

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

**YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİĞİ
DAVRANIŞLARIN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA
ETKİSİ: EĞİTİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan: Ayvaz **GÜNDÜZ**

İSTANBUL, 2009

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

**YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİĞİ
DAVRANIŞLARIN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA
ETKİSİ: EĞİTİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ayvaz GÜNDÜZ

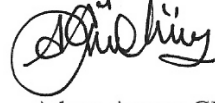
Öğrenci No:
070712043

Danışman:
Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

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. 20 / 07 / 2009



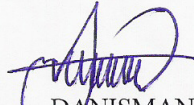
Aday: Ayvaz GÜNDÜZ

BEYKENT UNIVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

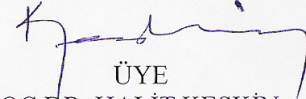
18/08/2009

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim dalı *Eğitim Yönetimi ve Denetimi* Bilim dalı yüksek lisans öğrencilerinden 070712043 numaralı *Ayvaz GÜNDÜZ*'ün "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİĞİ DAVRANIŞLARIN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ; EĞİTİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 30.07.2009 tarih ve 2009/19 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (65) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 7 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
DOÇ.DR. SALİH ZEKİ İMAMOĞLU



ÜYE
DOÇ.DR. HALİT KESKİN



ÜYE
DOÇ.DR. GÖKHAN ÖZER

YÖNETİM SÜRECİNDE YÖNETİCİLERİN SERGİLEDİĞİ DAVRANIŞLARIN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ; EĞİTİM KURUMLARINDA BİR UYGULAMA

Tezi Hazırlayan: Ayvaz GÜNDÜZ

Özet

Günümüzde toplumunda yaşanan gelişmeler beraberinde değişmeyi de getirmektedir. Bu gelişim ve değişmeye uyum sağlayabilmek için eğitim kurumlarının güçlü olması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için yönetim sürecini iyi yöneten okul yöneticilerine ve motivasyonu yüksek öğretmenlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle eğitim kurumlarının temel taşı olan öğretmenlerin iş motivasyonu da önemli bir boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon günümüzde insanların verimliliğini artırmak için başvurulan ve üzerinde çalışmalar yapılan bir konudur. Yapılan birçok araştırma motivasyonun verimlilik ile anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Okulların başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmalarına bağlıdır. Çağdaş eğitim sistemlerine bakıldığında okul yöneticilerinin eğitimine önem verilmektedir. Okuldaki bütün eğitim öğretim faaliyetlerini takip eden ve denetleyen okul yöneticilerinin yöneticilik eğitimi alması önemli bir husustur. Yönetim bir süreçtir ve bu süreçte gerçekleştirilen faaliyetler, eğitim sistemimizin en önemli parçası ve uygulayıcıları olan öğretmenlerimizin motivasyonuna etki etmekte midir? Eğer etki ediyorsa hangi düzeydedir? Bu soruların cevabını aradığımız bu araştırma ile okul yöneticilerinin eğitilmesi sürecine ve yönetici – öğretmen ilişkilerinin gelişmesine katkı sağlamak amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin yönetim sürecinin alt faktörlerindeki(karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki birebir ilişkiye bakıldığında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Fakat Okul müdürlerinin yönetim sürecinin alt faktörlerindeki(karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) davranışlarının öğretmen motivasyonu üzerine bütüncül olarak etkisine bakıldığında örgütleme, etki, değerlendirme süreçlerindeki(faktörlerindeki) okul müdürlerinin davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Yönetim Süreci, Okul Yönetimi, Motivasyon

THE EFFECT OF THE ADMINISTRATOR'S BEHAVIOURS ON THE EMPLOYEES' MOTIVATION IN ADMINISTRATION PROCESS ; AN APPLICATION IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Presented by: Ayvaz GUNDUZ

Abstract

Nowadays, the developments in the community also bring a change with it. In order to be able to adapt this development and change, educational institutions need to be strong. School administrators who manage administration process well and highly motivated teachers are required to achieve this purpose. On this account, we see the teachers', who are the main elements of the institutions, motivation as an important aspect. Today, motivation is an issue which is used to increase the efficiency of people and on which studies are done. Many researches have revealed that there is a significant relationship between efficiency and motivation. The school success largely depends on administrators and teachers' efficient operation, too. When Contemporary educational systems are considered, an importance is given to the education of school administrators. Receiving management training is a vital point for school administrators who follow and supervise all teaching and the educational activities. Management is a process and do the activities carried out in this process affect the teachers' motivation as being practitioners and the most important part of our education system' If so, at what level do they affect? The aim of this study searching for answers to this question was to contribute the process of training of school administrators and to develop the manager-the teacher relationships.

At the end of the study, our findings suggest that when the direct relationship between them is considered, there is an obvious relationship between the teacher's motivation and school administrators' behaviours in sub-factors i.e. decision-making, planning, organization, communication, influence, coordination and evaluation. But when the overall effect of the school administrators' behaviours in sub-factors of administration process (decision-making, planning, organization, communication, influence, coordination and evaluation) is considered, a meaningful relationship between the teachers' motivation and the school administrator's behaviours during organization, influence and evaluation processes (factors) has emerged.

Key Words: Administration, Administration Process, School Management, Motivation.

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
İçindekiler Dizini	I
Tablolar Listesi	VI
Şekiller Listesi	VII
Kısaltmalar	VIII
Giriş	1

I. BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM SÜRECİ

1. YÖNETİM	4
1.1. Eğitim Yönetimi	6
1.2. Okul Yönetimi	10
1.3. Okul Yöneticisinin Davranışları	14
1.3.1. Okul Yöneticisinin Görevleri	14
1.3.2. Okul Yöneticisinin Yetkisi	16
1.3.3. Okul Yöneticisinin Sorumluluğu	18
1.3.4. Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri	19
2. YÖNETİM SÜRECİ	20
2.1. Karar Verme	23
2.1.1. Karar Verme Modelleri	24
2.1.2. Karar Verme Aşamaları	25
2.1.3. Karar Basamakları ve Tipleri	27
2.1.4. Karar Verme Sürecini Sınırlayan Etkenler	28
2.1.5. Grupla Karar Verme	29
2.1.6. Eğitim Yönetiminde Karar Verme	31
2.2. Planlama	33

2.2.1. Planlamanın Özellikleri	35
2.2.2. Eğitim Yönetiminde Planlama	37
2.3. Örgütlenme	39
2.3.1. Örgüt Modelleri	41
2.3.1.1. Dikey-Hat Tipi Örgütlenme	42
2.3.1.2. Yatay – İşlevsel Tip Örgüt	43
2.3.1.3. Dikey ve Kurmay Örgütlenme	43
2.3.1.4. Komite Tipi Örgütlenme	44
2.3.2. Eğitim Yönetiminde Örgütlenme	44
2.4. İletişim	45
2.4.1. İletişim Sürecinin Ögeleri	46
2.4.1.1. Kaynak (Gönderici)	47
2.4.1.2. Mesaj	48
2.4.1.3.Kanal	48
2.4.1.4. Alıcı	48
2.4.1.5.Geri Bildirim (Dönüt)	49
2.4.2. İletişim Türleri	50
2.4.2.1.Bilgi Akışına Göre	50
2.4.2.2.İletişim Yönüne Göre	51
2.4.2.3.Kullanılan Araçlara Göre	52
2.4.2.4.İşleyiş Şekline Göre	53
2.4.3. Eğitim Yönetiminde İletişim	53
2.5. Etki	54
2.5.1. Etkileme Araçları	56
2.5.1.1.Otorite (Yetki)	56
2.5.1.2.Kararlara Katılım	57
2.5.1.3.Teşvik (Özendirme)	57
2.5.1.4.Diğer Etkimle Yolları	58
2.5.2. Eğitim yönetiminde Etkileme	58
2.6. Eşgüdümleme (Koordinasyon)	59
2.6.1. Eşgüdümleme Ögeleri	60
2.6.2. Eşgüdümleme Yöntemleri	61
2.6.3. Eğitim Yönetiminde Eşgüdümleme	63
2.7. Değerlendirme	64

2.7.1. Değerlendirmenin Aşamaları	66
2.7.2. Eğitim Yönetiminde değerlendirme	67

II. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1. MOTİVASYON	69
1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi	69
1.2. Motivasyon İle İlgili Kavramlar	71
1.3. Motivasyonun Özellikleri	73
1.4. Motivasyon Süreci	75
1.5. Motivasyon Yöntemleri	77
1.5.1. Gözdağı	77
1.5.2. Yarışma ve Rekabet	78
1.5.3. Ayrıcalıklar Tanıma	78
1.5.4. Ceza ve Ödül	78
1.5.5. Meslek veya Kurumu ile Özdeşleşme	79
2. MOTİVASYON KURAMLARI	80
2.1. Kapsam Teorileri	80
2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	80
2.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar	82
2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları	83
2.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar	83
2.1.1.4. Saygı İhtiyacı	84
2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	84
2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	84
2.1.3. MC Clelland'ın Başarma Güdüsü Kuramı	87
2.1.3.1. Başarma İhtiyacı	87
2.1.3.2. Güç İhtiyacı	88
2.1.3.3. İlişki Kurma İhtiyacı	88
2.1.4. Alderfer'in ERG Kuramı	89
2.2. Süreç Kuramları	92
2.2.1. Beklenti Kuramları	92

2.2.1.1. Vroom'un Beklenti Kuramı	92
2.2.1.2. Lawler-Porter Modeli	94
2.2.2. Şartlandırma Pekiştirme Teorileri	96
2.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti ve Eşitlik Kuramı	99
2.2.4. Locke'nin Amaç Kuramı	102
2.3. Motivasyon Teorilerinin Başlıca Katkıları ve Karşılaştırılması	103
3. MOTİVASYON VE YÖNETİM	107
3.1.Yönetim ve Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi	107
3.2.Eğitim Kurumlarında Motivasyon	110
3.3.Yöneticinin Motivasyon Araçları	112
3.3.1. Ekonomik Araçlar	114
3.3.1.1.Ücret	114
3.3.1.2.Primli Ücret	115
3.3.1.3.Kâra Katılma	116
3.3.1.4.Ekonomik Ödüller	116
3.3.2. Psiko- Sosyal Motivasyon Araçları	118
3.3.2.1.Çalışmada Bağımsızlık	118
3.3.2.2.Değer ve Statü	119
3.3.2.3.Sosyal Katılma	119
3.3.2.4.Gelişme ve Başarı	120
3.3.2.5.Sosyal Uğraşlar	121
3.3.2.6.Çevreye Uyum	121
3.3.2.7.Öneri Sistemi	122
3.3.2.8.Psikolojik Güvence	123
3.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	123
3.3.3.1.Amaç Birliği	124
3.3.3.2.Yetki ve Sorumluluk	125
3.3.3.3.Eğitim ve Yükselme	126
3.3.3.4.Kararlara Katılım	127
3.3.3.5.İletişim	128
3.3.3.6.Fiziksel Çalışma Koşullarının iyileştirilmesi	129
3.3.3.7.Rekabet	129
3.3.3.8.Esnek Zaman	130

III. BÖLÜM**OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜRECİNDEKİ DAVRANIŞLARININ
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İLKÖĞRETİM
OKULLARINDA BİR UYGULAMA**

1. ARAŞTIRMANIN AMACI	132
2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	132
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	133
4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMESİ	136
4.1. Demografik Özellikler	136
4.2. Faktör Analizi	140
4.3. Korelasyon ve Güvenirlik analizi Analizi	143
4.4. Regresyon Analizi	146
SONUÇ VE ÖNERİLER	152
KAYNAKÇA	158
ÖZGEÇMİŞ	
EKLER	
Ek-1. Anket Formu Örneği	
Ek-2. Valilik Anket İzni	

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Grupla karar vermenin olumlu ve olumsuz yanları	30
2. İnsanların İhtiyaçları	73
3. Hijyenik ve Motive Edici Faktörler	86
4. Pavlov'un deneyindeki Uyarım ve Tepkiler	98
5. Motivasyon Teorilerinin Ağırlıklı Görüşleri ve Motivasyon Konusuna Yaptıkları Katkıları	106
6. Yönetici ve İşgörenlerin Gereksinimleri	109
7. Yaş Dağılımı	137
8. Cinsiyet Dağılımı	138
9. Medeni Durum Dağılımı	138
10. Eğitim Durumu Dağılımı	138
11. Mesleki Branş Dağılımı	139
12. Meslekteki Kıdem Yılı	139
13. Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımı	140
14. Okul Müdürünün Kadro Durumu Dağılımı	140
15. Faktör Analizi Tablosu	141
16. Korelasyon Analizi Tablosu	145
17. Regresyon Analizi Tablosu	148

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Sekil No.</u>	<u>Sayfa</u>
1. Karar verme sürecine katılanların gösterdikleri davranışlar.	31
2. Planlama modeli	36
3. İletişim Sürecinin Öğeleri	50
4. Tek Yönlü İletişim	52
5. Çift Yönlü İletişim	52
6. Motivasyon Süreci	78
7. Motivasyon süreci	82
8. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	83
9. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne John Adair'in Önerisi	83
10. Hijyenik ve Motive Edici Faktörlerin Motivasyona Etki Durumu	87
11. Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi	91
12. Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki	93
13. Vroom Motivasyon Modeli	95
14. Lawler Porter Motivasyon Modeli	96
15. Skinner'in Sonuçsal Şartlanması	99
16. Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği	101
17. Araştırma Modeli	136
18. Araştırma Sonuç Modeli	152

KISALTMALAR LİSTESİ

İ.İ.B.F.	İktisat ve İdari Bilimler Fakültesi
Edt.	Editör
çev.	Çeviren
diğ.	Diğerleri
a.g.k.	Adı Geçen Kitap
a.g.m	Adı Geçen Makale
a.g.t.	Adı Geçen Tez
s.	Sayfa
çev. Edt.	Çeviri Editörü

GİRİŞ

Eğitim sistemi oldukça karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sistemin içinde ve dışında yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin işlemesini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlemesini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. İlköğretim okullarının yapısal değişiklikleri bu okullarda yöneticilik görevini güçleştirmiştir. Bu okullar çok daha fazla ğrenci ve ğretmeni, farklı yaş gruplarındaki öğrencileri ve çeşitli branşlardaki öğretmenleri kapsamına almaktadır. Okul müdürleri öğretmenlerden, beklentilerinin gerçekleşmesini beklerken onların da ihtiyaçlarının karşılanma beklentisi içinde olduklarını dikkate almalıdır.¹ öğretmenlerin okul yönetimi ile ilgili en önemli beklentileri severek ve isteyerek çalışacakları bir çalışma ortamının oluşturulmasıdır. Okul yönetiminin böyle bir ortamı sağlaması yönetim sürecini etkili bir şekilde işletebilmesi ile mümkün olacaktır. Bunu başaran okul yönetimi öğretmenlerin motive olmasını ve daha istekli çalışmasının sağlayabilir.

Yapılan araştırmalar öğretmenlerin sadece maaşlarına yapılan artışın onları motive etmediğini göstermektedir. Maaşlardaki artışa paralel olarak mesleki açıdan elde edilen zendiriciler de, destekleyici rol üstlenmektedir.² Buradan hareketle öğretmenlerin çalışma ortamındaki mesleki özendiricileri yöneten ve oluşturan okul müdürlerinin yönetim sürecindeki davranışları önemli bir boyut kazanmaktadır. Okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında ilişkinin tespit edilmesi; okul yöneticilerinin eğitimi aşamasında ve yönetici – ğretmen ilişkilerinin olumlu yönde gelişmesinde faydalı olacaktır.

Bu araştırmada; ğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin yönetim sürecinin alt boyutları olan karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme süreçlerindeki davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki incelenecektir. Araştırma  bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölüm literatür taraması sonucu oluşturulan teorik bilgiden oluşmaktadır. nc bölüm ise uygulama sonucunda elde edilen bulgulardan oluşmaktadır.

¹ nal, s., “ğretmenleri işe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” Milli Eğitim Dergisi, Sayı 147, Ankara, Mili Eğitim Basımevi, 2000

² Cemaloğlu, N., “ğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü” Milli Eğitim Dergisi, Sayı 153-154, Ankara, Mili Eğitim Basımevi, 2002.

Birinci bölüm yönetim ve yönetim süreci ile ilgili literatür taramasından oluşmaktadır. Bu bölümde yönetim, eğitim yönetimi, okul yönetimi, okul yöneticisinin davranışları, yönetim süreci kavramları açıklanmıştır. Yönetim sürecinin boyutları karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon, değerlendirme alt başlıkları ile incelenmiştir. Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. İnsan unsurunun olduğu her yerde amaçların gerçekleşmesi ve düzenin sağlanması için örgütlenme ihtiyacı yönetimin varlığını da beraberinde getirmiştir. Yönetime ilk defa bilimsel olarak yaklaşan ve günümüz yönetiminin temel ilkelerini ileri süren Henry Fayol'dur (1841–1925). Yönetim süreci için yöneticilik yaparken gerçekleştirilen işler bütünü denilebilir. Eğitim yönetimi ve okul yönetimi 19. yüzyılda gelişme gösteren ve profesyonel bir meslek olma yolunda ilerleyen iki kavramdır. Her ikisi birbirine yakın kavramlar olmasına karşın eğitim yönetimi merkez yönetimini de (MEB, İl Milli Eğitim Müdürlükleri vb.) içine alırken, okul yönetimi daha dar bir alan olan okulların yönetimini açıklamaktadır. Okul yöneticisinin görev, yetki ve sorumlulukla alanıyla ilgili davranışları vardır. Bu davranışları gerçekleştirirken okul yöneticisinin mesleki ve yönetsel yeterliliği önemli bir etken olmaktadır. Çünkü bu yeterlilik durumu davranışlarına yansımaktadır.

İkinci bölümde motivasyon kavramı, motivasyon ile ilgili öne çıkan kuramlar, motivasyon ve yönetim ilişkisi açıklanmıştır. Motivasyon; güdülenme, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle ifade edilebilen; insanın bir çaba içerisinde bulunmasına ilişkin genel bir kavramdır. Psikolojinin yönetim konularının içine girmesinden sonra bu alanda çeşitli araştırmalar yapılmış ve motivasyon yoluyla çalışmaların tatmini ve verimliliğinin artırılması yoluna gidilmiştir.³ Eğitim örgütlerinin temel taşı olan öğretmenlerin motivasyonu da eğitim öğretim faaliyetlerinin amacına ulaşması için önemli bir yere sahiptir. Motivasyonu yüksek öğretmenler, mesleklerinde daha verimli ve başarılı olacaklardır. Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile fikir sahibi olacağımız bir konudur. Dolayısıyla yöneticilerin, çalışanların davranışlarını yorumlaması ve bu yorumların sonuçlarına göre onları motive edecek modeller, uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Bundan dolayı motivasyon konusu okul yöneticilerinin üzerinde durması gereken bir konudur.

³ Yozgat, O., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1989, s.217.

Motivasyon ile ilgili geliştirilen kuramlar iki grupta toplanmıştır. Birinci grup kapsam teorileri adı altında bireyleri motive etmek için içsel faktörlerden yararlanan kuramlardan oluşmaktadır. İkinci grup süreç kuramları adı altında toplanmıştır. Davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Yöneticilerin bu kuramlardan yararlanarak insan psikolojisi konusunda kendilerini geliştirmeleri onların ihtiyaçlarını belirlemede onlara yardımcı olacaktır. Yöneticilerin kullanabilecekleri motivasyon araçları; sosyo-ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, yönetsel-örgütsel araçlar olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Okul yöneticileri öğretmenleri motive ederken bu araçlardan faydalanmalıdır.

Araştırmanın son bölümde araştırmanın amacı, kısıtları, yöntemi ve bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Veri toplamı aracı olarak; öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin sergiledikleri davranışları ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini tespit etmek üzere anket formu kullanılacaktır. Veriler analizinde SPSS 15.0 istatistiksel paket programı kullanılacaktır. Katılımcı öğretmenlerin demografik özelliklerini gösteren frekans ve yüzde dağılımları çıkarılacaktır. Sonra ölçeğin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanacaktır. Anket formundaki soruların ilişki durumlarını tespit etmek için faktör analizi uygulanacaktır. Değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi bulmak için korelasyon analizi, birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasında ki ilişkiyi açıklamak için de regresyon analizi yapılacaktır.

I. BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİM SÜRECİ

1. YÖNETİM

Yönetim, tarihin en derin sahnelerinde yerini alan, insanlık tarihi ile beraber varlığını ortaya koyan bir ifadedir. Bir grup çalışması gerektiren; işbirliği ve eşgüdümlüme gerektiren her etkinlik yönetimin varlığına ihtiyaç duymuş, yönetsel bir yapı ve örgütlenmeyi beraberinde getirmiştir. İnsanlığın bilinen tarihinden günümüze kalan tüm eserler ve bizim çözümleyebildiğimiz bilgiler toplumsal yaşamın olduğu her yerde yönetsel bir yapının da olduğunu göstermektedir. Yazılı tarih belgelerinde, dini metinlerde de yönetim etkinliklerinden bahsetmektedir.¹ Bütün bunlar bize yönetimin ne kadar eski bir kavram olduğunu açık bir şekilde ortaya koyuyor. Yönetim kavramı insanlıkla birlikte sürekli bir gelişme göstermiş ve göstermeye de devam edecektir.

Belirli bir amaca ulaşmak için oluşturulan formel bir örgütte, örgütteki madde ve insan kaynaklarını kullanarak amacı gerçekleştirmek için yönlendirme, denetleme, değerlendirme eylemleri gerçekleştirilir. Gerçekleştirilen bu eylemler bütününe yönetim denir. Bütün örgütlerde yönetimin asıl amacı, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için madde kaynaklarını ve insanların gayretlerini koordine etmektir.² Yönetme ise bu yönetim işlemlerini gerçekleştirmek için gerekli yetkiye sahip olma ve istenen çalışmaları yapma işlemidir. Yönetici ise bir örgütün insanlarını yönetmekle görevlendirilen kişidir.³ Ortak amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan koordinasyonun etkili olabilmesi için örgüt içinde bir işbirliği olmalıdır. İş birliğinin üst seviyede olması için kararlardan etkilenecek olanlara, kararlara katılma şansı verilmeli ve uygulama sürecinde rol almaları sağlanmalıdır. Bu da yönetim sürecinde karar alma ve kararlara katılımın önemini ortaya koymaktadır.⁴

Yönetimlerin en önemli görevi örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak olduğuna göre bunu gerçekleştirirken madde ve insan kaynaklarını etkili bir şekilde

¹ Özden, Y.(Edt), Eğitim ve okul Yöneticisinin El Kitabı, Ankara, Pegama Yayıncılık, 2. Baskı, 2005, s.1.

² Aydın, M., Eğitim Yönetimi, 8. Baskı, Ankara, Hatipoğlu Yayıncılık, 2007, s.70.

³ Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004, s.2.

⁴ Gürsel, M., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, 7. Baskı, Konya, Eğitim Kitabevi Yayınları, 2007, s.17.

koordine ederek; en yüksek verimi almak, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacaktır. Örgütün amaçlarını gerçekleştiren yönetim anlayışının başarılı sayılabilmesi için bunu devam ettirebilmesi de gerekmektedir.

Yönetim, kurumu amacına ulaştırmak için elde bulunan olanakları harekete geçirerek gruptakilerin ortak çalışması ve gayreti ile işlerin başarıyla sanati ve bilimidir. Başka bir deyişle yönetim; örgütleri amaçlarına ulaştırmak için karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eş güdümlene, etki, değerlendirme gibi süreçlere ilişkin ilke, kavram, teori, tekniklerin kuralına uygun bilinçli bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilgili faaliyetlerin tümüdür. Yönetimi bir süreç, bilim aynı zamanda sanat olarak kabul edilebilir.⁵

Yönetim bilim midir, sanat mıdır, sorusu çok sorulan bir sorudur. Yöneticinin sahip olması gereken zihinsel ve bedensel nitelikleriyle yöneticiliğe ilgi duyması, istemesi, algılaması gibi özellikler nedeniyle bir sanat, yerine getirilmesi gereken, ilkeler ve teknikler nedeniyle bir bilimdir.⁶ Yönetimi bilimin ortaya koyduğu ilkelerin, tekniklerin ve deneyimlerin akli ve sezgileri kullanarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için bilimle sanatın bütünleştirildiği bir alan olarak değerlendirilmesi mümkündür.⁷

Yönetim; belirli bir hedefi gerçekleştirmek en az iki ya da daha fazla kişinin bir araya gelerek yaptıkları faaliyetler ya da sosyal olaylardır.⁸ Bu tanımda da yönetimin sosyal boyutundan bahsetmekte ve farklı bir bakış açısı getirmektedir. Unutmamak gerekir ki yönetim sürecinin sonuçları doğrudan veya dolaylı olarak topluma yansımaktadır. Bunu göz önüne alarak yönetimin bilimsel olarak ele alınmasının önemi ortaya çıkmaktadır.

Yönetim için yapılan farklı tanımların ortak yönleri şu şekilde sıralanabilir.⁹

- a) Örgütü amaçlarına ulaştırma ve bunu devamlılığını sağlama,
- b) Örgütün kaynaklarını etkili bir şekilde kullanma,

⁵ Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, 7. Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları, 2007, s.6.

⁶ Taymaz, H., Okul Yönetimi, 7. Baskı, Ankara, Pegema Yayıncılık, 2005, s.20.

⁷ Özden, Y. (Edt), a.g.k., s.4.

⁸ Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s.3.

⁹ Taymaz, H., a.g.k, s.19.

- c) Alınan kararların uygulanmasını sağlama ve denetleme,
- d) Çalışanları izleme, denetleme ve geliştirme.

Bu tanım ve açıklamalarla yönetim kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Fakat şunu da belirtmek gerekir tanımlar eksiksiz değildir ve daha da geliştirilebilir. Hepsi yönetimin farklı bir açısını ortaya koyan bilgiler içermektedir. Bu farklı açuları yakalayıp yönetim bilimini daha ileri noktalara götürmekte yapılacak çalışma ve araştırmalarla mümkün olacaktır.

20. yüzyılın başlarında insana felsefe, ekonomi, siyasal bilim açılarından çok; tıp, psikoloji, psikiyatri açısından bakanlar yönetimde klinik bir yaklaşıma yol açmışlardır.¹⁰ Bu tespitlerden ortaya çıkan yönetim insanların olduğu her yerde var olduğu ve örgütlerin amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir yapı olduğunu görüyoruz. Yönetimin en eski bilim olma özelliğinin yanında kendisini sürekli geliştiren ve yenileyen bir özelliği de vardır. Kendisini insanlıkla birlikte sürekli geliştiren yönetim kavramı günümüzde olduğu gibi gelecekte de en önemli toplumsal ihtiyaçların başında gelecek ve gelişimini sürdürecektir

1.1. Eğitim Yönetimi

Eğitim yönetimi yeni bir meslek değil sürekli gelişim gösteren ve profesyonel bir yapı kazanma yolunda ilerleyen bir meslektir.¹¹ Eğitim yönetimi alanında ilk doktora derecesi 1905 yılında ABD’de verilmiş fakat eğitim yönetiminin gerçek anlamda değerini bulduğu dönem 20. yüzyılın ikinci yarısı olmuştur. Ülkemizde bu alanda ilk doktora dereceleri 1970’li yıllarda verilmiştir.¹² Eğitim yönetiminin teorik temelleri ilk olarak ABD’de kurulan “Eğitim Yönetimi Profesörleri Ulusal Konseyi (NCPEA)” ve “Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi (UCEA)” adlı dernekler tarafından 1950 yılında düzenlenen bir takım etkinliklerle oluşturulmuştur. Bu etkinlikler eğitim yönetiminin bilimsel bir nitelik kazanmasının önünü açmıştır. Bu iki dernek halen faaliyetlerini sürdürmekte ve uluslararası alanda bilgi kaynağını oluşturmaktadır.¹³

¹⁰ Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, 8. b., Ankara, Pegema Yayıncılık, 2005,s.6.

¹¹ Bursalıoğlu, Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 13. b., Ankara, Pegema Yayıncılık,2002, s. 4.

¹² Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetimini Anlamak Sistemi Çözümlemek, Ankara, Pegema Yayıncılık ,2005, s.3-4.

¹³ Özden (edt), a.g.k., s. 99-100.

Eğitim yönetimi, eğitimle ilgili kuruluşların ve okulun olanaklarını ve kaynaklarını en etkili ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşmasını inceleyen bilim dalıdır. Eğitim yönetimi yönetimin alt dallarından biridir. Yneticilikle ilgili genel kavramları yönetim biliminden kendi alanıyla ilgili kavramlarını ise eğitim sürecindeki uygulamalardan alır.¹⁴ Eğitim yönetimi hem eğitim bilimlerine hem de yönetim bilimlerine bağlı olup eğitim bilimlerine bağlılığını eğitim alanında uygulanmasından, yönetim bilimlerine bağlılığını ise yönetim bilimlerinden elde edilen sistemli bilgilerin eğitime uygulanmasından kaynaklanmaktadır.¹⁵

Okullaşma oranları ve ğrenci sayısının artması, eğitim felsefesinde ilerici gelişmeler ve kamu kaynaklarını verimli kullanmak gibi etkenler eğitim yöneticilerinin bu göreve iyi hazırlanmalarını zorunlu kılmıştır. Eğitim yöneticisinin alışıla gelmişin dışına çıkmaları ve daha bilgili, becerili olmaları beklenmiştir. Eğitim yönetimi hem eğitim bilimlerine hem de yönetim bilimlerine bağlı bir bilimdir. Eğitim yönetiminin iki temel amacı vardır;¹⁶

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

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

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt dalı olarak görebiliriz. Çünkü eğitim yönetiminin alanına giren kurumların amaçları ve faaliyet alanları devlet tarafından belirlenmekte ve denetlenmektedir.¹⁷ Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt dalı gibi görünmesine karşın faaliyet olarak ve yönetim şekli olarak diğer kamu alanlarından farklıdır. Çünkü hammaddesi insandır ve çalışmalarının sonucunda elde edeceği rn

¹⁴ Ilgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi,3.b, İstanbul, Beta Yayınları, 2005, s.14.

¹⁵ Başaran, İ.Ethem, Eğitim Yönetimi, Yenilenmiş 2.b., Ankara, Sevinç Matbaası, 1988, s.39.

¹⁶ A.g.k, s.44.

¹⁷ Erdoğan,a.g.k., s.118.

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

Aydın'a göre eğitim yönetimi diğer kurumların iş alanlarının yönetiminden farklıdır. Eğitim yönetimini farklı yapan eğitimin toplumsal bir kurum olarak kendine özgü yönlerinin olmasıdır. Eğitimin yönetiminin kendine özgü yönleri şu şekilde özetlenebilir;¹⁸

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

¹⁸ Aydın, a.g.k, s.179-184.

- Eğitim kurumlarında amaçlar açık ve kesin değildir. Amaçlar sık sık değişme ve birbiriyle çatışma eğilimi göstermektedir.

Kaya, ise eğitim yönetimi ile her tür örgütteki yönetimlerin ortak yönlerini ele almış ve şu şekilde sıralamıştır;¹⁹

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

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

Eğitim yöneticisi öğreten ve öğrenen insan kaynaklarını yönetir. Eğitim yöneticisi hem öğrenen insan gücü olarak öğrencileri hem de öğreten insan gücü olarak öğretmenleri verimli bir şekilde çalıştırması ve olumlu bir okul kültürü oluşturması beklenen kişidir.²⁰ Okullaşma oranları ve öğrenci sayısının hızla artması eğitim felsefesindeki ilerici gelişmeler ve kamu kaynaklarını verimli kullanma gibi etkenler eğitim yöneticilerinin bu göreve iyi hazırlanmalarını zorunu kılmıştır. Eğitim

¹⁹ Kaya, Y. Kemal, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulamalar, Ankara, Bilgi Yayınları, 1986, s.36.

²⁰ Çelik, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetimi, Yenilenmiş 3. b., Ankara, Pegema Yayıncılık, 2002, s.23.

yöneticilerinin alışla gelmişin dışına çıkmaları, daha bilgili ve becerili olmaları beklenmektedir.²¹

Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi, eğitim ve öğretimde verimliliğin artması, gelişmelerin sağlanması için gerekli hizmet içi çalışmalarının yapılması ve bilimsel araştırmaların gerçekleştirilmesi amacıyla 23.10.1989 tarih ve 385 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Millî Eğitim Bakanlığına bağlı Eğitim Akademisi'nin kurulması öngörülmüştür. Bu Akademi eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi yetiştirilmesi düşünülmüş ancak islerlik konusunda olumlu bir gelişme sağlanamamıştır.²² Eğitim yöneticilerinin böyle bir akademide, üniversiteler ile yapılacak işbirliği ile alanında uzman öğretim üyelerinden alacakları, kaliteli ve çağdaş kuramlara dayalı eğitimlerle eğitimde yeni çığırklar açacakları kaçınılmaz bir gerçektir. Bu uygulama Türk eğitim sisteminde ki eğitim yöneticiliği kavramına hem bilimsel bir nitelik katacak hem de uzmanlık alanı olmasını sağlayacaktır.

1.2. Okul Yönetimi

Okulu, en önemli kaynağı olan öğrenci başta olmak üzere, program, öğretmen, teknoloji vb. kaynakları belli alt sistemlerin yardımıyla işe koşan topluma eğitilmiş insan gücü sunan, toplumsal ihtiyaçlara göre kendini geliştirmek için öğrenci gruplarına planlı programlı eğitim-öğretim hizmeti sunan bir örgüt olarak nitelendirebiliriz.²³ Okul yönetimi de bu örgütü amaçlarına ulaştırmak için gerekli işleyişin sağlanması görevini üstlenen bir yapıdır. Okul yönetimi elindeki ve çevresindeki insan ve madde kaynaklarını uyumlu ve güdümlü bir şekilde çalıştırabilmelidir.

Okul yönetimi eğitim yönetiminin daha dar bir alanda uygulanması ve hayata geçirilmesi diyebiliriz. Okul yönetiminde amir yetkilerine sahip olan ve okulu yöneten kişi okul müdürüdür. Okul yönetiminin görevi okulun amaçlarını gerçekleştirmek için yönetim sürecinin sağlıklı bir şekilde işlenmesini sağlamaktır. Bunu yaparken de aldığı kararları, yaptığı planları sağlıklı bir iletişim ortamında hayata geçirmektir. Bunu

²¹ Bursahoğlu, Eğitimde yönetimi anlamak Sistemi Çözümlemek, s.107.

²² <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/gunay.htm> (20/01/2009).

²³ Özden (edt), a.g.k., s.109.

gerçekleştirirken örgütün bütün organlarını iyi koordine etmeli ve toplumun ihtiyaçlarına cevap vermelidir.

Okul yönetiminin önemi, yönetim alanında yapılan tanımların yöneticiye yüklediği çok yönlü sorumluluk ve yetkilerle birlikte daha da artmaktadır. Okul yöneticisinden beklenen kendisine verilen görevleri yerine getirmesi ve yetkileri kullanması için gerekli davranışları sergilemesidir. Bunu yapabilmek için yönetimin kavram ve süreçlerini iyi bilmesi gerekmektedir. Bunun en sağlıklı yolu da bu alanda akademik eğitim almaktır.²⁴ Günümüzde lisans düzeyinde okutulmayan eğitim yönetimi yüksek lisan programlarında okutulmakta ve eğitim yöneticileri yetiştirilmektedir. Fakat bu eğitimin bütün eğitim yöneticileri için faydalı olacağı kaçınılmaz bir gerçek olmasına karşın, eğitim yönetimi ile ilgili eğitim alan yönetici sayımız çok azdır.

Türkiye de okul yönetimini ilk olarak 1924 yılında John Devey'in Türk Eğitim Sistemi ile ilgili hazırladığı rapora kadar dayandırabiliriz. Devey bu raporda eğitim yöneticisi yetiştirecek programlar açılmasını tavsiye etmişse de 85 yıldır bir türlü kıramadığımız “meslekte esas olan öğretmenliktir” anlayışı doğrultusunda pek dikkate alınmamıştır. Günümüzde okul yöneticisi atamasını belirleyen ölçütler sağlıklı bir şekilde geliştirilememiştir. Eğitim yönetimi 1953 yılında TODAİE kurulması ile kabul görmüş çeşitli üniversitelerde ilgili bölümler açılmışsa da 1990'lı yılların sonlarında eğitim fakültelerinde gerçekleştirilen reformla bu bölümler kaldırılmıştır.²⁵ Kaldırılması ile birlikte bu alanda yapılan çalışmalarında sekteye uğramıştır.

Ülkemizde 1990'lı yılların sonlarına doğru eğitim yönetimi programları kapatılmasına karşın Britanya da eğitim standartlarını yükseltmek için okul müdürlerini güçlü bir liderlik eğitim almalarının üzerinde durulmuş ve eğitim alanında yapılacak reformların amacına ulaşması için yönetici eğitimine dikkat çekilmiştir. 2000 yılında mesleki gelişimi sağlamak ve okulda liderlik yapacak kişileri yetiştirmek amacıyla “Ulusal Okul Yönetim Yüksek Okulu” resmi olarak açılmıştır.²⁶ Eğitim uygulamalarında Avrupa'da da öncü bir rolü olan Britanya'nın böyle bir uygulamayı

²⁴ Bursalıoğlu, Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, s. 6-7.

²⁵ Özden(edt),a.g.k., s. 105.

²⁶ Giddens, A., Sosyoloji, (Haz:Cemal Güzel), İstanbul, Kırmızı Yayınevi, 2008, s. 741.

geliştirerek devam ettirmesi ne karşın bizim aynı dönemde eğitim yönetimi programlarını kaldırmamız bu uygulamanın sorgulanmasını da beraberinde getiriyor.

Okul yönetimini ve okul yöneticiliğini ülkemizde meslek olarak tanımlamak oldukça güçtür. Bürokratik işlemler dışında uzmanlık gerektiren bir durumda söz konusu değildir. Yani okul yöneticiliğini çağrıştıran bir farklılık yoktur. Bunun sonucunda da okul yöneticiliği mesleki bir kimlik kazanamamakta ve okul yöneticiliğinin uygulama alanına bilimsel çalışmalar transfer olamamakta veya gecikmektedir.²⁷

Okul adı verilen eğitim örgütünün eğitim sistemi içindeki yeri gerek sayıca fazla oluşunda gerekse görev ve özelliğinden dolayı önemlidir. Okul, eğitim sisteminin en önemli parçası ve halk ile en fazla ilişkisi olan kurumdur. Bu kurumun amaçlarının gerçekleşmesinde birinci derecede etkili ve sorumlu olan kişi okul yöneticisidir.²⁸ Etkili bir okulun koşulu iyi bir yöneticidir gerçeğinden hareketle okulun öğretiminin düzeyini ve gidişatını belirleyecek önemli liderlik davranışları sergilemek okul yöneticisinin sorumluluğundadır.

Okul yöneticileri ister sınırlı yetkilerini ister etkileme yeteneklerini kullansınlar okulun amaçlarından ödün vermeyecektir. Çevre ile kurulan dialoğun dikkat ederek çevreyi eğitim hakkında bilgilendirmelidir.²⁹ Çevreye okulun ne olup ne olmadığını iyi anlatmalıdır ki amaçlarını gerçekleştirirken önüne çıkabilecek engelleri sağlıklı bir şekilde aşabilsin. Çevrenin kabul ettiği ve inandığı bir yönetim şekli amaçlarını gerçekleştirirken zorlanmayacaktır.

Okul yönetimindeki yetki ve sorumlulukları yerine getirirken okul yöneticisinin dikkat etmesi gereken hususlar vardır. Ilgar okul yönetiminde dikkat edilecek hususları şöyle sıralamıştır;³⁰

- Okul yöneticisi okulun amaçlarını iyi bilmelidir.
- Okul yöneticisi okulun çevresini iyi tanımalı ve yönetimle ilgili mevzuata hakim olmalıdır.

²⁷ Erdoğan, a.g.k., s.119.

²⁸ Ilgar, a.g.k., s.91.

²⁹ Aydın, a.g.k., s.181.

³⁰ Ilgar, a.g.k., s.92-93.

- Okul yöneticisi davranışlarını okulun iç ve dış öğelerine göre şekillendirmelidir.
- Okulu menfaatleri uğruna kullanmak isteyenleri tespit edip engellemelidir.
- Okul çalışanlarının ve öğrencilerin performansını takip etmeli ve tespit ettiği eksikliklerin önlemini almalıdır.
- Okul yöneticisi aldığı kararlarda kendi çıkarlarını ön planda tutacak davranışlardan uzak durmalıdır.
- Okul yöneticisi karşılaştığı zorlukları yenmek için yeni açılımlar yapmalı asla yılmamalıdır.
- Okul yöneticisi zamanı iyi kullanmalı ve yapılacak işleri ertelememelidir.

Başaran, okulun eğitim hizmetini üreten temel sistem olarak etkili çalışabilmesi için şu hedeflere ulaşabilmesi gerektiğini belirtmiştir;³¹

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

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

³¹ Başaran, a.g.k., s.55.

1.3. Okul Yöneticisinin Davranışları

Okulların kalitesi, okul yöneticilerinin kalitesi ile eşdeğer kabul edildiği günümüzde, okul yöneticilerinin çağdaş ve demokratik yönetim yaklaşımı sergileyebilmeleri, yöneticilik kalitesini yükseltebileceği gibi, okullarının kalitesini ve başarısını da artıracaktır.³² Bu bakımdan okul yöneticilerinin davranışları da önem kazanmaktadır. Okul müdürlerinin davranışları yetki, sorumluluk, ve yeterlilik başlıkları altında incelenebilir.

1.3.1. Okul Yöneticisinin Görevleri

Görev, bir kişinin gerçekleştirmesi için tarafına verilen eylemler bütünü diye tanımlayabiliriz. Okul yöneticisinde okul iş ve işlemlerini ilgili kanun, yasa, yönetmelik, karar gibi yazılı emirler doğrultusunda yönetme görevi vardır.

Okul yöneticisi milli eğitimin temel ilkelerine bağlı olarak milli eğitimin genel amaçları ile okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını temin eder ve alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda okulu yönetir.³³ 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilen okul müdürlerinin görevlerini şu şekilde özetlenebilir;³⁴

- Eğitim lideri olarak okuldaki eğitim-öğretim ve yönetim görevlerini kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, emir ve çalışma plân ve programlarına uygun olarak yürütür.
- Okulu için vizyon ve misyon geliştirir.
- Millî Eğitim Temel Kanunu'nda belirlenen temel ilke ve amaçların yanında okulun özel amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışma plânlarını yapar, uygular ve denetler.
- Okuldaki eğitim-öğretim ve yönetimin bir disiplin içerisinde yürütülmesini sağlar.
- Eğitim-öğretim ve yönetimin verimliliğini artırmak, eğitimin kalitesini yükseltmek ve bu konuda sürekli gelişimi sağlamak için gerekli araştırmaları yapar.

³² Okutan, M., "Okul Müdürlerinin İdari Davranışları" Milli Eğitim Dergisi, sayı: 157, 2003 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> (09/07/2009).

³³ Taymaz, a.g.k., s.57.

³⁴ Milli Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, Cilt 63, Sayı 2508, (Ağustos 2000).

- Okulda öğrenen birey ve öğrenen organizasyon felsefesinin yerleşmesini sağlayıcı önlemleri alır.
- Okulda ahenkli çalışma düzenini kurar.
- Ekip çalışması ruhunun yerleşmesini sağlar.
- Personelin sicil raporlarını düzenleyerek zamanında ilgili makamlara gönderir.
- Okuldaki rehberlik hizmetlerine başkanlık eder, yürütülmesi için gerekli tedbirleri alır.
- Ders dışı eğitici, sosyal, kültürel ve sportif faaliyetler ile millî gün ve haftalara ilişkin faaliyetlerin düzenli ve etkili bir şekilde yürütülmesini sağlar.
- Derslerle ilgili uygulamaya ilişkin gerekli izinleri alarak gezi ve incelemelerin yapılmasını sağlar.
- Okulun derslik, laboratuvar, kütüphane ve diğer tesisleri ile ilgili araç ve gereci hizmete hazır bulundurur. Yeni teknolojik gelişmeleri okula kazandırarak zenginleştirir.
- Çağın ve çevrenin gelişen ve değişen eğitim ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde kaliteli eğitim ortamlarının oluşturulmasını sağlar.
- Ders araç ve gerecinin temini, verimli kullanılması, korunması, bakımı, temizliği ve düzeni için gerekli tedbirleri alır.
- Eğitim ve öğretim faaliyetlerini plânlarken çevre imkân ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur.
- Haftalık ders programı, günlük çalışma ve nöbet çizelgelerinin düzenlenmesini sağlar, onaylar ve uygulamaya koyar.
- Okulun kültürel gelişim ve eğitim merkezi olduğu ilkesinden hareketle yakın çevre ile ilişki kurulmasına ve velilerle sıkı bir iş birliğinin sağlanmasına önem verir.
- Göreve başlama ve görevden ayrılma hâlinde okulun demirbaşlarını ayniyat talimatnamesi hükümlerine göre devir ve teslim işlemlerini yapar.
- Gelen yazılardan personelin bilgilendirilmesi gerekenleri ilgililere duyurur.
- Okulun ayniyat, gelir-gider, bütçe ile ilgili işlemlerinin mevzuatına göre yürütülmesini sağlar.

- İstenildiğinde yürüttüğü çalışmaların herhangi bir aşamasının sonucunu amirine rapor eder.

1.3.2. Okul Yöneticinin Yetkisi

Okul yönetme yetkisi okul müdürünüdür.³⁵ Yetki: Örgütün amaçlarını saptama, bu amaçlara ulaşmak için planlamayı, politikayı, işlemleri, yöntemleri, karşılaştırmaya, örgütü harekete geçirecek emirler verme, uygulamayı denetleme, görev alanı içindeki astların nasıl davranacağını belirleme hakkıdır.³⁶ Yetki, amir pozisyonunda görev yapanların örgüt ile ilgili karar alırken ve uygularken destek aldıkları ya da kendilerinin güçlü hissetmelerini sağlayan kuvvettir diyebiliriz. Bir yöneticinin örgüt içindeki gücü görev ve konumunun ona verdiği yetkilerle doğru orantılı olacaktır. Kısaca yetki gücü ortaya çıkaran bir olgudur. Taymaz yetki ile ilgili dört farklı tanım yapmıştır;³⁷

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

Yetki devrini örgütte yapılan iş bölümü esasına göre astın verilen işleri yaparken kullanması gereken yetkilerin verilmesidir. Yetki şu nitelikleri taşımaktadır;³⁸

- Yetki karar sürecinde uzmanlığa yer verir.
- Yetki kişiler arasındaki ilişkilerin bir sonucudur.
- Yetki üstün kullanması ve astın kabul etmesi ile etkili olur.
- Yetki kendisi ile birlikte ve dengeli olarak sorumluluk getirir.
- Başkalarına aktarılabilir veya devredilebilir.

³⁵ Özden(edt),a.g.k., s. 110.

³⁶ Ilgar, a.g.k., s.76.

³⁷ Taymaz, a.g.k., s.58.

³⁸ A.g.k., s.58.

