benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Çalıştığım kurumda yöneticilerimizden gördüğüm moral desteği memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S 5.	a) Okulun öğretmenleri için düzenlenmiş gezi, piknik gibi aktiviteler benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Çalıştığım kurumda öğretmenlere yönelik aktivitelerin olması memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S 6.	a) Bir çalışan olarak önem ve değerimin bilinmesi benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Çalıştığım kurumda önem ve değerimin bilinmesi memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S 7.	a) Yöneticilerin özel yaşamımla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşımı benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Çalıştığım kurumda özel yaşamımla ilgili sorunlara duyarlı ve yardımsever yaklaşılması memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S 8.	a) Görevimi yaparken inisiyatif kullanabilmek benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Çalıştığım kurumda görevim sırasında inisiyatif kullanabilmem memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S 9.	a) İş arkadaşlarımla ilişkiler benim için önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Çalıştığım kurumda iş arkadaşlarımla ilişkiler memnuniyet vericidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- | | Hiç | Çok az | Az | Normal | Çok |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| S 10. a) Kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının olması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının olması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 11. a) Okula ulaşım kolaylığı benim için önemlidir. (Servis aracı) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda ulaşım kolaylığı olması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 12. a) Vellilerden gördüğüm saygı benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda vellilerden gördüğüm saygı memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 13. a) Sosyal prestij benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumun bana kazandırdığı sosyal prestij memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 14. a) Terfi ve yükselme olanakları benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda terfi ve yükselme olanakları memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 15. a) Sorunların Çalışanlarca birlikte çözülmesi benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda sorunların çalışanlarla birlikte görüşülmesi ve tartışılarak çözülmesi memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 16. a) Yaptığım işte yeterli araç gereç ve donanımın olması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda yeterli araç-gereç ve donanımın bulunması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 17. a) Bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda bilgi ve yeteneklerim doğrultusunda görevlendirilmem memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 18. a) Yöneticinin çalışma düzenini sağlaması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda yöneticimizin çalışma düzenini sağlaması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



- | | Hiç | Çok az | Az | Normal | Çok |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| S 19. a) Etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 20. a) İyi bir iletişim sisteminin olması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda iyi bir iletişim sisteminin olması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 21. a) Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 22. a) Çalıştığım okulun vizyonunun (Gelecekle ilgili belirli hedefleri) olması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumun vizyonunun olması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 23. a) Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 24. a) Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda iyi bir işe alıştırma sisteminin olması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 25. a) Çalıştığım kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olması benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda çalışanlara yönelik iyi bir eğitim sisteminin olması memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| S 26. a) Sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak benim için önemlidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Çalıştığım kurumda sosyal haklarımızın varlığından ve devamından emin olmak memnuniyet vericidir. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ **2864**
Konu: Mesut ÇOŞKUN

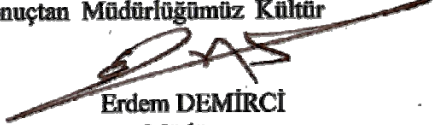
10 Ekim 2008

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi : a) Valilik Makamının sayılı yazısı 09/10/2008 tarih ve 18.580/ 2854 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Beykent Üniversitesi'nin 26/06/2008 tarih ve 1493-3202 sayılı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Mesut ÇOŞKUN İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "Motivasyon Özendirici Araçlar Hakkında Öğretmen Görüşleri Üzerine Bir Alan Araştırması" konulu uygulama çalışmalarını istekleri konulu anket çalışmalarını yapma istekleri İlgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İlgi(a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İLĞİ (a) Valilik Oluru.
2. Anket soruları.

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.

Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu

Tel. ve Fax : 212 526 13 82 İnternet : www.istanbul-meb.gov.tr E-mail : apk@istanbul-meb.gov.tr

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2854
Konu : Mesut ÇOŞKUN

09/10/2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Beykent Üniversitesi'nin 26/06/2008 tarih ve 1493-3202 sayılı yazısı.
b) Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 08/10/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Mesut ÇOŞKUN İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "Motivasyon Özendirici Araçlar Hakkında Öğretmen Görüşleri Üzerine Bir Alan Araştırması" konulu anket çalışmalarını yapma hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Mesut ÇOŞKUN İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "Motivasyon Özendirici Araçlar Hakkında Öğretmen Görüşleri Üzerine Bir Alan Araştırması" konulu anket çalışmalarını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÇOŞKUN
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR
09./10/2007

Hikmet DİNC
Vali a.
Vali Yardımcısı



NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

4440632

ÖZGEÇMİŞ

19 Ekim 1973 Tekirdağ doğumluyum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Tekirdağ ilinde tamamladım. 1991 yılında İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Tarih bölümüne kaydoldum. 1995-99 yılları arasında özel kolej ve dershanelerde Tarih Öğretmeni olarak görev yaptıktan sonra 2000 yılında Milli Eğitim Bakanlığı'na Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak Adapazarı'na atandım. 2005 yılında aynı ilde İlköğretim Okulu Müdür Yardımcılığına atanarak idarecilik görevine başladım. 2007 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde Yüksek Lisans eğitimine başladım.

Özel ilgi alanlarım Tarih, Felsefe ve Psikoloji'dir. Dört yıldır sürdürdüğüm okul idareciliği görevime İstanbul İli Silivri İlçesi 80. Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu Müdürü olarak devam etmekteyim.

Mesut COŞKUN