Yetkilerin en çok devredildiği örgütler, en bürokratik örgütlerdir. Çünkü bürokrasi, yetkinin verilmesi ve devrini kolaylaştıran rasyonel bir mekanizmadır. Yetki devriyle ilgili ilkeleri şunlardır;³⁹

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

2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilen okul müdürlerinin görevlerinden bazıları şunlardır;⁴⁰

- Öğretmenlerden ders yılı başında yıllık plân alır, plânları tasdik eder, uygulanıp, uygulanmadığını denetler.
- Okulda sağlıklı bir eğitim ortamı oluşturmak amacıyla öğretmenler kuruluna başkanlık eder.
- Sınıf, zümre vb. öğretmenler kurullarının çalışmalarını izler. Gerekğinde bu kurulları toplantıya çağırır. Kurulda alınan kararları onaylar, uygulamaya koyar ve gerekli gördüklerini üst makamlara bildirir.
- Gerekğinde astlarına yetki devri yaparak, işlerin hızlanmasını sağlar.
- Görevini başarı ile yürütenleri ödüllendirerek motive eder.
- Görevlerin gereği gibi yapılmaması durumunda kanunî yetkisini kullanır.
- İzinli veya görevli olarak okuldan ayrıldığı zamanlarda öncelikle müdür başyardımcısı, bulunmadığı takdirde müdür yardımcılarında birisine vekâlet verir.
- Özürleri sebebiyle görevlerine gelmeyen yönetici, öğretmen ve diğer personelin yerine hizmetlerin aksamaması için uygun görevlendirme ile gerekli önlemleri alır.
- Öğretmenlere eğitim ve öğretimle ilgili ek görevler verir.
- Okulda yetiştirme kursu açılmasını teklif eder.
- Diploma, tasdikname, öğrenci karnesi, öğrenim belgesi, öğrenci kaydı, harcama kağıtları,
- Bordroları vb. evrakı onaylar.
- Öğretmenlerin çalışmalarını denetler.

³⁹ Gürsel, a.g.k., s.102-103 .

⁴⁰ Milli Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, Cilt 63, Sayı 2508, (Ağustos 2000).

- Tüm personelin hasta sevk evrakını imzalar ve hastalık izinlerini onaylar.

1.3.3. Okul Yöneticisinin Sorumluluğu

Sorumluluk, yöneticiyi etik olmayan isteklerine mağlup olmaktan koruyan töre ilkelerinin yarattığı bir kavramdır. Sorumluluğun iki ögesi meslek töresi ve kamu yararadır. Bu iki öge eğitim girişimi için de geçerlidir. Çünkü eğitim kurumları kamu kurumudur. Eğitim yöneticileri de bir dereceye kadar kamu yöneticisidir.⁴¹ Sorumlulukla ilgili üç farklı tanım yapılmıştır;⁴²

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

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

Sorumluluk, bir kimsenin örgütsel işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir.⁴³ Sorumluluk asla devredilemez. Bir üstün astına yetkisini devretmesi durumunda sorumluluğunda bir azalma olmaz. Okul yöneticisi bir astına görev verdiği işin yapılıp yapılmamasından sorumlu olmayacağını veya ast artık yöneticinin bu işe karışmaması gerektiğini düşünebilir. Bu iki düşünce de yanlıştır üst(okul müdürü)kurumda olan her tür faaliyetten sorumludur ve hesabını üstlerine vermek zorundadır. Zorunluluk astlarına verdiği işlerin yapılış şeklini ve sonucunu kontrol etme sorumluluğu doğurmaktadır.

⁴¹ Bursalıoğlu, Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, s.185

⁴² Taymaz, a.g.k., s.160

⁴³ Ilgar, a.g.k., s.79

Sorumluluk yapılan faaliyetlerin sonuçlarına katlanmayı gerektirir. 2508 sayılı Tebliğler Dergisi'nde belirtilen okul müdürlerinin sorumluluklarından birkaçını şunlardır.⁴⁴

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

1.3.4. Okul Yöneticisinin Yeterlilikleri

Okul müdürlerinin yeterlilik durumları ve yeterlilik kazanmaları öngörülen alanlar dünyada sürekli tartışılmış ve hala tartışılmaya devam etmektedir. Yeterlilik bir görevi yapmak için sahip olunması gereken özellikleri(bilgi, beceri, yetenek) ifade eder.⁴⁵ Okul müdürlerinden beklenen en önemli yeterlilik alanlarından biri okulun amaçlarını gerçekleştirirken gerekli davranışları sergilemesidir. Bu davranışlar çok çeşitlilik göstermesiyle birlikte Ilgar, okul yöneticisinde bulunması gereken nitelikler şu şekilde sıralanmıştır;⁴⁶

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

⁴⁴ Milli Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, Cilt 63, Sayı 2508, (Ağustos 2000).

⁴⁵ Özden(edt),a.g.k., s. 110.

⁴⁶ Ilgar, a.g.k., s.93-94.

Eđitimde ki kalitenin artması řüphesiz bir ũlkede duyduđu en bũyũk ihtiyaç ve en ųnemli hedefdir. Kalitenin sũrekli olması yenilenmesi ve bu alanda yapılacak çalıřmalarla mũmkũn olacaktır. Gũnũmũz okul yųneticilerinde yeterlilikleri gųzden geçirilmeli ve çağdař yųnetim anlayıřlarına sahip olmaları için gerekli çalıřmalar yapılmalıdır. Bu artık kaçınılmaz bir gereklidir. ũnkũ bir okulun bařarısı yųnetim řekliyle dođru orantılıdır. Okullarımızın çağdařlařma yolundaki en ųnemli kurumlar olduđunu dũřũnũrsek bu kurumların yųneticilerinin de çağdař yųnetim anlayıřına sahip olmaları bir gerekliliktir.

Bugũnkũ okul yųneticilerinin modasının geçmek ũzere olduđunu belirten Açıkalin, geleceđin çağdař okul yųneticilerinin olacađını ifade etmiř ve çağdař okul yųneticilerinin niteliklerini řu řekilde sıralamıřtır;⁴⁷

- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Liderlik ųzellikleri baskın,
- Anadilini doğru ve gũzel kullanan,
- Felsefe, matematik-uygarlık tarihi eđitimi gųrmũř,
- Yabancı dil bilen,
- İletiřim teknolojisine hakim, bilgiyi yųneten,
- Beden ve ruh yųnũnden sađlıklı,
- Eğitime inanmış

2. YųNETİM SųRECI

Yųnetim sũreci ųrgũt yapısının iřlevlerini gerçekleřtirmek için yapılan faaliyetlerdir. Eđitim yųnetimi bu faaliyetler sırasında sorunlar ortaya çıktıđında, bunları gidermek için gerekli tedbirleri alır. Bu sebeple eđitim yųnetimi bir bũtũn olarak sorun çųzme sũrecidir.⁴⁸ Yųnetim sũreci, ųrgũt yapısının amaca ulařmak için belli bir yųntemle çalıřtırılması ile ilgili etkinliklerin tũmũdũr.⁴⁹ Yapılan bu tanım bir tarafa yųnetim sũreleri dendiđi zaman yųneticilik yaparken gerçekleřtirilen iřler anlařılmalıdır. Bu iřleri beř-on bařlık altında toplayabiliriz. İřte yųnetim sũreleri olarak

⁴⁷ Açıkalin, A., Okul Yųneticiliđi, Ankara, Bařak Yayıncılık, 1998, s.6.

⁴⁸ Başaran, a.g.k., s.285.

⁴⁹ Ilgar, a.g.k., s.41.

adlandırabileceğimiz işler bu başlıklar altında toplanan etkinliklerdir.⁵⁰ Yönetim bilimi ile ilgili kaynaklar incelendiğinde yönetim süreçleri ile ilgili etkinlikleri tanımlayan uzun bir kavram listesi oluşturulabilir. Başlıcaları; ihtiyaçları saptama, problemleri tanımlama, amaç belirleme, kaynak sağlama, veri toplama, sorun çözme, karar verme, planlama, bütçeleme, organizasyon, iletişim, görev dağılımı, güdüleme, etkileme, eşgüdümleme, denetleme, değerlendirme, raporlama, gözden geçirme ve geliştirmedir.⁵¹

Yönetime ilk defa bilimsel olarak yaklaşan ve günümüz yönetiminin temel ilkelerini ileri süren Henry Fayol'dur (1841–1925). Fayol yönetim süreçlerini planlama, örgütlenme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplamıştır.⁵² Burada önemli olan yönetim süreçlerinin öğeleri arasında sağlam bağlar kurabilmektir. Bu öğeler toplu olarak yönetim sürecini meydana getirdiği gibi ayrı ayrı birer süreç olarak da ele alınabilir.⁵³ Fayol yönetimi ilk defa süreç olarak değerlendirmiş, bu sürece rehberlik edecek on dört ilkeyi şöyle belirlemiştir; ⁵⁴

1. **İş Bölümü:** İsrafın azaltılması yoluyla verimliliğin gelişmesi ve üretimin artırılarak iş başında eğitimin basitleştirilmesidir.
2. **Yetki:** Emir sorma hakkı ve itaati sağlama gücü
3. **Disiplin:** Belirli uymayı gerektirir.
4. **Emir Birliği:** Bir çalışan yalnızca bir üstten emir alır.
5. **Yön Birliği:** Amacı aynı olan etkinlikler bir yöneticiye bağlanır.
6. **Bireyin İkinciliği:** Örgütün çıkarları bireyin çıkarlarının üzerindedir.
7. **Ödemenin Adil Olması:** Çalışanlar ve örgüt için ödemeler adil olmalıdır.
8. **Merkezden Yönetim:** Sorumluluk yöneticide olmakla birlikte astlara da yetki verilmelidir.
9. **Emir Komuta Zinciri:** Açık ve net olarak tanımlanmış bir yetki zinciri oluşturulmalı.
10. **Düzen: Madde** ve insan kaynakları iyi koordine edilmeli.
11. **Adalet:** Yöneticiler çalışanlara eşit ve adil davranmalı.
12. **Personel Sürekliliği: Çalışanların** örgütte sürekliliği ve adanmışlığı sağlanmalı.

⁵⁰ Erdoğan, a.g.k, s.61.

⁵¹ Taymaz, a.g.k., s.27.

⁵² Bursalıoğlu, Eğitim yönetiminde Teori ve Uygulama, s.18.

⁵³ Ağdelen,Z. ve Ağdelen B., İlköğretim Okullarında Yönetim Sürecinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmen Algılarının Analizi, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 1, KKTC, Mart, 2007.

⁵⁴ Özden(edt), a.g.k., s.8.

13. Astların Girişimciliğini Teşvik: Çalışanlar planlar geliştirebilmeli.

14. Birlik Ruhu: Yöneticiler takım ruhu oluşturmali.

Luther Gulick yönetim işlevlerini daha da ayrıntılandırmış ve POSDCORP olarak bilinen bu sınıflandırma yönetim süreçlerinin sözcüklerinin İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır. Bunlar (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting)'dir. Türkçe karşılıkları olarak; planlama, örgütleme, personel alma, yöneltme, eşgüdümleme, bilgi verme ve bütçeleme kullanılmaktadır.⁵⁵

Eğitim dışında geliştirilen yönetime bilimsel yaklaşımlar 1913 yılında Bobbitt tarafından okul yönetimine ve denetimine uygulanmaya başlanmış, 1950 yıllarında eğitim yönetimi alanında bir üniversite profesörü olan Jesse B. Sears tarafından daha da kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu iki eğitimci kamu kuruluşlarında ve işletmelerde geliştirilen yönetim ilkelerini eğitim kurumlarına aktaran, uygulayan yönetim bilimci olarak literatürde yerini almaktadır.⁵⁶ İşletme alanında geliştirilen yönetim biliminin eğitim alanına bilimsel olarak girişinin bu kadar geç olması günümüzdeki eğitim yönetimiyle ilgili yaşanan sıkıntıların bir sebebi olarak gösterilebilir.

Son yıllarda genel liderlik, grup süreci ve insan ilişkileri kavramlarının ön plana çıktığını görmekteyiz. Acaba yönetim sürecini bu kavramlara göre mi düzenlenmeliyiz? Gregg, bu konuyu tartışmış ve bu kavramların önemini kabul etmiştir. Gregg, bu kavramların planlama, eşgüdümleme, iletişim ve diğer yönetsel etkinlikleri nitelendirmesi gerektiği görüşündedir. Gregg bu görüşü liderlik, grup süreci, ve insan ilişkileri kavramları, yönetim sürecinin tüm öğelerinde dikkate alınmalıdır, etkili olmalıdır olarak yorumlandığında savunulur bir görüş olarak kabul edilebilir. Gregg, yönetim sürecini yedi öğeden oluşan (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) bir eylemler bütünü olarak kabul etmektedir.⁵⁷ Ülkemizdeki eğitim yönetimi alanında yayınlanmış kitaplarda Bursalıoğlu, Aydın, Taymaz, Gürsel, Ilgar da yönetim süreçlerini işlerken bu yedi süreci ele almışlardır.

⁵⁵ Aydın, a.g.k., s.121.

⁵⁶ A.g.k., s. 123.

⁵⁷ A.g.k., s.125.

2.1. Karar Verme

Uygarlıklar boyunca uzmanlar karar süreci ile ilgili düşünsel mekanizmalar kurmuş ve işletmişlerdir. Bu mekanizmalardan ilki şeytan kuramıydı. Bunu mantık işlemiş en sonra da bilim gelmiştir.⁵⁸ Günümüzde de karar verirken bilimsel veriler ön planda tutulmakta en küçük ihtimaller dahi hesaplandıktan sonra karar verilmektedir. Yanlış kararlar yine bilimsel verilerle tahlil edilmekte ve eksiklikleri ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Karar verme seçenekler arasından seçim yapmaktır. Bir örgütün yaşaması yöneticisinin doğru karar vermesi ve sorun çözme aşamalarını bilme durumuyla paralel hareket eder.⁵⁹ Karar verme süreci şu ifadelerle tanımlanabilir.⁶⁰

- Karar faaliyetleri etkileyen her türlü yargıdır.
- Alternatifler arasında seçim yaparak istediği sonucu elde etme çabasıdır.
- Sorun çözerken uygulanacak yaptırım saptama işidir.
- Değerlendirmeler sonunda hüküm verme sürecidir.
- Olaylar ve sorunlarla ilgili yorumlar yaparak bir yargıya varma sürecidir.

Karar verme bir sorunun çözüm yollarından en uygununun seçilmesidir. Karar verme; örgütte değişiklik yapmak, bir çatışmayı önlemek veya çözmek, örgüt üyelerini etkilemek amacıyla kullanılır. Örgütlerin devamlılığı alınan kararların devamlılığına bağlıdır. Karar verme yönetimin kalbidir. Çünkü diğer süreçler karar verme ile bütünleşmiştir.⁶¹ Diğer süreçlerde yapılacak işlerden ve uygulamalardan önce bir karar verilir ve bu karar uygulanır. Karar vermeden herhangi bir işe başlamamız söz konusu olamaz. Yönetim süreçlerinde yapılan işler alınan kararların birer sonucudur. Karar vermenin yönetimin kalbi olduğunu düşünmek çok doğrudur çünkü insan vücudunda da bütün organları harekete geçiren ve devamlılığını sağlayan kalptir. Yönetimde diğer süreçler verilecek kararların doğru veya yanlış olmasına göre örgütün devamlılığını sağlar.

Yöneticilerin doğru ve verimli karar alabilmesi karar modelleri ve karar aşamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olmalarını gerektirir. Örgütte yapılacak her

⁵⁸ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.80.

⁵⁹ Türkmen, Ş., Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara, Alp Yayınevi, 2003, s.77.

⁶⁰ Taymaz, a.g.k, s.28.

⁶¹ Erdoğan, a.g.k., s.69.

türlü değişiklikte karara başvurulur. Yani karar süreci ile örgütteki değişim birbirine neden-sonuç zinciri ile bağlıdır. Gerçek olan şu ki her değişim bir veya daha fazla karardan sonra yapılır.⁶²

Okul yöneticisinin karar süreci açısından yapacağı ilk girişim, okul yönetimine etki eden öğeleri birer karar organı olarak görebilmek ve kabul etmektir. İkincisi ise karar sürecine katılımın önemini kavrayıp bunu uygulamaktır. Karardan etkilenecek olan birey ve gruplar karar alma aşamasında ne kadar aktif olur değer görürlerse alınan kararlara da aynı oranda değer verip uygularlar.⁶³ Okul yöneticisi karar aldıktan sonra gerçekleşecek olan diğer süreçleri de iyi bilmeli ve gerekli rehberliği yapmalıdır.

Okul politikasının saptanmasına katılım konusunda öğretmenlerin eğitimi üzerinde duran Robert Hoppock, öğretmenlerin bu konuda etkin olmak istediklerini, daha önemli roller almak ve sorumluluklar üstlenmek istediklerini rapor etmiştir. Bu da karara katılım konusunda ortaya atılan görüşleri doğrular niteliktedir. Eğitim örgütlerinde personelin niteliğini de göz önüne alırsak geniş bir katılımı sağlamak zor olmamaktadır. Böylece yönetici ve öğretmenlerinde mesleksen nitelikleri gelişecektir.⁶⁴ Bu raporda gösteriyor ki öğretmenlerin kararlara katılım sağladıklarında daha istekli oluyorlar. İstekli bir öğretmen kadrosu kararlara katılım sağladığı sürece daha verimli olacak ve işinin sorumluluğunu sürekli taşıyacaktır.

2.1.1. Karar Verme Modelleri

Karar verme sürecinde çeşitli modellerin olması farklı çözüm yolları ve sonuçları düşünmeye yardım eder. Model küçük bir kuram olarak kabul edilebilir. Modeldeki bazı varsayımlar gerçeğe yakın olma durumu ile modelin sistemi temsile etmesi doğru orantılıdır. Modelin yararlarını sayacak olursak; ilişkileri belirtir, kapsamın düzenlenmesini kolaylaştırır ve iletişim aracı olarak hizmet eder. Her modelin en az üç öğesi olmalıdır;⁶⁵

1. Çözümleri değerlendirecek bir kestirme sistemi,
2. Sorunu aydınlatacak bir değer sistemi

⁶² Gürsel, a.g.k., s.66.

⁶³ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yayı ve Davranış, s.82.

⁶⁴ Aydın, a.g.k., s.130'da, Hoppock, 1949, s.40-42.

⁶⁵ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yayı ve Davranış, s.83.

3. En doğru çözümü seçmek için ilk iki ögeyi birleştirecek ölçüt.

Karşılaşılan sorun ve ihtiyacın durumuna göre kararlar şu modellerden birine göre verilir;⁶⁶

- **Kişisel Otokratik:** Kararları yönetici verir.
- **Danışma Yoluyla:** Yönetici uzman ve astlarına danışır.
- **Grupla Çalışma:** Yönetici grupla birlikte karar verir veya gruba karar verir. Yetki sorumluluk yönetimde kalır.
- **Yetki Devri:** Yönetici astlarına görev ile birlikte görevin gerektirdiği yetki ve sorumluluğu devreder.

Eğitim yönetiminde karar sürecini modelleştirmenin cebirsel zorlukları vardır. Eğitim çok amacı olan yanlı bir girişimdir. Eğitim kar amaçlı olmadığından maliyet-yarar ilişkilerini izlemek zordur. Eğitim de ham ve işlenmiş maddeler arasındaki nitelik farkını bulmak pek mümkün değildir.⁶⁷ Eğitim örgütü elde edeceği sonuçları uzun bir sürecin sonunda görebilmektedir. Fakat bu sonuçları tam ve doğru olarak tahlil etmek, bu uzun süreçteki etkenleri ortaya koymadıkça oldukça zordur.

2.1.2. Karar Verme Aşamaları

Karar verme süreci bir ihtiyacın veya problemin tespit edilmesinden kararın biçimlendirilmesine kadar tüm etkinlikleri içine alan bir ifadedir.⁶⁸ Karar verme sürecinin aşamaları şu şekilde incelenebilir;

1. **Problemin Anlaşılması:** Problem örgütün amacına ulaşmasını engelleyen bir durumdur. Problemi tanımak problemin boyutlarını, sınırlarını, nedenlerini ve çözme zamanını koyup incelemeyi gerektirir. ⁶⁹ Problemin varlığı anlaşıldığında karar alma gereksinimi doğar. Problemin ortaya çıkarılması ile yeni bir karar sürecinde başlamış olur.
2. **Problem ile İlgili Bilgi Toplanması:** Örgüt bir iletişim ağıdır. Bilgi ve kararların akımını sağlayan ana kanal hiyerarşidir. Örgütü kusursuz yapabilecek iki koşul haber alma ve değerlendirmedir. Bunlarda birincisi kararların doğruluğunu, ikincisi yeniden düzenlemeyi kolaylaştırır. Son

⁶⁶ Taymaz, a.g.k, s.31.

⁶⁷ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.84.

⁶⁸ Taymaz, a.g.k, s.30.

⁶⁹ Gürsel,a.g.k., s.67.

zamanlarda bilgi toplama ve işlem konusunda otomasyon büyük rol oynamaktadır.⁷⁰ Bunun sonucunda da zamandan tasarruf edilmektedir.

3. **Bilgilerin Çözümlemesi ve Yorumu:** Bilgilerin toplanması, gruplanması ve dökümü bir temizleme sürecini gerektirir. Temizleme süreci güvenilir bir yapılmalı, çünkü alınan kararlar sürecin ve izlenen yolun ürünü olacaktır. Bilgiler gruplandırıldığı zaman problemin çözümünü üzerine etkisi incelenmelidir.⁷¹ Eğitim alanında bir problemi çözmeye çalışırken bu konudaki bütün bilgiler toplanıp analiz edildikten sonra yoruma tabi tutulmazlarsa alınacak kararlar yanlış olabilir. Örneğin, üniversitelere öğrenci talebinin artması ile ilgili bir karara varmadan önce bu talebin sebepleri iyice araştırılıp bu sebepler önem derecesine göre sıraladıktan sonra karar verilmelidir.⁷²
4. **Seçeneklerin Belirlenmesi ve Değerlendirilmesi:** Bu basamakta problemin ortadan kaldırılması ya da amaca ulaşılması için birden fazla çözüm seçeneği üzerinde durulur. Problemin çözümüne yardımcı olacak seçenekler ortaya konur. Bunların hepsi sorunu çözecek nitelikte olmayacaktır. Ama iyi bir karar verebilmek için bunlar gereklidir.⁷³ Seçenekler birbiri ile karşılaştırılır ve en doğru kararı verebilmek için tek tek analiz edilirler.
5. **En Uygun Seçeneğin Bulunması:** Problemi çözmeye yarayacak birden fazla çözüm yolu bulup değerlendirdikten sonra en uygununu seçmektir. Bu amaçla kullanılan iki yöntem “synoptic” ve “incremental” yöntemleridir. Synoptic yöntem bütün seçeneklerin kontrol edilmesini gerektirir. Daha çok yönetsel ve teknik alanlarda kullanılır. Incremental yöntem ise en önemli seçenekler içinden en iyi görüneni seçer ve politik kararlarda kullanılır. Synoptic birçok zorluğu vardır. Incremental çok fazla zor olmamakla birlikte çözücüye stratejik davranışlar yapabilme olanağı verir.⁷⁴ Bu aşamada bütün seçeneklerin eksik ve olumlu yönleri ortaya konularak en uygun seçenek tespit edilir.
6. **Kararı Uygulamak:** Çözüm yolları içinden tercih yapılarak en uygun çözüm yolu belirlendikten sonra kararın uygulanmasına geçilir. Uygulama

⁷⁰ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yayı ve Davranış, s.86.

⁷¹ A.g.k., s.86.

⁷² Gürsel,a.g.k., s.68.

⁷³ Ilgar, a.g.k., s.42.

⁷⁴ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yayı ve Davranış, s.88.

aşaması uzun zaman alır ve karmaşık koşullara sahip olursa yani gelişmeler alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip değiştirici yeni kararlar vermek gerekebilir. Ayrıca sorumlu kişiler ve kurullar uygulamanın sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmek için uygulama kararları almak zorunda kalabilirler.⁷⁵

7. **Değerlendirme:** değerlendirmenin amacı sonucu yorumlarken yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece örgütün amaçlarına da yaklaşmış olur. Kullanılan ifadeler bir övme veya yerme değil yeniden düzenleme aracı olarak da kullanılabilir. Değerlendirme bir araştırma aracıyla yapılmalı ve bu araştırma açıklık, tutarlılık, bütünlük ve süreklilik gibi uygulama ilkelerini de ele almalıdır.⁷⁶ Değerlendirmenin güvenilirlik ve geçerlilik derecesi uygulamanın geliştirilmesini doğrudan etkileyecektir. Eğitim yöneticisi, alınan kararların sonuçlarının bazı çatışmalara sebep olacağını önceden fark edebilmeli ve bunun önlemini almalıdır. Aksi durumda ortaya çıkacak sonuçlara katlanacaktır.

2.1.3. Karar Basamakları ve Tipleri

Bürokratik ortam içinde karar süreci daha sağlıklı gelişir. Çünkü kurumlar ile kurumlar arası ilişkiler yasalar ve tüzükler ile tespit edilmiştir. Yetkide karar sürecini kolaylaştıran bir etkidir. Örgütün amaçları ve genel politikası ile ilgili kararlar üst basamaklarda verilir. Orta basamakta ise genel amaçların daha özel ve belirli biçimleri yer alır. Alt düzeyde ise görevsel ve işlevsel kararlar verilir.⁷⁷ Her basamakta verilen kararlar örgütün işlevsel bir yapı kazanabilmesi için farklı derecede öneme sahiptir.

Kararlar programlanmış ve programlanmamış olmak üzere ikiye ayrılabilir. Programlanmış kararlar bir kurala ve politikaya bağlı olarak verilen kararlardır. Programlanmış kararlar örgütün iç işleri ve dış işleri ile ilgili olabilir. Örnek verecek olursak personelin özlük işleri, maaş, ek ders vb. kararlar ile satın alma gibi kararlardır. Bu kararlar daha önce yapılandırılmış örnek alma ve alışkanlık şeklinde görülür. Programlanmamış kararlar ise beklenmedik anlarda ve kısa zamanda verilmesi gereken

⁷⁵ Gürsel,a.g.k., s.69.

⁷⁶ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.89.

⁷⁷ A.g.k., s.91 .

kararlardır. Bu tip kararlar ilk defa karşılaşılan duruma, o anda oluşan yargı ve içe doğma tekniklerini kullanarak verilen kararlardır.⁷⁸ Yönetimin verdiği kararlar üç grupta toplanabilir;⁷⁹

- Üst basamakların yetkilerine dayanarak aldığı ve aşağı geçirdiği kararlar,
- Alt basamaktan yukarıya yapılan öneri kararları,
- Yöneticinin akıl ürünü olan yaratıcı kararlardır.

2.1.4. Karar Verme Sürecini Sınırlayan Etkenler

Karar sürecini sınırlayan etkenler biyolojik, psikolojik ve sosyolojiktir. Bunların başlıcaları şunlardır.⁸⁰

- Amaçların iyi ifade edilmemesi,
- Problemin açık ve anlaşılır olmaması,
- Bilgi ve seçeneklerin istenilen seviyede olmaması,
- Seçeneklerin taraflı değerlendirilmesi,
- Daha önce yapılanları tekrar etme alışkanlığı,
- Zamanın yeterli olmaması,
- Bireysel seçimler ve duygusallık,
- Beklenmedik sonuçlar,
- Sorumluluğu belirleme güçlüğü,
- Yetkinin patolojileri (katılmama, gizlilik, güvensizlik, karışma, çatışma, korku)

Patolojinin karar almayı sınırlama şekli şu şekilde olabilir, örneğin yetkilerini aktaramayan yönetici kararların yığılmasına neden olur. Davranışları değişmeyen yöneticiye güvenmeyen astlar savunma mekanizmasına başvururlar. Çevresine karşı kibirle bakan yöneticiye astları her türlü bilgiyi vermekten çekineceğinden seçeneklerde eksik değerlendirilir. Politik yöneticilerin okul yöneticilerine baskıları da karar sürecini etkiler.⁸¹

⁷⁸ Gürsel, a.g.k., s.70.

⁷⁹ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.91

⁸⁰ Taymaz, a.g.k, s.32.

⁸¹ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.92.

2.1.5. Grupla Karar Verme

Eğitim örgütlerinin kendine özgü havası kararların grup yoluyla verilmesini gerektirmektedir. Grup ve birey kararları karşılaştırılınca olumlu ve olumsuz yönleri şöyle sıralanabilir. Gruplara yetki verilebilir fakat sorumluluk aktarılamaz. Çünkü grup üyelerine sorumluluğu dağıtmak oldukça zordur. Karar verirken problemin açıkça ortaya konması, uzmanlık bilgilerinin kullanılması, işbirliğinin artması, tecrübelerden yararlanılması, katılanların manevi doyum sağlaması gibi yararları vardır. Bununla birlikte grup çalışmalarında harcanan emeğin ve zamanın çok olması ile yöneticinin yetkisini sınırlaması gibi olumsuz yönleri de vardır.⁸² Yönetici tecrübeleri ve bilgisi ile olumsuzlukları en aza indirmeye çalışmalıdır. Çünkü okulda görev yapan öğretmenler kendi alanlarında uzman olduklarından grupla çalışmanın etkili olduğu bir ortamda daha verimli olacaktır.

Taymaz grupla karar vermede üç teknikten (beyin fırtınası, çoklu oylama, fikir birliği) yararlanıldığına dikkat çekmiştir,⁸³

- **Beyin Fırtınası:** Grupta heyecan yaratabilen, katılımı eşit hale getiren ve çoğu zaman problemlere yeni çözümler bulan bir bilgi toplama şeklidir.
- **Çoklu Oylama:** Beyin fırtınası ile tespit edilen fikirler liste haline getirilir. Grup üyeleri önemli gördükleri ilk on kararı önem sırasına göre sıralamaları ve puanlamaları istenir. Grubun bütün üyelerinin fikirlere verdikleri puanlar toplanarak fikirler önem derecesine göre sıralanır.
- **Fikir Birliği:** Oy vermeden bir grup bireyin anlaşmaya varma sürecidir. Bir problemi çözmek için ortaya atılan bir önerinin kabul edilebilir bulunduğu ve bütün üyelerin destekleyebildiği bir süreçtir.

Grup kararlarının olumlu ve olumsuz yönlerini Tablo 1’de olduğu gibi özetlenebilir.⁸⁴

⁸² A.g.k., s.93.

⁸³ Taymaz, a.g.k, s.33-34.

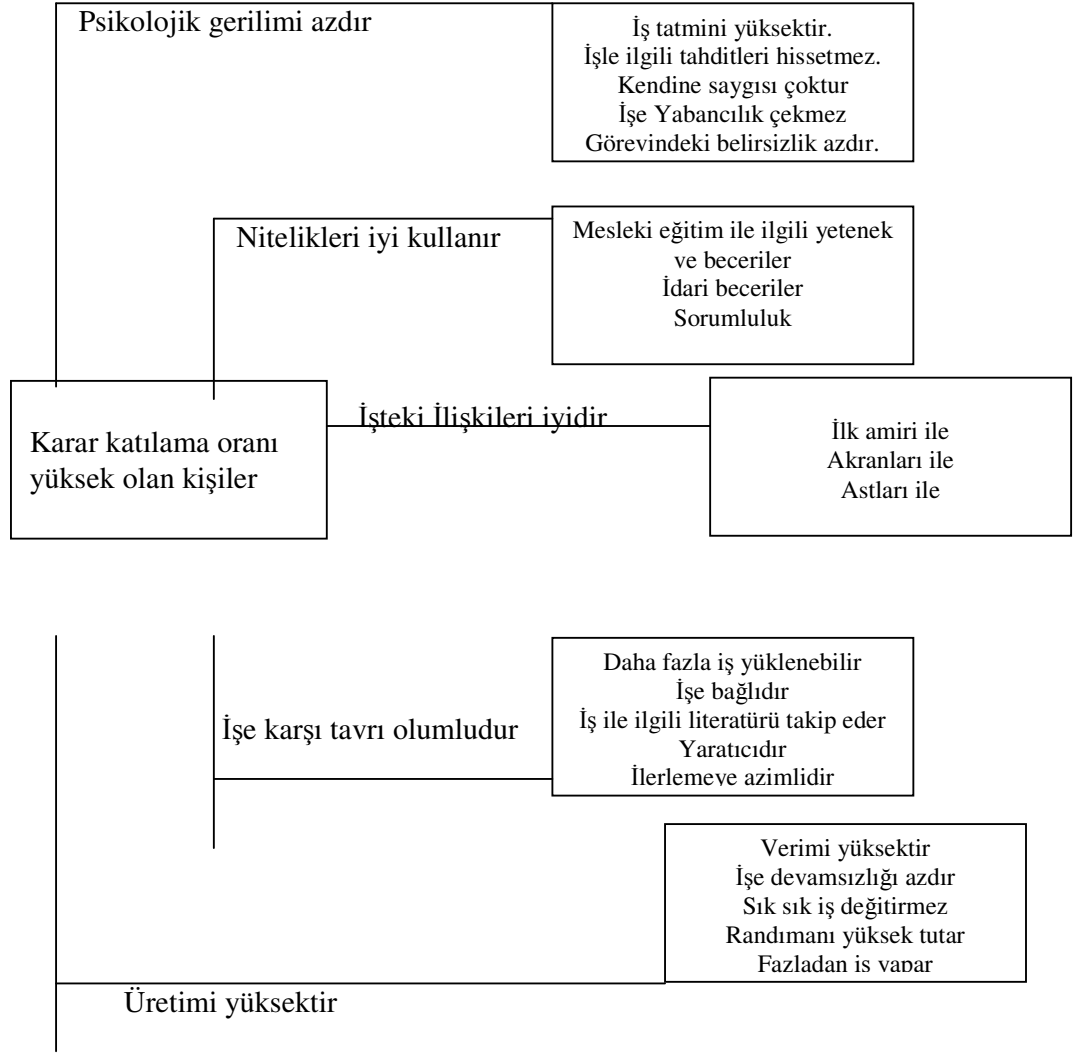
⁸⁴ Ilgar, a.g.k., s.44-45.

Tablo 1: Grupla karar vermenin olumlu ve olumsuz yanları

Olumlu	Olumsuz
Daha fazla bilgi toplanır.	Çok uzun zaman alır.
Yanlış karar verme ihtimali azdır.	Bireysel sorumluluk almak zordur.
Sağlam verilere dayana çözüm önerisi seçilimle olasılığı daha çoktur	Genel eğilime itiraz etmeme, çekinme, eleştirilme, dışlanma korkusu gibi durumlar yanlış kararların çıkmasına sebep olabilir.
Kararların kabullenilmesini ve daha kolay uygulanmasını sağlar.	Oy çokluğu ile alınan kararlar azınlıkların zararına olabilir.
Üyeler arasındaki karşılıklı diyalog dayanışmayı artırır.	İki ucun arasında karar verme olasılığı vardır.
Karar verme sürecine katılım örgütle özdeşleşmeyi sağlar.	Acele alınması gereken kararlar da uygun değildir.

Tablo1’de grupla karar vermenin olumlu ve olumsuz yönleri gösterilmiştir. Örgütlerdeki yöneticileri grupla karar vermenin örgüt için faydalı olmasını sağlamak istiyorsa, olumsuz yönlerinin dikkate almak zorundadır. Grupla karar vermenin olumsuzluklarını en aza indirmek amaçlara daha rahat ulaşılmasını sağlayacaktır.

Çalıştıkları okullarda alınan kararlara katılan öğretmenler fikirlerine saygı duyulduğu bilinciyle bu saygı ve değer ortamını bozmamak için daha fazla çaba gösterecek ve performansını artıracaktır. Günümüz de her şey o kadar hızlı değişmekte ve yenilenmekte bir okulda yöneticilerin her şeyden haberdar olmaları nerdeyse imkânsız denilebilecek kadar zordur. Bu nedenle mesleklerini icra ederken yeni müfredat programı ile kendilerine biçilen rehberlik rolünü en iyi şekilde gerçekleştirebilmeleri için grup çalışmaları eğitim kurumlarında vazgeçilmez bir çalışma yöntemi olmalıdır. Çalıştığı ortamdaki kararlara katılan bireyin gösterdiği tepki Şekil 1’deki gibi ortaya konabilir.



Şekil 1: Karar verme sürecine katılanların gösterdikleri davranışlar.

Kaynak: Ilgar, L. Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi,
İstanbul, Beta Yayınları, 2005, s.46

Şekil 1’de karar verme sürecine katılanların psikolojik gerilimi az, niteliklerini iyi kullanan, ilişkileri iyi, işe karşı tavrı olumlu ve üretimi yüksek olduğunu görülmektedir. Bütün bunlar karar verme sürecine katılan işgörenlerin daha verimli olacağının bir göstergesidir.

2.1.6. Eğitim Yönetiminde Karar Verme

Her tür örgütte olduğu gibi eğitim örgütlerinde de karar verirken en doğrusunu seçmek yöneticinin bu konudaki kabiliyeti ve bilgisi ile yakından ilgilidir. Yönetici karara verirken iyi bir kararın özelliklerini bilmeli ve uygulamalıdır. İyi bir kararın özellikleri şunlardır;⁸⁵

- Karar bilimsel olmalıdır. Kararın bilimsel olması karara katılanları etki altında bırakmaz.
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirecek özelliklere sahip kararlar alınmalı,
- Karar açık anlaşılır olmalı,
- Kararlar mümkün olduğu kadar kısa sürede verilmelidir. Geç verilecek doğru kararlar bazen işe yaramaz ve fırsatların kaçmasına sebep olur.
- Karar hukuka uygun olmalıdır.
- Karar örgütte çalışanların görüşlerini değerli kılmalıdır.

Eğitim yönetiminde karar sürecinin model kavram ve ilkeleri diğerlerinden farklı değildir. Fakat eğitim girişimlerinde kar amacı güdülmediğinden maliyet-fayda, giriş-çıkış ilişkilerini hesaplamak oldukça zor bazen de mümkün değildir. Bu durum da karar sürecinde seçeneklerin derinlemesine değerlendirilmesine engel olmaktadır. Ancak eğitim kurumlarının etki alanı geniş olduğundan karar verme ilkeleri eğitim yönetimi için gereklidir. Eğitim yöneticisinin de diğer yöneticiler gibi karar verirken izlemesi gereken ilkeler vardır;⁸⁶

- Grup dinamiğini anlamalı bunu örgütün amaçları dışında kullanmamalı,
- İsteklendiren, birlikteliği sağlayan ve koordine eden olmalı,
- Karardan etkilenecek olanlara karara katılma olanağı vermeli,
- Çevresinde demokratik bir ortam yaratmalı,
- Grup çalışmalarında amacı kaybetmemeli,
- Grup kararlarının sınırlarının belirlemeli,
- Kararlarda düşünce birliği sağlamalı,
- Grubun hedefine ulaşması ve devamlılığı sağlanmalı,
- Örgütün yapısını sağlam kurarak, takdir haklarında kamu yararı gözetmeli,
- Grup değer ve davranışlarını dikkate almalıdır.

⁸⁵ Ilgar, a.g.k., s.43.

⁸⁶ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.95-96.

Günümüzde okul örgütlerindeki yöneticiler yetkileri sınırlı olduğu için rahat hareket edememekte, karar sürecini sağlıklı işletememektedirler. Okul yöneticileri okulda eğitim-öğretimi milli eğitimin amaçları doğrultusunda, toplumun ihtiyaçlarını karşılamak ve nitelikli insan gücü yetiştirme görevini sağlıklı bir şekilde gerçekleştirmek ve okulun ihtiyaçlarını gidermek gibi sorumlulukları vardır. Bunları gerçekleştirirken kimi zaman bir işletmeci kimi zaman bir öğretmen rollerini oynamaktadır. Eğitim yönetiminin okuldaki temsilcileri olan okul yöneticileri bu görevleri gerçekleştirirken kimi zaman kritik kararlar alabilmektedirler. Okul yöneticisinin alacağı bu kararlar mevzuat çerçevesine uygun olmak zorundadır. Bu nedenle bazen çok önemli fırsatlar kaçmakta bazen de alınan kararlar uygulanamamaktadır ya da olması gerektiği için gerçekleşmektedir. Okul yöneticilerinin kararları alırken bağımlı olması karar sürecinde istenilen düzeyde etkili olmasını engellediği söylenebilir.

2.2. Planlama

Eğitimde planlama genel anlamda öğretim etkinliklerinin en rasyonel ve düzenli şekilde nasıl yürütüleceğinin önceden ortaya konmasıdır.⁸⁷ Bütün alanlarda olduğu gibi eğitim-öğretimde de temel amaç, hedeflenen durumu mümkün olan en kısa zamanda, kısa yoldan etkili bir biçimde ulaştırmaktır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da etkili bir plan yapmaktan geçmektedir.⁸⁸ Eğitimde, belli amaçlara ulaşmak esas olduğuna göre plansız çalışmalar eğitim ve öğretimi amacından uzaklaştırır. Buradan da yapılacak planlama faaliyetlerini bir düzene ve sıraya koymanın, amaçlara daha kolay ulaşmamıza yardımcı olacağını anlaşılabilir.

Yönetimde alınan kararların nasıl uygulanacağı ve hangi yolların izleneceği yapılacak bir plan ile belirtilir. Yönetim sürecinde karar vermeyi izleyen süreç planlamadır. Planlama ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır;⁸⁹

- Önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak yöntemin belirlenme sürecidir.
- Geleceğe yönelik eylem ve faaliyetlerin tasarlanmasıdır.

⁸⁷ Köstüklü, N., Sosyal Bilimler ve Tarih Öğretimi, Konya, Günay Ofset, 2001, s.65.

⁸⁸ Beydoğan, H.Ö., Öğretimde Planlama ve Değerlendirme, Eser Ofset, İstanbul, 1999, s.51.

⁸⁹ Taymaz, a.g.k., s.36.

- Kararların nasıl uygulanacağını belirleme sürecidir.
- Örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli girdileri belirleme ve kullanma yolları belirlemedir.

“Planlama yönetimin pusulasıdır ve sistemi araştırma yoluyla yönetmeyi öngörür.” Planlamayı harekete çevirebilmenin yolları inandırma, baskı yapma, özendirme ve liderliktir. İnandırma teknikleri inandırılacak kimseye ondan destek ve katılım beklediğini iletmek, örnek ve öğüt vermektir. Baskı yöntemleri, fiziksel güç, pazarlık, kullanma ve emretmedir. Özendirme, karara katılma ve hizmet içi yetiştirmeyi kapsar. Liderlik ise destek sağlamak, uygun zaman seçmek ve bunalımdan yararlanma eylemlerini kolaylaştırır.⁹⁰ Ne kadar etkili plan yapılırsa yapılsın, eğer ki bu plan harekete geçirilemiyorsa amacına hizmet edemeyecektir.

Planlama kurum içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin belirli amaca göre yapılmasını, kendi içinde tutarlı ve uyumlu olmasını sağlar. Planlama sayesinde kritik durumlar önceden fark edilir ve önlem alınır. Planlamada yapılan görev paylaşımı yöneticinin üzerindeki yetkileri de devretmesine olanak sağlar. Yapılacak denetimler planlama ile daha sağlıklı olacaktır.⁹¹ Planlama yapılırken planın uygulamasında rol alacak personel bu sürece katılırsa, yapılan planlamayı daha iyi özümseyecek çalışma isteği artacaktır. Personel tarafından kabul gören ve desteklenen plan uygulama esnasında amacına hizmet eden bir rehber dönüşecektir.

İyi bir plan rastlantılara yer vermeden kriz ve çatışma ortamını engelleyerek amaçlara ulaşmamızı sağlar. Sorunları ortadan kaldıran ve çıkabilecek sorunları engelleyerek örgütün zarar görmesini de engelleyen plan nitelikli bir plandır. İyi bir plan çalışma ortamının kontrolünü de sağlar.⁹²

Planlama sürecinde yanıtlanması gereken iki temel soru vardır. Bunlardan ilki, gerçekleştirilecek ya da başarılacak olan nedir? İkincisi, nasıl gerçekleştirilecektir? Bu sorulara verilecek cevap planlamadır. Bu iki sorunun içinde ne kadar süre içinde yapılacak? Ne zaman yapılacak? Kim yapacak? Nasıl yapılacak? Kaynaklar nasıl

⁹⁰ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.98.

⁹¹ Erdoğan, a.g.k., s.98.

⁹² Ilgar, a.g.k., s.48.

sağlanacak? Soruları planlama sürecinde dikkate alınması gerekir. Planlama karar vermeye götürür ve karar vermeyi içerir.⁹³

2.2.1. Planlamanın Özellikleri ve İlkeleri

İnsan kaynaklarının sağlanması ve kullanılması için gerekli bir araç olan plan bazı özellikleri taşımaya gerekir. Bu özellikler şöyle sıralanabilir;⁹⁴

- Planlama geleceğe yönelik yapılan bir çalışmadır.
- Planlama seçme ve karar verme işidir.
- Planlama birbiri ile ilintili kararları beraberinde getirir.
- Planlama düşünme gerektiren ussal bir süreçtir.
- Sistemi araştırma yolu ile yönetmeyi öngörür.
- Plan hazırlanması uzmanlık gerektiren, yönetim için bir pusuladır.

Plan yaparken bu özellikleri taşıyıp taşımadığını kontrol etmek etkili bir planın hazırlanmasına yardımcı olacaktır. Planlama bu alanda eğitim almış uzman kişiler tarafından yapıldığı zaman daha kullanışlı ve amacına uygun olacaktır. Bir plan hazırlayacağımız zaman her zaman bir planlama uzmanı olmayabilir. Fakat planı hazırlarken planlamanın ilkelerine uyarsak ve takip edersek etkili bir plan yapabiliriz. Bursalıoğlu'na göre planlamanın ilkelerini şunlardır;⁹⁵

- Hazırlanan her plan örgütün amaçlarının gerçekleşmesine hizmet edecektir.
- Planlama yönetim sürecinin önemli bir parçasıdır. Plansız eylem kontrol edilemeyeceğinden, plan ve kontrol birlikte hareket eder.
- Planlama görevi her yöneticide vardır. Olmayan yöneticilerin yöneticiliği tartışılmaya açıktır.
- Planlama yöneticiyi motive eden ve doyuran bir etkidir.
- Planlamada girişilecek işlerin tamamlanması için gerekli zaman ayrılmalı.
- Plan esnek olmalı ki gerekli durumlarda değişiklik yapılabilir.
- Yönetici planın uygulama safhasını iyi kontrol etmeli ve planı amaçlara göre değiştirebilmelidir.

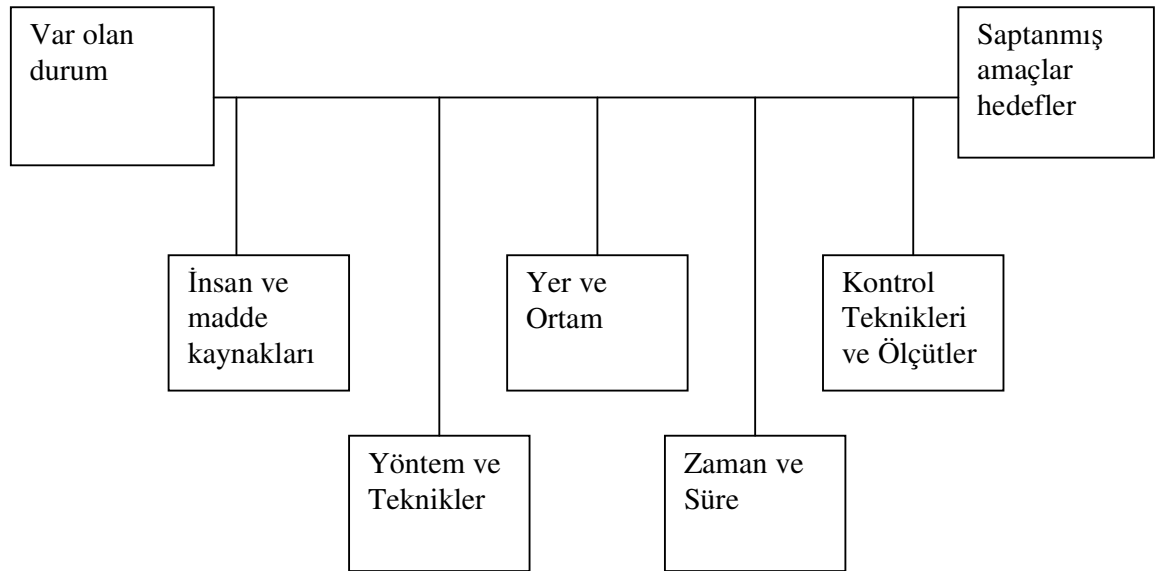
⁹³ Aydın, a.g.k., s.133.

⁹⁴ Taymaz, a.g.k., s.36

⁹⁵ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.97

Planlama ilkelerine uyan ve planlama aşamalarını sırayla gerçekleştiren bir yönetici, yönetimde planlama ile ilgili yaşanacak sıkıntıları da önceden engellemiş olur. Planlamaya uygun bir çalışma sergileyen yöneticiler iş hayatlarında ve sorumluluk alanlarında daha başarılı olacaklardır. Yöneticinin planlama yaparken en çok dikkat edeceği noktalardan biri de zamanlamadır. Zamanın iyi planlanması verimliliği de artıracaktır. Bir yöneticinin çalıştığı örgütte oluşturması gereken en önemli örgüt kültürü planlı çalışmadır.

Planlama ile ilgili Şekil 2'deki model oluşturulabilir



Şekil 2: Planlama modeli

Kaynak: Taymaz, H., Okul Yönetimi, 7. Baskı, Ankara Pegema Yayıncılık, 2005, s.38.

Bir örgütte planlar uzun, orta ve kısa zamanlı olacak şekilde planlanır. Planlama modelinde de görüldüğü gibi planlamanın aşamalarını şöyle sıralamıştır;⁹⁶

- Var olan durumu tespit etme,
- Amaçları belirleme,
- Kaynakları tespit etme,

⁹⁶ Taymaz, a.g.k., s.38

- Uygulama seçeneklerini arama,
- Modelleştirme, karşılaştırma,
- Planı tasarlama,
- İlgililerin fikirlerini alma,
- Kontrol etme, geliştirme.

2.2.2. Eğitim Planlaması

Eğitim yönetimi sürekli olarak plan yapmayı gerektirir. Eğitimde alınan bir karardan sonra hemen planlamaya geçilir. Eğitim yöneticisi farklı konularda farklı kararlar alacağından farklı planlar geliştirebilmelidir. Etkili bir planlama koordinenin iyi olması ile mümkündür. Planlamadaki iş bölümü, görev ve yetkilerin dağıtımındaki hassasiyet gibi konularda alınan kararların doğru olması eğitim faaliyetlerinin yıl boyunca düzenli bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır.⁹⁷ Özellikle eğitimin toplumsal gelişmeyi ve ilerlemeyi hedef alan bir alanda faaliyet göstermesi bu alanda amacına uygun ve etkili planlar hazırlanmasının önemini daha da artırmaktadır.

Toplum kültürel özelliklerinin ve değerlerinin yeni kuşaklara aktarılması, toplumun ekonomik kalkınma için ihtiyaç duyduğu insan gücünün yetiştirilmesi, birlik ve beraberliğin sağlanması ve korunması eğitimin planlaması yapılırken dikkate alınması gereken konulardır.⁹⁸ Eğitim planlamasının amacı, eğitimdeki sıkıntıların önüne geçecek yeni çözüm yolları bulmak, uzun dönemli bir planın genel çerçevesini hazırlamak, amaçları saptamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için ayrıntılı bir plan hazırlamaktır.

Eğitim planlamasının kendine has özellikleri vardır. Aydın eğitim planlamasının özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;⁹⁹

- Eğitimin planlaması; 1–2 yıllık kısa dönemli, 4–5 yıllık orta dönemli, 8–10 yıllık uzun dönemli planlardan oluşmalı ve uzun bir zamanı kapsamalıdır.
- Eğitim planlaması toplumsal ve iktisadi gelişme planları ile birbirini tamamlamalıdır.

⁹⁷ Ilgar, a.g.k., s.49.

⁹⁸ Aydın, a.g.k., s.135.

⁹⁹ A.g.k., s.136.

- Eğitim sisteminin her yönünü kapsamalldır.
- Eğitimsel gelişmelerin nitel ve nicel yönleri ile ilgilenmelidir.
- Eğitim planlaması eğitim yönetimi ile bir bütün olmalıdır.

Eğitim planlamasında sosyolojik etkenlere de yer vermek gerekir. Sosyal sınıflar, meslekler, dil gruplar, ırk gibi nüfusun aykırı değerlerinin eğitime katılması ile ilgili yapılan bilimsel araştırmalardan faydalanılmalıdır. Eğitim kalkınmasının en önemli özelliklerinden biri daha önce öğretime ilgi göstermeyen grupların bunu ihtiyaç hissetmesidir. Eğitim planlamasında bu durum iyi değerlendirilmeli ve fırsata dönüştürülmelidir. Bursalıoğlu, eğitim planlamasında izlenecek aşamaları şöyle sıralamaktadır;¹⁰⁰

- Eğitim sisteminin hedefleri belirlenmeli
- Eğitim sisteminin ürünü ve bunun kalitesi
- Eğitim sisteminin üzerinde çalıştığı madde
- Eğitim sürecindeki üretim şekli
- Kurulacak sistemin yapısı
- Eğitim sisteminin değerlendirilmesi. Topluma katkısı nedir?

Bu aşamaları gerçekleştirirken yani eğitimin planlamasının yaparken dikkate alınması ve yanıtlanması gereken sorular vardır. Aydın, bu soruları şu şekilde tespit etmiştir;¹⁰¹

- Eğitim sistemi bir bütün olarak ve alt sistemlerinin amaçları ve görevleri amaçları öncelik sırasına göre nelerdir?
- Amaç ve görevler gerçekleştirilirken kullanılan yöntemlerden en çok tercih edileni hangisidir?
- Eğitime ayrılan kaynakların ne kadarı diğer alanların ulusal kaynaklarından kısılarak oluşturulmaktadır?
- Eğitim belirli bir dönem içinde ne kadar kaynağı etkili bir şekilde kullanabilir.
- Eğitim ile ilgili masrafları kim üstlenmelidir?
- Eğitim masraflarına kim katlanmalıdır?

¹⁰⁰ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.101-102.

¹⁰¹ Aydın, a.g.k., s.137.

- Eğitime ayrılan tüm kaynaklar, çeşitli eğitim düzeyleri, türleri ve harcama alanları arasında nasıl dağıtılmalıdır?

Günümüzde okul yöneticisinin eğitim planlamasına katılma olanağı yok gibidir. Fakat uygulamalardan önce yapılması gereken en önemli hazırlık planlamadır. Planlama yönetimde karardan sonra gelen en önemli süreçtir. Planlamayı yapmadan etki, koordinasyon, iletişim, değerlendirme gibi süreçleri sağlıklı bir şekilde işletmek olanaklı ve doğru olmaz. Bu nedenle okul yöneticisi alınan kararları hayata geçirmek için yapacağı ilk iş plan yapmak olmalıdır.¹⁰² Okul yöneticileri genel eğitim planı hazırlanırken düştikleri duruma düşmemek ve etkin katılımı sağlamak için okul içinde yapılan planlara öğretmenleri de katmalıdır. Okul içerisindeki faaliyetlerin gerçekleşmesi ve planların uygulanmasında yöneticilerin en önemli yardımcıları öğretmenlerdir. Bu nedenle öğretmenlere önemli oldukları hissettirilmeli ve fikirlerini rahat bir şekilde açıklayacakları bir ortam oluşturmak gerekmektedir. Bu ortamı oluşturmak ve yönetmek okul yöneticisinin yöneticilik yetenek ve bilgisi ile paraleldir. Eğitim yöneticisi fikirlerin açıklandığı sırada muhtemel çatışma ortamlarını da yönetebilmeli ve insan psikolojisini iyi bilmelidir.

2.3. Örgütlenme

Örgütlenme belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için alt birimlere bir yetki yapısının ve hiyerarşisinin tanımlanması ve düzenlenmesi sürecidir. Bu süreç örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların temini, dağıtımı ve düzenlenmesini, yetkili kişilerin belirlenmesini ve faaliyetleri yapacak örgütsel yapının gerçekleştirilmesini içerir.¹⁰³ Örgütlenme, işletmenin kolay ve verimli yönetilebilir bölümlere ayrılmasını ve her bölümle ilgili görev ve yetkilerin işgörenler arasında dağıtılmasını gerektirir.¹⁰⁴ Bütün bunlar etkili bir şekilde gerçekleştirildiğinde örgütlenme süreci amacına uygun bir yapıya kavuşmuş olur. Sağlam bir örgütlenme örgütün verimli çalışmasını ve kendini geliştirmesini sağlar.

¹⁰² Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yepy ve Davranış, s.103.

¹⁰³ Özden, Y. (Edt), a.g.k., s.9.

¹⁰⁴ Barutçugil, İ. S., Turizim İşletmeciliği, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1982, s.83 .

Örgütlenme bir kurumdaki gerçekleştirilmesi amaçlanan hedeflere ulaşmak için gerekli olan fiziksel ortamın rahat bir şekilde çalışılacak ve ihtiyaçları karşılayacak hale getirme işlemlerini kapsamakla beraber bu fiziksel ortamı kullanacak insan gücünün koordine edilmesini de içine aldığı söyleyebiliriz. Bir kurumdaki örgütlenmenin yapısı kurumdaki iş ve işlemlerin gerçekleşme durumunu doğrudan etkilemektedir.

Planlı, verimli ve ekonomik biçimde uygulanması için gerekli koşulları sağlama devam ettirme yolundaki çalışmalara örgütlenme denir.¹⁰⁵ Okul yöneticilerinin yaratıcı olabilmeleri örgütlenme yetkilerinin artırılması ile mümkün olacaktır. Ayrıca okul yöneticileri anlayışlı davranma bilincini kazanması için davranış bilimleri ve insan ilişkilerinde bilgili ve becerili olmaları gerekmektedir.

Örgütün amaçlarına ulaşması için dinamik bir yapının oluşması örgütlenme sürecinin sonunda oluşur. Örgüt eşgüdümleşmiş birey çabaları sistemidir. Bütün bireylerin yetenek ve enerjilerini etkili ve uyumlu kullanarak planlı bir şekilde, ortak etkinliğe ortak etkinliğe katkıda bulunmaları amaçlanır. İyi bir örgüt oluşturmada iletişim ve bireysel ihtiyaçları karşılama gibi iki önemli nokta vardır.¹⁰⁶ Örgütlenme sürecinin amacına uygun çalışması için şu aşamaları gerçekleştirmek gerekmektedir;¹⁰⁷

- Örgütün amacının belirlenmesi,
- Amaçtan çıkarılan hedeflerin, politikaların, planların formüle edilmesi,
- Elde edilen formüllerin uygulanması için etkinliklerin belirlenmesi,
- Etkinliklerin ayrıntılandırılması ve sınıflandırılması,
- Etkinliklerin eldeki insan ve madde kaynaklarına göre etkili bir şekilde yürütülmesi için gruplandırılması,
- Oluşturulan gruplara ihtiyacı olan yetkinin verilmesi,
- Otorite ilişkileri ve iletişim sistemi ile bu grupların yatay ve dikey olarak birbirine bağlanmasıdır.

Bir örgütün formel ve informel olmak üzere iki boyutu vardır. Formel boyutu yapıyı kurmak, yetki ve sorumlulukları saptamak, personel ataması ve aralarındaki ilişkinin belirtilmesi olarak düşünülebilir. İformel boyut ise anlayış ve kişiler arası

¹⁰⁵ Gürsel, a.g.k., s.74.

¹⁰⁶ Aydın, a.g.k., s.139-142.

¹⁰⁷ A.g.k., s.141'de, H. Koontz, Ç. O'Donnell, s.212-213.

ilişkileri içine alır. Örgütün bu iki boyutu birbirini etkilemektedir. İnfornel örgüt iyi işlemezse formel örgütü birçok bakımdan engelleyecektir.¹⁰⁸ Bu nedenle örgütün bu iki boyutunun ahenkli çalışmasını sağlamak örgütün amaçlarına ulaşmasını da beraberinde getirecektir. Aydın, sağlıklı bir örgüt yapısı oluşturmak için şu noktalara dikkat etmek gerektiğini belirtmiştir;¹⁰⁹

- Örgütün tüm öğeleri aynı amaca yönelik olmalıdır.
- Amaçları en ekonomik biçimde gerçekleştirecek nitelikte olmalıdır.
- İş bölümü yapılmalı ve uzmanlaşmaya olanak sağlayan bir ortam oluşturulmalıdır.
- Herkesin görevi açık ve kesin olarak belirtilmelidir.
- Ast-üst ilişkileri, yetki ve sorumluluklar açık ve kesin olarak belirtilmelidir.
- Her astın yalnızca bir üstten emir alması sağlanmalıdır.
- Yönetim birliği sağlanmalıdır.
- Yönetim merkezileşme ve merkezileşmeme arasında iyi bir denge kurulmalıdır.
- Örgüt yapısı iç ve dış değişmelere uyum sağlayabilmelidir.
- Görevler çalışanlar arasında eşit bir şekilde dağıtılmalıdır.

Yukarıda saydığımız noktalar bir örgütün amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir yere sahiptir. Özellikle okul yöneticileri bunları uygularken çok dikkatli olmalıdırlar. Çünkü emir verdikleri iş görenler kendi alanlarında uzman statüsündeki bireylerdir. Bu nedenle dengeyi kurmak ve okulun amacı etrafında birleştirerek etkin bir örgüt yapısı oluşturmak için kişilerin beklentilerini iyi tespit etmelidir. Kendi beklentileri karşılanan bireyler bunun devamlılığını sağlamak için örgütün etkin işleyişinde rol almaya da istekli olacaklardır. Bu da verimli bir çalışma ortamını beraberinde getirecektir.

2.3.1. Örgüt Modelleri

Örgütlenme ilkelerine uygun olarak oluşturulan örgüt modelleri "yatay (dikey)" "dikey ve kurmay", "yatay-işlevsel" ve "komite" tipi olarak sınıflandırılabilir.¹¹⁰ Bu

¹⁰⁸ Bursalıoğlu, Yönetiminde Yeni Yepy ve Davranış, s.109.

¹⁰⁹ Aydın, a.g.k., s.142-143.

¹¹⁰ A.g.k., s.143.

örgüt modellerinin işleyiş şekli ve özellikleri ile ilgi açıklamalar alt başlıklar ile yapılacaktır.

2.3.1.1. Dikey-Hat Tipi Örgütlenme

Dikey örgütlenme personel sayısının çok olduğu örgütlerde faaliyetleri gruplandırmak ve amaca uygun biçimde yönetmek için yetkinin belli konumlarda yoğunlaşması gerektiği durumlarda tercih edilir. Yönetme yetkisi en üst yöneticide toplanır ve aşağıya doğru aktarılır. Ast-üst ilişkisi dikeydir. Bu tip örgütlenmede karar verme, sorumluları saptama ve disiplin sağlama olanağı fazla olmasına karşın yöneticinin yetkisinin fazlalığı, otoritenin oluşması ve her konuda yeterli yöneticilere ihtiyaç duyulması gibi sakıncaları vardır.¹¹¹ Taymaz dikey-hat tipi örgütün özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;¹¹²

- Yetki ve sorumluluklar verilirken hiyerarşik sıraya dikkat edilir.
- Görevler yukarıdan aşağıya doğru verilir.
- Personelin yetki ve sorumlulukları görevin konumuna göre artar veya azalır. Konum yükseldikçe artar.
- Ast-üst ilişkileri dikey ve hiyerarşiktir.
- Uzman ve danışma birimi yeterli değildir.

Hiyerarşik yapının çok etkin olduğu bir örgütlenme tipidir. Okul yönetiminde de bu tip bir örgütlenmenin varlığına karşın ilişkilerin sadece ast üst ilişkileri ile sürdürüldüğünü söylemek çok doğru olmaz. Okullarda sorumluluk okul müdüründe olmasına karşın yaygın bir görev dağılımı ve yetki devri vardır.

2.3.1.2. Yatay – İşlevsel Tip Örgüt

İletişim ve emirlerin hiyerarşik bir sıra izlemediği görevler temel alınarak oluşturulan bir örgütlenmedir. Birbiri ile ilişkili görevler ve konumlar arasında iletişim kurabilmektir. Amaç görevi etkin bir şekilde gerçekleştirmektir. Yatay örgütlenmenin açık ve net bir iş bölümünü mümkün kılması, sorumlulukların paylaşımı, ekip çalışmasını olanaklı kılıp esnek bir yapıda olması gibi üstünlüklerine karşılık denetim

¹¹¹ A.g.k., s.143-144.

¹¹² Taymaz, a.g.k., s.41.

ve eşgüdümlemeyi zorlaştırmak gibi sakıncaları vardır.¹¹³ Bu sakıncaları ortadan kaldırmak örgüt yöneticisinin tavırları ve yöneticilik yeterlilikleri ile doğru orantılıdır. Yönetici için oldukça zor bir yönetim şekli olmasına karşın etkin bir şekilde işletildiği zaman örgütün amaçlarına ulaşması daha kolay olacaktır. Yöneticinin iletişim ve insan psikolojisi alanlarında yetenekli ve bilgili olması işi kolaylaştıracaktır. Taymaz yatay-işlevsel tipi örgütün özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:¹¹⁴

- Görevler esas alınarak kurulan bir yapıdır.
- Görevlerin etkin biçimde yürütülmesini esas alır.
- Yetki ve sorumluluklar görevlere göre verilir.
- Uzman ve danışma birimlerine önem ve yer verilir.

2.3.1.3. Dikey ve Kurmay Örgütlenme

Bu tür örgütlenmenin örgüt yapısında yürütme ve danışma organları yer alır. Örgüt büyüdükçe uzmanlara ihtiyaç duyacaktır. Uzmanlar örgüte danışmanlık yapar. Uzmanların görevi özel bilgi gerektiren konularda teknik bilgiler vererek yöneticilere yardımcı olmaktır. Uzman önerilerini değerlendirmek kabul etmek yöneticinin yetkisi dahilindedir.¹¹⁵ Yürütme danışma organlarına yer vermesinin yanında uzman görüşleri ile de desteklenmesi bu tip örgütlenmenin diğerlerine göre daha sistemli çalıştığını söyleye biliriz. Fakat bu organlar arasında çatışma olduğu zaman yönetimi işletmek oldukça güçleşecektir.

Bu tip örgütlenmede kontrolün yönetimin elinde olması, uzmanlığa yer vermesi gibi yararları olmasına karşın birimler arasındaki uyumsuzluk ve koordinasyon güçlüğü gibi olumsuz yanları da vardır. Dikey ve Kurmay Örgütlenmenin özellikleri şöyle sıralanabilir:¹¹⁶

- Görevlere ve yetkilere göre kurulan bir yapıdır.
- Eğitim örgütleri için en uygun modeldir.
- Örgüt yapısında yürütme, denetim, danışma bölümleri vardır.
- Yöneticilere gerekli uzmanlık desteği sağlar.

¹¹³ Aydın, a.g.k., s.144.

¹¹⁴ Taymaz, a.g.k., s.41.

¹¹⁵ Gürsel, a.g.k., s.76.

¹¹⁶ Taymaz, a.g.k., s.42.

2.3.1.4. Komite Tipi Örgütlenme

Karar verme ve yürütme yetkilerinin bir kurula verilmesi ile işleyen bir örgütlenmedir. Kurul örgüt amaçlarını gerçekleştirme sorumluluğunu ve yetkilerini elinde bulundurur. Kurulun kesin karar verme yetkisine sahip olduğu durumlar vardır.

Bu örgüt tipinin sağlıklı karar vermeyi ve uzmanlaşmayı olanaklı kılması, öğretici olması, eşgüdümü kolaylaştırması gibi üstün yanları olmasına karşın, sorumluluğun bölünmesi, yöneticinin zayıflığı, pratik olmaması ve ödünlere yer vermesi gibi sakıncaları vardır.¹¹⁷

2.3.2. Eğitimde Örgütlenme

Eğitim yöneticilerinin örgütlenme ile ilgili faaliyetleri eğitimle ilgili mevzuatta açık olarak belirlenmiştir. Eğitim mevzuatında örgütlerin yapısı şekli belirtilmiş ve bunlara uyulması istenmiştir. Okul müdürü kendisinden sonra sorumlu ve yetkilileri organize etme ile yükümlüdür. Yönetici bunu yaparken çalışanlar ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır. Yeterli donanıma sahip olmayan bir okul yönetici örgütlenme ile ilgili faaliyetlerde yeterlilik gösteremeyecektir.

Okul eğitim hizmetlerinin üretildiği temel birimdir. Sistem yaklaşımına göre bir okulun amaçlarını gerçekleştirecek yapıya ulaşabilmesi için alt sistem bütünlüğüne kavuşması gerekmektedir. Okul dar bir sistem örgütüdür. Okulun sistem özelliğini ve sistem öğeleri şunlardır;¹¹⁸

- **Girdi:** Okulun çevresinden aldığı girdiler, öğrenciler, okul çalışanları, eğitim araç-gereçleri, eğitim teknolojileridir.
- **İşletme:** Okul öğrencileri diğer girdilerinde yardımıyla eğitir. Eğitim bir üretim sürecidir. Okulun ürünü eğitim hizmetidir.
- **Çıktı:** Okulun en önemli çıktısı ürün olarak öğrencilerdir. Okullar ayrıca yayınlar, eğitim etkinlikleri ve yeni düşünceler de üretirler.

¹¹⁷ Aydın, a.g.k., s.145.

¹¹⁸ Başaran, a.g.k., s.322.

- **Çıktının Girdiye Dönüşümü:** Okul çıktısı olan eğitim hizmeti, düşünce kimi defa paraya dönüştürülür. Bu para okul kendisine yeni girdiler sağlayarak yaşamını sürdürür.
- **Girdinin Sürekli Artmasına Gereklik:** Okul her yıl bir önceki yıldan daha fazla girdi sağlayarak dinamik yapısını korumalıdır. Çünkü fire ve aşınma gibi iki faktör nedeniyle bir önceki yıldan daha fazla harcama gerekir.
- **Dönüt:** Okul mezun olan öğrencilerin karşılaştığı sorunları izleyerek çözüm olacak bilgi ve becerileri okul programına alabilir. Eğitim sürecinde ortaya çıkan problemleri de çözmek için okul işleyişi sırasında dönüt almalıdır.
- **Ayılama:** Okul öğrencilerini, çalışanlarını, araç gereçlerini, teknoloji ve diğer girdileri belli kurallara göre seçerek alır. Örneğin altı yaşından küçükler ilköğretime kayıt olamaz.
- **Dengelenim, Durulum Döngüsü:** dengelenim yaşanan sorunların oluşturduğu durum, durulum ise sorunların çözüme kavuştuktan sonraki rahatlama halidir. Bu dönüşüm okul içerisinde sürekli vardır. Okul yönetiminin amacı okulu durulumda tutmaktır.
- **Çevre:** Okul çevresi elverişli olduğunda yaşayabilir. Okul çevresi girdilerini aldığı kendini etkileyen ve kendinin etkilendiği öbür örgütlerdir.

2.4. İletişim

İletişim; Latince bir kelime olan Communicore fiilinden gelmektedir. “Anlamı ortak kılmadır.” Geniş anlamıyla iletişim amaçlara ulaşmak ve davranışları etkilemek amacıyla insanlar arasında sözlü ya da sözlü olmayan diğer araçlarla anlayış sağlamadır.¹¹⁹ İletişim basit görünüşünün aksine karmaşık bir süreçtir. Dinleme, tepki verme, coşku, empati ve karşılıklı olarak düşünceleri anlamaktan oluşan bir sanat olarak da tarif edilmektedir.¹²⁰ Genel anlamda iletişimin gerçekleşmesi için iki sistem gereklidir. Bu sistemler iki hayvan, iki insan, bir makine(bilgisayar) ile bir insan olabilir. Nitelikleri ne olursa olsun iki sistem arasındaki bilgi alı verişine “iletişim”

¹¹⁹ Gürsel, a.g.k., s.77’de, Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, Akara, 1992, s.240.

¹²⁰ Kaya, C., Öğretmenler Öneriler, İstanbul, Zambak Yayınları, 2003, s.116.

denilebilir.¹²¹ İletişim için varlıklar arası oluşan etkileşimdir şeklinde bir tanım da yapılabilir.

İnsanlar hayatlarını sürdürebilmek için temel ihtiyaçlarından sonra karşılanması gereken ilk gereksinim iletişim diyebiliriz. İletişim olmadan insanların ortak bir yaşantı alanı oluşturamaz. Günümüzdeki insanlığın, bulunduğumuz medeniyet seviyesine ulaşması hep örgütlenmiş çalışanların ürünüdür. Bir örgütü amacına ulaştıran en önemli etkenlerden bir tanesi kuşkusuz örgütsel iletişimdir. İnsanlığın olduğu her yerde örgütlenmiş bir yaşantı olduğu gerçeğinden yola çıkarak insanın olduğu her yerde iletişim vardır denilebilir..

İletişim ile ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Taymaz, iletişimle ilgili şu tanımları yapmıştır;¹²²

- Toplumsal birimler arasında bir bilgi, anlam, duygu ve düşünce alışverişidir.
- Davranışları değiştirmek amacıyla kavram ve sembollerin iletilme sürecidir.
- Kişiler ve birimler arasında kodlanmış semboller aracılığı ile bir haberin geçiriliş sürecidir.
- Bir kimseden bir kimseye bilgi aktarımıdır.
- Bilgi ve haberin anlamlı bir şekilde aktarılmasıdır.

İletişimi sadece konuşmak olarak düşünmek yanlıştır. İletişim; konuşma, dinleme, yazma, sözsüz ve sembolik aktarımlar dahil her türlü mesajı aktarıırken düşünerek hareket etmeyi ve istediğimiz etkiyi bırakıp bırakmadığımızı fark edebilmeyi gerektiren bir süreçtir.¹²³

2.4.1. İletişim Sürecinin Öğeleri

Bursahoğlu, iletişim sürecini oluşturan öğelerin şu şekilde incelenmesi ve düzenlenmesi gerektiğini ifade etmiştir;¹²⁴

- a) Amaç:** İletişimin yönünü belirler. Amacın gerçekleşme durumu amacın etkisini ortaya koyar.

¹²¹ Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s.19.

¹²² Taymaz, a.g.k., s. 42.

¹²³ Özden, Y. (Edt), a.g.k., s. 280.

¹²⁴ Bursahoğlu, Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış, s.115.

- b) **Verici:** Mesajı ileten kaynak kişi veya kurumdur. Güvenilir olma iletişimi kolaylaştırır.
- c) **Kapsam:** Olaylar, fikirler, semboller ve benzerlerini simgeler. Bunlara ilişkin bilgilerin ortama göre bir araya getirilmeli ve mesaj oluşturulmalı.
- d) **Kanallar:** Formal ve informal olmak üzere ikiye ayrılır. Her ikisi de mesajın alıcıya ulaştığı yoldur.
- e) **Araç:** Sözlü, yazılı, sembolik ve mekanik olabilir.
- f) **Alıcı :** Kendisine göre değerlendirir. Kabul eder veya etmez.
- g) **Etki:** Alıcının gösterdiği tepki takındığı tutum ve dönütlerden anlaşılır.

İletişim öğelerinin etkili bir şekilde işlemesi iletişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Sağlıklı bir iletişim örgütün amaçlarına ulaşmasında etkili karar verme kadar hayati öneme sahiptir. Bu nedenle örgüt içindeki iletişimin üst seviyeye çıkması için gerekli tedbirler alınmalıdır. Etkili bir iletişim, iletişim sürecinin doğru işletilmesi ile mümkün olacaktır. İletişim sürecinin öğeleri kaynak, mesaj, kanal, alıcı ve geri bildirim (feedback) şeklinde sıralanabilir.

2.4.1.1. Kaynak (Gönderici)

İletişimde karşısındakine amacını gerçekleştirmek için anlam iletmeye çalışan ve iletişim sürecini başlatan kişiye kaynak(verici) denir. İletişimin gerçekleşmesi için bir amacın olması ve bu amaca iletişim kuracak kişilerin inanması gerekmektedir. İnsan ancak böyle durumda iletişim çabasına girer.¹²⁵ Kaynak sahip olduğu bilgi ve becerileri alıcı ile paylaşmak istediğinde ilk önce bazı sembol ve hareketlerle kodlar. Bu kodlama iletişimi gerçekleştirir. Aksi durumda iletişim gerçekleşmez. İletişimin etkililiği kullanılan semboller alıcının algılama düzeyiyle doğru orantılıdır.¹²⁶ Buradan da anlıyoruz ki karşımızdaki kişi bizi ne kadar anlarsa iletişimimizde o kadar etkili olacaktır.

Aydın, iletişimin gerçekleşmesi ve ortak kılınabilmesi için kaynağın sahip olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır;¹²⁷

¹²⁵ Başaran, a.g.k., s.354.

¹²⁶ Özden, Y. (Edt), a.g.k., s. 280.

¹²⁷ Aydın, a.g.k., s.149.

1. Kaynak olan kişi kendi özelliklerini iyi bilmelidir.
2. Kaynak alıcı ve alıcı grubu iyi tanınmalıdır.
3. Kaynak dile dayalı iletişim becerilerini iyi kullanabilmelidir.

2.4.1.2. Mesaj

Kaynak veya göndericinin kullandığı kelimeler, yazılar, grafik, çizim, jest-mimik, vücut hareketleri vb. sembollerle kodlanan ve alıcıya gönderilen fiziksel üründür.¹²⁸ Mesajın dili açık ve anlaşılır olmalıdır. Mesaj alıcı tarafından yanlış anlaşılması için aktarılmak istenen bilgi ve düşünceler sistematik bir şekilde aktarılmalıdır.¹²⁹ Mesaj anlaşılır olması için kullanılan sembollerin iyi seçilmesi ve düzene konulması önemli bir husustur. Böylece mesaj amacına uygun bir şekilde alıcıya ulaşacaktır.

2.4.1.3. Kanal

Mesajın alıcıya iletilmesini sağlayan araç ve yöntemlerdir. İletişim kurulurken en uygun kanallar saptanmalı ve kullanılmalıdır. Kodlanan mesajlar alıcıya nasıl kodlandığına bağlı olarak farklı araç-gereç ve yöntemler kullanılarak gönderilecektir. Bunlar: sunumsal (yüz, ses), temsili (kitap, resim, yazı) ve mekanik (telefon) olmak üzere üç gruba ayırabiliriz.¹³⁰ Her bir aracın iletişimde farklı rolü vardır. Önemli olan bu rolleri doğru zaman ve yerde gerçekleştirmek için doğru araçları seçmektir.

2.4.1.4. Alıcı

Başarılı bir iletişim, kaynak tarafından gönderilen kodların alıcı tarafından çözülerek anlamlandırılması ile oluşur. Alıcının istenilen anlamı verip vermemesi kaynağın ve alıcının kullanılan kodlama sistemini bilmeleri ile olanaklı olacaktır.¹³¹ Bu nedenle iletişimde ortak bir değer sistemi oluşturmak çok önemlidir. Alıcı kaynağın gönderdiği sembolleri anlayıp çözümlemesi iletişimin en önemli boyutlarından.

¹²⁸ Eren, a.g.k., s.358.

¹²⁹ Erdoğan, Eğitim ve Okul Yönetimi, s.81.

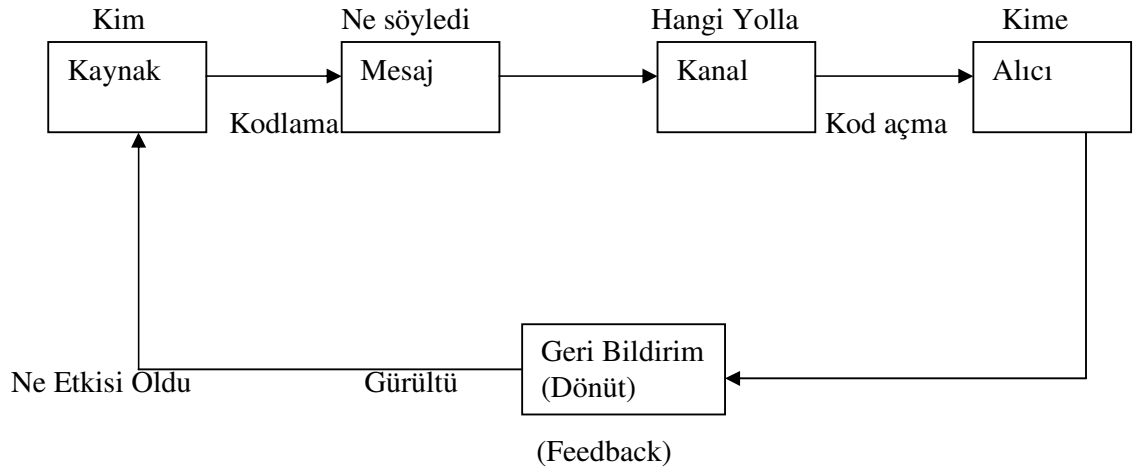
¹³⁰ Özden, Y. (Edt), a.g.k., s. 283.

¹³¹ Eren, a.g.k., s.359.

Okulda verici ile alıcı arasındaki basamaklılaşmış yargılar iletişimde aksamaya neden olmaktadır. Bu basamaklılaşmış (sendika, siyasal görüş, ekonomik durum, fiziksel görünüş... vb.) düşünceler okul yönetiminde astlar ve üstler arasında etkili iletişimi engellemektedir.¹³² Bunun sonucunda da okul içerisinde ki iletişim ve etkileşim bazı zamanlarda istenilen düzeyde olmamaktadır.

2.4.1.5. Geri Bildirim (Dönüt)

Alıcının kaynağın gönderdiği mesaja bir çeşit cevabıdır. Alıcı mesajın kodlarını çözüp yorumladıktan sonra, bir kaynak durumuna dönüşür. Geri bildirim göndericiye kendi mesajını alıp almadığını ve doğru bir şekilde yorumlayıp yorumlamadığını tespit etmesini sağlar.¹³³ İletinin alıcıya gidişinde olduğu gibi, dönütün vericiye gidişinde de araçlar kullanıldığında dönütün anlamında değişmeler olur. Bir örgütün yönetim, denetim, araştırma geliştirme gibi birimleri dönüt toplamakla görevlidir. Bu nedenle eylemi yapan kişiden vericiye dönüt gidene kadar değişebilir. Örgütsel iletişimde mesaj hazırlamak ne kadar önemli ise dönüt toplamak da o kadar önemlidir.¹³⁴



Şekil 3: İletişim Sürecinin Öğeleri

Kaynak: Başaran, İ.Ethem, Eğitim Yönetimi, Yenilenmiş 2.b.,Ankara,1988, s.363.

¹³² Başaran, a.g.k., s.361.

¹³³ [http://www.veribaz.com/viewdoc.html?iletisim-\(haberlesme\)-381512.html](http://www.veribaz.com/viewdoc.html?iletisim-(haberlesme)-381512.html) (19/01/2009).

¹³⁴ Başaran, a.g.k., s.363.

Başaran, alıcının tepkisini(dönüt) öğrenmenin yararlarını şöyle sıralamıştır:¹³⁵

- Kaynağın istediği eylemin alıcı tarafından uygulama düzeyini öğrenmek.
- Gerçekleşen eylemin örgüte faydasını tespit etmek.
- Alıcı eylemi gerçekleştirirken eksiklikleri belirlemek
- İstenilen faaliyetin doğrultusundan sapmasının önlemek.
- Yapılanlara bakarak yapılacakları tespit etmek.

2.4.2. İletişim Türleri

İletişim türlerini bilgi akışına göre, iletişimin yönüne göre, kullanılan araçlara göre, işleyiş şekline göre olmak üzere dört başlık altında incelenecektir. Her bir iletişim türünün kendine özgü yönleri olduğundan ayrı ayrı ele almak daha açıklayıcı olacaktır.

2.4.2.1. Bilgi Akışına Göre

İletişim bilgi akışına göre üç şekilde olmaktadır bunlar; dikey iletişim, yatay iletişim ve çapraz iletişimdir.

- a.) **Dikey İletişim:** Örgütte komuta zincirini takip eden iletişim türüdür. Hiyerarşisinde üst düzeylerinden aşağıya doğru emir ve direktifler verilir. Hiyerarşik yapıdan dolayı bilgiler yazılıdır ve değişmez. Astlar üstlerine dilek ve şikayetlerini iletirler.¹³⁶ İletişimin yönü aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıdır.
- b.) **Yatay İletişim:** Örgütte aynı seviyedeki kişiler ve bölümler arasında gerçekleşen iletişimdir. Örgüt içinde yatay iletişim kanalları sadece bilgi vermek amacıyla değil koordineli çalışmak ve çalışanların birbirine yardımcı olmasını sağlamak amacıyla kullanılır. Yatay iletişim örgüt içinde sunuları gerçekleştirir.¹³⁷
- Bölümler arasında koordinasyon,
 - Problemlerin çözümü,
 - Çatışmaların sonuçlandırılması,
 - Duygusal ve sosyal ihtiyaçların karşılanması.

¹³⁵ Başaran, a.g.k., s.363.

¹³⁶ Ilgar, a.g.k., s.52.

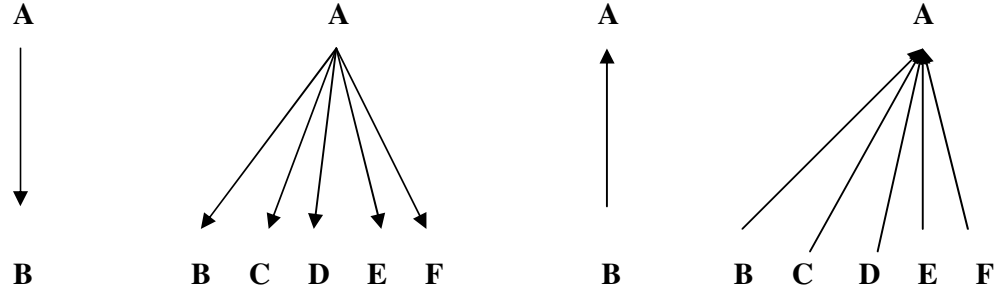
¹³⁷ Demiray, U.,(edt.) Genel İletişim, 2000, Ankara, Pegema Yayıncılık, s.197.

c.) **Çapraz İletişim:** “Hiyerarşik yapıda birbiriyle direk bağlantısı olmayan hiyerarşisinin farklı düzeylerinde ve farklı bölümlerindeki bireyler arasında gerçekleşen iletişimdir.”¹³⁸

2.4.2.2. İletişim Yönüne Göre

İletişimi yönüne göre ele aldığımızda iki şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar tek yönlü iletişim ve iki yönlü iletişimdir.

a) **Tek Yönlü İletişim:** Tek yönlü işleyen bir süreçtir. Kısa zamanda gerçekleşir. Mesajın istenilen şekilde algılanıp algılanmadığı anlaşılmaz.¹³⁹



Şekil 4 : Tek Yönlü İletişim

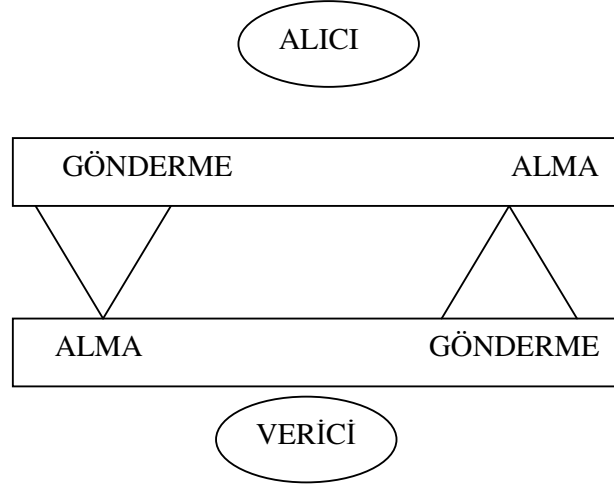
Kaynak: Erdoğan, İ, Okul Yönetimi ve Öğretimi Liderliği,
İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000,s.67.

b) **İki Yönlü İletişim:** Yönetmel bakımdan daha güvenilir ve etkili iletişim biçimidir. Mesajın doğru okunmasını sağlar. Şekil 5’de olduğu gibi mesajı gönderen veya alan hem alıcı hem gönderici olmaktadır.¹⁴⁰

¹³⁸ Demiray,U., a.g.k., s.157

¹³⁹ Erdoğan,İ, Okul Yönetimi ve Öğretimi Liderliği, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000,s.66

¹⁴⁰ A.g.k., s.67.



Şekil 5: Çift Yönlü İletişim

Kaynak: Erdoğan, İ, Okul Yönetimi ve Öğretimi Liderliği,
İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2000,s.67.

2.4.2.2. Kullanılan Araçlara Göre

İletişim sağlarken çeşitli araçlar kullanırız. Kullanılan araçlara göre iletişim üç şekilde gerçekleşir; yazılı iletişim, sözlü iletişim ve mimik-jestlerle yapılan iletişimdir.

- a) **Yazılı İletişim:** Yazılı iletişim örgütlerde ve organizasyonlarda en çok kullanılan bir iletişim şeklidir. Kalıcı olması çok kullanılma sebeplerinden biridir.¹⁴¹ Yazılı iletişim kalıcı olması ve istendiği zaman kontrol edilebilmesi bakımından sözlü iletişimden daha avantajlıdır. Özellikle bilgisayar ve internet ile birlikte özel ve çalışma hayatının önemli bir unsuru olmuştur. Artık başta MEB olmak üzere merkez örgütleri artık birçok duyurusunu, ilanını internet üzerinde yapmakta ve etkili bir şekilde kullanılmaktadır.
- b) **Sözlü İletişim:** insanların karşılıklı olarak ve seslerini işiterek yaptıkları iletişim şeklidir. Konuşurken duygularında katılması, yanlış ifadelerin telafi edilme şansının bulunması bakımından yazılı iletişimden daha avantajlıdır. Hayatın her safhasında kullandığımız en etkili iletişim şekli olduğu söylenebilir.

¹⁴¹ Demiray,U.,a.g.k., s.161.

- c) **Mimik ve Jestlerle(Davranışlarla) İletişim:** İnsanların sözsüz olarak birbirlerini el-kol hareketleri gibi işaretlerle ve yüz hareketleri ile anlaması şeklinde gerçekleşen iletişim şeklidir. Eğitim örgütlerinde diğer iletişim türlerine göre en az kullanılan iletişim şekli olduğu söylenebilir.

2.4.2.4. İşleyiş Şekline Göre

İşleyiş şekline göre iletişim formel ve informal olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir.

- a) **Formel İletişim:** Örgütün hiyerarşik otorite yapısı ilgili rasyonel planlanmış enformasyon akışının sağlandığı kanallarda oluşur. Şemalar ve yönetmeliklerde iletişimin şekli ve yönü belirtilmiştir. Formel ile örgüt içindeki iletişim kanalları düzene sokulur ve bazı sınırlamalar getirilir.¹⁴²
- b) **İnformel İletişim:** İnformel iletişim örgüt üyelerinin bireysel ve sosyal ilişkileri ile oluşur. Bu tür iletişim otorite ve kanunlara dayanmasa da otorite ve konum tamamen yok sayılmaz. İnformel iletişim bireysel amaçlara göre ayarlanan formel ve informal iletişim sisteminin birbiri ile farklı olması ya da olmaması örgütsel amaçların bireysel amaçlarla ve çalışanların tutumu ile uyumluluk derecesine bağlıdır.¹⁴³

2.4.3 Eğitimde Yönetimde İletişim

Değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte iletişim araçlarında gelişmiştir. Gelişen bu iletişim araçlarının en çok kullanıldığı örgütlerden biride eğitim örgütleridir. Artık eğitim yöneticileri yazışmaları ve belge gönderme işlemlerinin elektronik ortamda yapabilmektedirler. Öğrenci işleri de artık e-okul isimli elektronik sistem aracılığı ile yürütülmektedir. Bütün bunlar artık günümüz eğitim yöneticilerini etkili bir iletişim aracı olan bilgisayar ve ilgili bilgisayar programlarını kullanmalarını zorunlu kılmaktadır.

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar bu örgütlerdeki iletişim düzeyinin yeterli seviyede olmadığını ortaya koymuştur. Oysaki diğer kamu örgütlerine oranla eğitim örgütlerinde iletişimin daha etkili işlemesi gerekmektedir. Çünkü bilginin

¹⁴² Gürsel.,a.g.k., s.78.

¹⁴³ Aydın,a.g.k., s.161.

kullanılması ve aktarılması iletişimin niteliğine bağlıdır. İletişim kötü olunca en iyi bilgiler bile etkinliğini yitirir.¹⁴⁴ Ayrıca bir eğitim örgütünde yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimin artması ile yönetim anlayışının demokratikleşmesi arasında bağlantı vardır.

Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişim gerçekleştirmek için yönetici öğretim kadrosu ile özdeşleşebilir, iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların açık olmasını sağlayabilir. Okuldaki gelişmelerden öğretim kadrosunu haberdar eder ve onların düşüncelerini rahatça ifade etmelerini sağlar.¹⁴⁵ Eğitim yöneticisinin izleyeceği strateji ve ilkeler şunlardır;¹⁴⁶

- Girişimi başlatan olmak,
- İletişime olumlu düşüncelerle başlamak,
- Çevresindekilerin katılmasının ve işbirliğini sağlamak,
- Çevredeki liderleri de etkinliğe katmak,
- Katılanları motive etmek,
- Başarıya ulaşan işleri övmek ve sergilemek,
- İhtiyaç ile doyum arasında denge kurmak,
- Söylentilere engel olmak
- İletişime engel teşkil eden durumları tespit edip önlemini almak,
- Başkalarının düşüncelerine saygı göstermek,
- Önemli haberleri yinelemem,
- Her iletişim aracından yararlanacak,
- Karşıt ve destek güçleri tanımak,
- İletişimi aralıksız sürdürmek.

2.5. Etki

Etkileme, üst kademedeki yöneticilerin alt kademedekilerin kararlarına tesir etmeyi öngören tutum ve davranışlardır.¹⁴⁷ Taymaz ise etkinin tanımını şu şekilde yapmıştır;¹⁴⁸

¹⁴⁴ Başaran, a.g.k., s.367.

¹⁴⁵ Aydın,a.g.k., s.162.

¹⁴⁶ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış, s.119.

¹⁴⁷ Gürsel.,a.g.k., s.82.

- Örgütün amaçlarına ulaşması için insan çabalarına yön ve bütünlük kazandırma sürecidir.
- Örgütteki işgörenlerin istenilen çalışmaları gerçekleştirmeleri için güdülenmeleridir.
- Alınan kararların uygulanması için insanların yönlendirilmesidir.

Etkilemedeki amaç örgütün amaçlarına ulaşması için gerekli olan insan gücünü en etkili bir biçimde harekete geçirmektir. Örgütler amaçlarını gerçekleştirebildiği ölçüde kalıcı ve güçlü olurlar. Bu nedenle örgütün üst kademesindeki yöneticiler alt kademedeki çalışanların istekli bir şekilde çalışmalarını ve iş doyumlarının sağlamak için davranış bilimlerini alanında kendilerini geliştirmeli ve gerekli tedbirleri almalıdırlar. İnsan davranışlarını yönetebilen ve yönlendiren yöneticiler örgütlerin amaçlarına ulaşmasında önemli bir engeli aşmış olacaklardır. Kuşkusuz günümüzde başarılı örgütlerde en önemli etken isteyerek ve işini severek çalışan iş görenlerdir.

Araştırmalar üstlerini etkileyebilen yöneticilerin astlarını rahat etkileyebildiklerini göstermektedir. Yöneticiler astlarını iç ve dış olmak üzere iki şekilde etkiler.¹⁴⁹

İç Etki Yolları

- Bireyin ihtiyaçlarının karşılanması,
- Karar sürecine katılma şansı verilmesi,
- Örgütün üyelere benimsetilmesi.

Dış Etki Yolları

- Bilginin sağlanması,
- Hizmet içi eğitim,
- Yetkinin kullanılması.

Örgüt üyelerinin davranışlarını yönlendirmede ve koordinasyonunda yönetici başarılı olabilmek için çeşitli etkileme yollarını kullanabilmelidir. Yönetimsel liderliğin ölçütü iş görenleri örgütüm amaçlarını gerçekleştirmek üzere isteklendirme düzeyidir. Yönetici iş görenleri eklerken şu yollara başvurabilir;¹⁵⁰

¹⁴⁸ Taymaz, a.g.k., s. 45.

¹⁴⁹ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış, s.120.

¹⁵⁰ Aydın,a.g.k., s.165.

- İş görenlerin gelişmelerinin sağlanması,
- Örgüt üyelerinin ilgisini çekecek örgüt amaçlarının belirlenmesi,
- İlgili personelin tamamının kişilik ve liderlik becerilerinin sorgulanması,
- İş görenlere doyumla sonuçlanan bireysel deneyimlerin sağlanması,
- Örgüt üyelerinin ihtiyacı olan bilginin sağlanması,
- Faydalı öneri ve öğütlerin verilmesi,
- Yetkilerin kullanılması, olarak sıralayabiliriz.

İnsanların etkiye boyun eğme, özdeşleşme ve içselleştirme davranışları ile ortaya konulur. En çabuk etki boyun eğme ile en zevkli etki özdeşleşme ile en kalıcı etki benimseme ile sağlanabilir.¹⁵¹

2.5.1. Etkileme Araçları

Yöneticiler işgörenleri etkilerken çeşitli araçlardan faydalanırlar. Bu araçları etkili ve amacına uygun kullanabilen yöneticiler işgörenlerin çalıştıkları işi ve ortamı özümsemelerine yardımcı olacaklardır. Kullanımı en yaygın etkileme araçları otorite (yetki), kararlara katılım ve özendirmedir. Bunların dışında da kullanılan birçok etkileme aracı vardır.

2.5.1.1. Otorite (Yetki)

Otorite bir bireyin başka bir bireyin davranışlarını yönlendirebilecek karar verme gücüdür. Otorite sahibi olan birey işin nasıl ve kim tarafından yapılacağını belirtir ve son sözü söyler.¹⁵² Örgütlerde otorite yöneticilerdedir. Yöneticilerin otoriteyi kullanma becerileri onların iş görenleri etkilemesinde önemli bir araçtır. Fakat bunu kullanırken çok dikkatli olunmalı aksi durumda iş görenlerin işten soğumalarına sebep olabilir.

Yetki örgütün itici gücüdür. Güç, kabul ettirme, ikna, inandırma yeteneği olarak kabul edilmektedir. Güç yasal olduğunda yetki(otorite) olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle yetki yasal bir anlama gelmektedir. Yetki hiyerarşik yapı içerisinde ast ve üst

¹⁵¹ Taymaz, a.g.k., s. 47-48.

¹⁵² Ilgar, a.g.k., s.54.

arasındaki ilişkidir.¹⁵³ Etki bakımından belki de en son çare olarak başvurulacak yöntem yetkidir. Yetki yöneltme ve kontrol faaliyetlerini desteklemek amaçlı kullanılabilir.¹⁵⁴ Bütün örgütlerde yöneticiler ve astlar olduğuna göre örgütlerin sağlıklı işleyebilmesi için yetki (otorite) ihtiyacı vardır. Fakat doğru yerde ve zamanda kullanılan yetki etkili olabilecektir.

Yetki aktarımı da yönetimde önemli bir konudur. Yetki aktarılmadan örgütlenmenin anlamı olmaz. Özellikler çağdaş karmaşık örgütler tek adam yönetimi anlayışını geçersiz kıldığından yetki aktarılması yönetsel bir zorunluluk olmuştur.¹⁵⁵ Yetki aktarımının açık anlaşılır olması bu sürecin etkili işlemesine olanak sağlayacaktır. Özellikle yetki aktarılacak kişinin aldığı yetkileri kullanılabilir yeterlilikte olması ve yetkinin doğru kişiye aktarılması dikkat edilmesi gereken bir husustur.

2.5.1.2 Kararlara Katılım

Örgüt üyelerini etkilemenin bir diğer yolu da karara katılmadır. Karara katılmanın örgüt üyelerini etkileme bakımından sağladığı yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir.¹⁵⁶

- Karara katılım örgüt üyelerin güdülenmesine yardımcı olur.
- Karara katılma davranış değişikliği ve yeni fikirlerin benimsetilmesinde etkili bir araçtır.
- Karara katılma kişisel ve örgütsel amaçların dengelenmesine yardımcı olur.
- İş görene sağladığı motivasyon iş görenin işini özümsemesini sağlar.

2.5.1.3. Teşvik (Özendirme)

Teşvik, iş görenleri etkinliklere katılmaya isteklendirecek davranışlardır diyebiliriz. Teşvik iş görenlerin daha istekli ve gayretli çalışmalarına yardım eder. Örgüt içerisinde teşvik kullanmak oldukça etkili sonuçlar verebilmektedir. Teşvik araçlarını belirlerken iş görenlerin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Maddi yönden sıkıntıları olan bir iş görenin statüsünün yükseltilmesi onu yüksek ölçüde

¹⁵³ Aydın,a.g.k., s.166.

¹⁵⁴ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış, s.121.

¹⁵⁵ Aydın,a.g.k., s.168.

¹⁵⁶ Gürsel.,a.g.k., s.83.

verilecek prim kadar etkilemez. Örneğin borcu olan bir öğretmeni yönetici yapmak maaşına zam yapmak kadar etkilemez.

Teşvik maddi ve manevi olarak iki gruba ayrılabilir. Maaş, prim, ek ders vb. unsurlar maddi grubu oluştururlar. Statü ve rol gibi unsurlar manevi grubu oluştururlar. Bu iki gruptan biri ile kendilerine etki yapılmayan üyeler örgütte uzun süre kalamazlar.¹⁵⁷ İş görenlerin en uzun süre kaldıkları ve benimsedikleri örgütler maddi ve manevi olarak ihtiyaçlarını karşıladıkları örgütlerdir.

2.5.1.4. Diğer Etkimle Yolları

Eğitim süreci çok karmaşıktır. Otoritenin tek başına etkileme aracı olarak yeterli olmadığını geçmiş deneyimlerde ortaya koymaktadır. Bu durum diğer otorite yöntemlerinin de gerekliliğini hissettirmiştir. Otoritenin dışında etkileme araçları olarak liderlik, bilgi, prestij ve ortak öğrenme alanlarından yararlanılmaktadır.¹⁵⁸ Günümüz çağdaş yönetimlerinde yetki, en son başvurulacak etki aracı olduğu gerçeğinden hareketle, diğer etkileme yollarını ne kadar etkili kullanılırsa örgütün amaçları o kadar etkili gerçekleşebilir.

2.5.2. Eğitimde Etkileme

Eğitimde en önemli etkileme araçları manevi olanlardır. Çünkü okul yöneticilerinin maaş ek ders gibi konularda somut etkileri yoktur. Nitelikli ve alanında uzman kabul edilen bir iş gören grubuna hitap eden okul yöneticileri etkileme yöntemlerini kullanırken dikkatli ve seçici olmalıdırlar. Özellikler kararlara katılım öğretmenlerin fikirlerini açıklama ve alınacak kararları benimseme davranışlarını göstermelerini sağlayacaktır.

Okul yöneticisi ile ilgili çok eski bir kavram tüm eğitim sorunlarının yanıtını bildiği ve yol gösterici olduğu varsayılmaktaydı. Çağdaş bir kavrama göre ise yönetici problem çözmede etkili bir grup katılımı sağlayacak ortam oluşturmalıdır. Öğretim

¹⁵⁷ A.g.k., s.82.

¹⁵⁸ Aydın,a.g.k., s.169-170.

kadrosunun okula, okulun amaçlarına ve personeline bağlılık duygusu geliştirmesi ve bağlanması için okul yöneticisi şu etkinlikleri yapabilir.¹⁵⁹

- Öğretim kadrosunu eğitimin amaçları ve planlar konusunda düşünmeye yaratıcılığa yöneltir.
- Hizmet içi etkinlikleri gerçekleştirir.
- Bireylerin yeteneklerini geliştirmeye özendirir.
- Özgün bir etkileşimi, görüş alışverişini ve danışmanlığı sağlayabilir.

Aşırı derecede merkezci olan eğitim örgütlerinde etki pek dikkate alınmaz. Yönetim süreçleri sadece formel yetkiye dayanılarak yürütüleceği düşünülür. Oysaki eğitim örgütleri ve bunların üyeleri formel bakımdan gevşek informel bakımdan sıkı bir yapı ve hava içinde bulunurlar. Böyle örgüt üyelerine etki yapma çabası sosyal bilimlerden de yararlanmayı gerektirmektedir. Eğitim yöneticisi yeni davranışlar geliştirmelidir. Burada anlayış göstermek yöneticilerin rehberi olacaktır.¹⁶⁰

2.6. Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Eşgüdüm; bir örgütte aynı hizmeti görmeye yönelik çeşitli organların bir taraftan gelişmelerini diğer taraftan faaliyetlerini bir bütün oluşturacak şekilde düzenlemek amacıyla alınan önlemler bütünüdür.¹⁶¹ Başaran ise eşgüdümlemeyi “Okulda bulunan tüm güçlerin birbirine uyumu biçiminde eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yönelmedir.” şeklinde tanımlamıştır.¹⁶²

Eşgüdümü yönetimin esası olarak ele almak gerekir. Çünkü yönetimin amacı grubun amacını gerçekleştirirken bireysel çabaları bütünleştirmektir. Bu nedenle yönetsel faaliyetlerin her biri eşgüdüm uygulamasıdır. Ortak amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan bireysel çabalar kendiliğinden bütünleşmeyeceğinden bu görev yönetimindir.¹⁶³ Yönetim bireysel çabaları ortak amaçlar etrafında bütünleştirme görevini sorunsuz olarak yerine getirmeye çalışmalıdır. Bunu başarabildiği ölçüde örgütün koordineli çalışmasını sağlayacaktır.

¹⁵⁹ A.g.k., s.170

¹⁶⁰ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış, s.121.

¹⁶¹ Ilgar, a.g.k., s.55.

¹⁶² Başaran, a.g.k., s.337.

¹⁶³ Aydın,a.g.k., s.162.

Eşgüdümleme örgütteki iş görenlerin birbirlerinin eylemlerinden haberdar olmalarını; işbirliği ise aynı amaçları paylaşılması olduğundan bu iki kavram karıştırılmamalıdır.¹⁶⁴ En iyi eşgüdümleme çalışanların örgütün başarısında payları olduğunu gördüğünde gerçekleşir. Bu durum örgütün amaçlarının sadece tepedeki birkaç kişinin değil örgütün bütün üyeleri tarafından bilinmesini zorunlu kılacaktır. Eşgüdüm ayrı bir yönetsel eylem değil, yönetimin bir parçasıdır. Eşgüdümleme üç evrede düşünülebilir;¹⁶⁵

- **Birinci Evre:** grubun tüm üyeleri için ortak bir davranış planı oluşturulur.
- **İkinci Evre:** Planın ilgili bireyler tarafından anlaşılması sağlanır.
- **Üçüncü Evre:** Her birey plana uygun davranmaya isteklendirilir.

Üçüncü evrede yetki genellikle etkileme aracı olarak kullanılır. Karar verme, planlama ve iletişim eşgüdümlemenin ilk iki evresi için gereklidir.¹⁶⁶ Burada da görüyoruz ki yönetim süreçleri birbiri ile ilişki içinde işliyor. Etkili bir yönetici yönetim süreçlerinin tamamını amacına uygun işletmek zorundadır.

Taymaz, eşgüdümlemenin gerçekleşmesine etki eden unsurları örgütün amaçları, iş gören yeterliliği, iletişim sistemi ve zaman olarak tespit etmiştir. Eşgüdümlemenin sağlanmasında yararlanılan güçler vardır;¹⁶⁷

- **Yasalar:** Kanun, tüzük, genelge, yönetmelik
- **Gelenekler:** Teamüller, adetler, alışkanlıklar
- **Yeterlilikler:** Bilgi, beceri, tutum
- **Roller:** Görevler, işlevler, yetkiler,

2.6.1. Eşgüdümlemenin Öğeleri

Eşgüdümleme sürecinin oluşmasını sağlayan kavramlar işbirliği, güdümlenme, etkileme, yöneltme ve özendirmedir. Bu kavramların her biri farklı yönetsel amaçlar için kullanılan kavramlardır;¹⁶⁸

¹⁶⁴ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış, s.121.

¹⁶⁵ Aydın,a.g.k., s.163.

¹⁶⁶ A.g.k., s.162-163.

¹⁶⁷ Taymaz, a.g.k., s. 49-50.

¹⁶⁸ Başaran, a.g.k., s.337-343.

a. İşbirliği : Belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere birden fazla iş görenin birlikte çalışmasına işbirliği denir. İşbirliği amaçları paylaşan insanlara sorumluluk yükler. İş birliği aynı zamanda 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda “Devlet memurlarının işbirliği içinde çalışmaları esastır.” şeklinde ifade edilmiştir.¹⁶⁹

b. Güdülenme: İş görenin kendisine verilen görevi gerçekleştirmek için çabaya girişmesi, gereken çabayı göstermesi ve bu çabayı devam ettirmesidir. Çaba, insanın birikimlerine dayanarak beden ve zihin gücünden bir kesimini bir iş yapmak için kullanmasıdır. Güdülenmenin en can alıcı yanı gösterilen çabanın işin sonuna kadar sürdürülmesidir. Aksi takdirde iş tamamlanamayabilir.

c.Yönelme: Eğitimin amaçlarını gerçekleştirmek için kararlaştırılan ve planlanan işlerin, amaçlanan doğrultudan sapmadan yaptırılmasıdır.

d. Etkileme: Güdülleme insanda kendiliğinden oluşan iş yapma isteğidir. Etkileme ise dışarıdan verilen uyarılar ile iş görene istenilen işi yapması için güdülenmesidir. Yetkinin kaynağı yasalar, yönetmelikler, makam ve kişisel özelliklerdir.

e. Özendirme: Özendirme bir iş görenin kendisi için konulan ölçülerin üstünde bir başarı elde etmek için onu etkilemeyi ifade eder. Fakat güdüleme ve etkileme kişinin kendisinden beklenen başarıyı elde etmesi içindir. Yönelme ise onun amaçlanan doğrultudan sapmasını önlemeyi amaçlamaktadır.

2.6.2. Eşgüdülleme Yöntemleri

Yönetici bir amaca ulaşması için birlikte çalışması gereken personelin eşgüdülenmesini sağlamak için birçok yöntem kullanır. Bunlardan en önemlileri olan; planlama, iletişim ve denetimi konu başlığı olarak açıkladığımızdan tekrar açıklanılmayacaktır.¹⁷⁰

¹⁶⁹ Devlet Memurları Kanunu, Mad. 8, 1965.

¹⁷⁰ Başaran, a.g.k., s.343-352.

Gözdağı: Görevini istenilen düzeyde yapmayan iş göreni kötü eylemlerle yıldırma, korkutmaya gözdağı yöntemi denir. Gözdağı iş görene elem veren bir eşgüdümleme yöntemidir. Bu yöntem çalışanın başka iş bulma olanağı olmadığına etkili olmaktadır. Eğitim örgütlerinde yasa ve yönetmelikler çevresinde kullanılmaya çalışılsa da çok etkili olmamaktadır.

Ödül ve Ceza: Bu yöntemin amacı çalışanda eğitimin niteliğini artırıcı davranışlar yerleştirilmesidir. Çalışan işini beklenenden iyi yaptığına ödül, beklenenden kötü yaptığına ise ceza verilerek veriminin artacağı düşünülür. Ödül özendirici olarak, ceza da caydırıcı olarak kullanılmaktadır.

Borçlandırma: Bu yöntemde bir insana iyilik yapıldığında bunun karşılığının alınacağı kabul edilmektedir. Bir bakıma kişi yük altına sokulmakta ve borcundan kurtulması için eyleme yönlendirilmektedir. Bu yöntem örgütlerde oldukça yaygındır. Fakat iş görenlerin kendisini gerçekleştirmelerine yardım edememekte ve işgören kurnazlaşmaya yönelmektedir.

Yarışma: Bir ödül almak için belirli bir işi başkalarından daha iyi yapma çabasına ve bu çabayı sürdürmesine yarışma denir. Bazen çalışanlar arasında kendiliğinden oluşmaktadır. Yarışma bireysel ve gruplar arası olabilir.

İşe Sarma: İşgörenlerin yaptıkları iş ile özdeşleşmesini sağlayarak kendini işe vermesine ortam hazırlamaya işe sarma denir. İşgören kendisini işe sardığı zaman işin bütün gerekliliklerini yerine getirmek için çaba gösterir ve verimi artar. Çalışanın işe sarılması için bazı koşullar yerine getirilmelidir;

- Yapılan iş işgörenin kişiliğine ve ilgi alanına uygun olmalıdır.
- Çalışanın işi bağımsız olmalıdır.
- Çalışanın işe kendini vereceği ortam sağlanmalıdır.
- Çalışanın başarıma güdüsü başat olmalıdır.
- Çalışan verilen işi başaracağına inanmalıdır.

İşi Çekici Kılma: Bir işi onu yapacak olan işgörenin kişiliğine uygun hale getirmek için yapılan etkinlikler işi çekici hale getirmeyi amaçlar. Bu işi çekici kılan durumlar şunlardır:

- Tekdüze olmayıp değişik etkinlikler içermesi.
- Başlangıcından bitimine kadar bütün olmalı işgören bir işi bütün olarak başardığını hissetmeli,
- Yeni bilgiler öğrenme ortamının olması,
- Yükselme olanağı olması,
- İş görenin kendi kendini denetleyebilmesi,
- Yeterli düzeyde yetki ve sorumluluk verilmesi,
- İlgi çekici ve çeşitli olmalıdır.

Küme Çalışması: Bir işi birden fazla iş görenin birlikte yapmak için küme oluşturarak çalışmasıdır. Eğitim örgütlerinde küme çalışmasını gerektirecek pek çok durum vardır. Bakanlık merkez örgütünde, il, ilçe ve okullarda tüm kurul ve komisyon çalışmaları küme çalışmasını gerekli kılar.

2.6.3. Eğitimde Eşgüdümleme

Eğitim örgütlerinde eş güdümlene üst seviyede uygulanması gereken, önemli bir süreçtir. Eğitim örgütlerinin temelini oluşturan okullarımız çok büyük çeşitliliklere sahiptir. Örneğin 800 öğrencili bir okulda 800 tane de veli var demektir. Bunlarla birlikte okul çevresini ve okulda çalışan personeli okulun amaçlarını gerçekleştirmek için eşgüdümlemek okul yönetiminin görevleri içerisinde önemli bir boyut kazanmaktadır. Farklı bir örnek verecek olursak; ikinci kademe bir şubeye ortalama 8 -10 tane farklı branş öğretmeni ders vermektedir. Bununla birlikte sınıfın disiplini, derse hazır hale gelmesi, öğretmenlerin ortak tutum sergilemesi gerektirmektedir. Kuralların uygulanması, rehberlik işlemleri ve sosyal faaliyetlerin sağlıklı işlemesi eşgüdümlemenin yeterli düzeyde olması ile yakından ilgilidir.

Bursaloğlu, eğitim örgütlerinde koordinasyonu sağlamaya yarayacak konuları şöyle özetlemiştir;¹⁷¹

¹⁷¹ Bursaloğlu, Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, s.125.

- Görevsel bir yönetim yapısı,
- Örgüt şemasının görev ve ilişkileri açıkça belirtmesi,
- Yazılı politika ve tüzükler,
- Etkili iletişim,
- Uzman personel ve eşgüdümleme birimi,
- Plan ve programlar,
- Yetkinin kendi kavram ve kuralları içinde kullanılması,
- Düzenli raporlar ve kayıtlar,
- Problemlerin gerektirdiği uzmanlık komiteleri,
- Moral eğitimi, şeklinde sıralanmıştır.

2.7. Değerlendirme

Değerlendirme: “Verilen kararın, emrin, yapılan planlamanın, örgütlemenin, iletişim kurmanın, etkilemenin ve eşgüdümün ne denli yarar sağladığını ortaya çıkarma sürecidir.” Yönetimde değerlendirme belirlenen amaçların gerçekleşip gerçekleşmediğini ve süreçteki etkenleri belirlemek için yapılır. Bu durum eğitim yönetimi içinde geçerlidir.¹⁷² Amaçların gerçekleşme durumu tespit ettikten sonra, eksikleri ortaya koymak ve bunu için gerekli önlemleri almak da yönetimin görevidir. Taymaz değerlendirme ile ilgili birbirine yakın üç farklı tanım yapmıştır;¹⁷³

- Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma seviyesi hakkında bir yargıya varma sürecidir.
- Yapılan faaliyetler sonunda başarının belirlenmesidir
- Farklı kararlar almak için gerekli olan verilerin alınması, işlenmesi, karşılaştırılması, yorumlanması ve bir sonuca varılmasıdır.

Değerlendirmenin temel amacı, örgütsel etkinliği artırarak amaçların etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Değerlendirme sürecinin etkili kullanımı, amaçların gerçekleşmesi birey ve grup çabalarını sürekli gelişimi ile sonuçlanmalıdır.¹⁷⁴ Sürekli gelişen birey ve grup çabaları zamanla örgütsel amaçların istenilen düzeyde gerçekleşmesini sağlayabilir.

¹⁷² Ilgar, a.g.k., s.55.

¹⁷³ Taymaz, a.g.k., s. 50.

¹⁷⁴ Aydın,a.g.k., s.172.

“Değerlendirme, değerlendiren ile değerlendirilen arasında ortak bir etkileşimdir. Bu bakımdan değerlendirilene de eyleme katılma olanağı verilmelidir.”¹⁷⁵ Değerlendirme sürecine katılan işgörenler bu süreci daha fazla önemseyecek; tespit edilen eksikler ve gerçekleşmeyen amaçlar için üzerine düşen sorumluluğu alarak daha gayretli olabileceklerdir.

Değerlendirme sürecine başlarken ilk yapılacak olan neyin değerlendirileceğini belirlemektir. Değerlendirme sürecine yön verecek bazı sorular şunlardır;¹⁷⁶

- Öğretim kadrosu, eğitimin hedeflerini anlamakta ve benimsemekte midir?
- Program, öğrencilerin tümünün gereksinimlerini karşılamakta mıdır?
- Öğretme yöntemleri etkili midir? Öğretim araçları yeterli midir?
- Programın çeşitli alanlarında öğrenci başarısı istenilen düzeyde midir?
- Okul binası ve donanımı yeterli midir?
- Öğretim kadrosunun morali iyi midir?
- Ulaşım, kafeterya ve yardımcı hizmetler belli standartları karşılamakta mıdır?
- Uygulanan yönetsel süreç, sağlıklı kararlar ve planlarla sonuçlanmakta mıdır?
- İletişim yeterli ve etkili midir?

Erdoğan değerlendirmenin iyi yapılabilmesi için belli ilkelere de uyulması gerektiği belirtmiştir;¹⁷⁷

Amaçlılık: Değerlendirmenin bir amacı olmalıdır.

Planlılık: Değerlendirme planlı olmalıdır.

Anlaşılabilir durumlar: Değerlendirme tesadüfî yapılmalıdır.

Katılım: Değerlendirmeye genel katılım sağlanmalıdır.

Süreklilik: Değerlendirme geçmişi, bugünü ve geleceği yansıtmalıdır.

Belirginlik: Değerlendirilecek durum belirgin olmalıdır.

Bütünlük: Değerlendirilecek durumun tamamı ele alınmalıdır. Örneğin; öğretmen, öğrenci, aile, çevre bütün olmalı değerlendirilmelidir.

¹⁷⁵ Bursalıoğlu, Yönetimde Yeni Yapı ve Davranış, s.125.

¹⁷⁶ Aydın,a.g.k., s.172.

¹⁷⁷ Erdoğan, a.g.k., s.112-115

Çevre değişkenleri: Çevre şartları dikkate alınmalıdır.

Ölçüt sayısı: Ölçüt sayısı çoğaldıkça değerlendirmenin nesneliliği artar.

Açıklık: Değerlendirme değerlendirilen kişiye açık olmalıdır.

Gizlilik: Sağlıklı bir değerlendirme için gerekli durumlarda gizliliğe önem verilmelidir.

Doğru yorumlama: Elde edilen veriler doğru yorumlanmalıdır.

Sürecin önemi: Değerlendirmenin etkililiği, değerlendirme sürecinde geliştirilen insan davranışlarına bağlıdır.

Aynı düzeyde kişilerin değerlendirilmesi: Bazen yetersiz olabilir fakat yapılan araştırmalar iş arkadaşlarının yaptığı değerlendirmenin daha geçerli olduğunu gösteriyor.

Yaratıcılığın özendirilmesi: Değerlendirme bireysel ve örgütsel yaratıcılığa teşvik etmeli.

Özendirici değerlendirme: Değerlendireni korkutarak değil özendirici olmalıdır.

2.7.1. Değerlendirmenin Aşamaları

Değerlendirme neyi değerlendireceğimizi belirledikten sonra değerlendirme sürecini çok iyi planlamamız gerekmektedir. Çünkü belli bir düzene göre yapılacak olan bir değerlendirme amacına hizmet edecektir. Değerlendirme, denetleme sürecinde elde edilen verilere göre yapılmaktadır. Taymaz etkili bir denetleme değerlendirmenin işlem sırasını şu şekilde belirtmiştir;¹⁷⁸

- Denetim amaçlarının belirlenmesi,
- Denetlemenin planlanması,
- Gözlenecek hususların belirlenmesi,
- Kullanılacak ölçülerin saptanması,
- Gözlem kontrol formlarının belirlenmesi,
- Kontrol araçlarını saptanması,
- Gözlem ve kontrol yapılması,
- Sonuçların işlenmesi,

¹⁷⁸ Taymaz, a.g.k., s. 51-52.

- İstatistik işlemlerin yapılması,
- Sonuçların karşılaştırılması yorumlanması,
- Bulguların ifade edilmesi,
- Sonuçların açıklanması,

Örgütün geleceğe yönelik çalışmaları da geçmişin ışığı altında değerlendirilmelidir. Yönetici değerlendirme sonucunda tespit ettiği eksikliklerin sonuçlarını araştırır ve daha sonraki çalışmalarda eksikliklerin giderilmesi için gerekli tedbirleri alır. Değerlendirme süreci dört aşamadan oluşmaktadır;¹⁷⁹

- **Birinci Aşama:** Yapılan ve ya yapılacak olan fonksiyonların ölçüleri belirlenir. Bu da yapılacak faaliyetlerin belli bir zamana yayılması, bunların kimler tarafından nerede, nasıl ve ne zaman yapılacağıının belirlenmesi ve ortaya konmasıdır.
- **İkinci Aşama:** İşgörenlerin yaptığı işlem ve eylemler ölçülmesidir.
- **Üçüncü Aşama:** İşgörenlerin değerlendirme sonuçlarının önceden hazırlanmış olan değerlendirme ölçüleriyle karşılaştırılmasıdır.
- **Dördüncü Aşama:** Eksikliklerin ve olumsuzluklar ortaya koyulur.

2.7.3. Eğitimde Değerlendirme

Eğitim sürecindeki değerlendirme okul müdürü ve müfettişler ile üst makamlar tarafından yapılmalıdır. Eğitim kurumlarında değerlendirme yapmak oldukça zordur. Bunu en önemli sebeplerinden biri, eğitim-öğretim sürecine birden fazla değişkenin etkisi olmaktadır. Bir sınıfa da öğretmenin etkililiğın tespit etmek bazen yanlış sonuçlar verebilmektedir. Çünkü sınıf da ki öğrencinin davranışına ve başarısına sadece öğretmen değil, aile, sosyal çevre, zihinsel ve psiko-motor engellerde etki etmektedir. Bu sebeple eğitim örgütlerinde yapılan değerlendirmeler de bütünü değerlendirmek amaçlanmalı ve bu yönde ölçek ve değerlendirme planları geliştirilmelidir.

Okul müdürünün görevlerinden biride çalışanları sürekli kontrol etmektir. Buna yakından denetim denir. Denetim için özel olarak görevlendirilmiş kişilerin yaptığı

¹⁷⁹ Gürsel, a.g.k., s.87

denetime teftiş, bunu yapanlara da müfettiş denir. Müfettişlerin yaptığı uzaktan denetimdir. Eğitimde uzaktan ve yakından denetim birbirini tamamlayıcı şekilde yapılması faydalıdır.¹⁸⁰

Eğitim rgtlerinde ölçülebilir davranışlar bakımından eğitim hedeflerinin formüle edilmesi zordur. Eğitim örgütlerin de değerlendirme konusunda çeşitli yaklaşımlar takip edilmektedir. Bunları alan taraması, ortak çalışmalar, test programları, istatistiksel çalışmalar, anketler, danışma komiteleri ve ğretmen çalışma grupları şeklinde sıralayabiliriz. Eğitim rgtlerinde değerlendirme süreci, değerlendirilen şeyle ilgili bireylerin tümünü kapsar. Değerlendirme bir grup etkinliğidir. Demokratik bir kültürde değerlendirme sürece katılımı özendirir.¹⁸¹

¹⁸⁰ Ilgar, a.g.k., s.55.

¹⁸¹ Aydın,a.g.k., s.174-175

II. BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI

1. MOTİVASYON

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

Motivasyon kelimesi İngilizcesi olan “motivation”, “motive” kelimesinden türemiştir. Bu kelimedede Latince “movere” yani “hareket etmek” anlamında kullanılan bir eylemdir.¹ “Motive” kelimesinin Türkçedeki karşılığı ise, güdü, saik, veya harekete geçirici, teşvik edici olarak bulunur.² Buradan yola çıkarak güdü için bireyi amaca yönelik, eyleme yönelten içten gelen bir durum diyebiliriz. Başka bir anlatımla motive (güdü), insanı belirli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren güçtür. Bu tanıma göre motivasyon üç temel özelliğe sahiptir;³

1. Harekete geçirici
2. Hareketi devam ettirici
3. Olumlu yöne yöneltici

Motive temel kavramından türetilen motivasyon(motive etme) ise bir veya birden çok insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek ve bunun sürekliliğini sağlamak için yapılan çalışmalardır.⁴ Genel olarak motivasyon eyleme yönelik enerjik bir davranış olabilir.⁵ Psikolojik bir olgu olan motivasyon için birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır;⁶

- Zihinsel olarak nereye gideceğinizi, ne yapacağınızı ve nasıl bir yaşam elde edeceğinizi oluşturmak ve kavramaktır. Yani bilinçli bir şekilde karar vermek ve uygulamaktır.
- Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır.

¹ Adair, J, Etkili Motivasyon, (çev.Salih Uyan)İstanbul, Babıali Kültür Yay., 2003, s. 9.

² Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.124.

³ Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, Nobel Yayınevi, 2000, s.470.

⁴ A.g.k., s.470.

⁵Can, H., Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, Hacettepe Üniversitesi İktisat ve idari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 12, Ankara, 1985.

⁶ Us, A. T., İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, İGİAD Yayınları, 2007, s.10.

- Bireyin isteklerini tatmin edecek bir iş ortamı oluşturmak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.
- Bireyleri özel bir tavırla hareket etmeye, davranmaya teşvik eden; kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve güdüleri topluluğudur.
- Bir hareketin yönü, şiddet ve devamlılığı üzerine çabuk ve derhal yapılan etkinliktir.
- Bir şey yapma isteğidir ve yapılan fiil bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmeye devam ettiği sürece bireyde bulunur.
- Güdülerin etkisiyle eyleme geçme sürecidir.

Motivasyon; güdülenme, isteme, gerekseme, dürtü, arzu etme gibi sözcüklerle ifade edilebilen; insanın bir çaba içerisinde bulunmasına ilişkin genel bir kavramdır. Bir amacı gerçekleştirme, bir problemi çözmek, üretmek, ihtiyaçları karşılamak için motive olmak insana özgü bir durumdur. Diğer canlılara bakarak insan ihtiyaçlarını karşılamaya bilinçli olarak güdülenir. Hayvanların ki güdülenme değil içgüdüsel bir davranıştır.⁷ Bu karşılaştırma insan ve hayvan davranışlarının farklılığını bir şekilde ortaya koymaktadır. İnsanların bilinçli olarak güdülenmesi bu alanda daha fazla çalışma ve araştırma yapılmasını da gerekli kılmaktadır. Çünkü motivasyonu yüksek insanlar yaptıkları işlerde daha başarılı olmakta ve mutlu bir hayat sürmektedirler.

Öztekin, “güdüleme” ve “güdülenme” kavramlarının yanlış anlatıldığı ve farklı anlamları olduğunu açıklamıştır. “Güdüleme” yönetici tarafından yönetilenlere özendirici ve caydırıcılar kullanılarak uygulanan bir aksiyondur. “Güdülenme” ise yöneticilerin ya da çalışanların bu aksiyona karşı gösterdikleri davranışlardır. Güdülenme güdülenmenin sonucudur da denilebilir.⁸

Psikolojinin yönetim konularının içine girmesinden sonra bu alanda çeşitli araştırmalar yapılmış ve motivasyon yoluyla çalışmaların tatmini ve verimliliğinin artırılması yoluna gidilmiştir.⁹ İnsanı harekete geçiren ve hareketlerin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, arzuları, ihtiyaçları ve korkularıdır.

⁷ Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, Feryal Matbaası, 2000, s.70.

⁸ Öztekin, A., Yönetim Bilimi, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2002, s. 115-116.

⁹ Yozgat, O., İşletme Yönetimi, İstanbul, M.Ü. Nihad Sayar Yayın Ve Yardım Vakfı, 1989, s.217.

Bu saydığımız güç ve kuvvetlerin bileşkesi, kişinin psikolojik bir amaca ulaşmak üzere organize eder. Devamlılık ve dinamiklik kazandırır.¹⁰ Bu devamlılık ve dinamiklik ne kadar uzun sürer ve kontrol edilirse bireylerin tatmini ve verimliliği de aynı oranda artacaktır. Bu da yöneticilerin bu alanda yetenek ve bilgi birikimine sahip olmalarını gerektiriyor.

Örgütlerin insan dışındaki özellikleri, kullandığı teknolojisi ne kadar gelişmiş olursa olsun; insan unsuru istenilen nitelikte olmadığı sürece, amaçlara ulaşmak ya da başarmak mümkün değildir. Çünkü örgütün teknik davranışlarını ve parasal gücünü kullanacak olan insan gücüdür. O zaman en önemli unsur insandır. Yetenekli, birikimli, bilgili insanları toplamak ne kadar önemliyse onları motive etmekte o kadar önemlidir.¹¹ İçerisinde bulunduğu örgütün inançlarını benimsememiş ve inanmamış yani motive olamamış bir çalışan (insan) profili şüphesiz insana zarar verecektir. Bu nedenle örgüt içerisinde ki insan gücünün motivasyonunu yüksek tutmak önemli bir husustur.

Motivasyon ancak davranışların yorumlanması ile fikir sahibi olacağımız bir konudur. Motivasyon, gizlenebilen bir olay ve mikroskop ile incelenen bir şey değildir. Kişinin davranış şekli motivasyonu gösterir. Dolayısıyla yöneticilerin, çalışanların davranışlarını yorumlaması ve bu yorumların sonuçlarına göre onları motive edecek modeller, uygulamalar geliştirmesi zorunludur. Bu nedenle motivasyon konusu örgüt yöneticilerinin üzerinde durması gereken bir konudur.¹²

1.2. Motivasyonla İlgili Kavramlar

Motivasyon(güdülenme) ile ilgili literatürü daha iyi anlamak için konu ile ilgili kavramları da tanımak ve bilmek çok faydalı olacaktır. Motivasyon konusunun içerisinde sıklıkla karşılaşacağımız ihtiyaç, dürtü, güdü(motiv), içgüdü, gereksinme, özendirme terimlerini açıklamak konunun daha kolay anlaşılmasını sağlayabilir.

İhtiyaç: Fizyolojik ve psikolojik dengenin bozulmasından doğan eksikliklerdir. Tatmin edilmeyen ihtiyaçlar zamanla bireyde ruhsal gerilim ve denge

¹⁰ Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 1989, s.389.

¹¹ Öztekin, a.g.k., s.117.

¹² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, 1995, s.383.

bozukluklarına neden olurlar. İnsanların tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları fizyolojik ve sosyal-psikolojik ihtiyaçlar olmak üzere iki çeşittir. Fizyolojik ihtiyaçlar: Yiyecek,su, uyku, cinsel arzu... vs. Sosyal Psikolojik İhtiyaçlar: Kişisel takdir, sorumluluk hissetme ihtiyacı, şefkat duyma, yarışma, birlikte olma, arkadaşlık... vs.¹³ (Tablo 2)

Güdü(motiv): Bireyi bir amaca ulaşmak için harekete geçiren onun yaptığı davranışı güçlendiren ve etkinleştiren güce güdü denir.¹⁴ Amaca ulaşmak için güdülerin eyleme geçmesi gerekir

Dürtü: Fizyolojik ihtiyaçların organizmayı harekete geçirmesine dürtü denir.¹⁵ Dürtü ile birlikte güdü de harekete geçer ve ihtiyaçların giderilmesi için eylemde bulunur.

İçgüdü: Bir canlı türünün bütün üyelerinde aynı şekilde görülen kalıtsal olarak örgütlenmiş olan, öğrenme olmadan ortaya çıkan davranışlardır. Bu davranışlar kendiliğinden ortaya çıkar. İçgüdünün doğuş amacı canlıyı yaşatmak ve soyunu sürdürmek için temel ihtiyaçlarını karşılamaktır.¹⁶

Gereksinme: Bedensel, toplumsal, ruhsal nitelikte olan bir nesnenin (madde, ilgi, duygu, vb) eksikliğinde veya yetersizliğinde duyulan içsel gerilime gereksinme denir. Gereksinme genellikle güdü ile eş anlamlıdır. Gereksinme güdüden farkı amaçlılığı da kapsamasıdır. Güdü içten gelen bir iticiliği, gereksinme ise bununla birlikte hedeften gelen bir çekiciliği anlatır.

Özendirme: Çoğunlukla güdülenmeden farklı bazen de aynı anlamda kullanılır. Özendirme işgöreni görevini en üst düzeyde yapmasını sağlamak için etkilemedir. Özendirmenin, güdülenmeden ayrıldığı noktalar şunlardır:¹⁷

- Özendirme örgüt düzeyinde çalışanların tamamını etkileme yöntemlerini içerirken güdüleme, çalışanların ilk üst yönetmenince uygulanan etkileme yöntemlerini içerir.

¹³ Güney, a.g.k., s.471-472.

¹⁴ A.g.k., s.472.

¹⁵ A.g.k., s.472.

¹⁶ Başaran,a.g.k., s.70.

¹⁷ A.g.k., s.79.

- Özendirme ekonomik etkenlerle, güdülenme ise ruhsal ve toplumsal etkenlerle etkilemektedir.

Tablo 2: İnsanların İhtiyaçları

Fizyolojik İhtiyaçlar	Sosyal Psikolojik İhtiyaçlar
Yiyecek	Kişisel takdir
Su	Sorumluluk hissetme ihtiyacı
Uyku	Şefkat duyma
Cinsel Arzu... vs.	Yarışma
.	Birlikte olma
	Arkadaşlık... vs.

1.3 Motivasyonun Özellikleri

Motivasyonun karmaşık bir yapısı olduğu için yorumlarken bazı yanılgılar olabilmektedir. Bir davranış tek bir dürtünün (itici gücün) değil birçok dürtünün sonucu olabilir. Aynı dürtü farklı kişilerde farklı davranışlara yol açabilir, örneğin zayıflamak isteyen bir kişi egzersiz yaparken diğer bir kişi diyet yapmayı tercih etmektedir. Aynı davranışı sergileyen kişiler birbirinden farklı dürtülere de sahip olabilir, çok çalışan iki kişiden birisi için itici güç çok para kazanmak olabilirken diğeri için itici güç kendini başarılı hissetme ihtiyacı olabilir. Dürtüler dinamik ve değişkendir. Aynı kişi farklı zaman ya da ortamlarda güdülerini ile farklı davranışlara yönelebilir.¹⁸ Bu farklılığı ve karmaşıklığı iyi yönetebilen yöneticiler işgörenlerin iyi motive olmasını sağlayacaklardır. Motivasyonu yüksek işgörenler örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynayacaklardır.

Motivasyon kavramı iş başarısı ile ilişki içerisindedir. Örgütte yer alan çalışanlar farklı bilgi, beceri ve deneyimlere sahiptir ki; bu farklılık çalışanların başarısının farklı olmasına neden olacaktır.¹⁹ Bu başarı farkının örgütün dengesi bozmaması ve verimliliği artıran bir etken olması için işgörenlerin iyi motive edilmesi gerekmektedir.

¹⁸ Aksoy, H., Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Marmara Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.54.

¹⁹ Tezcan, Y. Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri, dokuz Eylül Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006, s.46.

Bunu yaparken yönetici motivasyonun karmaşık bir süreç olduğunu göz önünde bulundurmalı ve bu doğrultuda hareket etmelidir. Motivasyon insan davranışlarını inceleyen bir alan olduğu için yöneticiler motivasyonun özelliklerini bilmeleri gerekmektedir. Motivasyonun özellikleri şu şekilde sıralanabilir.²⁰

- Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istekler ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon bir amaca veya ödüle yöneliktir. İşyerinde sarf ettiğimiz güç, ödül kazanmayı, statümüzü değiştirmeyi, v.b. şeyleri umduğumuz içindir. Yani motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Bazen bu istenilen sonuç istenmeyen bir şeyden kaçıştır(negatif güdülenme).
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey bizim motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir.
- Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Davranışın değişmesine yol açan üç duygu vardır: Korku, görev, sevgi. Korkudan dolayı motive olduğumuzda bunu mecburiyetten yaparız. Görevden dolayı motive olduğumuzda bunu yapmamız gerektiği için yaparız. Sevgiden dolayı motive olduğumuzda ise bunu istediğimiz için yaparız.
- İnsan davranışı gelişigüze değildir. Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır.
- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlemlenebilen ihtiyaçlara yönelik olmaz, Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır.
- Kişiler her zaman kendi motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive oluruz.
- Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir.
- Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir.

²⁰ <http://www.humanresourcesfocus.com/motivasyon.asp> (01/06/2009).

- Motivasyon ve davranış aynı şey değildir.

1.4. İnsanları Motive Etme Süreci

İnsanları motive etme, gelişi güzel, rastlantısal davranışlarla değil, daha önce sınanmış ve doğruluğu kabul edilmiş davranışları aşama aşama uygulayarak başarıya ulaşacaktır. Motivasyon süreci ihtiyaçlar, davranış ve hedef olmak üzere üç aşamadan oluşur. Örgütsel açıdan ele alındığında altı aşamada açıklanabilir. (Şekil 6)

İhtiyaç Duyma(gereksinme): Her insan fiziksel dengesini ve çevreye uyumunu sağlayan etkenlerden birinin ortadan kalkmasıyla bozulan dengesini dengelemeye çalışır. İhtiyaç duyulan psikolojik, fiziksel, sosyal gereklilikler sağlanmadığı sürece dengeye ulaşmak mümkün olmaz. Bu nedenle her birey dengeye ulaşmasını sağlayacak unsurları elde etmeye ihtiyaç duyar. Bireyler ihtiyaçlarını fark ederler. İhtiyaçlarını gidermediği sürece bireyde gerginlik oluşur. Bu gerginlikten kurtulmak için birey faaliyete geçer. Bireyin başarıya ulaşmasında gerginliğin derecesi önemlidir. Fazla gerginlik olumsuz etki yapar.²¹

Ortam Arama: İhtiyaçların giderilmesi için uygun bir ortam olmalıdır. İşgören bazı güdülerini çevresine aykırı düşebilir, bazı güdülerin doyurulması ertelenebilir, bazıları ise çevrece yasaklanmıştır.²² İşgören ihtiyaçlarını gidermek için en uygun ortamı arar. Uygun ortamı bulamayan işgören ihtiyaçlarını karşılanmadığı için sıkıntı yaşayabilir..

İstem(İstek): Gereksinme elverişli ortam bulduğunda isteme dönüşür. İşgörenin istekleri gereksinimlerin tümü değil, elde edilebilir olanıdır. İşgören, örgüt içinde doyurabileceği gereksinimleri ancak istem düzeyine çıkabilir.²³

Seçenek Arama: Çalışan istemini gidermek için seçenekler aramaya başlar. Örgüt ortamının istemleri karşılamaya elverişli olması, çoğu zaman elverişli seçeneklerin bulunmasını da kolaylaştırır. Eğer işgörenin gerilimi yüksek ise

²¹ Güney, a.g.k., s.474.

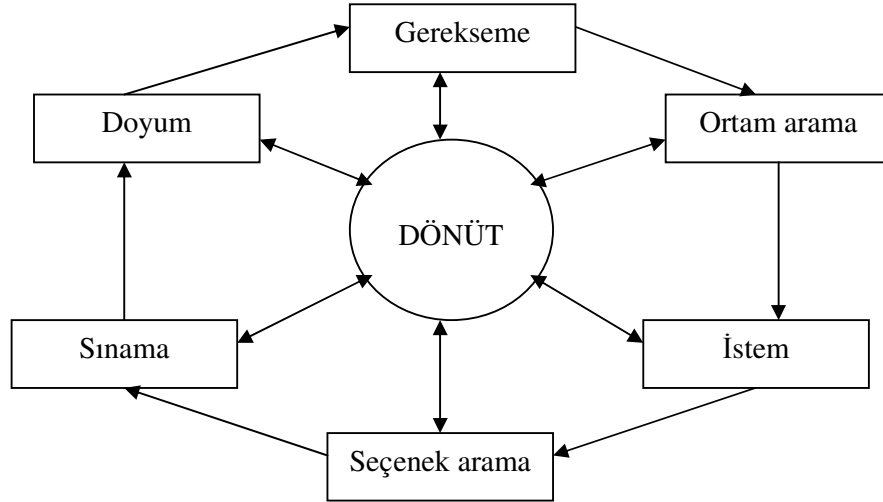
²² Başaran, a.g.k., s.81.

²³ A.g.k., s.81.

çalışan ilk gördüğü seçeneğe sarılabilir. Çalışanın bilişsel gücü arttıkça gerilim aşırı olmadıkça uygun seçeneğin seçildiği gözlenir.²⁴

Sınama(Deneme):Bu aşamada seçilen seçenek sınanır. Çalışanın seçtiği seçenek ne kadar geçerliyse, istemi karşılama da çalışanı o kadar başarıya ulaştırır. Bu aşamada eylemlerin zorluğu yüzünden güdülenme düzeyinin düşmesi de olasıdır. Böyle olduğunda eylemler başarıya ulaşmaz. Çalışandan beklenen amacına ulaşana kadar güdülenmeyi sürdürmesidir.²⁵

Doyum(Tatmin Olma): Motive olmanın son aşması tatmin olmadır. Bu aşamada tatmin olmayla birlikte çalışan gerilimden kurtularak rahatlar. Eğer tatmin olma durumu istenilen düzeyde değilse aynı oranda düş kırıklığı olur. Böyle olduğunda çalışan ya yeniden motive edilerek bu aşamalara başlar ya isteminden vazgeçer ya da kaygı geliştirerek ruh sağlığını bozar.²⁶



Şekil 6: Motivasyon Süreci

Kaynak: Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, Feryal Matbaası, 2000, s. 81.

²⁴ A.g.k., s.81-82.

²⁵ A.g.k., s. 82.

²⁶ Güney, a.g.k., s.45.

Şekil 6 incelendiğinde motivasyon süreci bir sarmal şeklinde olduğunu ve bir birini takip eden süreçlerden oluştuğunu görürüz. Her süreçte kontrol amaçlı dönütler doyumun sağlanması için oldukça önemlidir.

1.5. Motivasyon Yöntemleri

Yöneticiler astları için uygun motivasyon yöntemlerini belirlemeden önce astlarının kişilik özelliklerini bilmeleri gerekir. Çünkü astlarının kişilik özellikleriyle uyum olmayan bir motivasyon yöntemini uygulamak etkili olmayacaktır. Ancak hangisinin daha yararlı ve geçerli olduğu konusunda görüş belirtmek çok sağlıklı olmaz. Çünkü bu yöntemler kurumların yapılarına göre bazen yararlı bazen de zararlı olabilirler.²⁷ Örgütlerde uygulanan ve kullanılan birçok motivasyon yöntemi vardır. Ancak en çok kullanılanları; gözdağı, yarışma ve rekabet, ayrıcalıklar tanıma, ceza ve ödül, meslek veya kurumu ile özdeşleşme şeklinde sıralanabilir.

1.5.1. Gözdağı

Görevini istenilen düzeyde ve biçimde yapmayan bireyi kötü muamele ile yıldırma ve kötü sonuçlarla korkutma yöntemi gözdağı olarak tanımlanır. Bu yöntemde birey sürekli denetim ve gözetim altında tutulur. Görevini yapmadığı sık sık yüzüne vurulur ve daima kusuru aranır. Gözdağı yöntemi, başka kurumlara geçme imkanı olmayan veya kısıtlı olan durumlarda etkili olur. Ancak bu yöntemin bazı sakıncaları vardır. Bunlardan bazıları şunlardır;²⁸

- İnsanlar gözdağından etkilenirler ve bu etkiden kurtulmak için davranışlarını değiştirirler.
- İnsanlarda huzursuzluk ve stres oluşur.
- Bu yöntemin olumsuz etkileri yalnız gözdağı verilmek istenen bireyi değil ortamdaki diğer bireyleri de etkiler.
- Bu yöntemi uygulayanları insanlar pek sevmezler.
- Bu yöntem, çalışma ortamını ve yönetim şeklini cezalandırıcı bir havaya sokar.

²⁷ Güney,S. a.g.k, s.477.

²⁸ a.g.k, s. 477.

Kişisel özellikleri nedeniyle kurumun amaçlarına ile çatışan insanlar için bu yöntem bazen yararlı sonuçlar verebilir. İşgörenlerin motivasyonunu üst seviye etkilediğini söylemek zordur.

1.5.2. Yarışma ve Rekabet

Maddi veya manevi bir ödül almak için verilen işi diğer insanlardan daha iyi yapmak için verilen çaba ve bu çabayı sürdürmeye yarışma denir. Yarışma ve rekabet ortamı bazen okulda kendiliğinden oluştuğu gibi yöneticilerinde okulda bilinçli olarak yarışma ve rekabet ortamı yaratmaları, hem bireysel gelişme, hem kurumsal ve hatta toplumsal ilerleme ve kalkınma için son derece yararlıdır.²⁹Okulu ile bütünleşen kişi her yerde çalıştığı okuldan bahseder ve övgü ile söz eder. Fakat okulda oluşturulacak yarışma ortamı öğretmenler arasında çatışma ve çekememezlik gibi durumları oluşturacak türden olmamalıdır. Yarışmacı ortam yardımlaşmayı da beraberinde getirmesi durumunda kurum için faydalı olacaktır. Burada yöneticilere de yarışmacı ortamı iyi idare etmek gibi bir görev düşmektedir. Bu süreç iyi yönetilmediğinde okulda yarışmacı ortam özelliğini kaybeder ve sıkıntılı bir durum oluşur.

1.5.3. Ayrıcalıklar Tanıma

Örgütlerde çalışanlara bazen farklı görevler vermek ve sorumluluk yüklemek çalışanların kendilerini önemli hissetmelerini ve örgüte daha fazla bağlanmalarını sağlayabilir. Verilen sorumluluk ve zor işler yöneticilerin de zor bir görev üstlendiklerini fark etmeleri açısından önemlidir. Bu süreç hem çalışanın kendisini önemli hissetmesini hem de üstlerinin çalışma şartlarının zorluğunu anlamaları açısından önemlidir. Çalışanlar kendilerini ayrıcalıklı hissetmelerinin en önemli ölçütlerinden biri, yaptıkları işin diğer çalışanlardan farklı ve değerli olduğunu hissetmelerini sağlamak olacaktır.

1.5.4. Ceza ve Ödül

Örgütsel amaçlara iki yolla ulaşılabilceği üzerinde durulmaktadır. Bunlar;

²⁹ a.g.k, s. 478.

güdüsel yol ve **kontrol** yoludur. Bunlardan birinci yol olumlu, ikinci yol olumsuz güdülemeye örnek oluşturmaktadır. Olumlu güdüler ödül ve benzeri özendirme araçları ile olmaktadır ve etkisi daha kalıcıdır. Olumsuz güdüleme, ceza ve benzeri engellemeler ile olmaktadır. Ceza klasik, kapalı yönetimlerde, ödül ise çağdaş, demokratik yönetim biçimlerinde kullanılan bir güdüleme aracıdır.³⁰

Organizasyonlarda tehditler ve gözdağı yerine ödüllerin konulması bireylerin gelişmesi açısından da yararlı olur. Organizasyonlarda ceza ve ödül sisteminin kullanılmasına dikkat edilmelidir. Ödül, hem istediğimiz davranışın sürekli ortaya çıkmasını sağlar hem de istenmeyen davranışların kaybolmasına neden olur. Ceza, bireyin kurumun amaçlarına ve kurallarına ters gelen bir davranış sonucunda verilmelidir. Yöneticinin kendi otoritesini sağlamlaştırması amacıyla verilmemelidir. Ast durumunda olan kişi, cezayı hak ettiğine inanmalıdır. Daha doğrusu yönetici astı inandırılmalıdır.³¹ Ceza: istenmeyen davranışın tekrarlanmasını önlemeli, ödül istenilen davranışın tekrarlanmasını sağlamalıdır.

Örgüt içerisindeki ödül ve ceza sistemi çalışanlara açıklanmalı ve açıklandığı şekli ile uygulanmalı. Aksi durumda çalışanlar çalıştıkları ortamdan rahatsız olacaklardır ve kendilerini işe tam anlamı ile veremeyeceklerdir. Bu da motivasyonun düşmesine ve amaçlanan hedefleri istenilen düzeyde gerçekleştirilmemesini beraberinde getirecektir. Verilen ödüller çalışanları tatmin etmeli ve gereksinimlerini karşılamalıdır. Böyle olmadığı takdirde verilen ödül bir motivasyon aracı olamayacaktır.

1.5.5. Meslek veya Kurumu ile Özdeşleşme

Örgüt yöneticisi çalışanlarının örgüt ile özdeşleşmesi ve mesleğini özümsemesi için gerekli çalışma ortamını sağlamalı ve önlemleri almalıdır. Çalışanların mesleklerinde kendilerini geliştirmeleri için gerekli olan eğitimleri organize etmeli veya bu yönde teşvikte bulunmalıdır. Çalıştığı örgütü seven ve örgüt hedeflerini kendi

³⁰ Balcı,E., "Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemindeki Durum", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.4 ,s.127-128, Ankara, 1989.

³¹ Güney,S. a.g.k, s.479.

hedefleri olarak algılayan bir çalışan daha verimli olacak ve çalışmalarında başarıyı yakalayacaktır. Yöneticiler çalışma ortamında bu motivasyon düzeyini yakaladıkları takdirde bunun devamını sağlayacak tedbirleri de almalıdırlar.

2. MOTİVASYON KURAMLARI

2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri bireyleri motive etmek için içsel faktörlerden yararlanmaktadır. Bu doğrultuda geliştirilmişlerdir. Bunlar: Maslow' un (İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı), Herzberg'in (İki Etmenli Güdülenme Kuramı), MC Clelland'ın (Başarıya Güdülenme kuramı) ve Alderfer'in (ERG Kuramı) şeklindedir.

2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar teorisi, en düşük seviyede psikolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından, sosyal kabul ve statü "yüksek" ihtiyaçlarına, oradan da "en yüksek" ihtiyaç düzeyi "kendini gerçekleştirilmeye kadar değişen, hiyerarşik olarak düzenlenmiş bir dizi motivasyonel insan ihtiyaçlarının var olduğunu var sayar.³² Abraham Maslow tarafından geliştirilen bu kurama göre insanın içinde onu, özünü gerçekleştirmeye iten bir güç vardır. Bu güce gereksinim(ihtiyaç) denir. İnsanın kendisini gerçekleştirmesi için birçok ihtiyacı doyumaması gerekmektedir. İnsan bu ihtiyaçlarını doyumak için büyük bir çabaya girer.³³ Giriştiği bu çabalar sonucunda ihtiyaçlarını giderebilirse, hiyerarşinin en üst basamağı olan kendini gerçekleştirme davranışını gösterebilir.

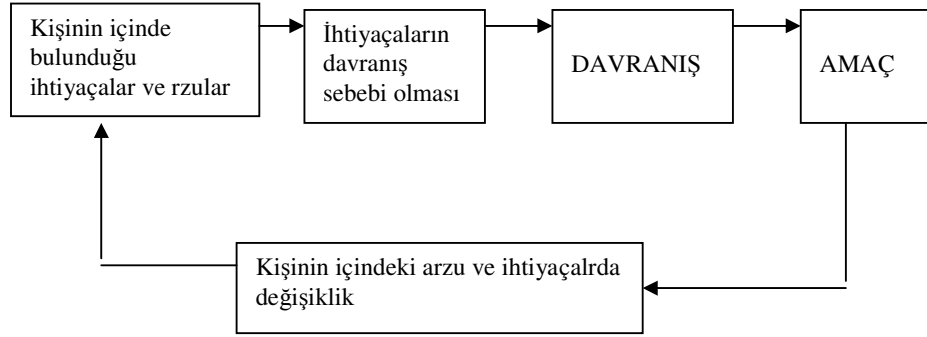
Muhtemelen yönetim alanındaki en etkili motivasyon teorisi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Teori ödül ve ceza gibi harici güdülerle değil, iç ihtiyaçlarla motivasyonun sağlandığını savunur. Yani bireyin güdülenmesinin temelinde ihtiyaçlar vardır³⁴. Bu yaklaşımın yönetim açısından anlamı şudur: Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacı tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyacı tatmin etmek için gerekli

³² Hodgkinson, C., Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, (çev. Edt. İbrahim Anıl ve Binali Doğan), İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.162.

³³ Başaran, a.g.k., s.84.

³⁴ Adair, a.g.k., s.30.

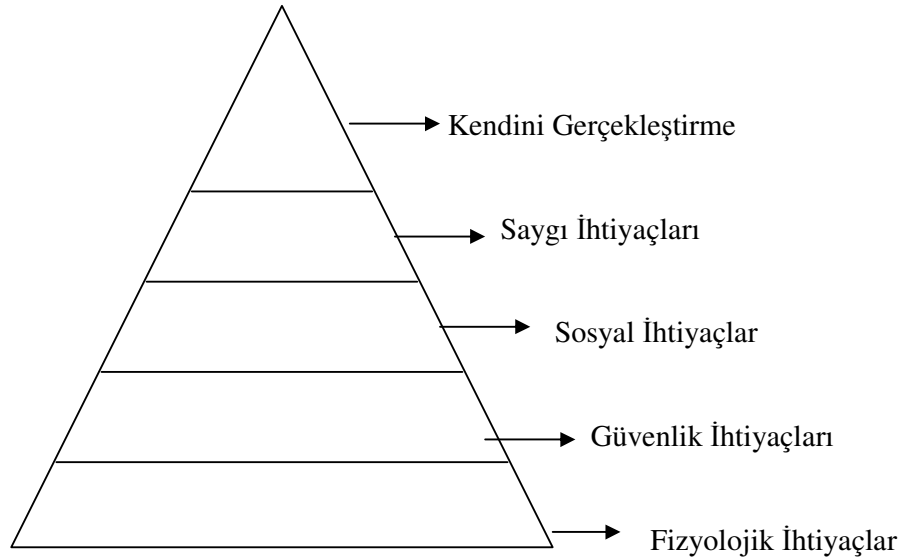
ortamı oluşturarak personeli yönlendirebilir. Bu yaklaşımın motivasyon süreci Şekil 7'deki gibi gösterilebilir.³⁵



Şekil 7: Motivasyon süreci

Kaynak : Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, Nobel Yayınları, 2000, s.470.

Şekil 7'de olduğu gibi Maslow'un motivasyon modelinde bireyin davranışlarına yön veren gereksinimlerdir. Maslow bu gereksinimleri beş gruba ayırmış ve hiyerarşik bir sıraya göre sıralamıştır. Alt sıralardaki gereksinimler doyurulmadıkça üst sıralardaki gereksinimlerin doyurulmasının birey açısından fazla önem taşımayacağını savunmuştur. Şimdi Maslow ihtiyaçları fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme olarak sıralamıştır. (Şekil 8)



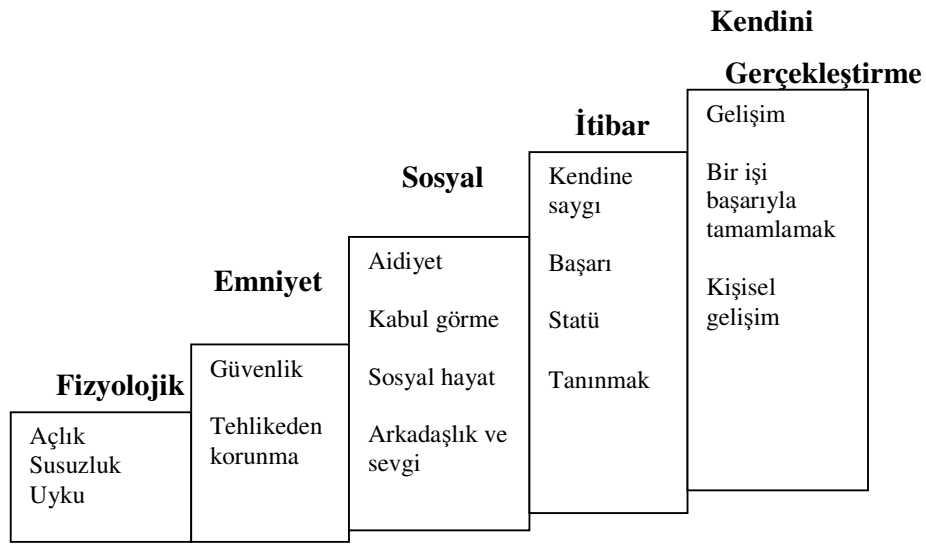
Şekil 8 :Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: <http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/motivasyon.doc>

³⁵ Güney,S. a.g.k, s.481.

Maslow İhtiyaçları bir pramit şeklinde ifade etmiştir. Bu şekle göre pramitin en altındaki ihtiyaçlar insanların öncelikle karşılanması gereken ihtiyaçlarıdır. En yukarıdaki kendini gerçekleştirme ise alttaki ihtiyaçlardan sonra karşılanacak en son aşamadır.

Dünyanın ilk liderlik etütleri profesörü olan John Adair ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçgen ve piramitle gösterilmesinin en büyük ihtiyacın en küçük boyutta gösterilmesi gibi dezavantajları olduğunu ileri sürerek şekil 9'u önermiştir



Şekil 9.: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne John Adair'in Önerisi

Kaynak : Adair, J, Etkili Motivasyon, İstanbul, , Babıalı Kültür yayıncılık 2003, s. 31

2.1.1.1.Fizyolojik İhtiyaçlar

Açlık, susuzluk, nefes almak ve uyumak en önemli fizyolojik gereksinimlerdir. Bu gereksinimleri tatmin ettikten sonra daha yüksek gereksinimlere geçmemiz gerekir. Tarih boyunca ve günümüzde insanların büyük bölümü bu temel gereksinimleri karşılamak için çalışmışlar ve çalışmaktadırlar. Yaşamı sürdürmek için yeteri kadar yiyecek, içecek bulmak çevrenin saygısını kazanmak ya da kendini geliştirmek gibi gereksinimlerin önüne geçer.³⁶

³⁶ Burger, J.M., Kişilik,(çev. İnan Deniz Erguan Sarioğlu), İstanbul, Kaktüs Yayınları,2006, s.432.

Açlık korkusu yaşayan bir insanın, yemek ihtiyacını gidermeyen tüm davranışlar ikinci planda kalır. Eğer insan yiyecek ve içecek ihtiyacını karşılayamazsa tamamen yeme ve içme isteğini etsiyle diğer ihtiyaçlara olan ilgisi azalır. Hatta hiçbir şeye sahip olmayan insanoğlu tüm ihtiyaçlarını unutup fizyolojik ihtiyaçlarını giderebilmek için büyük bir gayretle arayış içine girer. Bu nedenle fizyolojik ihtiyaçlar en önemli ihtiyaçlardır.³⁷

2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları

Fiziksel ihtiyaçlar giderildikten sonra baskın hale gelen ihtiyaç güvendir. İnsanların güvenlik ihtiyaçlarını, emniyet, istikrar, korunma, yapı ve düzen, korku ve karmaşadan kurtulma olarak sıralayabiliriz. Politik ve toplumsal istikrarın tehdit altında olduğu ve gelecek ile ilgili kaygıların yoğun olduğu durumlarda bu gereksinim daha belirgin hale gelir. Güvenliğinin tehdit altında olduğunu düşünen insanlar para biriktirirler ve güvencesi yüksek riski az olan işleri tercih ederler³⁸. İnsanlar güvenlik ile ilgili kaygıları olduğunda buna önlem alabilmek için gerekli davranışları sergilerler. Güvenlik gereksinimi fizyolojik gereksinimlerden sonra giderilmesi gereken en önemli gereksinimlerdir.

2.1.1.3. Sosyal İhtiyaçlar

Maslow'un düşüncesine göre fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları karşılandığında sevgi, şefkat ve aitlik duygusu gibi ihtiyaçlar baskın motivasyon merkezi haline gelirler. Böyle durumlarda bireyler arkadaşlarının ve ailesinin yokluğunu şiddetli bir biçimde hissederler. İnsanlarla sevecen ilişkiler kurarlar³⁹. Bu çabanın amacı bir gruba dahil olmak ve sevmektir. Grup içindeki davranışlarını da sevgi ihtiyacını karşılayacak şekilde devam ettirir. Sosyal ihtiyaçlar insanların doğuştan gelen ihtiyaçlarındandır. Hiçbir insan doğumdan ölüme kadar tek başına yaşayamaz. İlk tanıştığımız sosyal ortam olan aile sosyalleşmemize ve sosyal ihtiyaçlarımızı karşılamamıza yardım eden en önemli kurumdur.

³⁷ Adair, a.g.k., s.31.

³⁸ Burger,a.g.k., s.432.

³⁹ Adair, a.g.k., s.36.

2.1.1.4. Saygı İhtiyacı

Maslow bu basamakta, insanın hem kendine duyduğu saygı hem de çevresindeki insanlardan beklediği saygı konusunda duyulan istek ve arzuyu değerlendirmektedir. Maslow bunları iki gruba ayırmıştır;⁴⁰

1. Güç, başarı, kabiliyet, hakimiyet, kıyafet, dünyaya karşı güven, bağımsızlık ve hürriyet arzusu
2. İtibar, prestij, saygınlık, tanınma, üstünlük, ilgi görme, önem verilme, takdir edilme arzusu

2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Maslow'a göre bütün gereksinimlerini karşılayan bireyde, yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık başlar. Günümüzde, mutluluğun ve memnuniyetin gözle görünür bütün kaynaklarını elde eden insanlar, kendini geliştirme çabasına girerler.⁴¹ Çünkü insanlar kendilerine en uygun işi ararlar ve onu yapmak isterler. İstedikleri ve sevdikleri işlerle uğraşan bireyler kendilerinde var olan değerleri de ortaya çıkarırlar.

2.1.2. Herzberg'in Hijyen-Motivasyon (Çift Faktör Teorisi)

Herzberg'in geliştirmiş olduğu bu teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en çok konuşulan ve önde gelen teori diyebiliriz. Herzberg'in hijyen faktörleri(dışsal faktörler) ve motive edici faktörler(iç faktörler) olmak üzere iki grupta incelediği etmenler Maslow'un kuramı ile de benzerlikler göstermektedirler.

Bu teori Herzberg'in iki yüz muhasebeci üzerinde yapmış olduğu bir araştırma sonucunda doğmuştur. Bu araştırmada katılımcılara şu soru sorulmuştur "işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi açıklayınız." Verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların kendilerini en iyi ve tatmin olmuş hissettiklerini anlatırken iş ile ilgili olan kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Kendilerinin en az tatmin olmuş hissettikleri durumlarda ise işin dışında

⁴⁰ A.g.k., s.36.

⁴¹ A.g.k., s.38.

olan ücret, fiziksel şartlar vb.. kavramlar kullanmışlardır.⁴² Herzberg aldığı bu cevapları gruplandığında insanların kendilerini en fazla tatmin olmuş hissettikleri durumlarla en az tatmin olmuş hissettikleri durumların çok farklı olduğunu görmüştür. Herzberg bu durumlar hijyen etmenleri(dışsal faktörler) ve özendirici-teşvik edici etmenler (içsel faktör) olmak üzere iki gruba ayırmıştır (Tablo 3). Var olduklarında insanları motive etmeyen yok olmadıklarında doyumсузлук ve kötümserlik doğuran hijyen etmenlerini ve var olduklarında insanları oldukça yüksek derecede motive eden fakat olmadıklarında doyumсузлук yaratmaya güdeleyici etmenleri Tablo 3'deki gibi gruplamıştır.⁴³

Tablo 3: Hijyenik ve Motive Edici Faktörler

HİJYENİK ETMENLER (FAKTÖRLER)	MOTİVE EDİCİ (FAKTÖRLER)
<ul style="list-style-type: none"> • kurum politika ve yönetimi • teknik bilgi ve gözetim • insanlar arası ilişkiler • astlarla yöneticiler arasındaki ilişkiler • iş güvenlik • ücret • fiziksel koşullar • kişisel yaşama saygı 	<ul style="list-style-type: none"> • başarı • tanıma • ilerleme • işin kendisi • gelişme • sorumluluk

Kaynak: Özkalp E. ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1999, s.252.

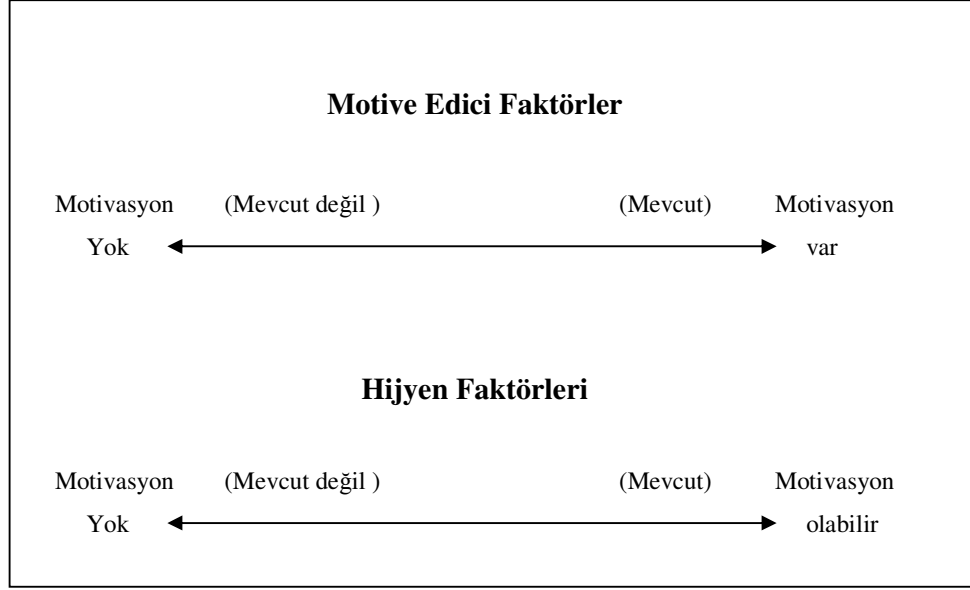
Herzberg ve arkadaşları hijyen faktörlerinin yeterli düzeyde olmadığı durumlarda çalışanların işlerinden, amirlerinden ve iş yerlerinde soğuyacaklarını ve nefret edeceklerini vurgulamak istemişlerdir. Bu nedenden hijyen koşullar yeterli düzeyde oluşturulmalı ve sürekliliği sağlamalıdır. Hijyen faktörleri sağladıktan sonra çalışanları teşvik etmek için motive edici içsel faktörleri harekete geçirmek gerekmektedir⁴⁴. Çünkü insanlar gerekli dışsal faktörler sağlandıktan sonra içsel faktörlerle motive olabilmektedirler. Motive edici faktörler ne kadar çok olursa çalışanlarda aynı oranda işlerini yapmaya özenecek ve verimlilik artacaktır.

⁴² Koçel, a.g.k., s.388.

⁴³ Özkalp E. ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.111, 1999, s.252.

⁴⁴ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 2006, s.510.

Koçel hijyenik faktörlerini ve motive edici faktörlerin mevcut olup olmadığının çalışanları etkileme durumunu Şekil 10'da olduğu gibi göstermiştir. Hijyen faktörlerini sağlamadan motive edici faktörleri sağlamak çalışanları motive etmeyecektir.



Şekil 10: Hijyenik ve Motive Edici Faktörlerin Motivasyona Etki Durumu

Kaynak : Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, 1995, s.389.

Herzberge göre tatmin ve tatminsizlik bir skandalın iki zıt ucu değildir. Bu iki kavram birbirinden tamamen farklıdır. Bu nedenle farklı şekilde ele alınmalıdırlar. Tatmin seviyesi, motive ediciler yani işin kendisiyle ilgili unsurlar tarafından belirlenir⁴⁵. Yöneticiler, uzun yıllar boyunca zengin personel politikalarını ve sosyal yardımların neden iş görenlerin işteki güdülerini arttırmadıklarını merak etmişlerdir. Hijyen ve motive edici faktörlerin ayrılması bu sorunun yanıtlanmasına yardımcı olmuştur. Çünkü sosyal yardımlar ve personel politikaları hijyen faktörleri olduğu ortaya çıkmıştır.⁴⁶

⁴⁵ Thompson, B.I., Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları,(çev. Vedat G. Diker) İstanbul, Hayat Yayınları, 1998, s.123.

⁴⁶ Keith, D., İşletmede İnsan Davranışı, (çev. Kemal Tosun ve diğ.), İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, No: 19,.1988, s.68.

Herzberg bu araştırmaları neticesinde insanları iyi çalışmaları yönünde motive etmede paranı en önemli faktör olmadığını ortaya koymuřtur⁴⁷. Sonuç olarak insanları çalıştıkları işlerinde güdelemek ve verimli çalışmalarını sağlamak istiyorsak dışsal faktörleri sağladıktan sonra başarma, tanınma gibi içsel faktörlerle de motive edilebilmeli.

2.1.3 Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Kavramı

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teori ihtiyaçların öğrenme neticesinde insanlar için önem kazanmaya başladığını açıklamaktadır. Mc Clelland insan ihtiyaçlarını başarma, birlikte olma(ilişki kurma), güç kazanma olmak üzere üç grupta toplamıştır.⁴⁸

2.1.3.1. Başarma İhtiyacı

Çocukluk yıllarından itibaren başarılı olmaya güdelenmiş bir insan iş hayatında da bu güdüsünü sürdürebilir. Başarma güdüsünün hâkim olduğu bir çalışan diğer çalışanlara oranla daha gerçekçi amaçlar için çalışır. İçine daha çok sarılır, ileri dönük çalışır ve isteklidir. Yükümlülük ve sorumluluk alır daha çok başarı ister⁴⁹. Başarı güdüsü yüksek olan çalışanları bu yönde çalışmalarına destek olmak önemli bir yönetsel işlevdir. Başaran yüksek başarı elde eden alışların yüksek olan niteliklerini şöyle sıralamıştır;⁵⁰

- Sorunları çözmede kişisel sorumluluk almak
- Tehlikeleri hesaplayarak girişimde bulunmak
- Durum değerlendirmesi yaparak dönüt olmak

Mc Clalland, yaptığı araştırmaların başarma ihtiyacının altındaki yüksek başarılarla ulaşmak isteyenlerin bu amaçlarına ulaşırken diğerlerinden daha iyi yapmak konusunda farklılıklar gösterdiklerini bulmuştur. Yüksek başarma ihtiyacındaki bireylerin özelliklerinden bazıları şunlardır;⁵¹

⁴⁷ Hanks, K., İnsanları Motive Etme Sanatı(ev. Can İkişler), İstanbul, Alfa Yayınları, 1999, s.59.

⁴⁸ Güney,S. a.g.k, s.484.

⁴⁹ Başaran, a.g.k., s.86.

⁵⁰ A.g.k., s.86.

⁵¹ Özkalp, E. ve iğdem Kirel, a.g.k., s.256.

- Geri bildirimde kendi çabalarıyla daha çabuk ulaşırlar.
- Çalıştıkları konuda ilerleyip ilerlemediklerini rahatlıkla söylerler.
- Zor amaçları daha hafifletip onları anlaşılabilir ve kolay hale getirirler.
- Başarıyı şansa bırakmazlar.
- Kolay ve zor işleri fark edip onlardan uzak durmayı tercih ederler.

2.1.3.2. Güç İhtiyacı

İnsanın çevresine egemen olma isteklerinin bir sonucudur. Bu sebeple insanlar çevresel ilişkilerinde etkinlikleri arttıracak ve seslerini duyuracak her türlü araca başvururlar. Üstün olmak ve insanları kontrol etme isteği bazen çatışmalara sebep olabilir. Bu sebeple bazen insanlar kendini frenleyebiliyorlar. Bu da güç ihtiyacının insandan insana değişiklik göstererek ortaya çıkmasına sebep oluyor.⁵² Güç ihtiyacı yüksek olan bireyler çalıştıkları işlerde diğerlerine oranla yöneticiliğe daha yatkındır.

2.1.3.3. İlişki Kurma İhtiyacı

Bu gereksinim insanın yaşamını yalnız başına sürdüremeyeceğinden ve sosyal bir niteliğe sahip olduğundan diğer kişilerle ilişki kurmasını vurgulamaktadır. Her insanın belirli derecede bağlandığı ve geliştirmiş olduğu arkadaşlık ve dostlukları vardır. Ancak bu ihtiyaç kişiden kişiye farklılık gösterir. Kimisi dostluk arkadaşlıktan hoşlanır, kimisi sorunları yalnız çözmekten hoşlanır.⁵³ Bütün insanların ilişki kurma ihtiyacı olduğu gerçeği, her insanın bu ihtiyaca eşit düzeyde gereksinim duyduğu anlamını çıkartmamaktadır. Başaran, ilişki kurma ihtiyacı yüksek olan bireylerin özellikleri şöyle sıralanmıştır:⁵⁴

1. Başkalarının arkadaşlığını aramaya eğilimlidirler.
2. Yardım etme istekleri daha yüksektir.
3. Çevresinden gelen övgülere daha açıktır.
4. İşe motive olmak için çevreden övgü gelmesini bekler.
5. Bir gruba üye olmaya daha isteklidir.
6. Üyesi olduğu grubun kendisini korumasını ister.

⁵² Eren, E. a.g.k., s. 419.

⁵³ A.g.k., s.419.

⁵⁴ Başaran, a.g.k., s.87.

7. Grubun değerlerini örgütün değerlerinden üstün tutar.
8. Sorumluluk ve yükümlülük alırken kendine ortak arar.

Mc Clelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden başarı güdüsünün birey ve toplumu daha çok etkilediğini ortaya atmıştır. Birey faaliyetlerde başarılı olmayı arzuladığı halde başarısız olmaktan korkar ve çekinir. Bu korku onu başarıya götürecek faaliyetlerden geri bırakabilir. Bunu engellemek için örgüt içerisinde başarısızlık ve korkuya sebep olacak etkenleri ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz;⁵⁵

- Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek. Amaç ve standartlar aşırı sıklığa ve gevşekliğe kaçmamak.
- İş ortamındaki belirsizlikleri ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak iç işi basitleştirmek. İş bölümü görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek kişisel görev ve sorumluluk bakımından bireyleri özendirmek.
- Örgütlerde başarı değerlendirme ve buna dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri başlama sağlamak.

Bu teorini yönetim açısından önemi şudur; eğer çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirebilir. Başarı gösterme ihtiyacı yüksek bir çalışan bunu gerçekleştirebileceği bir işe yerleştirilebilir. Böylece çalışan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından sahip olduğu bilgi ve yeteneği tam olarak işe koyabilir.⁵⁶

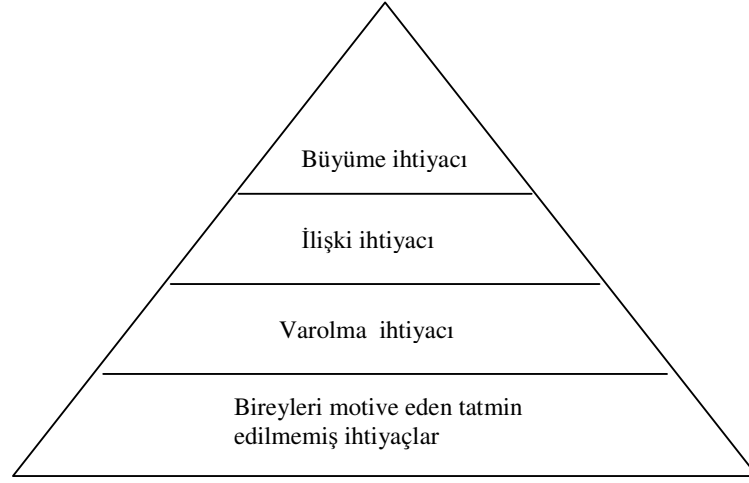
Sonuç olarak başarı güdüsü büyük hedeflerin belirlenmesine olanak sağlar, bundan dolayı insanlar daha çok çalışır ve mutlu olurlar. Başarı güdüsünün yüksek olduğu toplumlar sosyal ve ekonomik yönden büyük ilerleme gösteren toplumlardır. Başarı güdüsü yüksek olanlar para nedeniyle başarıyı hedefleyemezler. Onlar daha çok mücadele ruhu, başarıma arzusu ve hizmet etme düşüncesiyle çalışırlar başarılı olma isteği düşük olanlar ise daha çok para kazanmayı hedefleyeceklerdir.

⁵⁵ Eren, E. a.g.k., s. 419-421.

⁵⁶ Koçel, a.g.k., s.390.

2.1.4 Alderfer'in ERG Kuramı

Moslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramını desteklemek ve geliştirmek amacıyla Alderfer tarafından ortaya atılmış bir kuramdır. İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramından farklı olarak üç ihtiyaçtan söz etmiştir. Bunlar; var olma ihtiyaçları (existence), ilişki ihtiyaı(relatedness) ve büyüme (growth) ihtiyaçlarıdır (şekil 11). Bu üç ihtiyaın baş harflerinin birleşmesiyle oluşarak ERG teorisi olarak bilinmektedir.⁵⁷



şekil 11 : Alderfer'in İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak : Judith R. Gordon, A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Ally and Bacon London, 1991, s.138'den akt., Özkalp E. ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir,1999, s.25.

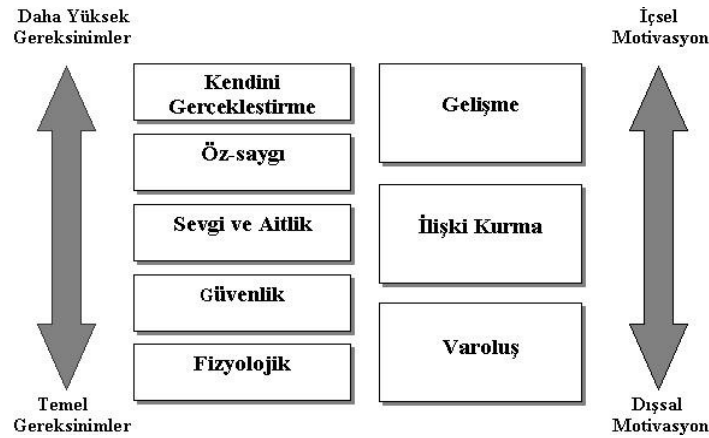
ERG teorisi Maslow'dan farklı olarak, tatmin edilmeyen yüksek bir ihtiyaın daha önceden tatmin edilen daha alt basamaktaki ihtiyaçların tekrar ortaya çıkmasına sebep olacağını ileri sürmektedir.⁵⁸ Maslow alt basamaktaki ihtiyaçların giderilmesiyle üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanabileceğini aksi takdirde üst basamaktaki ihtiyaçların karşılanamayacağını belirtmişti. Bu bakımdan farklılık gösterebilir de temel olarak aynı doğrultuda olduklarını söyleyebiliriz.

⁵⁷ Özkalp, E. ve Çiğdem Kirel, a.g.k., s.254.

⁵⁸ Yıldırım, S., "Motivasyon ve alışma Hayatında Motivasyonun Önemi", Yüksek Lisans Projesi, Kahraman Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.11.

Varoluş gereksinimi, insanın hayatını devam ettirebilmesi için gerekli maddesel özelliğe sahip fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini karşılamaktadır.⁵⁹ Var olma ihtiyaçları Maslow'un güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlarına denk düşmektedir.⁶⁰ İlişki kurma gereksinimi ise açık bir iletişim diğer insanlarla duygu ve düşüncelerin paylaşımı ile tatmin olunmasını içermektedir. Alderfer ilişki kurma gereksiniminin eleştirisiz samimiyetten ziyade açık, doğru ve dürüst etkileşimle tatmin edildiğini vurgulamıştır.⁶¹ İnsanların bir grubun üyesi olması nedeniyle ortaya çıkan ihtiyaçlardır. Maslow'un saygı gereksinimine denk gelmektedir.

Gelişme gereksinimi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üstte yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimini kapsamakta ve ayrıca başarı ve sorumluluk niteliğini içeren saygınlık gereksiniminin bir yönünü içine almaktadır. Alderfer ve Maslow'un kuramları birçok yönden benzerlik göstermektedir. Şekil 12 iki kuram arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır.⁶²



Şekil 12: Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki

Kaynak: Johns G. ve Saks A. M. (2001), Organizational Behaviour, Pearson Education Canada Inc. Toronto, 5. Edition s.138'den akt., <http://e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (20/06/2006).

⁵⁹ <http://e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (15/05/2009).

⁶⁰ Özkalp, E. ve Çiğdem Kirel, a.g.k., s.254.

⁶¹ <http://e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (15/05/2009).

⁶² <http://e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (15/09/2009).

Alderfer'in ERG kuramı açıklamalarında da görüldüğü gibi Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi araştırmalarının bulgularına göre düzeltilmiş biçimdir. Kurama göre varlık ile ilişki gereksinimleri doyuma ulaştıkça kendilerinden bir sonraki gereksinimler daha çok istenmeye başlayacaktır. Yalnız "gelişme" gereksinimleri karşılandığı ölçüde daha çok istenecektir. Kuramın Maslow'dan ayrılan bir yanı da ihtiyaçların somutluk durumuna göre sıraya konmuş olmasıdır. Dolayısıyla bir üst gereksinimi karşılamak güç olduğundan bir alt düzeyindeki gereksinimler istenecektir. Bu konuma göre az somut olan amaçları elde edemeyenler, daha somut amaçlara yönelirler.⁶³ Gerçek amaç elde edilemez, fakat elde edilebilen amaç onun yerine geçer. Maslow da ise elde edilen ihtiyaçlara tekrar geri dönüş olmaz.

2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Klasik kavramlara ise kapsam kuramları adı verilmektedir. Çünkü bu kuramlar sadece kişileri motive eden faktörlerin neler olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Ayrıca süreç kuramları kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre her birey farklı görüş ve değer yargılarına sahiptir. Fakat hepsinde davranışı harekete geçiren güdeleme süreci aynıdır.

2.2.1. Beklenti Teorileri

Bu bölümde aynı temel üzerine kurulmuş olan ortak yönü çok farklılığı az olan Vroom' un Beklenti Teorisi ile Lawler-Porter Modelini inceleyeceğiz. Her iki kuram da motivasyon beklenti ilişkisi üzerinde çalışmışlardır.

2.2.1.1.Vroom' un Beklenti Teorisi

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için çabalaması iki faktöre bağlıdır bunlar; kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyiştir. Bu ikisinin birlikteliği motivasyonu oluşturur. Bu nedenle; "motivasyon = arzulama derecesi x bekleyiş"

⁶³ Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981, s.39.

şeklinde ifade edebiliriz.⁶⁴ Bekleyiş kuramı örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirmiştir. Bunları şu şekilde ifade edebilir;⁶⁵

- **Birinci varsayım:** Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulları birlikte etkisiyle belirlenir ve yönlendirilir.
- **İkinci varsayım:** Her birey farklı beklenti arzu ve amaçlara sahiptir. Aynı şekilde her birey arzuladığı ödül bakımından farklıdır.
- **Üçüncü varsayım:** İnsanları arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yapmak zorundadırlar.

Bu kurama göre bir iş görenin işini yapması için çaba göstermesi gerekmektedir. Çaba ise şu üç değişkenin bir işlevidir⁶⁶.

1. Valence(arzulama derecesi)
2. Beklenti
3. Araçsallık

Valence (arzulama derecesi) bir kişinin bir çaba sonucunda elde edebileceği ödülü arzulama derecesidir. Bir ödül farklı bireyler tarafından farklı düzeylerde arzulacaktır. Bazıları bir ödülü çok arzularken bazıları hiç değer vermeyecektir. Bazıları için ise gayret sarf etmeye değmeyeceği düşüncesi hakim olacaktır. Arzulama derecesini -1 ile +1 arasında değer alan bir değişken olarak göstermek mümkündür⁶⁷. Arzulama derecesi artı olduğunda iş görenin çabası da artacaktır. Eksisi olduğunda ise iş görenin çabası vazgeçmeye yönelik olacaktır. Bireyler amaca ilgi duymadıkları durumlar da arzulama dereceleri de sıfır(0) olacaktır.⁶⁸ Arzulama derecesini artı yönde olmasını sağlamak iş görenlerin çabasını arttıracığından performansları da artacak ve motive olacaklardır. Bu nedenle iş görenlerin arzuladıkları amaçları keşfetmek yöneticilerin önemli bir amacı olmalıdır. Beklenti iş görenin yaptığı işin sonucunda belki bir amaca(ödüle) ulaşacağını ifade eder. Bireyin birinci amacı faaliyetin sonucunda elde edeceği ilk kazanımdır. İkinci amaç ise bu kazanımın aracılığı ile elde edeceği kazanımlardır.⁶⁹ Örneğin çalıştığı işte başarılı olan bir bireyin prim alması onun sonraki çalışma sürecinde de prim beklentisiyle daha istekli çalışmasını sağlamaktadır.

⁶⁴ A.g.k., s.394.

⁶⁵ Eren, E. a.g.k., s. 419-421.

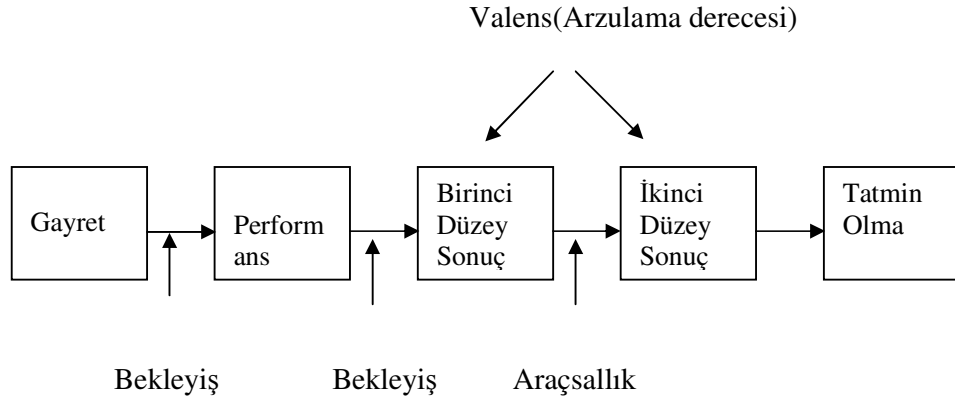
⁶⁶ Başaran, a.g.k., s.88.

⁶⁷ Koçel, a.g.k., s.394.

⁶⁸ Başaran, a.g.k., s.88.

⁶⁹ A.g.k., s.88.

Bu maddelerin üçüncü kavramı araçsallık kavramıdır. Araçsallık şunu ifade eder. Kişi belirli bir gayret ile belirli düzeyde ödüllendirilir. Bu ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Bu birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuçların gerçekleşmesinde bir araçtır. Örneğin iyi bir performanstan sonra kişinin maaşı arttırılabilir. Burada maaş kişinin iyi bir statü elde etme aileyi geçindirme gibi sonuçları elde etmesi için bir araçtır.⁷⁰



Şekil 13 : Vroom Motivasyon Modeli

Kaynak : Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü,Ankara, Feryal Matbaası, 2000, s.395.

Astlarını motive etmek için bu teoriyi kullanacak olan yöneticiler şu noktalara dikkat etmektedirler.⁷¹

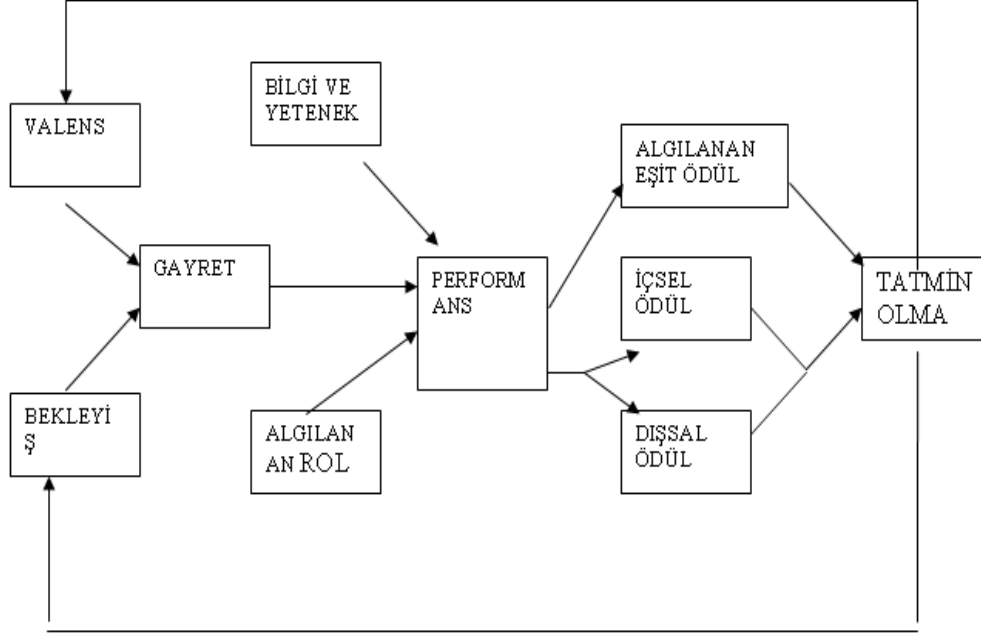
- Astlar için önemli olan ödüller belirlenmeli.
- Kurumun amaçlarının gerçekleşmesi için gerekli olan başarı ve davranış şekli belirlenmeli.
- Performans –ödül ilişkisi kurulmalı
- İşin başarılması için gerekli olan eğitim verilmeli.
- Başarıyı engelleyici faktörler belirlenmeli ve kaldırılmalı.
- Astlara güven duygusu aşılmalı.
- Ödül sistemi eşit ve düzenli işletilmeli.

⁷⁰ Koçel, a.g.k., s.395.

⁷¹ A.g.k., s.396.

2.2.1.2. Lawler-Porter Modeli

Bu model Vroom'un modelini temel almış ve bazı noktalarına ilaveler yapmıştır. Modelin ilk bölümü Vroom modeli ile aynıdır. Yani kişinin motive olma derecesini valens ve bekleyi etkilemektedir (Şekil 14).⁷²



Şekil 14 : Lawler Porter Motivasyon Modeli

Kaynak:<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/motivasyon.doc> (22/06/2009).

Lawler ve Porter'e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girer. Bunlar bilgi ve yetenektir. Eğer kişi bir işi yapmak için gerekli olan bilgi ve yeteneğe sahip ise ne kadar gayret gösterirse gösterecek yüksek performans gösteremeyebilir.⁷³ Diğer ilave değişken ise kişinin algıladığı rol ile ilgilidir. Personel içinde çalıştığı örgüte görev tanımı yapılmamış yetki ve sorumlulukları belirlenmemişse, bu takdirde başarıyı ve güdülenmeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilmektedir.⁷⁴

⁷² A.g.k., s.396.

⁷³ A.g.k., s.396.

⁷⁴ Eren, a.g.k., s.440.

Gayret, bilgi ve yetenek, algılanan rol değişkenlerine göre sergilenen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan Vroom'un modeline ek olan kısım "algılanan eşit ödül" değişkenidir. Yani herkes kendi performansı ile başkalarının performansını ile karşılaştır ve performansının karşılığı olan ödülle ilgili bir algı oluşur. Eğer aldığı ödül algısal ödülde az ise doyum olmayacaktır.⁷⁵ Bu durum personelin beklentilerinin azalmasına ve performansının düşmesine sebep olabilecektir. Bu nedenle performans-ödüle eşitliğini sağlamak örgütün dinamiklerini sürdürmek açısından çok önemlidir. Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yönetici Vroom'un modeli için söylenene ilaveten şu hususlara da dikkat etmelidir.⁷⁶

- Personelden beklenen performansa paralel eğitim verilmeli,
- Rol çatışmalarının önüne geçilmeli,
- Aynı düzeyde performansa eşit ödül ilkesi benimsenmeli kişilerin içsel ve dışsal ödüllere farklı önem verdikleri bilinmelidir.

2.2.2. Şartlandırma-Pekiştirme Teorisi

Bu teori bir davranışın kaynakları ya da onu ortaya çıkaran nedenler üzerine durmaktansa davranışın sonuçları veya bireye kazandırdığı değerler üzerinde durmaktadır. Edward L. Thorndike tarafından geliştirilen Etki Kanununu (Law of Effect) temel alarak gelişmiştir. Etki kanununa göre; çevre tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar tekrar edilmekte, çevrenin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar etmemektedir. Bu durumda, bir davranışın sağlayacağı sonuçlar organizmayı o davranışı göstermeye teşvik etmekte veya uyarmaktadır.⁷⁷

Şartlandırma teorisinin birisi klasik şartlanma diğeri sonuçsal şartlanma olmak üzere iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlanmada Pavlov (1849-1936) köpeklerin davranışlarının şartlanma ile değiştirilebileceğini ortaya çıkarmıştır. Yaptığı araştırma şudur: köpeklere et gösterildiğinde salyaları akmaktadır. Pavlov ete koşulsuz uyarım ve koşulsuz ortamda meydana gelen tepkiye de koşulsuz tepki (salgılama) demiştir. Bunu sağlamak için, köpeklere her et verdiğinde bir zil çalmıştır. Bir süre sonra köpekler et

⁷⁵ Koçel, a.g.k., s.397.

⁷⁶ A.g.k., s.397.

⁷⁷ Eren, a.g.k., s.444.

gösterilmeden zil çalmış ve köpeklerin salya çıkardıklarını gözlemlemiştir. Böylelikle köpek zil ile salya çıkarmayı öğrenmiştir. Burada zil koşullu uyarıdır. Pavlov'un bulguları diğer davranışçılarının teorilerini geliştirmesinde temel olmuştur Bu deney Tablo 4'de özetlenmiştir.⁷⁸

Tablo 4 .: Pavlov'un deneyindeki Uyarım ve Tepkiler

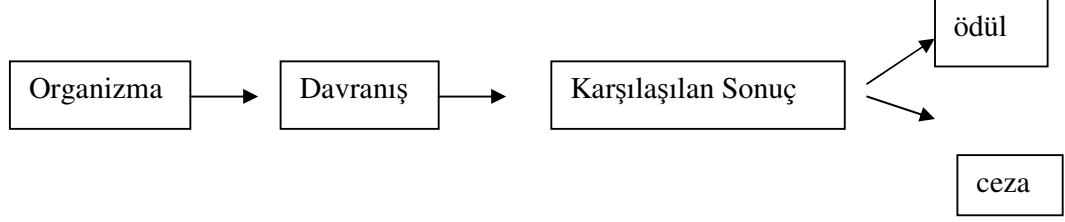
Yiyecek	Koşulsuz uyarıcı
Salya çıkarma	Koşulsuz tepki (doğal, öğrenmeden önce)
Zil	Koşullu uyarıcı
Salya çıkarma	Koşullu tepki (zile)

Kaynak: http://mbaser.web.ibu.edu.tr/fenbilgisi/3_ogrenme_teorileri.pdf (26/04/2009).

Skinner tarafından geliştirilen Sonuçsal Şartlandırma teorisi ise davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığını varsaymaktadır. Sonuçsal şartlandırmanın ana fikri şudur: Kişi şu veya bu nedenle (ihtiyaçlar, amaçlar, daha önceki şartlanma vs.) bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın sonucuna göre kişi aynı davranışı tekrar gösterecek ya da göstermeyecektir. Örneğin derse geç kalan bir öğrencinin geç kalma davranışını tekrarlaması büyük ölçüde öğretmenin göstereceği davranış tarafından etkilenecektir.⁷⁹ Skinner insan davranışlarını gösterilen davranışlara verilen tepkiler(sonuçlar) ile yönlendirilebileceğini ortaya koymuştur. Burada verilen tepkiler istenilen davranışa ödül istenmeyen davranışa ceza şeklinde olmaktadır. İş görenleri motive etmek amaçlı kullanılan ödül ve cezanın kullanım şekli ve zamanı yönetici tarafından iyi ayarlanmalı. Çok sık kullanılan ödüller ve cezalar belli bir süre sonra etkinliğini yitirebilir. Sonuçsal şartlanma Şekil 15'deki gibi ifade edilebilir

⁷⁸ http://mbaser.web.ibu.edu.tr/fenbilgisi/3_ogrenme_teorileri.pdf (26/04/2009).

⁷⁹ Koçel, a.g.k., s.391-392.



Şeki 15 : Skinner'in Sonuçsal Şartlanması

Kaynak: Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, 1995, s.391.

Yukarıda çok kısa olarak anlatılan Sonuçsal Şartlanma, bir motivasyon aracı olarak şu şekilde kullanılabilir. Eğer çalışanların davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise, yönetici çalışanın bu davranışı tekrar göstermesini arzu edecektir. Bu ise, ancak bu davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır (etki kanunu). Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma olasılığı yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışlar, örgüt tarafından “arzu edilmeyen” davranışlar ise, yönetici bu tür davranışların tekrarlamasını istemeyecektir. Bu durumda, eğer bu davranışlar cezalandırılırsa (etki kanunu), bunların tekrarlanma olasılığı azaltılmış olacaktır.⁸⁰

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranışları göstermek ve onları alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır.⁸¹

- **Olumlu pekiştirme:** İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, saygınlık kazanma... Dışsal ödüller ise zam, prim, terfi... Şeklinde örneklendirilebilir.
- **Olumsuz pekiştirme:** İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvurulan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir.

⁸⁰ Koçel, a.g.k., s.392.

⁸¹ Tütüncü, Ö. ve D. Küçükusta. “Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon”, 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme, İzmir, 21-24 Şubat 2008

- **Son verme:** Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir.
- **Cezalandırma:** Ceza; istenen davranışı ortadan kaldırır fakat istenen davranışı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranışına son verilen kişi olumlu davranışı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere karşı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir

Şartlandırma kuramında iki hususu birbirinden ayırmak gerekir. Olumlu ve olumsuz pekiştirme türleri arzulanan davranışları tekrar ettirmeye yönelik durumlardır. Buna karşılık son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türleri ise istenmeyen davranışları ortadan kaldırmaya yönelik tutumlardır. Pekiştirmenin gerçekleşmesi için ödül verici tutumlara ağırlık vermek gerekir.⁸² Son verme ve cezalandırma gibi pekiştirme türlerini kullanırken sergilenen davranışı ortadan kaldırırken iş görenlerin işlerinden soğumaları ve verimlerinin düşmesi gibi durumların oluşmaması için yöneticini bunları kullanırken dikkatli olması gerekmektedir. Bu teoriyi bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmek zorundadır;⁸³

- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık ve seçik olarak belirlenmelidir.
- Bu davranışlar personele duyurulmalıdır.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- Davranışlara hemen karşılık verilmelidir. Araya girecek uzun bir zaman süresi sonucun davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

⁸² Eren, a.g.k., s.446-447

⁸³ Tütüncü, Ö. ve D. Küçükusta. "Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon", 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme, İzmir, 21-24 Şubat 2008

2.2.3. Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği Kuramı

Adams A.B.D'nin General Electric işletmesinde güdüleme konusunda bazı araştırmalar ve deneyler yapmış ve ödül adaletinin çalışanları sürekli güdülemek ve teşvik etmek bakımından çok önemli olduğunu belirtmiştir.⁸⁴ Bu kurama göre, bir işgörenin emeği çalıştığı örgüt için girdidir. Bu girdinin içinde işgörenin bilişsel, devinimsel, duygusal gücüyle ürettiği bilgisi, becerisi ve tutumu, deneyimi, kıdemi, katkısı vardır. Örgüt için girdi olan emek, çalışan için çıktıdır. Çalışan örgüte verdiği emeğin karşılığı olarak (maaş, statü, prim, ikramiye, sosyal yardım vb.) geri almalıdır. Örgütün çıktısı olan ödeme ve haklar çalışanın girdisidir.⁸⁵

Eşitlik, çalışanın örgüte verdiği çıktısı ile örgütten sağladığı girdisi arasındaki değer eşitliğidir. Çalışan aldığı çıktısı ile algıladığı girdisini aynı değerde bulduğunda "eşitlik" duygusuna erişir.⁸⁶ Düşünür incelemelerinde çalışanların kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri daima karşılaştırdıkları ve kendilerine uygun görülen ödüllerin benzer başarıyı gösterenlerle ne düzeyde eşit olduğunu saptamaya çalıştıklarını belirlemiştir. Bu karşılaştırmada çalışanlar kendilerinin örgüte sundukları çıktıları ile örgütten sağladıkları girdileri dikkate almaktadırlar. Eğer bir eşitsizlik varsa ödül adaletinin bozulduğu ve bir dengesizlik hali ortaya çıktığı gözlenmektedir. Aşağıda bu denge durumu gösterilmiştir. Bu dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi bunu gidermeye çalışacak gideremediği takdirde örgüte sunduğu girdi ve değerlerin miktarını azaltacaktır.⁸⁷

<i>Ahmet'e Verilen Ödüller</i>	=	<i>Mehmet'e Verilen Ödüller</i>
<i>Ahmet'in Sunduğu Girdiler(değerler)</i>		<i>Mehmet'in Sunduğu Girdiler(değerler)</i>

Şekil : 16 Adams'ın Ödül Adaleti veya Eşitliği

Kaynak : Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, 1989, s.389

⁸⁴ Eren, a.g.k., s.441.

⁸⁵ Başaran, a.g.k., s.90-91.

⁸⁶ a.g.k., s.91.

⁸⁷ Eren, a.g.k., s.441-442.

Bu kurama göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma derecesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır ⁸⁸ Eşitlik ve adil davranma çoğu insan için vazgeçilmez bir değerdir. Kurum hayatında eşitlik ancak, kurumsal ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) çalışanlara uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem esasına göre dağıtılması sonucunda sağlanır. Beklentisi doğrultusunda ödüllendirilen birey, kurum içindeki gayretini artırır. Kişi çalışma ortamında bir eşitsizlik sezdiği zaman hemen bu eşitsizliği giderici davranışlar gösterir. İnsanlar eşitsizliği gidermek için şu şekilde davranırlar ;⁸⁹

- Daha az çalışırlar,
- Alacakları ücretin ve ödüllerin değiştirilmesini isterler,
- Yaptıkları işi veya faaliyeti tamamlamazlar,
- Başkalarını çalışmamaya veya az çaba göstermeye ikna etmeye çalışırlar,
- İşten ayrılmayı düşünürler,
- İmkânlar ölçüsünde yöneticisini değiştirmeye çalışırlar.

Bu teori eşitsizlik ve alınan maaş ile ilgili çeşitli önerilerde bulunmaktadır. Ancak bu durum birçok işte pek anlamlı bir etki göstermemiştir. Yüksek ücretten dolayı ortaya çıkan eşitsizlikler birçok işte davranışlar üzerinde etki göstermemiştir. Bu teorinin dört önerisi aşağıdaki gibidir;⁹⁰

1. Zamana göre ödeme yapıldığında; aşırı ödüllendirilen çalışanlar eşit şekilde ödüllendirilen çalışanlardan daha verimli olmaktadır.
2. Üretim miktarına göre ödeme yapıldığında; aşırı ödüllendirilen çalışan eşit ödüllendirilen çalışana oranla daha az fakat daha kaliteli üretim yapmaktadır.
3. Zaman göre ödeme yapıldığında; daha az ödüllendirilen çalışanlar daha az üretim yaparak, daha düşük kalitede çıktı ortaya koymaktadırlar.
4. Üretim miktarına göre ödeme yapıldığında; daha az ödüllendirilen çalışanlar eşit ödül verilen çalışanlara kıyasla çok miktarda fakat düşük kalitede üretim yapmaktadırlar.

Eşitlik Teorisi, Lawler - Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Esasında Lawler -Porter modeli, bir ölçüde, eşitlik teorisini de kapsamaktadır. Çünkü performans ile

⁸⁸ Toker, B. "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama" Doğu Üniversitesi Dergisi, 8 (1) 2007, 92-107.

⁸⁹ Güney,a.g.k., s.488.

⁹⁰ Özkalp,E. ve Ç. Kirel, a.g.k. s.261.

algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile örtüşmektedir. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek, motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur. Bu teoriyi personelinin motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususları dikkate almak zorundadır;⁹¹

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir. Bizdeki "testiyi kıran da bir, getiren de" deyiminin ifade ettiği anlam, bir eşitsizliğin ifadesinden farklı bir şey değildir.
- Eşitlik veya eşitsizlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

2.2.4. Locke'nin Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır.⁹² Amaçlar olarak ifade edilen arzuların iş motivasyonunu sağlamada önemli bir kaynak olabileceği görüşünü ifade etmektedir. Belirlenen özel amaçların performansı artıracaklarını ve zor amaçlar belirlendiğinde kolay amaçlara göre daha yüksek performans elde edileceği belirtilmektedir. Belirli bir amaç oluşturmak iş motivasyonunun önemli bir kaynağı olacaktır⁹³

Teorinin ana fikri kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir. Bu nedenle, iş yerindeki örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır. Amaçların güdülemedeki rolleri şöyle sıralanabilir.⁹⁴

- Birey tarafından ortaya konulan amacın anlaşılır olması iş başarılarını arttırmaktadır.

⁹¹ Koçel, a.g.k., s.399.

⁹² A.g.k., s.400.

⁹³ Özkalp, E. ve Ç. Kırel, a.g.k. s.257.

⁹⁴ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm>, (26/04/2009).

- Birey tarafından ortaya konulan amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun iş yerinde daha istekli ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını artıracaktır.
- Bireysel amaçlar; örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesidir. Çatışma arttıkça bireysel davranışların işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.

Ayrıca, örgütsel amaçların bireysel amaçlar üzerindeki etkilerini incelerken şu faktörleri de dikkate almak gerekir;⁹⁵

- Örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu, adı geçen çatışmaları azaltacak, bireyleri güdüleyecektir.
- Örgüt yöneticilerinin örgütsel amaçlara ne denli ulaşıldığına (etkinliğe) ilişkin bireylere bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak elde edilen başarılar ölçüsünde onları ödüllendirmesi güdüleyici diğer bir etmendir.

Eğer çalışanlar amaçlarını belirleme şansına sahip olursa daha çok çalışır mı? Yapılan gözlemlerin belirsizliğine rağmen bu durum bireyin konuya ne derece katıldığına bağlıdır. Bazen amaçların katılımlı oluşturulması olağanüstü bir performans sağlarken bazen de amaçların işveren tarafından belirlenmesi bireyin performansını daha çok artırmaktadır. Katılımın önemli bir avantajı amacın birey tarafından benimsenmesidir. Sonuç olarak amaçlar önemli bir motivasyon faktörü olup yüksek bir performans sağlarlar. Ancak bu amaçların iş tatminini ne şekilde artırdığı üzerinde herhangi bir kanıt yoktur.⁹⁶

2.3. Motivasyon Teorilerinin Başlıca Katkıları ve Karşılaştırılması

Motivasyonu, “İnsanların istenilen yönde hareket etmelerine sebep olan güç veya yöntem.” diye algılayabiliriz. İşte, motivasyon teorileri de o gücü veya yöntemi bulma çalışmaları sırasında ortaya çıkmışlardır. Bütün teorilerin, kendilerine has

⁹⁵ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (26/04/2009).

⁹⁶ Özkalp,E. ve Ç. Kirel, a.g.k. s.258 .

yaklaşımları vardır. Hedefleri ile önem verdikleri noktalar farklıdır. Motivasyon konusunda; her zaman, her yerde, her ortamda ve her insana uygulanabilecek bir teori önerilmemiştir. Zaten bu, insanın tabiatına aykırıdır. Önerilen teoriler mutlaka, örgütlerde kullanılacaktır. Kullanım esnasında, teorileri pratiğe aktarmak ve iş ortamında etrafındakilere karşı kullanmak sureti ile motive etmeye çalışmak ilgili yöneticilerin sorumluluğundadır.⁹⁷ Önemli olan yöneticinin çalışanlarını iyi tanınması ve örgüt içerisinde en uygun teori veya teorileri seçerek kullanmasıdır. Motivasyon konusunda bahsedilen teorilerin, hedefleri ve motivasyon konusuna yaptıkları katkılar ise Tablo 5’de olduğu gibi açıklanabilir.

⁹⁷ <http://www.yenifirm.com/archive/motivasyon-teorileri-t118774.html> (26/04/2009).

Tablo 5 : Motivasyon Teorilerinin Ağırlıklı Görüşleri ve Motivasyon Konusuna Yaptıkları Katkıları

TEORİNİN ADI	TÜRÜ	AĞIRLIK NOKTASI VE KATKISI
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	Kapsam	Kişiler belirli bir sıralama gösteren gereksinimlere sahiptir ve onları tatmin etmek için uğraş verir. Tatmin edilen bir gereksinim artık motive edici bir faktör değildir.
Çift Faktör Teorisi	Kapsam	İhtiyaçlar yine motivasyonun temel faktörlerindedir. Fakat bazıları motive etmez sadece motivasyon için gerekli ortama katkı sağlarlar.
Başarı İhtiyacı	Kapsam	Kişinin başarıya olan ihtiyacı ne kadar fazla olursa performansı da o kadar fazla olur.
ERG Teorisi	Kapsam	İnsan sıra halindeki ihtiyaçlarını tatmine çalışır. Üst kademedeki ihtiyaçlarını tatmin edemedikleri zaman alt kademedeki ihtiyaçlarına yönelirler
Şartlandırma Teorisi	Süreç	Ödül ya da ceza kullanılarak davranışların sürdürülmesi, durdurulması, kuvvetlendirilmesi veya zayıflatılması amaçlanır.
Bekleyiş Teorisi	Süreç	İnsan işi ilgilendiren ödüllere değer biçer ve gayreti ile ödül arasında ilişki olduğunu bilerek hareket eder. Kişi kendi performans-ödülü ile başkalarınınkini arasında eşitlik olmasını bekler.
Eşitlik Teorisi	Süreç	İnsanlar çabaları sonucu elde ettikleri sonuçlar ile başkalarınınkini karşılaştırma eğilimindedir.
Amaç Teorisi	Süreç	İnsanların motivasyon ve performans dereceleri sahip oldukları amaçlarının ulaşılabilirliğine bağlıdır. Zor amaçlar motivasyonu ve performansı artırmaktadır.

Kaynak: Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, Beta Yayınları, 1995,s.400–401

Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi ve Adelfer'in ERG Teorisi birbiriyle birçok yönden örtüşmektedir. İkisinde de ihtiyaçlar belirli bir sıraya konmuştur. Fakat Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Adelfer, doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını da eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karşılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karşılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar.⁹⁸

Maslow'un fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyenik etmenleri ile özdeş olmaktadır. Diğer taraftan, Maslow'un değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini geliştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in özendirici faktörleri ile eş anlamlı olmaktadır. Herzberg'in bu teorisinin yöneticiler arasında yaygın olmasının en önemli nedenlerinden birisi, teorisinin işle ilgili terimleri kullanmış olmasıdır. Ancak bazı uygulamalı araştırma sonuçları, Herzberg'in teorisinin varsayımlarını doğrulamamıştır.⁹⁹

Kapsam teorileri kişi odaklıdır ve iş yaşamında motivasyon üzerinde etkili olan faktörleri açıklamak için insanların özelliklerine ve ihtiyaçlarına yönelmektedirler. Buna karşılık süreç teorilerinin her birinin belirli bir odak noktası bulunmaktadır. Örneğin beklenti teorisi kişilere, işe ve çevresel değişkenlere önem vermektedir. İhtiyaçların, algılamaların ve inançların kişiden kişiye ne şekilde farklılıklar gösterebileceğine dikkatleri çekmektedir. Eşitlik teorisi; girdi, çıktı ve ödül uygulamaları arasında gelişen ilişkilere karşılık kişilerde oluşan tutum üzerine yapılandırılmış olan bir yaklaşımdır. Amaç teorisi ise motivasyon üzerinde etkili olan bilişsel süreç ve maksatlı davranışın rolüne önem vermektedir¹⁰⁰

Motivasyon teorileri arasında yer alan her bir yaklaşımın ortaya koyduğu temel görüşler ele alındığında, yöneticiler için faydalı bilgiler sağlayan dört farklı çıkarıma ulaşılmaktadır;¹⁰¹

⁹⁸ <http://www.yenifrm.com/archive/motivasyon-teorileri-t118774.html> (26/04/2009).

⁹⁹ <http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (26/04/2009).

¹⁰⁰ Aksoy, Hande. **Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Ün. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.93

¹⁰¹ Aksoy, a.g.t, s.93

- Yöneticiler çalışanlarının motivasyon durumunu etkilemektedir. Eğer performans ihtiyaçlarının geliştirilmesi gerekiyorsa, yöneticilerin yapması gereken, gelişimi cesaretlendiren ve destekleyen bir atmosfer yaratmaktır.
- Yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarına, yeteneklerine ve amaçlarındaki farklılıklarına karşı duyarlı olmalıdır. Yöneticiler aynı zamanda ödül konusundaki tercihlerindeki farklılıkları da farkında olmalıdır.
- Çalışanların ihtiyaç, yetenek, amaç ve tercihleri sadece insan kaynakları müdürleri tarafından değil, aynı zamanda bağlı bulunulan her yönetici tarafından sürekli olarak kontrol edilmelidir.
- Yöneticiler çalışanlarına zorlayıcı aynı zamanda ihtiyaçlarını tatmin edebilmeleri için değişik olanaklar sağlayan farklı işler sunmalıdır.

3. MOTİVASYON VE YÖNETİM

3.1. Yönetim ve Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

İnsanın güdülenmesi üzerine pek çok deneme, araştırma, ve çalışma yapılmış, pek çok güdüleme kuramı oluşturulmuştur. Çalışan bir insanın özelliği bir işi yapmaya güdülenmediği sürece işi yapmaması; yapsa bile istenilen düzeyde başaramamasıdır. Çalışanların bu özelliğinden dolayı örgütlerde çalışanı örgütsel amaçlara güdülemek önemli bir yönetim işlevidir.¹⁰² Çalışanın bir işi yapmaya güdülenmesiyle, başarıya ulaşması ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme için gerekli olan en önemli koşul yerine gelmiş olacaktır.

Motivasyonun konusu, insan ve insan davranışlarıdır. Bu yüzden motivasyon da amaç, insanı kazanmaktır. İnsanları kazanabilmek için ise, insanların beklentileri, amaçları, arzuları ve ihtiyaçlarının bilinmesi önemlidir. Başka bir ifadeyle, yöneticiler, yanlarında çalıştırdıkları bireyleri nelerin motive ettiğini doğru olarak tespit etme çabası içerisinde olmalıdırlar. Çoğu yönetici parasal ödüllerin çalışanların motivasyonunun bir parçası olduğuna inanırlar. Gerçekten insanlar sadece para kazanmak, zengin olmak için mi çalışırlar? Genel itibariyle onların yaşamında ücret her şey midir? Her şeyden önce

¹⁰² Başaran, a.g.k., s.73.

bir bireyi motive etmedeki en önemli şey, onların kim olduklarını anlamaktır.¹⁰³ Maalesef, hala personelin gereksinimlerini sadece para bağlamında düşünen yöneticiler var.¹⁰⁴ Çalışanlarını anlayan ve onları tanıyan yöneticiler onlarla daha sağlıklı ilişkiler kurabilecek ve ortak bir çalışma dili ve anlayışı oluşturabilecektir.

Amerika Birleşik Devletleri'nde on beş binden fazla işçi ve yönetmen üzerinde yapılan araştırma da yöneticilerden çalışanların ihtiyaçlarını, çalışanlardan ise kendi ihtiyaçlarını öncelik sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.¹⁰⁵

Tablo 6 : Yönetici ve İşgörenlerin Gereksinimleri

Yöneticilerin Gereksinimleri (Önem Sırasına Göre)	İşçilerin Gereksinimleri (Önem Sırasına Göre)
1. Ödemenin Artırılması	1. Üstlerce Beğenilmek Onaylanmak
2. İş Güvencesi	2. Örgütün Bir Üyesi Olduğu (ilişkinlik) Duygusunu Geliştirmek
3. Yükselme Olanağı	3. Özel Sorunlara İlgi ve Yardım Almak
4. İyi ve Sağlıklı Çalışma Koşulları	4. İş Güvencesi
5. Kendini Gösterme Olanağı	5. Ödemenin Artırılması
6. Üstlerle İyi İlişkiler Kurulması	6. Kendini Gösterme Olanağı
7. Üstlerin Adil Davranması	7. Yükselme Olanağı
8. Üstlerce Beğenilmek Onaylanmak	8. Üstlerce Beğenilmek Onaylanmak
9. Özel Sorunlara İlgi ve Yardım Almak	9. İyi ve Sağlıklı Çalışma Koşulları
10. Örgütün Bir Üyesi Olduğu (ilişkinlik) Duygusunu Geliştirmek	10. Üstlerin Adil Davranması

Kaynak: J.R. Hopper. Yönetimde Beşeri İlişkiler. (çev. Ö. Özkaya) akt. Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s.70.

Tablo 6'da da görüldüğü gibi çalışanların gerçek ihtiyaçları ile yöneticilerin algıladıkları ihtiyaçlar farklılık göstermektedir. Yöneticiler çalışanlar için en önemli faktörün ücret artışı ve güvenlik gibi maddi unsurlar olduğunu düşünürken, çalışanlar beğenilmek, onaylanmak ve bir grubun üyesi olduğunu hissetmek gibi manevi(psikolojik) unsurların daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırma

¹⁰³ Şahin, A., Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, Konya, 2004, s.523-547.

¹⁰⁴ Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı (çev. Göktuğ Aksan), İstanbul, Rota Yayınları, 1997, s.39

¹⁰⁵ Başaran, a.g.k., s.75.

ortaya koyuyor ki yöneticiler çalışanların ihtiyaçlarını doğru olarak tespit edemiyorlar. Bu da motivasyonu düşük çalışanların sayısını artırmaktadır.

Çalışanlar açısından bakıldığında; motivasyon, bireyin yeteneklerini ve potansiyelini ortaya çıkarma konusunda ona destek sağlarken, düşük moral ve motivasyon çalışanlarda bazı sağlık sorunlarına yol açarak düşük verimle çalışmalarına neden olur. Yöneticiler de, örgütsel hedeflerin ancak çalışanlarla beraber gerçekleştirilebileceği gerçeğinin farkında olmalıdır. Yöneticiler, motivasyon aracını kullanarak, kişilerin yaptıkları işlere konsantre olmalarını, işleri daha iyi yapmalarını ve dolayısı ile kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışırlar.¹⁰⁶

Her yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının kurumsal amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tamamen bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Motivasyon ve performans birbiriyle çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan insanların başarılı olmaları beklenmemelidir.¹⁰⁷ Bu nedenle yöneticiler motivasyon konusunda ve çalışanların ihtiyaçlarını belirleme konularında kendilerini geliştirmeli ve çalışanların motivasyonunu yüksek tutmayı amaçlamalıdır. Bir örgütte duruma göre birden fazla motivasyon aracına yer verilmelidir. Çünkü bir araçla herkesi motive etmek çoğu zaman mümkün olmayabilir. Her çalışanın ihtiyacı aynı olmayacağından farklı motivasyon araçlarını kullanmak yöneticinin işini kolaylaştırabilir.

Kısaca ifade etmek gerekirse, motivasyon iki yönlü bir süreçtir. Yönetici hem çalışanları etkileyecek hem de çalışanlardan etkilenecektir. Önemli olan çalışanların ne istediklerini yöneticilerin tam olarak tahmin edebilmeleri ve yine kendilerini de motive edebilecek iş ortamının mevcut olmasıdır.¹⁰⁸ Gerekli ortam sağlandıktan sonra yöneticilerin davranışları önem kazanmaktadır. Güney, yöneticilerin insanları motive ederken sergilenebilecek uygun davranışları şu şekilde sıralamıştır.¹⁰⁹

- İnsanlara görüşlerini belirtme ve bilgi paylaşma fırsatı vermek,
- İnsanları dikkatle dinlemek,

¹⁰⁶ Kulpcu, O., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep,2008, s.19.

¹⁰⁷ Güney, a.g.k., s.469.

¹⁰⁸ Şahin, a.g.m., s.527.

¹⁰⁹ Güney, a.g.k., s.493.

- İnsanlara sevgi ile yaklaşmak ve onlara gülümsemek,
- İnsanlara saygı ve kabul anlamında olumlu sözsüz mesajlar iletmek,
- İnsanları samimi olarak övmek,
- İnsanların dünya görüşlerine ve değer yargılarına saygı göstermek,
- İnsanları dinledikten sonra yapıcı önerilerde bulunmak,
- İnsanların isteklerini ve ihtiyaçlarını anlayışla karşılamak,
- Bütün insanlara mümkün olduğunca eşit davranmak,
- Çok kolay sinirlenmemek,
- İnsanların düşüncelerini açıklayabilmeleri için onlarla aynı seviyeye inmek,
- Konuşma konusunu, konuşanın konuşması bitmeden değiştirmemek gerekir,
- İnsanlara, samimi, açık ve dürüstçe sorular sormak
- İnsanların güvenini sarsıcı davranış ve konuşmalar yapmamak,
- İnsanlara, aynı duygu, düşünce ve fikirlere sahip olduğunu dürüstçe açıklamak,
- İnsanları zorlayıcı meselelerde yapıcı bir tutum sergilemek,
- İnsanlara gelişi güzel söz vermemek, söz verdiğinde de sözünü tutmak,
- Toplum içinde yapıcı ve neşeli şakalar yapmak

3.2. Eğitim Kurumlarında Motivasyon

Günümüzde toplumun yaşantısında inanılması güç gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Bir toplumun gelişmesinde, bilimsel ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamasında en önemli rol kuşkusuz eğitimindir. Ülkelerin geleceği, eğitim kurumlarının işlevlerini tam olarak yerine getirip getirmemelerine bağlıdır. Eğitim sisteminin en stratejik ögesi kuşkusuz öğretmendir. Öğretmenin, öğrenme – öğretme sürecinde verimli olabilmesi için eğitim hizmetini sunmaya her yönden hazır olması gerekmektedir.¹¹⁰ Eğitim sisteminin çok önemli bir alt sistemini oluşturan okulların başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmalarına bağlıdır. Bunun

¹¹⁰ Karaköse, T., “Öğretmen gereksinimleri ve Motivasyon” Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı: 69, Kasım 2005, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi69/index-karakose.htm> (05/07/2009).

için yöneticilerin öncelikle motivasyon konusuyla ilgilenmeleri gerekmektedir.¹¹¹ Öğretmenin motivasyonunu yönetmek ve verimli bir şekilde çalışması için gerekli ortamı sağlamak okul yönetimi için önceli amaç olmalıdır. Motivasyonu yüksek öğretmenler, okulun amaçlarını gerçekleştirme, öğrencileri başarılı kılmak, okul kültürü oluşturmak gibi bir eğitim kurumunda öncelikleri olan hususlarda daha etkin rol alacak ve başarılı olacaklardır. Çünkü motivasyonu yüksek öğretmen çalışmaya istekli olduğundan çevresini de bu yönde motive edebilecek yani örgütün etkin bir parçası olacaktır.

İşgörenlerin motivasyonu konusu örgütün verimliliğini arttırdığı için son yıllarda büyük önem kazanmaya başlamıştır. Ancak motivasyon kolay gerçekleştirilebilecek bir işlem değildir. Okullarda da görevli olan öğretmen ve yöneticilerde değişik eğitim kurumlarından gelmiş, yetenekleri, becerileri, iletişim kurabilme yeteneği, düşünceleri; ilgileri, branşları farklıdır. Bu nedenle öğretmenleri işe güdüleme sorumluluğunu üstlenen okul yöneticisinin, değişik güdüleme yollarını bilerek etkili olabilecek güdüleme yollarını uygulaması gerekmektedir.¹¹² Yöneticilerin bunu başarabilmesi için bu konuda yeterli bilgi yüküne sahip olmaları gerekmektedir. Bu nedenle okul müdürlerine ve diğer yöneticilere bu alanda hizmet içi eğitim seminerleri düzenlenmesi ve çeşitli programlarla etkinliklerin yapılması okul yöneticilerinin niteliğini artırabilir.

Eğitim kurumlarında öğretmenlerin motivasyonunu ve moral düzeyini artırmada en önemli faktör, okulda etkililiği sağlamaktır. Okul yöneticisi, öğretmenleri işbirliğine ve sınıflarında eğitimin kalitesini artırmaya yönlendirmelidir. Öğretim sorumluluğunu artırmak, iş kaybını azaltmak, nesnel standartlar geliştirmek ve grupları cesaretlendirmek, başarılı olmak için gereksinim duyulan temel alanlardır. Okul yöneticileri, okullarında üst birimlerle alt birimler arasında bir bağ oluşturmalıdır. Etkili

¹¹¹ Ünal, S., "İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri"
Pmukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesidergisi
<http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say%C4%B117/15-%C4%B0LK%C3%96%C4%9ERET%C4%B0M%20%20OKULU%20%20Y%C3%96NET%C4%B0C%C4%B0LER%C4%B0N%C4%B0N%20%20OKULLARINDA%20%20MOT%C4%B0VA%E2%80%A6.pdf> (05/07/2009).

¹¹² Ünal, S., "Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi"
Milli Eğitim Dergisi, say.147, Ankara, 2000,
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/unal.htm>(05/07/2009).

yönetimde liderlik ve iletişim, okulda öğretmen kalitesinin ve etkililiğinin artmasına yardımcı olabilir.¹¹³

Motivasyon iki yönlü bir süreçtir. Sadece yöneticilerin öğretmenleri değil öğretmenlerinde yöneticileri motive etmesi gerekir. Yöneticiler insan ilişkilerini önemser bunu davranışlarında gösterirlerse hem kurum hem de kendi amaçlarını gerçekleştirirler. Eğer bu davranış ve inanç biçimi olmazsa en iyi motivasyon yöntemleri dahi istenilen düzeyde işlemez. Fakat bu inanç ve davranış biçimi mevcut ise programlar ve teknolojik imkanlar eksik olsa bile her şey istenilen düzeyde gerçekleşebilir. Kısaca belirtmek gerekirse okul ortamı içinde yöneticiler kadar öğretmenlerde motivasyon konusunda sorumlulukları vardır. Eğer bu sorumluluk anlaşılmaz ve yerine getirilmezse motivasyon süreci tek yönlü kalır veya hiç gerçekleşmez.¹¹⁴

3.3. Yöneticinin Motivasyon (özendirme) Araçları

Motivasyon özendirme araçları hakkında literatür taraması yapıldığında, özendirme araçlarının farklı şekillerde gruplandığını ve incelendiğini görebiliyoruz. Bu gruplama biçimlerinden biriside Kulpcu¹¹⁵ ve Kaplan¹¹⁶ tarafından tez çalışmasında kullanılan “yöneticilerin motivasyon araçları”dır. Bu grupta 13 motivasyon aracını şu şekilde sıralamışlardır:

1. Kötücül rekabeti ortadan kaldırmak
2. Maddi ve manevi tevsikler
3. Açık iletişim
4. Geri besleme
5. Yöneticinin davranışları

¹¹³ Cemaloğlu, N. “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü” Milli Eğitim Dergisi, say.153-154, Ankara, 2002 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm> (05/07/2009).

¹¹⁴ Güney, a.g.k., s.476.

¹¹⁵ Kulpcu, O., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep,2008.

¹¹⁶ Kaplan,M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama,Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2007.

6. Kararlara katılım ve sorumluluk vermek
7. Makul ise alma uygulamaları
8. Performans değerlendirmeleri yerine hedef belirleme oturumları
9. Çalışanların güçlü yönlerine odaklanmak
10. Çalışmayı takdir etmek ve ödüllendirmek
11. Yükselme olanakları sağlamak
12. İşinin önemli olduğunu hissettirmek
13. Çalışanların şikayetlerini dikkate almak

Motivasyon özendirme araçlarının en çok kullanılan gruplama biçimi Taşpınar¹¹⁷, Baygut¹¹⁸ ve Elbir¹¹⁹ tarafında tez çalışmalarında kullanılan biçimdir. Bu çalışmalarda motivasyon araçları üç gruba ayrılmıştır;

- sosyo-ekonomik araçlar
- psiko-sosyal araçlar
- yönetsel-örgütsel araçlar

olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Yönetsel-örgütsel araçlar konumuzla daha ilintili olduğundan bunları daha ayrıntılı açıklamak konun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

Yöneticilerin astlarını güdülemesi çalışanların tatmin olacağı davranışları geliştirmesi ile mümkün olacaktır. İnsan davranışları çok karışık ve anlaşılması güç olduğundan motive etmek için genel ilkeler geliştirmek oldukça zordur. Çünkü her insanın kendine has kişisel özellikleri bulunmaktadır. Bir çalışanı motive eden bir özendirme aracı başka bir çalışanı motive etmeyebilir. Şöyle de diyebiliriz bir okulda öğretmenlerini çok iyi motive edebilen bir okul müdürü başka bir okulda aynı tekniklerle başarı sağlayamayabilir. Fakat iyi bir yönetici uzun araştırmalar sonucu tespit edilen ve aşağıda inceleyeceğimiz özendirme araçlarını iyi bilmeli, kişilere ve duruma göre uygulayabilmelidir.¹²⁰

¹¹⁷ Taşpınar, F., Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar, 2006.

¹¹⁸ Baygut, T., İzmir Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Dercelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

¹¹⁹ Elbir, Ö., Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.

¹²⁰ Eren, E., a.g.k., s.408.

3.3.1. Ekonomik Araçlar

İnsanların çoğu için daha yüksek gelir elde etme olanağı, çalışmak ve işbirliği elde etmek için önemli bir motivasyon tekniğidir. Bu nedenle, satış miktarı üzerinden komisyon ve parça başına ücret yöntemi en etkili kullanım şekilleridir. Diğer bir yöntem de bu türlü bir standart yerine kişisel değerlendirmeye dayanan prim verme yoludur. Fakat, bu araçların arzulanmayan sonuçları doğurmaması için bazı önlemleri almak gerekmektedir. Mali özendirme terfi ettirerek ücretlerin artırılması söz konusu olduğu gibi, kişiyi aynı mevkide tutarak (terfi ettirmeden) ücretini arttırma yolu da tutulabilir. Terfi eden kimsenin sorumluluğu da arttığından iş yükü ve etki alanı da artmaktadır.¹²¹ Ekonomik araçlar ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül olarak incelenebilir.

3.3.1.1. Ücret

Ekonomik özendirme artışlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir. Her çalışan kazandığı ücretin emeğini karşılamasını ister. Emeğinin karşılığını alamayan çalışanın verimi düşebilir. Bu gibi durumlarda yönetici gerekli önlemleri alarak ücret artışı yoluna giderek çalışanların verimini artırabilir. Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre de değişir. Eğer örgütte, ücretle performans arasında bir ilişki kurulmamışsa ücret artışı bir başarı artışına yol açmayabilir. Bunun nedeni çok çalışana da az çalışana da aynı ücretin verilmesidir. Ücret artışının önemli olmasının nedenleri şöyle sıralanabilir;¹²²

- Ücret, yaşam için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir motive unsuru olur.
- Ücret ölçüsü çalışanın konumunu gösterir.
- Ücret artışı, çalışanın işindeki başarısının onaylanmasıdır.
- Ücret artışı, diğer insanlarla temastan mahrum bir yaşamı telafi edebilir

Okullarda özellikle öğretmenlerin ek ders, etüd ve kurs gibi çalışmalardan sağladıkları gelirlerde motivasyonu sağlama açısından önemli etkenler olabilir. Tayin

¹²¹ A.g.k., s.408-409.

¹²² [http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde motivasyon olusturmada ekonomik Araclar](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar) (02/05/2009).

dönemlerinde merkez okulların tercih edilmesi ve tercih edilen okullarda aranan en önemli özelliklerden birinin kurs ve etüt gibi gelir getiren hususlar olması dikkat çekmektedir. Öğretmenlerin bu tür okullarda çalışmaya istekli olmaları da gelirin çalışma isteğini artırmadaki önemini ortaya koymaktadır. Fakat şu gerçeği de göz önünde bulundurmak gerekir ki öğretmenlerin performansının düşük veya yüksek olması maaş ve ek dersinde ücret artışına sebep olmamaktadır. Öyle ki okul için oldukça yüksek performans gösterebilen okul yöneticileri performansı düşük olup kurs veren öğretmenden daha az ücret veya eşit maaş alabilmektedirler.

Öğretmen kariyer basamakları ile birlikte öğretmenlerin maaşlarında yapılan artışlarında hedefinde verimliliği artırmak vardır. Henüz etkili bir şekilde uygulanamamış olsa da ilerleyen yıllarda öğretmenler için etkili bir motivasyon aracı olabilir mi buda zamanla ortaya çıkacaktır. Eğer ki performans dayalı bir kariyer sistemi oluşturulabilirse işletmelerde olduğu gibi önemli bir motivasyon aracı olabilir.

3.3.1.2.Primli Ücret

Çalışanların almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı çalışanların daha çok çalışmaları için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır.¹²³ Öte yandan primli ücret iş görenleri daha çok çalışmaya özendirirken, kalitenin düşmesine, is kazalarının artmasına, is görenlerin daha çok yıpranmasına yol açar.¹²⁴

Okullarda uygulanma şeklini ek ders sistemine benzetebiliriz. Öğretmenler maaş karşılığı olarak belli bir ders saati (15–18 saat) derse girdikten sonra, girdikleri her ders için ücret almaktadırlar. Bu da çok derse giren ile az derse girenin aynı ücreti almasının önüne geçilmesini sağlıyor. Bununla birlikte öğretmenler fazla derse girerken fazla

¹²³[\(http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar\)](http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar) (02/05/2009).

¹²⁴ Yumuşak, S., “İşgörenlerin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 13, Say. 3, 2008, s.243 <http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-3-12.pdf> (08/07/2009).

ücret alacaklarını bildiklerinden ders almaya karşı isteksiz olmuyorlar. Bunun en açık örneği öğretmenlerin fazla ek ders ücreti almak için normal eğitim süresi bittikten sonra okulda kalarak yaptıkları egzersiz(satranç, spor, folklor v.b.) çalışmalarınıdır.

3.3.1.3. Kâra Katılma

İşgörenlerin morallerinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik kazanımların çalışan herkese açık bir şekilde dengeli olarak dağıtılması gerekir. Bir diğer deyişle, her iş görenin aldığı ücret ile işe katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişkiyi kurmak ilke olarak kolay olmakla birlikte, üretim artısından doğan kazançta nasıl katılma sağlanacağı konusu açık ve uygulanması kolay değildir. Sistemin özü, kurumun elde ettiği kârdan bir bölümünün iş görenlere bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir.¹²⁵

Performansa dönük primli ücret sisteminin tersine, kâr paylaşımı koordinasyon ve takım çalışmasını teşvik eder. Kâr paylaşımı, işgörenlerin motivasyonunda etkili olmakla birlikte kârın kimlere, ne zaman ve ne şekilde dağıtılacağı konusunda bir takım güçlük ve sakıncalı mevcuttur. İşgörenlerin bir kısmına dağıtılıp, bir kısmına dağıtılmaması, verime fazla katkısı olmayan işgörenlere de dağıtılması gibi durumlarda, işgörenlerin bir bölümünün motivasyon düzeyleri etkilenebilmektedir.¹²⁶ Bu sebeple ücretlendirme sistemlerinin iyi belirlenmiş stratejiler içerisinde ele alınması ve detaylarının ayrıntılı olarak planlanması da gerekmektedir.¹²⁷

3.3.1.4. Ekonomik Ödül

İş görenleri özendirmek ve çalıştıkları kuruma bağlılıkları artırmak için başarı gösterdikleri durumlarda ekonomik değeri olan ödülleri verilmesidir. Okula il

¹²⁵ Sabuncuğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984, s. 87.

¹²⁶ Yıldırım, S., Motivasyon ve Çalışma Hayatında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş,2007, s.24.

¹²⁷ Yalın, D.(edt.), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul, Hayat Yayınları, 2005, s. 123.

genelinde başarı kazandıran öğretmenin aylıkla ödüllendirilmesi gibi. Bu konuda dikkat edilmesi gereken iki husus vardır;¹²⁸

1. Verilmesi düşünülen ödülün gösterilen başarıdan hemen sonra zaman kaybetmeden verilmelidir.
2. Gösterilen başarı ile alınan ödülün arsında orantı olmalıdır

Örgüt ortamında dağıtılan ödüller adalet ve eşitlik ilkesine uygun olması mutlaka sağlanmalıdır.¹²⁹ Sağlanmadığı takdirde işgörenler arasında çekememezlik, kıskançlık gibi olumsuz tepkiler olabilir. Bunun sonucunda da ödüllerin motive edici özelliği kendiliğinde kaybolur. Bütün bu olumsuzlukları giderebilmek için ödül stratejisi ve planlaması çok iyi yapılmalı ve işgörenler bilgilendirilmelidir.

İşgörelere çeşitli ödüllerin verilmesindeki amaç, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları düşüncesidir. Ama ödüller ancak şu koşullarda işe yarar;¹³⁰

- Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıcı ek bir çaba göstermeye değmelidir.
- Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
- Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.

Ekonomik araçlara gereğinden fazla yer vererek ve umut bağlayarak bir motivasyon politikası yerine içinde ekonomik araçların olduğu fakat diğer diğer motivasyon araçlarının da bulunduğu bir motivasyon politikası geliştirmek örgütler için daha faydalı olacaktır. Ekonomik araçların bilindiği kadar çok etkin motivasyon araçları değillerdir. Çünkü işgören insandır ve tek amacı gelir sağlamak değildir. Bu nedenle her zaman ekonomik ödüller beklenen etkiyi göstermediğinde şaşırılmamalıdır.¹³¹

¹²⁸ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.89.

¹²⁹ Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Alfa Basım, 2000, s.399.

¹³⁰ http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar (02/05/2009).

¹³¹ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.90.

3.3.2. Psiko – Sosyal Araçlar

Yapılan araştırmalara bakıldığında, özellikle psiko-sosyal açıdan motivasyonun örgüte bağlılığı arttırdığı belirtilmektedir. Bununla birlikte psiko-sosyal faktörlerin daha çok kişilerin iç dünyasındaki değerlerle ilgilenmesi ve insanların farklı duygularının ve değer yargılarının içdünyalarını şekillendirmesi psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılmasını zorlaştırabilir.¹³² Örgüt içerisinde işgörenleri sadece ekonomik araçlarla her zaman motive edemeyeceğimizden, onların iç dünyaları iyi tanınmalı ve psiko-sosyal araçları da etkili bir şekilde kullanabilmeliyiz. Bu bölümde; bağımsız çalışma olanakları, değer ve statü, özel yasama saygı, takdir etme ve işletmenin başarısından sorumlu tutma, sosyal katılım (uğraşlar), çevreye uyum, öneri sistemi, ceza alt başlıkları ile psiko sosyal motivasyon araçları incelenecektir.

3.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık, eğitim örgütlerinde en çok kullanılan ve özellikle öğretmenlerin iş doyumunu ve motivasyonu açısından önemli bir araçtır. Çünkü öğretmenler yaptıkları iş bakımından uzman rolünde olmaları, ders verdikleri sınıflarda her ne kadar yıllık plan ve öğretim programlarına bağlı kalsalar da; kişisel özellikleri, düşünceleri, bilgi birikimleri vb. unsurları sınıf içerisinde rahatça sergileyebilme olanağına sahiptirler. Öğretmen ders işlerken seçeceği yöntem, teknik, metot konusunda serbesttir ve kendisine göre en etkin yöntemi seçerler. Bu durum öğretmenlerin mesleklerinde söz sahibi olmalarını da beraberinde getirmektedir.

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Böyle bir durumda zaten örgütsel yapıdan söz edilmez. Çalışmada bağımsız karar verme isteği bireyin doğasından gelen bir duygudur. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu kurumlarda çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka kurumlara geçmek istedikleri bilinir.¹³³ Bu durum okullarda da çok yaşanmaktadır. Özellikle tayin dönemlerinde aşırı baskıcı ve

¹³² Örucü, E. ve Aysun Kanbur, “Örgütsel-Yönelimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği” Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 15, Say:1, 2008, s.87.

¹³³ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.91.

sert tutuma sahip okul müdürlerinin bulunduğu okullardan öğretmenlerin daha sık tayin istedikleri gözlenmektedir.

3.3.2.2. Değer ve Statü

Statü, bir kimseye sosyal çevrede başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan kavramdır. Birey böyle bir önem sahip olabilmek için çaba göstermekten çekinmeyecektir. İyi tanına bir örgütte çalışma ya da önemli görünen bir unvana sahip olma, başkalarının onlara atfedilecek statülere olumlu etkiler yapar. Hatta bu manevi tatmin unsurları bazı kimselerin daha az ücretle bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir.¹³⁴ Bu da işgörenlerin motivasyonunda sadece ekonomik araçların etkili olmadığını göstergesi olmaktadır. Statü işgörenlerin sosyal çevrede kabul görme, çevre oluşturma gibi hususlarda önemli bir yere sahiptir.

İşgörenler yapılmaya değer bir işe sahip oldukları zaman daha çok çalışırlar. Bu takdirde işgörenler böyle bir işi yapmakla sadece kendi çıkarlarına ve örgüt çıkarlarına değil, toplum içinde bir şeyler yapmanın mutluluğunu duyarlar. İnsanın doğasında başkalarına yardım etmek ve bunun sonuçlarını görmekten haz duymak vardır. Yaptığı işlerin ya da hizmetlerin karşılığını örgütten ücret olarak alan işgören, yaptığı işlerin toplumda birçok kimsenin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığını görmekle mutlu olacaktır. Yaptığı hizmetlerin değerini, başkalarını memnun olmuş görerek anlayan işgören, çektiği zahmetin ve eziyetin şiddetini az duyar ya da hiç aklına bile getirmez. Daha iyi hizmetler başarabilmek hususunda fiziksel, düşünsel ve özellikle duygusal gücü artar.¹³⁵ Bunun sonucunda işgören sosyal açıdan da üzerine düşen görevleri gerçekleştirmenin kendisine verdiği güvenle daha mutlu ve başarılı olacaktır.

3.3.2.3. Sosyal Katılma

Tüm işgörenler iletmeye ilk günden başlayarak çeşitli sosyal gruplara girerler. İşgörenlerin bir ya da daha fazla gruba katılma amaçları değişik olsa temel ihtiyaç

¹³⁴ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Yayınları, 1991, s. 399.

¹³⁵ Taşpınar, F., a.g.t., s. 65 .

katılma ait olma gereksinimidir. İşgörenlerin sosyal katılma gereksinimi üç farklı düzeyde gerçekleşir;¹³⁶

- İlk aşamada birey, bir gruba üye olma, bütünleşme isteği duyar ve grubun bir üyesi olduğunu, bir yere sahip olduğunu kanıtlamaya çalışır.
- İkinci aşamada işgören, neler olup bittiğini öğrenme, bilgi edinme gereksinimi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler ve yeterli bilgi alamadığında grubun dışında kalma korkusu yasar.
- Son aşamada işgören, grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser. Katılma gereksiniminin son aşamasında birey, duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur ve mutlu olmuştur.

İşgören yeni bir işe girdiği zaman ilk önce kendine bir grup arar, grubu bulduktan sonra belli bir süre alışmaya çalışır. Kendini gruba kabul ettirmeyi başarır ve grubu özümseirse artık grubu için fedakarlık yapabilir ve grubun amaçlarını gerçekleştirmek için çalışır. Aksi durumda grubu özümsemeyecek ve çalışma isteği duymayacaktır. Buna bir örnek verecek olursak; özellikle yurt dışında çalışan ve dil problemi gibi önemli bir sorunla karşılaşan işçilerin grup içinde kabul görmemesi ve kendi ülkelerini özlemesi, mutsuz olması olabilir.

3.3.2.4. Gelişme ve Başarı

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır iş görenlerin işletme içi ve işletme dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek olanlara tırmanma yarışına girerler. Yeteneklerinin gelişmesinden ve gelişen yeteneklerini işletme yararına kullanmaktan hoşlanırlar. Başarıyı artırıcı çabalar grup açısından da değerlendirilebilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu örgütler için daha başarılı sonuçlar doğurur.¹³⁷

Eğer insanlar edindikleri bilgileri eyleme dönüştürmezlerse zamanla bu bilgileri unutacaklardır ve kendilerini geliştiremeyeceklerdir.¹³⁸ Buldukları okullarda kendilerini geliştirme imkanı bulan öğretmenler kurumlarını özümseyecek ve bunun

¹³⁶ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.91-92.

¹³⁷ A.g.k., s.93-94.

¹³⁸ Bentley, T., İnsanları Motive Etme (çev. Onur Yıldırım), İstanbul, Hayat Yayınları, 1999, s.55.

sonucunda verdiği hizmette de daha istekli ve arzulu olabilecektir. Bu nedenler okullarımızda öğretmenlerin gelişimine yardımcı olacak şekilde hizmet içi veya okul yönetiminin planlayacağı programlar düzenlenmelidir. Bunu dışında öğretmenlerin ve diğer eğitim personelinin okul dışında da kendini geliştirmesi için teşvik edici ve özendirici bir ortam oluşturulması eğitim açısından olumlu adımlar olacaktır.

3.3.2.5. Sosyal Uğraşlar

Eğitim çalışanlarının boş zamanlarını değerlendirebilmek için merkez örgütler tarafından veya daha küçük gruplar için okullar tarafında çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenmelidir. Bu etkinlikler sportif müsabakaları, geziler, tiyatro-sinema, özel günler ve eğlenceler şeklinde sıralamıştır. Bu uğraşları daha da çoğaltabiliriz. Tabi bu uğraşlardan en etkili şüphesiz işgörenlerin fikirleri alınarak planlanan ve hayata geçirilenler olacaktır. Bu nedenle yöneticiler bu gibi etkinliklerin karar aşamasında katılacak olan işgörenlerde fikirlerini sormalı ve bu fikirleri değerlendirmelidir.

Örgütlerdeki sosyal uğraşlar grup halinde hareket etme, kaynaşma, birlikteliği sağlama gibi çok önemli etkileri vardır. Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen gezi, yemek, eğlence, düğün vb. etkinliklere toplu katılım okulun çalışanlar tarafından özümsemesini ve devamında sevilmesini sağlayacaktır. Eskiden beri kullanılan motivasyon sağlayıcı bu uğraşlar günümüzde hala geçerliliğini korumakta ve örgütler tarafından kullanılmaktadır.

3.3.2.6. Çevreye Uyum

İşgören çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarına uyduğu kadar sosyo-psikolojik oşullarına da uymak zorundadır. İşgören ise ilk girdiği zaman çalışma arkadaşları, varsa üstleri veya astlarıyla en kısa zamanda tanışmalı onları tanımaya çalışırken, kendini tanıtmalıdır. İçine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar, kendilerine de yararlı olmazlar. İşgören yeni katıldığı örgütün gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılık duygusunu atmalıdır. Çoğu zaman her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmayabilir. Belirli bir zaman ona yabancı gözüyle bakabilir ve baskı uygulanabilir.¹³⁹ Fakat işgören örgütün kurallarına uyum sağlayıp, özümseyerek

¹³⁹ Taşpınar, F., a.g.t., s. 67.

örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için çalışmaya başladığında grup içerisine rahatça girip kabul görecektir. Bundan dolayı örgüt içerisindeki çevreye uyum örgüt kültürünün gelişmesi, işgörenlerin özverili çalışması gibi bir örgüt için çok önemli hususların gelişmesi açısından çok önemlidir.

Elton Mayo arkadaşlarının desteklediği Hawthorne araştırmalarında bireyin çalıştığı iş yerinde yalnız kendi güdülleri ile hareket etmediğini diğer kişi ve grupların davranışlarından etkilendiğini ortaya koymuştur.¹⁴⁰ Bu nedenle iş gören kendini çalışma ortamında çevreye uyum sağlamak zorunda hisseder.

3.3.2.7. Öneri Sistemi

Örgütlerde kullanılan motivasyon özendirici araçlardan biriside öneri sistemidir. Öneri sistemi fikirlerin, düşüncelerin açık bir şekilde ortaya konduğu bir sistem olduğundan, öneri sisteminin etkin çalıştığı örgütlerde demokratik bir anlayış vardır diyebiliriz. Özellikle okullarda öneri sisteminin etkin çalışması fikirlerinin açık bir şekilde ifade edebilen bireylerin yetişmesi açısından önemlidir. Özellikle ders ortamında fikirlerini açıklama fırsatı ve şansı bulan öğrenciler başarıya daha yakın olacaklardır. Bu durum işgörenler içinde geçerlidir. Baygut öneri sisteminin sağladığı faydaları şu şekilde sıralamıştır,¹⁴¹

- Çalışanlar sundukları öneriler ile kurumun işleyişine bir katkı sağladıklarını düşünecekler,
- Düşündüklerinin gerçekleştiğini görmek, çalışanları güdülemiş olur,
- Öneride bulunanlar buldukları öneriler ile çevrelerinde saygınlık kazanacaklardır,
- Öneri sistemi çalışanların kuruma sahiplik duygusunu geliştirmektedir,
- Önerilerin kabul görmesi, başka önerilerin de gelmesine zemin hazırlamayacaktır,
- Öneri sistemi açık ve katılımcı bir yönetim anlayışının örneğidir,
- Öneri yeni öneri getirir, anlayışı çalışanların kurum işleyişine çok yönlü katılımlarının saklanması bir yönüdür,

¹⁴⁰ Uğur, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2003, s.18.

¹⁴¹ Baygut, T., a.g.t.,s.70.

- Öneriler kurumun isleyişinde aksaklıkların çabuk giderilmesi ve görülmesi için de yöneticiye kolaylık sağlar.

Öneri sistemi öğretmenlerin okulu sahiplenmelerinin ve kurumu daha iyiye götürme eğilimlerini kamçılar. Öneri sisteminin sakıncalı yönü gereksiz önerilerin üst yönetim için zaman kaybına neden olmasıdır. Öte yandan yararlı önerilerin bir üst basamak yöneticisi tarafından hasıraltı edilme olasılığı da vardır. Ayrıca gelen önerilere ilgisiz davranılması yeni önerilerin gelmesine de engel olur. “Öneri yeni öneri getirir” gerçeğine dayanarak tüm işgörenlerin katkısı sağlanabilir.¹⁴²

3.3.2.8 Psikolojik Güvence

İşgören çalışma ortamında Maslov'un ileri sürdüğü ekonomik güvence arayışının ötesinde psikolojik güvencelerinde arayışı içindedir. Psikolojik güvence çalışma ortamıyla yakından ilgilidir. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci bir yaklaşım olumlu nitelikte çalışmalarının gerçekleştiği atmosfer için de işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvencenin kapsamına girer. Bu konuda ortaya çıkan ihtiyaçları gideremeyen örgütlerde insn ilişkilerinin zayıf olduğu izlenimi doğar.¹⁴³

Psikolojik olarak rahat olan çalıştığı iş yerinde çevresine şüphe değil güven ile bakan çalışanlar daha verimli olacaktırlar. Zihinsel olarak iş ile ilgili olumsuz düşünce içerisinde olmayan çalışanlar kendilerinin yaptıkları işe motive edecek ve daha başarılı olacaktırlar. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı çalışan için ait olduğu örgüt içerisinde psikolojik güvence önemlidir.

3.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

Örgütlerde birlik ve bütünlüğün sağlanmasında örgütsel ve yönetmel araçlar önemli bir yere sahiptir. Örgütsel ve yönetmel araçlar çok çeşitli olmasına karşın biz sıklıkla kullanılanları (amaç birliği, yetki ve sorumluluk, eğitim ve yükselme, kararlara katılım, iletişim, fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi, rekabet esnek zaman, özel hayata saygı) açıklayacağız.

¹⁴² Sabuncuoğlu, a.g.k., s.91-92.

¹⁴³ A.g.k., s. 96.

3.3.3.1. Amaç Birliği

Örgüt içerisinde yönetim kademesindekilerin yapacakları en önemli işlerden birisi emirleri altında çalışan işgörenleri örgütün amaçlarına inandırmak ve özümsetmektir. Örgütün amaçlarının bilen ve kendisi ile özdeşleştiren işgörenler örgütü başarılı kılmak için daha başarılı olacaklardır. Öyle ki birçok işgören çalıştığı örgütten daha fazla kazanabileceği daha iyi şartların oluştuğu fırsatlar yakalamasına karşın işini bırakmayıp devam etmektedir. Bunu ana sebeplerinden biri işgörenin çalıştığı örgütü ve yaptığı işi özümsemesidir. Çalıştığı örgütün amaçları ile paralel amaçlara sahip işgörenler örgüte daha sağlam bir aidiyetlik duygusu ile bağlanabilirler.

Amaç birliğini şu örnekle de açıklayabiliriz; Üzerine çok büyük bir iş alan bir müteahhit 20 kadar işçi ile arazide derin ve uzun bir kanal açtırıyor. Kanal açma işi bittikten sonra kazılan toprağın tekrar kanallara doldurulması istiyor. İşgörenler normal şartlara göre yüksek ücret almalarına karşın işi bırakmak istediklerini söylüyorlar. Çünkü bu işi neden yaptıklarını bilmiyorlar ve amaçsız bir şekilde fazla parada alsalar çalışmak istemiyorlar. Oysaki mühendis işe başlarken arazide bir boru hattının bulunması için çalıştıklarını yani amaçlarını başlangıçta söyleseydi böyle bir durumla karşılaşmayabilirdi.¹⁴⁴ Burada da gördüğümüz gibi insanlar duyguları olan varlıklardır ve çok parada kazansalar inanmadıkları ve amacı olmayan işleri yapmak istemezler. Bunun sonucunda başarıları da düşebilir.

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütler para kazanmak kadar, insan kazanmak politikasını uyguladığı sürece uzun vadede başarılı olurlar. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği aslında kendiliğinden oluşmaz, oluşturulur. Bu birliğin oluşturucusu ise yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarına işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören kurum amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve işletme kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar, ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır.¹⁴⁵

¹⁴⁴ Osmay, N., İnsan Mühendisliği, İstanbul, Alfa Yayınları, 2006, s. 306.

¹⁴⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.97-98.

3.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk

Bir kimse sözü dinlenen, kendini izlettiren ve buyrukları yerine getirilen biri olmayı arzular. Başkaları üzerinde yetki sahibi olma, zor kullanmaya ya da kanunsuz yollara başvurmaya dayanmaz. Yetki başkalarına bir işi gördürmek için onların rızalarına dayanmayı gerekli kılan bir güçtür. Bir ast başkalarına onların rızaları ile iş yaptırarak olgunluğa erişince yönetim tarafından kendisine tanınan eski yetki yetersiz kalır.¹⁴⁶ Bu durumda astın yetki dengesini sağlamak yönetime düşmektedir. Asta fazla yetki verilirse diğer işgörenler arasında ve üstler arasında sıkıntı olacaktır.

İşletmeler merkezci ya da merkezci olmayan biçimde yönetilir. İlk model geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışını yansıtır. Bu modelde yetkiler merkezde toplanır ve karar alma mekanizması yavaşlar. Az sayıda kişi çok sayıda kişiyi yönetir ve yetki devrinden kaçınılır. Böyle bir durumda ortaya yetki ve sorumluluk dengesizliği çıkar. Bu durum iş görenlerin çalışma arzusunu azaltır. Çünkü işgören yüklenen sorumluluk kadar yetkide verilmesini ister.¹⁴⁷ Yetki alamayan işgören verimli çalışamaz ve zamanlar örgütten soğur ve devamında ayrılma olabilmektedir.

Çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden, merkezci olmayan yönetim modeline doğru hızlı bir gelişim içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörelere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma şansı verilir. Yetkisini kullanan işgörelere güven duyulur. Onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşveren için en iyi eğitim yolu sorumluluk demektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetkide verildiğinde kabul edilirse, birey karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Öyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, işgörelere beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanacaktır.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Eren, a.g.k., s.400.

¹⁴⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.98-99.

¹⁴⁸ Sabuncuoğlu, a.g.k., s.99.

3.3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim yöneticinin elinde geçerliliği yüksek bir motivasyon olduğu kesindir. Eğitimin bir motivasyon aracı olması niteliğini, eğitime neden gerek olduğu sorusuna alınacak cevaplar belirleyecektir. Doğal olarak eğitim sonrası verimliliğin artırılmasının ana amaç olduğu unutulmamalıdır. Eğitimin gerekliliği başlıca üç ana amaca dayandırılabilir;¹⁴⁹

1. Yeni bilgilerin sunulması
2. Davranış ve tutumların değişiminin sağlanması
3. İşgörenlerde tatmin yaratılması

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Bu iki kavram özde birbirini aratmazlar ve amaçları benzerdir. Yükselmedeki amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere gelmektir. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. İşgörenler çalıştıkları sürece işlerinde yükselme olanakları isterler. Çünkü insanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça iş monotonlaşacak, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme ya da yükselme yolları tıkanan yöneticilerin çalışma, gayret ve sevkleri azalacaktır. Aslarına yükselme olanağı gibi bir teşvik aracı sağlayan yönetici, plan ve programlarına uygulamaya koymak için kendisine yardım edip iş birliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olur.¹⁵⁰

Eğitim, örgütlerinde önemli bir yükselme ve kendini geliştirme aracıdır. Son yıllarda çıkarılan yönetici atama yönetmeliklerine bakıldığında puan değeri en yüksek kriter olarak eğitim göze çarpmaktadır. Eğitim işgörenlerin kendini geliştirdiğinin bir ölçütü olarak kabul edilmekte ve yükselme kapsamında yapılan değerlendirmelerde dikkate alınmaktadır. Bu da beraberinde yükselmeye güdülenmiş bireylerin eğitim etkiliklerine katılmasını beraberinde getirmektedir.

¹⁴⁹ Kaynak, T., Organizasyonel Davranış, İstanbul, Alfa yayınları, 1990, s.140-141.

¹⁵⁰ Taşpınar, F., a.g.t., s. 72-73.

3.3.3.4. Kararlara Katılım

Örgüt içerisindeki işgörenler, çalıştıkları işle ve örgütle ilgili kararlardan haberdar olmak ve karar hakkındaki düşüncelerini ifade ederek alınan kararlara katılmak isterler. Kararlara katılma örgüt içerisindeki işgörenleri motive etmede kullanılan en önemli motivasyon araçlarında biridir. Çünkü kararlara katılan işgörenler kararların uygulanması ve gerçekleştirilmesi aşamasında daha gayretli olabilir ve alınan kararları özümseyebilirler.

Kararlara katılan çalışanlar aynı zamanda değişimlere daha kolay adapte olabilirler. Değişim fikri kendilerinin de onayı ile alınmış olduğundan değişime direnç göstermez ve diğer çalışanlara da bu konuda yol gösterirler. Bireyin kararlara katılımının sağlanması aynı zamanda kendisine güven duyulduğu ve fikirlerine değer verildiği hissini yaratır. Bu da kişinin davranışlarını olumlu yönde etkiler. İnsan ilişkileri eğer bir güven zemininde gerçekleşiyorsa, ilişkinin tarafları arasında karşılıklı anlayış, birbirlerini destekleme, yardımseverlik vb. kendisini gösterecektir. Ancak bu zeminden yoksunluk ise beraberinde, çıkarıcılık, egoizm, ikiyüzlülük gibi ilişkileri son derece olumsuz etkileyen bir durum ortaya çıkaracaktır. Çalışanların kararlara katılımının sağlanması yöneticilerle çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasına yardım eder.¹⁵¹

Eğitim yönetimi alanında öğretmenlerin karara katılma konusunda yurtiçi ve yurt dışında birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar; karara katılmanın okul başarısını, öğretmenlerin iş doyumunu ve morali etkilediği, ayrıca öğretmenlerin kendilerini ilgilendiren öğretimsel içerikli kararlara daha çok katıldıklarını göstermektedir.¹⁵² Bu da öğretmenleri özellikle kendilerini ilgilendiren kararlara katılmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

¹⁵¹ Bakan, İ ve diğer., “Akademik Personelin Kararlara Katılması Üniversitelerdeki Yöneticilerin Başarısını Etkiler Mi?” 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'ne sunulan Bildiri, Eskişehir, 24-26 Kasım 2004, s.94-95 <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-01.pdf> (08/07/2009).

¹⁵² Aksay, O. ve Ayhan Ural, “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımlı, Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, cilt:6, sayı:3, Ankara, 2008, s.440 http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2008_cilt6/sayi_3/433-460.pdf (08/07/2009).

3.3.3.5. İletişim

İnsan gruplarının olduğu her yerde var olan iletişim örgütlerinde varlığını sürdürebilmesi için en önemli ihtiyaçtır diyebiliriz. Örgüt içerisinde ki yönetici- işgören, işgören –işgören iletişimi örgütün amaçlarına ulaşmasında çok önemli bir unsurdur. Çünkü yapılan bütün faaliyetler bir koordinasyon ve haberleşme gerektirmektedir. Bu da iletişimle olanaklı olmaktadır. Yöneticilerin işgörenleri örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, verimliliği artırmak gibi konularda motive edebilmesi için etkili iletişim becerisine sahip olması gerekmektedir.

Bireylerin kişilikleri, tutum ve davranışları, başkalarıyla kurduğu ilişkiler yardımıyla gelişir. Çevresiyle insancıl ilişkiler kuramayan bireyin, kendi iç dünyasında da dengeli olması beklenemez. İşletmelerde işgörenlerin birbirleriyle ve işgörenlerin yöneticilerle olan diyalogları geliştirilirse, işgörenlerin ise daha etkin ve verimli yönlendirilmeleri sağlanabilir.¹⁵³

Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim; bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkileri amaçlayan bir olgudur. İyi yöneticiler iyi iletişimcidirler. Günümüz, teknolojisi ve yeni geliştirilen yönetsel zorunlulukların itici gücüyle giderek karmaşık hale gelen örgütler içinde bireylerin adeta kaybolduğu görülmektedir. Sonuçta örgütten fiziksel olmasa bile ruhsal anlamda kopmalara neden olan bu gelişmeler karşısında, bireyi yeniden kazanmanın etkili bir aracı olan iletişimden büyük ölçüde yararlanmak olasıdır. Örgütler geliştikçe; iletişim, örgütün üzerinde en çok durması gereken sorun haline gelmektedir.¹⁵⁴

İşgörenele yönetici arasında iletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve işgörenele bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, işgörenele en çok üzerinde durdukları isteklerden biridir. İşgörenelece bilgi sunmakla ilgi göstermek eşanlama gelmektedir. İşgörenelece açık bir iletişim politikası izleyen işletmelerde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir iletişim ortamının oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde işgörenele işe daha verimli ve etkin biçimde

¹⁵³ Elbir, a.g.t., s.39.

¹⁵⁴ Yiğit, R., “İyi Bir Lider Olmanın Yolları” Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, cilt: 6, say:1, Sivas, 2002, 118-19 <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/599.pdf> (08/07/2009).

yöneltmek daha da kolaylaşır.¹⁵⁵ Bunun sonucunda örgüt içerisinde birliktelik ruhunun oluşması sağlanır.

3.3.3.6. Fiziksel Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

Evinden sonra en geniş zamanını işletmede geçiren işgören çalıştığı yerin iç açıcı nitelikte olmasını ister. Işıklandırma, ısınma, havalandırma, gürültü işgörenin çalışma isteği ve temposunu önemli ölçüde etkilemektedir. İşyerlerinde gerekli ergonomik standartlar sağlanmalıdır.¹⁵⁶ Personel motivasyonu için işin ortamı ve şartları oldukça önemlidir. Çalışanlar iş ortamının uygun ve rahat olmasını isterler, çünkü verimli çalışmalarını için rahat şartlar olmalıdır.¹⁵⁷

Eğitim örgütlerinde de fizikler şartlar oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü öğrenme ve öğretme faaliyetlerinin gerçekleştiği okulun fiziki şartları bu faaliyetlerin yapılması için uygun olmazsa, amaçlanan davranışlar gerçekleşmeyecektir. Bununla birlikte gelişen teknoloji ile birlikte eğitim öğretim faaliyetlerinin daha etkin yürütülebilmesi için fiziki şartları en iyi seviyeye çıkartmak yönetimin öncelikleri arasında olmalıdır.

3.3.3.7. Rekabet

Firmalarda verimliliğin artması için yöneticiler gerekli düzeyde rekabeti desteklemelilerdir; çünkü rekabet işlerin yapılma hızını arttıracak, çalışanları şevklendirecek, onları daha çok çalışmaya itecek bir araçtır. Çalışanlar rekabeti verimliliklerini arttırıcı ve motivasyonları yükseltici bir araç olarak görürler. Bunun nedeni de rekabetin olduğu bir şirkette bireylerin daha başarılı olmaları ve sonrasında saygı görme, prestij sahibi olma, kendini gerçekleştirme güdülerini tatmin etmeleridir. Yani rekabet motivasyonel bir araçtır.¹⁵⁸

¹⁵⁵ http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_ismguven.htm (08/07/2009).

¹⁵⁶ http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_ismguven.htm (08/07/2009).

¹⁵⁷ Tümgan, C., Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Kahramanmaraş, 2007, s.20.

¹⁵⁸ <http://www.kariyer.net/kariyerRehberi/kariyerrehberiyazdir.kariyer?arn=&sid=&pri=70&kn=172> (08/07/2009).

Eğitim örgütlerinde de rekabet ortamını yaratacak olanlar yöneticilerdir. Okul yöneticisinin okul içerisindeki çalışma şartlarını rekabet edilecek şekilde düzenleyebilmesi durumunda çalışanlardan yüksek derecede verim alabilecek ve okulun amaçlarının gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır. Bu süreci yönetirken rekabet sonrası geride kalanların küsmeye, geri çekilme gibi davranışlar sergilemesi durumunda yöneticinin alternatif davranışlar sergilemesi gerekecektir.

3.3.3.8. Esnek Zaman

İşgörenlerin daha verimli olabilecekleri saatlerde çalışmalarını sağlamak amacıyla (örneğin saat 10:00–14:00 gibi) ortaya atılan esnek zaman uygulamasında, günün belli bir zaman diliminde personelin işyerinde bulunması gerekir. Bunun dışındaki saatler çalışanlar tarafından belirlenir. Esnek zaman yöntemi; devamsızlığı önleme, fazla mesai harcamalarını düşürme, yönetime karşı düşmanlıkları azaltma, trafik sıkışıklıklarını önleme ve bağımsızlık ve sorumluluk duygusunu geliştirme gibi faktörlerle iş tatmini artırır.¹⁵⁹

İşletmelerde oldukça faydalı olabilecek bu uygulama eğitim örgütlerinde de önemli bir yere sahiptir. Öğrencilerin en verimli ders anlama ve öğrenme saatleri dikkate alınabilir. Etüt ve kurs saatlerinde buna göre ayarlanabilir. Bununla birlikte öğretmenlerin ders saatleri imkanlar dahilinde özel durumlara (hastalık, yol, eğitim vb.) göre ayarlanabilir.

3.3.3.9. Özel Hayata Saygı

Kişilerin iş yeri dışında özel ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar kişinin özel yaşamını oluşturur. Öteden beri, bir kimsenin özel yaşamının kurumdaki görevlerini ya da işlerini yerine getirmede oynadığı rol bilinmektedir. Bu nedenle, iş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatminkâr bir sonuca bağlanması zorunludur. Bu yöneticilerin, iş görenlerin özel yaşamlarına karışmaları anlamına gelmez. Fakat iş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamak, çözüm noktasında her türlü yardıma hazır olmak gerekir. Özel hayata saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan

¹⁵⁹ Taşpınar, F., a.g.t., s. 78.

olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmede önemli etkiye sahiptir.¹⁶⁰

Eğitim örgütlerinin temel taşı olan öğretmenlerin de kendilerine has özel bir yaşantılarının olduğunu ve bu yaşantı alanı ile ilgili problemler, sıkıntılar olabileceğini eğitim yöneticisi her zaman göz önüne almalı ve bu yönde davranış göstermelidir. Çünkü özel hayatı ile ilgili bir problem yaşan öğretmen bu problemi çözmeden verimli çalışamayacaktır. Yöneticiler tarafından özel hayatına yönelik gerekli saygıyı görmeyen öğretmen zamanla çalışmada isteksizlikte duyacaktır. Oysaki yöneticiler okul öğretmenlerin özel hayatları ile ilgili sorunlarının çözümünde anlayış ve yardım gösterdiklerinde, problemlerini daha rahat çözecek olan öğretmen okulunu benimseyip daha istekli çalışabilecektir.

¹⁶⁰ Eren, E., a.g.k., s.401.

III. BÖLÜM

OKUL MÜDÜRLERİNİN YÖNETİM SÜRECİNDEKİ DAVRANIŞLARININ ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYONU ÜZERİNE ETKİSİ: İLKÖĞRETİM OKULLARINDA BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Etkili bir okul, nitelikli ve iyi yetiştirilmiş yöneticilerin varlığıyla ortaya çıkacaktır. Yöneticilerin etkili bir şekilde yetiştirilmesi için mevcut yöneticilerin eksikliklerini ve yeterliliklerini tespit etmek önemli bir boyuttur. Bu yönde yapılacak çalışmalar okul yöneticilerinin eğitiminde rehberlik edecektir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi yönetim süreçlerinin gerçekleştirilme düzeyleriyle yakından ilgilidir. Bu süreçlerin en önemli boyutlarından biride iş görenlerin motivasyonunu yüksek seviyede tutmak ve bunun için gerekli önlemleri almaktır. Öğretmelik mesleğinde son yıllarda getirilen kariyer basamakları henüz etkili bir işleyiş kazanmamış olması ve ücret sisteminin etkili bir motivasyon aracı olmaması mesleği belli bir zaman diliminden sonra monotonluğa itmektedir. Öğretmenleri bu monotonluktan kurtarmak ve onları isteklendirmek için gerekli örgütsel ve yönetsel faaliyetleri düzenleyecek olanlar okul yöneticileridir. Bu bakımdan okul yöneticilerinin yönetim sürecinde sergilediği davranışlar önemlidir. Çünkü bu davranışlar, öğretmenlerin etkili bir eğitim öğretim sürecini gerçekleştirmeleri için gerekli olan motivasyonu sağlanmasında önemlidir.

Bu araştırmanın amacı; okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki davranışlarını gerçekleştirme durumlarını ve öğretmenlerin iş motivasyonunu öğretmen algılarına göre belirleyip; yöneticilerin yönetim sürecindeki davranışları ile öğretmenlerin iş motivasyonu arasında ilişki olup olmadığını ortaya koymaktır. Elde edilen sonuçlar yönetici-öğretmen davranışlarının geliştirilmesi ve yöneticilerin eğitilmesi sürecinde hazırlanacak programlara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu araştırma; 2008–2009 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul İli Pendik İlçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere uygulanmıştır. Okul müdürleri ve müdür yardımcıları araştırmaya dahil edilmemişlerdir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini İstanbul Pendik ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda Pendik ilçesindeki ilköğretim okullarında 2677 öğretmenin çalıştığı tespit edilmiştir.¹ Örneklem grubunu 12 okulda görev yapan 723 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamı aracı olarak; yöneticilerin sergiledikleri davranışları öğretmen görüşlerine göre tespit etmek ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini tespit üzere anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde yöneticilerin yönetim süreçlerindeki yönetici davranışları ve üçüncü bölümde öğretmenlerin motivasyonunu ölçen sorular bulunmaktadır. Yönetim sürecindeki yönetici davranışlarını ölçen 49 soruluk ikinci bölüm gerekli literatür taraması yapıldıktan sonra Barut² ve Kaya³'nın tez çalışmalarında kullandıkları anket sorularından faydalanılarak araştırmaya uyarlanmıştır. Anketin üçüncü bölümündeki motivasyonla ilgili bölümde Gürbüz ve Güzel⁴ tarafından makalede, Tanrıverdi⁵ tarafından yüksek lisans tezinde kullanılan Aksoy⁶ tarafından geliştirilen sorular araştırmaya uyarlanarak kullanılmıştır. Anket sorularının puanlaması Likert tipi 5'li derecelendirme ile yapılmıştır. Anket uygulanmadan önce alanında uzman

¹ T.C. Pendik Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2008/2009 Brifing İstatistik Dosyası.

² Barut, Erol, İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2007.

³ Kaya, Ahmet, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yönetimsel İşlevlerin Değerlendirilmesi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2000.

⁴ Gürbüz, F.G. ve Güzel, S., Ocak 2003, "A Correlational Study on the Effectiveness of Training Programs for Increasing the Motivational Level of Employees", Marmara Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hakemli Dergisi "Öneri", Cilt: 5, Sayı:19. İstanbul..

⁵ Tanrıverdi, Selin. Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonuyla İlişisine Yönelik Bir Çalışma, Yeditepe Ün.Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

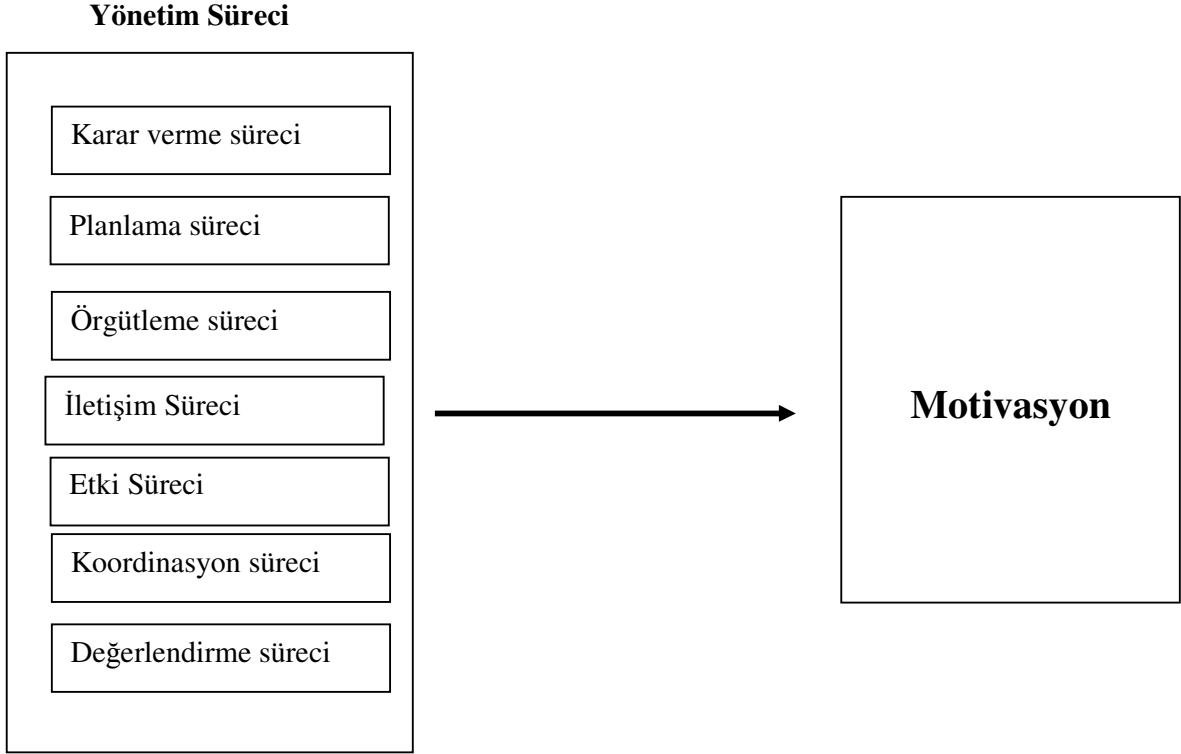
⁶ Aksoy, Hande. **Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Araştırma**, Marmara Ün.Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bölümü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

akademisyenlere ve öğretmenlere, psikolojik danışmanlara dağıtılarak gerekli düzenlemeler yapıp ve anlaşılır olmayan soru maddeleri formdan çıkarılmıştır.

Araştırma örneklemini oluşturan 723 öğretmenin 590'nına anket formu araştırmacı tarafından okullara giderek dağıtılmıştır. Anket formu almak istemeyen, okulda olmayan öğretmenlere anket formu verilememiştir. Dağıtılan anket formlarından 396 tanesi geri dönmüş, geri dönen anket formlarından 32 tanesinin güvenilirliğinden şüphe edildiğinden değerlendirilmeye alınmamıştır.

Toplanan anket formlarından geçerli kabul edilenler numaralandırılmış ve verilen cevaplar kodlanmıştır. Verilerin analizinde SPSS 15.0 istatistiksel analiz paket programı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki birebir ilişkiyi bulmak için korelasyon analizi, birden fazla bağımsız değişken ile bir bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamak için regresyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın hipotezleri yönetim sürecinin alt fonsiyonlarında (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) okul yöneticilerinin davranışları ile öğretmen motivasyonunu inceleyecek şekilde oluşturulmuştur. Araştırma hipotezleri doğrultusunda araştırma modeli Şekil 16'daki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 17: Araştırma Modeli

H₁ : İlköğretim okulu müdürlerinin karar verme sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₂ : İlköğretim okulu müdürlerinin planlama sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₃: İlköğretim Okulu müdürlerinin örgütlenme sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₄: İlköğretim Okulu müdürlerinin iletişim sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₅: İlköğretim Okulu müdürlerinin etki sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₆: İlköğretim Okulu müdürlerinin koordinasyon sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki vardır.

H₇: İlköğretim Okulu müdürlerinin değerlendirme sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki vardır.

3.5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İstanbul Pendik ilçesinde görev yapan ve uygulanan anket formu ile değerlendirilen 364 öğretmene ait verilerin analiz sonuçlarına göre elde edilen bulgular yorumlanmıştır. İlk önce katılımcıların demografik özelliklerine ait frekans ve yüzdeler bilgileri verilmiştir. Daha sonra; anket sorularının faktör analizleri, değişkenlerin birbir ilişkilerinin değerlendirildiği korelasyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bir bağımlı değişkenle olan ilişkisinin açıklandığı regresyon analizlerine ilişkin bulgular açıklanmıştır.

3.5.1. Demografik Özellikler

Demografi, dünyada veya bir ülkede bulunan nüfusun yapısını, durumunu, dinamik özelliklerini inceleyen bilim dalıdır.⁷ Bu bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, branş, eğitim, kıdem, çalışma süresi, okul müdürlerinin kadro durumu gibi demografik özellikleri yer almaktadır.

Tablo 7 araştırmaya katılan öğretmenlerin %39,3 'ü (143 kişi) 21–30 yaş grubu, %39,6'sı(144 kişi) 31–40 yaş grubu, %13,2 'si(48 kişi) 41–50 yaş grubu, % 8,0 'i de(29 kişi) 51 yaş ve üzeri grubundadır. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin %78,8 'i (287 kişi) 40 yaş ve altını temsil etmektedir. Bu da araştırma yapılan bölge öğretmenlerinin büyük kısmının genç olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
21 – 30	143	39,3	39,3	39,3
31 – 40	144	39,6	39,6	78,8
41 – 50	48	13,2	13,2	92,0
51 ve üzeri	29	8,0	8,0	100,0
Toplam	364	100,0	100,0	

⁷ <http://tr.wikipedia.org/wiki/Demografi> (03.07.2009).

Tablo 8, araştırmaya katılan retmenlerin %49,7'si(181 kişi) erkek, %50,3'ü(183 kişi) kadındır. Kadın ve erkek sayısı birbirine oldukça yakındır. Birçok iş kolunda erkek sayısı kadın sayısına göre fazla olmasına karşın retmenlik mesleğinde bu durumun değiştiğini az bir farkta olsa kadınların daha fazla olduğunu görülmektedir.

Tablo 8: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Erkek	181	49,7	49,7	49,7
Kadın	183	50,3	50,3	100
Toplam	364	100,0	100,0	

Tablo 9, araştırmaya katılan retmenlerin %70,9'u(258 kişi) evli, %28,6'sı(104 kişi) bekarıdır. Katılımcıların %0,5'i (2 kişi) medeni durumunu belirtmemiştir.

Tablo 9: Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Evli	258	70,9	71,3	71,3
Bekar	104	28,6	28,7	100,0
Toplam	362	99,5	100,0	
Cevapsız	2	0,5		
Toplam	364	100,0		

Tablo 10, araştırmaya katılan retmenlerin eğitim durumları şu şekildedir: yüksek lisans %4,9 (18 kişi), lisans %89,0 (324), lisans tamamlama %2,5 (9), diğer %3,0 (11 kişi) dir. Katılımcılar içerisinde doktora düzeyinde eğitime sahip olan yoktur. Günümüzde retmen olarak atanabilmek için gerekli olan lisan düzeyinde(ilgili bölümden) eğitim almış olmak şartı, eğitim bilgilerinde en az lisans düzeyinde eğitim alan retmenlerin oranın %94,5 gibi yüksek bir oran olmasını sağlamıştır. Lisans tamamlama yapan üretmenler ön lisans, retmen okulu, eğitim enstitüsü gibi lisan

düzeyinde eğitim almamış daha sonra lisans tamamlama programları dahilinde lisans düzeyinde diploma almaya hak kazanmışlardır.

Tablo 10: Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Doktora	0	0	0	0
Yüksek Lisans	18	4,9	5,0	5,0
Lisans	324	89,0	89,5	94,5
Lisans tamamlama	9	2,5	2,5	97,0
Diğer	11	3,0	3,0	100,0
Toplam	362	99,5	100,0	
Cevapsız	2	,05		
Toplam	364	100,0		

Tablo 11, araştırmaya katılan öğretmenlerin %45,6'sı(166 kişi) branş öğretmeni, 54,1'i (197 kişi) sınıf öğretmenidir. Katılımcıların %0,3'ü (1 kişi) branş durumunu belirtmemiştir. Araştırmamızın ilköğretim okullarını kapsaması, sınıf öğretmenleri 1-5. sınıfları; branş öğretmenleri 6,7,8. sınıfları temsil ettiğinden sınıf öğretmeni sayısı daha çoktur.

Tablo 11: Mesleki Branş Dağılımı

Mesleki Branş	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Branş Öğretmeni	166	45,6	45,7	45,7
Sınıf Öğretmeni	197	54,1	54,3	100,0
Toplam	363	99,7	100,0	
Cevapsız	1	0,3		
Toplam	364	100,0		

Tablo 12, araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem yılları şu şekildedir: 1-5 yıl %27,7 (101 kişi), 5-10 yıl %28,3 (103), 11-15 yıl %21,4 (78 kişi), 16-20 yıl %7,7 (28 kişi), 21 ve üzeri %13,2 (48 kişi)dir. Katılımcıların %1,6 (6 kişi) 'sı kıdem yılını belirtmemiştir. Katılımcıların kıdem yılı olarak; en az 16-20 yıl (28 kişi) en fazla 5-10 yıl (103 kişi) aralığında olduğunu görüyoruz. Katılımcıların %57 gibi bir oranın mesleğin henüz ilk on yıllık bölümünde olması araştırma bölgesindeki öğretmenlerin genç yaşa grubunu temsil ettiği savımızı güçlendirmektedir.

Tablo 12: Meslekteki Kıdem Yılı

Yıl	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
1-5 yıl	101	27,7	28,2	28,2
5-10 yıl	103	28,3	28,8	57,0
11-15 yıl	78	21,4	21,8	78,8
16-20 yıl	28	7,7	7,8	86,6
21 ve üzeri	48	13,2	13,4	100,0
Toplam	358	98,4	100,0	
Cevapsız	6	1,6		
Toplam	364	100,0		

Tablo 13, araştırmaya katılan öğretmenlerin kurumda çalışma süreleri şu şekildedir: 1 yıldan az %23,4 (85 kişi), 1-2 yıl %23,6 (86 kişi), 3-5 yıl 23,9 (87), 6 yıl ve üzeri 28,6 (104 kişi) dir dir. Katılımcıların %0,5 i (2 kişi) kurumdaki çalışma süresine cevap vermemiştir. Katılımcı öğretmenlerin %71,3'ünün (258 kişi) okullarındaki çalışma süresi beş yıl ve daha azdır. Bu da öğretmenlerin büyük çoğunluğunun aynı okulda uzun süre çalışma eğiliminde olmadıklarını ve tayin dönemlerinde okul değiştirdiklerini ortaya koymaktadır.

Tablo 13: Kurumdaki Çalışma Süresi Dağılımı

	Frekans	Yüzde%	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
1 yıldan az	85	23,4	23,5	23,5
1-2 yıl	86	23,6	23,8	47,2
3-5 yıl	87	23,9	24,0	71,3
6 yıl ve üzeri	104	28,6	28,7	100,0
Toplam	362	99,5	100,0	
Cevapsız	2	0,5		
Toplam	364	100,0		

Tablo 14, araştırmaya katılan öğretmenlerin %59,3'ünün (216 kişi) okul müdürünün kadro durumu asildir. %40,7'sinin (148 kişi) okul müdürünün kadro durumu ise vekildir. Bu durum araştırma bölgesinde vekil olarak görev yapan okul müdürü oranının çok olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durumun sebebi son altı yıldır

müdür atamasının yapılamaması ve ilgili atama yönetmeliğinin çeşitli sebeplerle yargı tarafında iptal edilmesi ile açıklanabilir.

Tablo 14: Okul Müdürünün Kadro Durumu Dağılımı

Kadro Durumu	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %	Kümülatif Yüzde %
Asil	216	59,3	59,3	59,3
Vekil	148	40,7	40,7	100,0
Toplam	364	100,0	100,0	

3.5.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, başlıca amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak amacıyla daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir.⁸ Tablo 15’de görüldüğü gibi araştırma için sorulan sorular anket formu üzerinde belirtilen faktörlerin altına düşmektedir. Bu da soruların faktörlerle ilişkili olduğunu göstermektedir

Tablo 15: Faktör Analizi Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. KARAR VERME								
Okul ile ilgili problemlerin çözümüne ilişkin öğretmenlerin görüşlerini dikkate alır.	,884							
Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında bütünleştirici rol oynayan kararlar alır.	,870							
Kararlardan etkilenecek olanlara kararlara katılma olanağı verir.	,859							
Karar alma sürecinde ve diğer davranışlarda demokratik bir tutum sergiler.	,841							
Karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları akılcı yöntemlerle karara bağlayıp çözer.	,834							
Alınan kararların uygulanmasında otoriter değil, destekleyici ve rehber olur.	,806							
Ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygı gösterir.	,760							
2. PLANLAMA								
Planlamayı amacına uygun ve okulun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yapma		,879						

⁸ http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp (01/04/2009).

Uygulanabilir etkili ve verimli planlar yapar.		,853						
Okuldaki etkinlikleri planlarken öğretmenlerin bilgi birikim ve deneyimlerini dikkate alır.		,843						
Planlamayı müdür yardımcılarını, öğretmenler ve diğer iş görenlerle işbirliği içinde yapar.		,840						
Planlama sürecinin uygulama sonuçlarını objektif olarak değerlendirir.		,822						
Ortak kullanım alanlarını (laboratuvar, kütüphane, spor salonu, BT sınıfı, gösteri salonu... vb.) öğrencilerin ortak yararlanabileceği şekilde planlar.		,712						
3.ÖRGÜTLEME								
Okuldaki yönetim yapısını, okuldaki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturur.		,858						
Okulun amaçlarına daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışması için personel arasındaki çatışmaları çözer.		,845						
Öğretmenlerin ekip (takım) çalışmalarını destekler ve teşvik eder.		,833						
Okulu, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler.		,812						
Okulun fiziksel şartlarını en elverişli hale getirir.		,755						
Okulun işlerinin mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır.		,708						
Aile birliği üyelerini etkin hale getirerek okulun gerekli donanımını sağlar ve öğretmenleri parasal sorunlardan uzak tutar.		,679						
4. İLETİŞİM								
Öğretmenlere güvenererek arkadaşça ve içten davranır.		,885						
Öğretmenlerin, görüş ve önerilerini kendisine kolaylıkla aktaracağı bir ortam oluşturur.		,866						
Okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gerekli tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşme yapar ve önerileri dikkate alır.		,838						
Yazılı iletişim yerine sözlü iletişime önem vererek öğretmenlerle yüz yüze görüşme yapar.		,790						
Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir şekilde aktarır.		,767						
Okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim (hava) oluşturmaya çalışır.		,751						
Bilişim teknolojilerini (bilgisayar, internet v.b.) etkili kullanır.		,670						
5. KOORDİNASYON								
Okulun bütün üyelerinin ve birimlerinin, eğitim ve öğretimin işleyişine verimli ve etkin katılımını sağlar.		,883						
Öğretmenler arasında işbirliği sağlar.		,879						
Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde tüm okul personelinin eşgüdümlü(koordineli) bir şekilde çalışmalarını sağlar.		,871						
Okulda birim veya personel arasındaki farklı bilgi ve becerileri, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda uzlaştırır.		,859						
Okulun amaçlarına ulaşabilmesinin sağlanması amacıyla öğretmen, diğer çalışanlar, öğrenci, veli, okul aile birliği, kaynak kişiler ve üst makamlarla işbirliği yapar.		,809						
Okul müdürünüzün müdür yardımcılarını, öğretmenlere ve diğer personele yeteneklerine uygun dengeli bir görev dağılımı yapar.		,807						
Okul dışında sosyal faaliyetlerin (spor, akşam yemeği... vb.)koordine edilmesine rehberlik eder ve katılır.		,677						

6. ETKİ									
Sorunlu veli ve öğrencilerle ilgilenerak öğretmene yardımcı olur.									,855
Etkili konuşur ve ikna eder.									,851
Okulda herkese eşit davranmayı, temel bir değer olarak benimser.									,848
Öğretmenleri çevreden gelen olumsuz etkiler(üst yönetim, veliler vb.) karşısında korur.									,828
Personelin verimli çalışması için, yetkilerini öne sürmek yerine isteklendirme ve özendirme yöntemlerini kullanır.									,828
Öğretmenlerin okula bağlılıklarının artmasını sağlayacak etkinlikler (yemek, eğlence v.s.) düzenlenmesini önemser.									,704
7. DEĞERLENDİRME									
Personeli değerlendirirken, eğitim sürecinde özveri gerektiren katkıları dikkate alır.									,885
Değerlendirme sonuçlarına göre, eğitim-öğretimde gördüğü eksiklikleri gidermek için gerekli tedbirleri alır.									,882
Denetimlerde öğretmenleri mevcut durum ve koşullara göre değerlendirir.									,881
Öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil davranır.									,876
Öğretmenlere denetim ve değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olur.									,869
Değerlendirme sürecine öğretmenlerin katılımına imkân verir.									,868
Okul içinde yaptığı denetimlerin kriterlerini öğretmenlere açıklar.									,844
8. MOTİVASYON									
Kurumundaki performans değerlendirme yönteminden									,790
Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden									,751
Denetim altında tutulma derecesinden									,747
Bu kurumda çalışıyor olmaktan									,709
Yöneticiler arasındaki uyumdan									,705
Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından									,656
Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma durumumdan									,641
Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından									,621
Öğretmenler arası uyum ve işbirliğinden									,605
Kurumunun bana sağladığı kazançtan									,572
Tatil ve izin sürelerinden (Özlük haklarımı kullanma rahatlığından)									,524
Bir öğretmen olarak toplumda gördüğüm saygınlıktan									,501
Toplam Açıklanan Varyans : %68,73									

Tablo 15’ de yönetim süreci yedi faktöre ayrılmıştır (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme). Yönetim süreci ile ilgili 49 soru

solunmuş ve 2 soru faktör analizini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Karar verme ile ilgili yedi soru sorulmuş yedi soru faktöre düştüğu için tamamı derlendirmeye alınmıştır. Planlama ile ilgili yedi soru sorulmuş altı soru faktöre analizine düşmüştür, bir soru faktörü bozduğundan çıkarılmıştır. Örgütlenme ile ilgili yedi soru sorulmuş yedi soru faktöre düştüğu için tamamı derlendirmeye alınmıştır. İletişim ile ilgili yedi soru sorulmuş yedi soru faktöre düştüğu için tamamı derlendirmeye alınmıştır. Koordinasyon ile ilgili yedi soru sorulmuş yedi soru faktöre düştüğu için tamamı derlendirmeye alınmıştır. Etki ile ilgili yedi soru sorulmuş altı soru faktöre düşmüştür, bir soru faktörü bozduğundan çıkarılmıştır altı soru değerlendirmeye alınmıştır. Koordinasyon ile ilgili yedi soru sorulmuş yedi soru faktöre düştüğu için tamamı derlendirmeye alınmıştır. Motivasyon ile ilgili onsekiz soru sorulmuş ve altı soru faktör analizini bozduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Oniki soru değerlendirilerek öğretmenlerin motivasyon durumları ölçülmüştür.

3.5.3. Korelasyon ve Güvenirlik Analizi

Korelasyon analizi ile iki farklı değerşken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hakkında istatistiki bilgi elde edebiliriz. Ancak korelasyon, neden-sonuç ilişkisinin göstergesi değerildir.⁹ Bir değerşkenin değerı değerşirken, bir diğer değerşkenin değerı değerşiyorsa, bu ikisi arasında bir ilişki olduğu söylenebilir. Korelasyon iki değerşken arasındaki bu ilişkiyi ölçer.¹⁰

Kullanılan anket ölçeğinin güvenirliliğinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Güvenirlik, korelasyon katsayısı (r) ile belirlenir ve sıfır ile bir arasında değerşen değerler alır. Değer bir (1.00)'e yaklaştıkkça güvenirliliğin yüksek olduğu kabul edilir.¹¹ Alfa değerı 0,70 ve üzerdin değer alması güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğimizde alfa değerleri 0,8754 ile 9469 arasında değerştiğinden ölçeğimizi güvenilir kabul ediyoruz. Ölçeğin değerşkenlere göre ayrı ayrı güvenirlik için alfa(α) değerleri Tablo 16'da gözükmektedir..

⁹ Eymen, U.E., SPSS 15.0 Veri Analizleri Yöntemleri, 2007, http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap_spss-150-ile-veri-analizi_19.html, s.99(30/06/2009).

¹⁰ http://www.istatistikanaliz.com/korelasyon_analizi.asp (30/06/2009).

¹¹ http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp (30/06/2009).

Tablo 16’da yönetim süreci faktörleri (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) ile motivasyon arasındaki korelasyon ilişkisi, alfa değerleri, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri gösterilmektedir. Yönetim süreçleri ile motivasyon arasındaki korelasyon ilişkisi incelenirken değişkenlerin bire-bir ilişkisi incelenmiş ve bu ilişkiyi anlamlılık düzeyi ile yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Yönetim süreci (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) faktörleri ile motivasyon arasındaki ilişkinin yönü bütün birebir ilişkilerde pozitif yönlüdür.

Tablo16: Korelasyon Analizi Tablosu

	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8
1.Karar Verme	3,902	,7982	$\alpha =,9287$							
2.Planlama	3,919	,7330	,855**	$\alpha =,9055$						
3.Örgütleme	3,906	,7105	,802**	,864**	$\alpha =,8905$					
4.İletişim	3,967	,7406	,808**	,796**	,811**	$\alpha =,9039$				
5.Koordinasyon	3,853	,7348	,778**	,816**	,844**	,793**	$\alpha =,9196$			
6.Etki	3,773	,8104	,805**	,770**	,801**	,808**	,838**	$\alpha =,9005$		
7.Değerlendirme	3,829	,8194	,777**	,781**	,766**	,799**	,799**	,846**	$\alpha =,9469$	
8.Motivasyon	3,669	6103	,590**	,583**	,628**	,602**	,628**	,641**	,625**	$\alpha =,8754$

* : $p < 0,05$ Korelasyon ilişkisi .05 düzeyinde geçerlidir.

** : $p < 0,01$ Korelasyon ilişkisi .01 düzeyinde geçerlidir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin karar verme sürecindeki(590**), davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenler karar verme sürecindeki yönetici davranışlarından etkilendikleri söylenebilir. Karar verme süreci için literatür taramasında da yönetim kalbi olduğundan bahsetmiştik. Elde edilen sonuç bu bilgiyi de doğrulamaktadır. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin planlama sürecindeki (,583**) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü %1 seviyesinde

kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenler planlama sürecindeki yönetici davranışlarından etkilendikleri söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin örgütleme sürecindeki (,628**) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgütleme sürecindeki fiziksel şartları oluşturmak, örgüt yapısını kurmak ve işletmek öğretmenin motivasyonu arasında ilişki vardır denilebilir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin iletişim sürecindeki (,602**) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Okul müdürünün iletişime açık olması, öğretmenleri dinlemesi, fikir alış verişinde bulunması gibi davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki olduğu söylenebilir.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin koordinasyon sürecindeki (,628**) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Koordinasyon sürecinde öğretmenleri ortak amaçlar etrafında bütünleştirmek için gerekli olan ortamı sağlayan ve oluşturan okul müdürü davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki olduğu söylenebilir. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin etki sürecindeki (,641**) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Öğretmenleri etkileme yönelik okul içi ve okul dışı faaliyetler ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz. Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin değerlendirme sürecindeki (,625**) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişki vardır. Değerlendirme süreci sonunda öğretmenlere gerekli dönütleri etkili bir şekilde verebilen okul müdürünün davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında ilişki olduğu söylenebilir. Olumlu davranışları tekrarlamasını, eksikliklerini de tamamlamaya motive edebilir.

Yönetim sürecini oluşturan (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) faktörlerin motivasyon ile pozitif yönlü, %1 seviyesinde, kuvvetli ve anlamlı bir ilişkisi vardır. Buna göre, motivasyon toplam puanı ile yönetim sürecini oluşturan boyutlar arasındaki birebir ilişkilere bakıldığında en yüksek ilişkinin sırayla etki (,641**), örgütleme (,628**), koordinasyon (,628**),

değerlendirme(,625**) süreçleri ile en düşük ilişkinin ise planlama(,583**) ve karar verme (,590**) süreçleri ile olduğunu görüyoruz. Etki sürecindeki faaliyetlerin ve davranışların motivasyon faaliyetleri ile örtüşmesi ve en yüksek ilişkinin bu iki değişken arasında olması literatürdeki bilgileri desteklemekle birlikte beklenen bir sonuçtur.

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim sürecindeki (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) davranışları hangi düzeyde gerçekleştirdikleri sorulmuş, öğretmenlerin verdiği cevapların ortalamaları alınmıştır. Katılımcı öğretmenler okul müdürlerinin davranışları 5’li Likert tipi ölçeğe göre değerlendirmiştir. En düşük ortalama örgütleme(3,7739), en yüksek ortalama ise iletişim(3,9670) sürecindeki davranışlara verilmiştir. Ayrıca bu oranlar öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetim sürecindeki davranışları gerçekleştirdiklerini algıladıklarını diğer bir ifade ile okul müdürlerinin ölçülen davranışları “katılıyorum” düzeyinde gerçekleştirdikleri ortaya çıkmıştır.

Katılımcı öğretmenlerin motivasyon ölçeğine verdiği cevapların ortalaması (3,6695) ile en düşük ortalamaya sahiptir. Bu da öğretmenlerin motivasyon sorularına verdikleri cevapların katılıyorum ile kararsızım seçeneklerinin arasında kaldığını göstermektedir. Yani okul müdürünün davranışlarına verdikleri puan ortalamasını kendi motivasyonları için vermemişlerdir. Bu da öğretmenlerin motivasyon düzeyinin çok yüksek olmadığını göstermektedir.

3.5.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi, değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkisini bulmamıza imkan veren bir analiz yöntemidir.¹² Bir tek bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon tek değişkenli regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin kullanıldığı regresyon analizi de çok değişkenli regresyon analizi olarak adlandırılır.¹³ Bizim çalışmamızdaki bağımsız değişken sayısı yedi olduğundan çok değişkenli regresyon analizini kullanılacaktır.

¹² Eymen, U.E., SPSS 15.0 Veri Analizleri Yöntemleri, 2007, <http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap.spss-150-ile-veri-analizi,19.html>, s.99(30/06/2009).

¹³ http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp (30/06/2009).

Tablo 17 öğretmenlerin karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme sürecinde okul müdürlerinin davranışlarını algılamasının öğretmen motivasyonunu ne oranda açıkladığını göstermektedir. Tablo 17’deki veriler ($F= 43,996$, $p=000$) modelimizin anlamlı olduğunu gösteriyor. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı olan R^2 değeri 0,464 olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin yönetim sürecindeki (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) davranışlarının öğretmen motivasyonunu %46,4 oranında açıklamaktadır.

Tablo 17: Regresyon Analizi Tablosu

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	Sig.
Karar Verme	,054	,528
Planlama	-,080	,399
Örgütleme	,224*	,015
İletişim	,051	,531
Koordinasyon	,128	,143
Etki	,178*	,050
Değerlendirme	,180*	,028
	$R^2 = ,464$ $F = 43,996$ $Sig. = ,000$	

Bağımlı Değişken: Motivasyon

* : $p < 0,05$ Korelasyon ilişkisi. 05 düzeyinde geçerlidir.

** : $p < 0,01$ Korelasyon ilişkisi. 01 düzeyinde geçerlidir.

Regresyon analizi sonucuna göre yönetim sürecinde(karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) karar verme süreci($\beta=,054$, $p=,528$) ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde aynı ilişki görülmemektedir. Öğretmenlerin devlet memuru olmaları ve bunu sonucunda alınan

kararların yaratıcılıktan, öznel fikirlerden çok, kanun ve yönetmelikler çerçevesinde sınırlandırılmaktadır. Kendi sınıfı veya dersi ile ilgili kararlar alabilirken benzer kararları okul ile ilgili konularda alamaması veya karar sürecine etkili bir şekilde katılamama gibi sebepler, okul müdürünün karar verme sürecindeki davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasında çok güçlü bir ilişki doğmasını engelleyebilmektedir. İşletme örgütlerinde yönetimin kalbi olarak tanımlanabilen karar sürecinin, eğitim örgütlerinin en büyük işgören kitlesi olan öğretmenlerinin motivasyonu ile ilişkisi kabul edilebilir seviyede değildir. Bu durumu işletme örgütleri ile eğitim örgütlerinin gerçekleştirmek istedikleri amaçlarının farklı olması, personel yapısı, idari yapı gibi boyutlarının farklı olmasıyla açıklayabiliriz. Kısaca işletme örgütlerindeki her uygulamayı eğitim örgütlerinde etkili bir şekilde kullanamayabiliriz. Bursalıoğlu'nun¹⁴, “aşırı derece merkezi olan eğitim örgütlerinde yönetim süreçlerinin formel yetkiye dayanan emirler ile yürütüleceği varsayılır ve karar sürecine katılım sarsaklanır.” şeklindeki tespiti de araştırma sonucunu desteklemektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre yönetim sürecinde(karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) planlama süreci($\beta=,054$, $p=,528$) ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde anlamlı ilişki yoktur. Çünkü korelasyon birebir ilişkiyi, regresyon bütüncül ve neden-sonuç ilişkisini analiz etmektedir. Bu da öğretmenlerin planlama sürecindeki davranışlardan etkilendiklerini fakat bu etkinin yönetim sürecinin bütününde devam etmediğini ortaya koymaktadır. Görevleri ve özlük hakları, ilgili kanun ve yönetmeliklerle tanımlanan öğretmenlerin bunların dışında okul yönetimi tarafından yapılan planların sorumluluk ve zaman harcanması gereken ekstra işler getireceğinden öğretmenler bu sürece etkin katılmak istemeyebilirler. Katılmak istedikleri durumlarda da okulla ilgili yapılan planlamanın önemli bir kısmı merkezi yönetim tarafından, okul ve çevre ile ilgili planlama ise genellikle okul yönetimi tarafından yapılması; öğretmenler bu sürece etkin bir şekilde katılmasını engelleyebilmektedir. Öğretmenler için planlama sürecinin en etkin olduğu dönem eğitim öğretim yılının başlangıcıdır. Bu süreçte yapılan planlar önceki yıllarda yapılan planlara benzer olduğundan ve öğretmenler bu konuda uzmanlaştıklarında mesleğin ilerleyen yıllarında bu süreç de monoton bir yapı

¹⁴ Bursalıoğlu, Z., Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002 s.121.

kazanabilmektedir. Bu da planlama süreci ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi zayıflatabilmektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre yönetim sürecinde(karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) örgütlenme süreci(0,224*) ile motivasyon arasında %5 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Yönetim sürecindeki faktörler içinde, motivasyonu en yüksek oranda açıklayan örgütlenme(0,224*) sürecidir. Örgütlenmenin, uygun çalışma koşullarının oluşturulması için gerekli ortamın ve yapının sağlanması olduğundan konu başlığı altında bahsetmiştik. Bu nedenle, öğretmenlerin çalıştıkları ortam olan okul, sınıf, öğretmenler odası ve hiyerarşik yapının iyi örgütlenmesi durumunda rahat bir çalışma ortamı oluşacağından bu süreçteki davranışlar ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki oluşmaktadır.

Regresyon analizi sonucuna göre yönetim sürecinde(karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) iletişim süreci($\beta=,054$, $p= ,528$) ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde anlamlı ilişki yoktur. Bu durumu öğretmenlerin alanlarında uzman vafında olmaları ve özellikle meslekte tecrübe kazanmayla birlikte işleri ile ilgili yardım ve direktif almadan rahatlıkla işlerini yürütebilmeleri, okul yönetimi ile etkili iletişim kurmadan mesleklerini sürdürmeleri ile açıklanabilir. Birçok öğretmenin sadece kendi ders ve sınıfı ile ilgili sorumluluklarını yerine getirme isteğiyle birlikte iletişimden uzak sessiz bir görüntü verebilmektedir. Birçok öğretmenin okul içerisinde dikey iletişimden çok yatay iletişime yönelmesi ve formel iletişimi sevmemesi böyle bir sonucun çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu gibi durumlar örgüt yaşantısının olduğu her yerde önemli bir yere sahip olan iletişim ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişkinin düşük olmasının sebebi olabilecektir. Bu bir eğitim örgütü olan okulların yapısının diğer örgütlerden farklı olmasının bir sonucu olarak kabul edilebilir.

Regresyon analizi sonucuna göre yönetim sürecinde(karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) koordinasyon süreci($\beta=,054$, $p= ,528$) ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Korelasyon analizindeki ilişkide %1 düzeyinde kuvvetli bir ilişki çıkmasına karşın regresyon analizinde anlamlı

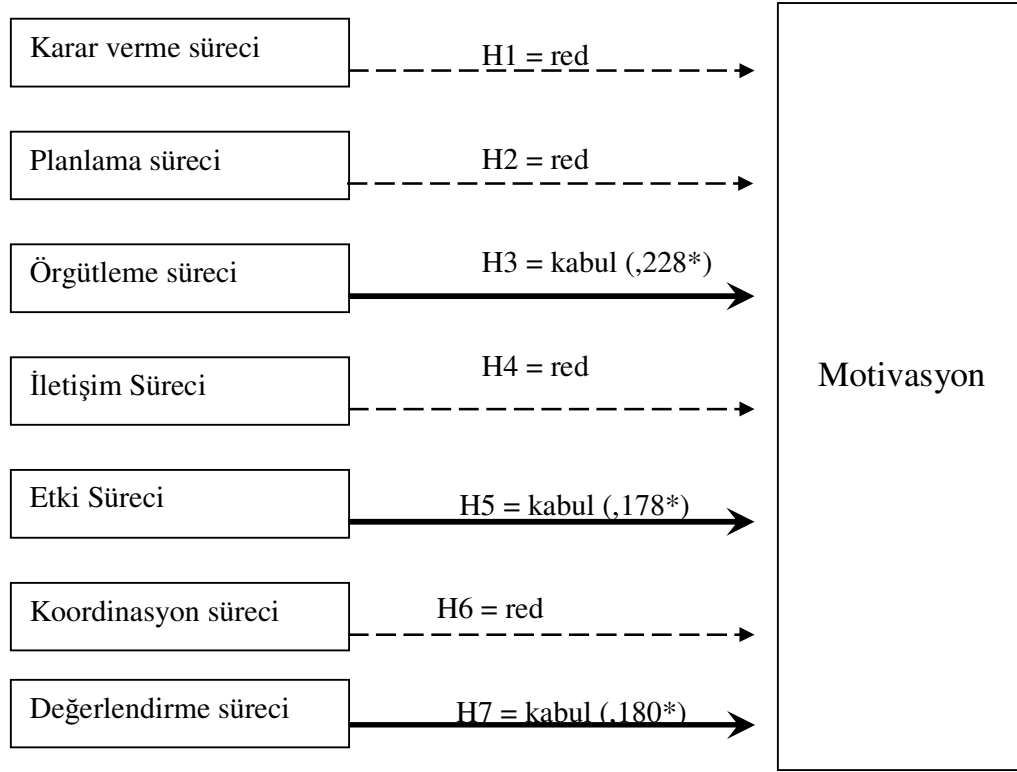
ilişki yoktur. Öğretmenlerin sürekli olarak ortaklaşa kullandıkları öğretmenler odası, onların birbirlerinden haberdar olmaları ile birlikte rahat koordine olmalarını sağlamaktadır. Koordinasyon ihtiyacını rahat bir şekilde karşılayabilen öğretmenler için ihtiyaç olma özelliğini kaybedebilmektedir. Bu nedenle koordinasyon sürecindeki davranışlar ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki oluşmayabilmektedir.

Regresyon analizi sonucuna göre yönetim sürecinde(karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) etki süreci(0,178*) ile motivasyon arasında %5 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Korelasyon analizinde olduğu gibi regresyon analizinde de anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Etki sürecindeki faaliyetler öğretmenlerin motivasyonunu artırmaya ve etkilemeye yönelik olduğundan, okul yöneticilerini etki sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olması beklenen bir sonuçtur.

Regresyon analizi sonucuna göre yönetim sürecinde(karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etki, değerlendirme) değerlendirme süreci(0,180*) ile motivasyon arasında %5 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır. Eğitim örgütlerinin en önemli teşvik araçlarından biride değerlendirme sonucu elde edilen övücü sözler, yazılı belgeler, maaşla ödül vb. etkileme araçlarıdır. Değerlendirme sonucunun bir dönütü olabilen bu etkileme araçları öğretmenler tarafından önemsenmektedirler. Bununla birlikte değerlendirme sonuçlarının öğretmenleri, mesleklerine devam edebilme, uzman öğretmen olabilme, görevde yükselebilmeye gibi birçok bakımdan ilgilendirdiğinden, okul müdürünün değerlendirme sürecindeki davranışlarıyla öğretmenlerin motivasyonunu arasında anlamlı bir ilişki oluşabilmektedir.

Okul müdürlerinin yönetim sürecinin alt boyutlarındaki(karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki birebir ilişkiye bakıldığında bütün faktörlerin motivasyon ile anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür. Fakat Okul müdürlerinin yönetim sürecinin alt boyutlarındaki (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) davranışlarının bütüncül olarak öğretmen motivasyonu üzerine etkisine bakıldığında **örgütlenme, etki, değerlendirme** süreçlerindeki okul müdürlerinin davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuçlardan yararlanarak oluşturulan araştırma sonuç modeli şekil 17'de

gösterilmiştir. 1,2,4,6 numaralı hipotezler reddedilirken, 3,5,7 numaralı hipotezler kabul edilmiştir.



Şekil 18: Araştırma Sonuç Modeli

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada; öğretmen algılarına göre, okul yöneticilerinin yönetim sürecinin alt boyutları olan karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme süreçlerindeki davranışları ile öğretmenlerin motivasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma üç bölümden oluşmuştur. Birinci ve ikinci bölüm literatür taraması sonucu oluşturulan teorik bilgiden, üçüncü bölüm ise anket uygulaması sonucunda elde edilen bulgulardan oluşmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak; yöneticilerin sergiledikleri davranışların düzeyini ve öğretmenlerin motivasyon düzeylerini tespit etmek üzere anket formu kullanılmıştır. Anket sorularının puanlaması Likert tipi 5’li derecelendirme ile yapılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen bulgular şunlardır;

Öğretmenlerin algılarına göre, okul müdürlerinin yönetim sürecinin alt faktörlerindeki davranışları gerçekleştirme düzeylerine öğretmenlerin verdikleri puanların ortalamaları karar verme(3,9028), planlama(3,9190), örgütleme(3,9062), iletişim(3,9670), koordinasyon(3,8535), etki(3,7739), değerlendirme(3,8296) şeklindedir. Öğretmen algılarına göre okul müdürleri yönetim sürecinin alt faktörlerine ilişkin davranışları “katılıyorum” düzeyinde gerçekleştirmektedirler. Öğretmenler okul müdürlerinin yönetim sürecindeki davranışları gerçekleştirdiklerini düşünmektedirler. Bu sonuç Aydoğan’ın¹⁵ özel okullarda yaptığı çalışmaya ile paralellik gösterirken Kasım’ın¹⁶ meslek liselerinde yaptığı çalışma ile farklılık göstermektedir. Meslek liselerinde okul yöneticilerin yönetim sürecine ilişkin ortalama puanları “kararsızım” düzeyinde, özel okullarda ise “katılıyorum” düzeyinde bulunmuştur. Buradan temel ve akademik eğitim yapan okullar(ilköğretim, genel lise) ile mesleki eğitim yapan okulların yöneticilerinin yönetim sürecine ilişkin davranışlarının öğretmen algılarına göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır.

Okul müdürlerinin karar verme sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında birebir ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki vardır. Fakat

¹⁵ Aydoğan, İ., Özel Okullarda Yönetim Süreçlerinin İşleyişi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998.

¹⁶ Kasım, A., Meslek Lisesi Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerine Göre Okul Yönetme Becerileri, , Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008

yönetim sürecinin bütün alt boyutlarının (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) motivasyon üzerindeki etkisi incelendiğinde karar verme sürecinin öğretmen motivasyonu ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Bu da öğretmenlerin karar verme sürecindeki davranışlardan etkilendiklerini fakat bu etkinin yönetim sürecinin bütününde devam etmediğini ortaya koymaktadır. Karar alma sürecinde öğretmenlere düşüncelerinin sorulması öğretmenleri etkileyebilir. Fakat devlet memur olmaları sebebiyle okulda alınan kararların ilgili yönetmelikler çerçevesinde ele alınması çoğu zaman yaratıcı fikirleri engelleyebilmektedir. Okullardaki merkezi yönetim anlayışı öğretmenlerin karar verme sürecindeki etkinliğini sınırlayabilmektedir. Bu da karar verme sürecinin öğretmen motivasyonu ile ilişkisini zayıflatabilmektedir.

Okul müdürlerinin planlama sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında birebir ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki vardır. Fakat yönetim sürecinin bütün alt boyutlarının (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) motivasyon üzerindeki etkisi bütüncül olarak incelendiğinde planlama sürecinin motivasyon ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Bu da öğretmenlerin planlama sürecindeki davranışlardan etkilendiklerini fakat bu etkinin yönetim sürecinin bütününde devam etmediğini ortaya koymaktadır. Okulla ilgili yapılan planlamanın önemli bir kısmı merkezi yönetim tarafından, okul ve çevre ile ilgili planlama ise genellikle okul yönetimi tarafından yapılmakta ve öğretmenler bu sürece etkin bir şekilde katılmamaktadırlar. Öğretmenler için planlama sürecinin en etkin olduğu dönem eğitim öğretim yılının başlangıcıdır. Bu süreçte yapılan planlar önceki yıllarda yapılan planlara benzer olduğundan ve öğretmenler bu konuda uzmanlaştıklarında mesleğin ilerleyen yıllarında bu süreç de monoton bir yapı kazanabilmektedir. Bu da planlama süreci ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişkiyi zayıflatabilmektedir.

Okul müdürlerinin örgütleme sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında birebir ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim sürecinin bütün alt boyutlarının (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) motivasyon üzerindeki etkisi bütüncül olarak incelendiğinde de örgütleme süreci ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da öğretmenlerin örgütleme sürecindeki davranışlardan etkilendiklerini ve bu etkinin sürecinin bütününde devam ettiğini ortaya koymaktadır. Örgütleme “Bir kuruluşa

çalışması için gerekli olan her şeyi sağlama ve belirlenen amacı ulaşmak için uygun yapıyı kurmaktır.”¹⁷ Bu tanımda bizim elde ettiğimiz sonucu desteklemektedir. Öğretmenler istekli bir şekilde çalışmasında örgütsel yapının kurulması ve eksikliklerin giderilmesi önemli bir etkidir. Bir örgüt olan okulda etkili eğitim öğretim için gerekli donanım sağlanmazsa öğretmende çalışma isteği azalabilir. Fakat örgüt yapısı iyi oluşturulan kurumlarda öğretmen motivasyonu da yüksek olacaktır. Öğretmenlerin tayin dönemlerinde örgütsel yapısı taşradaki okullara göre daha iyi olan merkezi okulları tercih etmeleri ve puanı yüksek olan öğretmenlerin bu okullara gelmeleri araştırma sonucumuzu desteklemektedir.

Okul müdürlerinin iletişim sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında birebir ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki vardır. Fakat yönetim sürecinin bütün alt boyutlarının (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) motivasyon üzerindeki etkisi bütüncül olarak incelendiğinde iletişim sürecinin motivasyon ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Bu da öğretmenlerin iletişim sürecindeki davranışlardan etkilendiklerini fakat bu etkinin yönetim sürecinin bütünde devam etmediğini ortaya koymaktadır. Oysaki öğretmenlerin anket ölçeğinde yaptıkları puanlamanın en yüksek ortalaması iletişim sürecine aittir. Fakat bu öğretmenlerin motivasyonunu doğrusal bir şekilde etkilememektedir. Bir çok öğretmenin okul içerisinde dikey iletişimden çok yatay iletişime yönelmesi ve formal iletişimi sevmemesi böyle bir sonucun çıkmasına sebep olabilmektedir. Öğretmenler ve okul yöneticilerinin arasındaki hiyerarşik yapı ve okul müdürlerinin amir rolü öğretmenlerin iletişim sürecinde rahat hareket etmelerine engel olabilmektedir. Okul müdürleri iletişime açık olsalarda aynı karşılığı öğretmenlerden göremeyebilmektedirler. Bursalıoğlu'nun¹⁸ “eğitim örgütlerinin yapı ve havasında informal iletişimin rolü daha önemlidir” tespiti ile araştırma sonucumuz paralellik göstermektedir.

Okul müdürlerinin koordinasyon sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında birebir ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki vardır. Fakat yönetim sürecinin bütün alt boyutlarının (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim,

¹⁷ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, 8. Baskı, Ankara, Hatipoğlu Yayıncılık, 2007, s.139.

¹⁸ Bursalıoğlu, Eğitim Yönetiminde Yeni Yepy ve Davranış, 13. b., Ankara, Pegema Yayıncılık,2002, s. 113

etki, koordinasyon ve değerlendirme) motivasyon üzerindeki etkisi bütüncül olarak incelendiğinde koordinasyon sürecinin motivasyon ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür. Bu da öğretmenlerin koordinasyon sürecindeki davranışlardan etkilendiklerini fakat bu etkinin yönetim sürecinin bütününde devam etmediğini ortaya koymaktadır. Koordinasyon işğörenlerin birbirinin eylemlerinden haberdar olmasıdır.¹⁹ Öğretmenlerin sürekli olarak ortaklaşa kullandıkları öğretmenler odası, onların birbirlerinden haberdar olmaları ile birlikte rahat koordine olmalarını sağlamaktadır. Oysaki motivasyon Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi ihtiyaç hissetme durumudur.²⁰ Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğeri ortaya çıkar.²¹ Giderilen ihtiyaçlarda motive etme özelliğini kaybeder. Koordinasyon ihtiyacını rahat bir şekilde giderebilen öğretmenler için bu süreçteki davranışlar motive etme özelliğini kaybedebilmektedir.

Okul müdürlerinin etki sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında birebir ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yönetim sürecinin bütün alt boyutlarının (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) motivasyon üzerindeki etkisi bütüncül olarak incelendiğinde de etki süreci ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. "Etki, örgütteki işğörenlerin istenilen çalışmaları gerçekleştirmeleri için güdülenmeleridir."²² Tanımdan da anlaşılacağı gibi etki süreci, yönetim sürecinin örgüt içindeki motivasyon ile ilgili etkinliklerini içine alan alt boyutudur. Bu nedenle okul yöneticisinin etki sürecindeki davranışları öğretmenin motivasyonunu artırmaya yönelik olduğundan, okul yöneticilerini etki sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olması beklenen bir sonuçtur.

Okul müdürlerinin değerlendirme sürecindeki davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında birebir ilişki incelendiğinde anlamlı bir ilişki vardır. Yönetim sürecinin bütün alt boyutlarının (karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) motivasyon üzerindeki etkisi bütüncül olarak incelendiğinde de değerlendirme süreci ile motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Amerika Birleşik Devletleri'de on beş binden fazla işçi ve yönetmen üzerinde yapılan araştırmada çalışanların birinci öncelikli gereksinimin "üstlerince

¹⁹ A.g.k., s.123

²⁰ Adair, J, Etkili Motivasyon, İstanbul, Babıali Kültür yayıncılık, 2003, s.30.

²¹ <http://www.humanresourcesfocus.com/motivasyon.asp> (01/06/2009).

²² Taymaz, H., Okul Yönetimi, 7. Baskı, Ankara, Pegema Yayıncılık, 2005, s.45.

beğenilmek ve onaylanmak” olduğu ortaya çıkmıştır.²³ Beğenme ve onaylama bir değerlendirme sonucudur. Buda şu anlama gelmektedir çalışanlar üstlerinin değerlendirmelerini önemsemektedirler ve bunun sonucunda etkilenmektedirler. Bizim araştırmamızda da değerlendirme sürecinin öğretmen motivasyonu ile ilişki içinde olması bu araştırmayla örtüşmektedir. Bu nedenle araştırma sonuçlarının güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Okul müdürlerinin yönetim sürecinin alt boyutlarındaki(karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki birebir ilişkiye bakıldığında bütün faktörlerin motivasyon ile anlamlı ilişkisi olduğu görülmüştür. Fakat Okul müdürlerinin yönetim sürecinin alt boyutlarındaki (karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme) davranışlarının bütüncül olarak öğretmen motivasyonu üzerine etkisine bakıldığında **örgütlenme, etki, değerlendirme** süreçlerindeki okul müdürlerinin davranışları ile öğretmen motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonucunda araştırmacılar ve uygulayıcılar için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir;

✓ **Araştırmacılar için öneriler**

- Yapılan çalışmanın benzeri ortaöğretim kurumlarında da yapılabilir.
- Okul müdürlerinin yönetim sürecindeki davranışları ile yöneticilerin motivasyonu arasındaki ilişki incelenebilir
- Aynı çalışma daha büyük bir evren kümesi seçilerek bölgesel veya ulusal düzeyde tekrarlanabilir.

✓ **Yöneticilere ve MEB yetkilileri için öneriler**

- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim sürecinin örgütlenme, etki, değerlendirme alt faktörlerinde gösterdikleri davranışlar

²³ Kaynak: J.R. Hopper. Yönetimde Beşeri İlişkiler. (çev. Ö. Özkaya) akt. Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000, s.70.

ile öğretmen motivasyonu arasında ilişki vardır. Okul müdürleri yönetim sürecinin tamamında öğretmenlerin motivasyonunu etkileyecek şekilde davranışlar geliştirmesi ve gerçekleştirmesi eğitim öğretimde verimliliği artıracaktır.

- Araştırma sonucunda okul müdürlerinin davranışları ile öğretmen motivasyonu arasındaki en güçlü ilişki örgütlenme sürecinde olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin bu sonuçtan hareketle okul içerisindeki örgütlemeye yönelik davranışlara daha fazla önem vermeli ve bu yöndeki eksiklikleri gidermelidir.
- Yönetim sürecinin bütününde öğretmenlerin etkili bir şekilde motive edebilecek davranışları geliştirebilmek için MEB yetkilileri özellikle hizmet içi eğitim planlarında “Yönetim Sürecindeki Yönetici Davranışları” ve “Öğretmen Motivasyonu” konulu programlara yer vermesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adair, J, Etkili Motivasyon, (çev. Slih Uyan) İstanbul, 2003.
- Açıkalin, A, Okul Yöneticiliği, Ankara,1998.
- Ağdelen, B, Ağdelen, Z, İlköğretim Okullarında Yönetim Süreçlerinin İşleyişine İlişkin Olarak Öğretmen Algılarının Analizi, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 1, KKTC, Mayıs 2007.
- Aksay, O. ve Ayhan Ural, “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımlı, Gazi Üniversitesi Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, cilt:6, sayı:3, Ankara, 2008, s.440 http://www.tebd.gazi.edu.tr/arsiv/2008_cilt6/sayi_3/433-460.pdf (08/07/2009).
- Aksoy, H. Örgüt İkliminin Motivasyon Üzerindeki Etkileri Üzerine Bir Araştırma, Marmara Ün. Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bölümü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Al, H., Araştırma Yöntemleri Akademik Yazım Kuralları, Sakarya, 2007.
- Aydın, M., Eğitim Yönetimi, 8. Baskı, Ankara, 2007.
- Balcı, E., "Yönetimde Güdüleme, Ödüller ve Türk Eğitim Sistemindeki Durum", Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.4 , Ankara, 1989.
- Barut, Erol, İlköğretim Okullarına Sınavla Atanan Yöneticilerle Sınavsız Atanan Yöneticilerin Yönetim Süreçlerine İlişkin Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2007.
- Barutçugil, İ. S., Turizm İşletmeciliği, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1982.
- Barzun J. ve Graff H.F., Modern Araştırmacı,(çev. Fatoş Dilber), Ankara, 2004.

- Başaran, İ.Ethem, Eğitim Yönetimi, Yenilenmiş 2.baskı, Ankara, 1988.
- Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü, Ankara, 2000.
- Baygut, T., İzmir Gaziemir İlçesi İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenleri Güdülüne Rollerini Gerçekleştirme Derecelerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Denetçiliği Programı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.
- Bentley, T., İnsanları Motive Etme (çev. Onur Yıldırım), İstanbul, Hayat Yayınları, 1999..
- Beydoğan, H.Ö., Öğretimi Planlama ve Değerlendirme, İstanbul, 1999.
- Burger, J.M., Kişilik,(çev. İnan Deniz Erguvan Sarıoğlu) İstanbul, 2006.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim yönetiminde Teori ve Uygulama, 8. baskı, Ankara, 2005.
- Bursalıoğlu, Eğitim Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, 13. baskı, Ankara, 2002.
- Bursalıoğlu, Z., Eğitim Yönetimini Anlamak Sistemi Çözümlemek, Ankara, 2005.
- Can, H., Başarı Güdüsü ve Yönetimsel Başarı, Hacettepe Üniversitesi İktisat ve idari Bilimler Fakültesi, Yayın No: 12, Ankara, 1985.
- Celep, C., Dönüşümsel Liderlik, Ankara, 2004.
- Cemaloğlu, N. “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü” Milli Eğitim Dergisi, Ankara, 2002 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/153-154/cemaloglu.htm> (05/07/2009).
- Çelik, Vehbi, Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2002.
- Demiray, U.,(edt.) Genel İletişim, Ankara, 2000.

- Dökmen, Ü., İletişim Çatışmaları ve Empati, İstanbul, 2006.
- Elbir, Ö., Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumunda Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2006.
- Erdoğan, İ., Eğitim ve Okul Yönetimi, 7. Baskı, İstanbul, 2007.
- Erdoğan, İ., Okul Yöneticiliği ve Öğretim Liderliği, İstanbul, 2000.
- Eren, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 9. Baskı, İstanbul, 2006.
- Eren, E., Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1989.
- Ertürk, M., İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 1998.
- Eymen, U.E., SPSS 15.0 Veri Analizleri Yöntemleri, 2007,
<http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap,spss-150-ile-veri-analizi,19.html>
(15/06/2009).
- Fındıkçı, İ., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, Alfa Basım, 2000.
- Giddens, A., Sosyoloji, (Haz. Cemal GÜZEL) İstanbul, 2008.
- Güney, S., Davranış Bilimleri, Ankara, 2000.
- Gürbüz, F.G. ve Güzel, S., "A Correlational Study on the Effectiveness of Training Programs for Increasing the Motivational Level of Employees", Marmara Ün., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hakemli Dergisi "Öneri", Cilt: 5, Sayı:19. İstanbul. Ocak 2003,
- Gürsel, M., Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, 7. Baskı, Konya, 2007.

Devlet Memurları Kanunu, Mad. 8, 1965.

Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı (çev. Göktuğ Aksan), İstanbul, 1997.

Hanks, K., İnsanları Motive Etme Sanatı(çev. Can İkizler), İstanbul, 1999.

Hodgkinson, C., Yönetim Felsefesi Örgütsel Yaşamda Değerler ve Motivasyon, (çev.edt. İbrahim Anıl, Binali Doğan), İstanbul, 2008.

İbrahim Anıl ve Binali Doğan), İstanbul,2008.

<http://e-motivasyon.net/Alderfer-in-E.R.G.-Kurami-Existence-Relatedness-Growth-Theory.html> (15/05/2009).

http://mbaser.web.ibu.edu.tr/fenbilgisi/3_ogrenme_teorileri.pdf (05/05/2009).

<http://www2.aku.edu.tr/~hozutku/sayfalar/motivasyon.doc> (05/05/2009).

http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=3232&baslik=isyerinde_motivasyon_olusturmada_ekonomik_Araclar (02/05/2009).

<http://www.humanresourcesfocus.com/motivasyon.asp> (01/06/2009).

http://www.istatistikanaliz.com/korelasyon_analizi.asp (30/06/2009).

http://www.istatistikanaliz.com/guvenilirlik_analizi.asp (30/06/2009).

http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp (30/06/2009).

<http://www.istatistikanaliz.com/>

<http://www.kariyer.net/kariyerRehberi/kariyerrehberiyazdir.kariyer?arn=&sid=&pri=70&kn=172> (08/07/2009).

[http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap,spss-150-ile-veri-analizi,19.html,\(30/06/2009\).](http://www.istatistikmerkezi.com/e-kitap,spss-150-ile-veri-analizi,19.html,(30/06/2009).)

<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/161/gunay.htm> (20/01/2009).

<http://www.merih.net/m2/lid/wmetate25.htm> (26/04/2009).

<http://www.mesup.net/soft/zeitung-print.php?id=206>(28/01/2009).

http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/organizasyon/motivasyon_isguven.htm
(08/07/2009).

[http://www.veribaz.com/viewdoc.html?iletisim-\(haberlesme\)381512-html](http://www.veribaz.com/viewdoc.html?iletisim-(haberlesme)381512-html) (19/01/2009).

<http://www.yenifrm.com/archive/motivasyon-teorileri-t118774.html> (26/04/2009).

Ilgar, L., Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi,3.baskı, İstanbul, 2005.

Kaplan,M., Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama,Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2007.

Karaköse, T., “Öğretmen gereksinimleri ve Motivasyon” Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı: 69, Kasım 2005,
<http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/sayi69/index-karakose.htm> (05/07/2009).

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Yöntemi, Ankara, 2007.

Kaya, Ahmet, İlköğretim Okullarında Görev Yapan Eğitim Yöneticilerinin Yönetim Süreçlerinde Gösterdikleri Yöneltil İşlevlerin Değerlendirilmesi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep,2000.

Kaya, C, Öğretmenlere Öneriler, İstanbul,2003.

Kaya, Y. Kemal, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulamalar, Ankara, 1986.

Kaynak, T., Organizasyonel Davranış, İstanbul, Alfa yayınları, 1990, s.140-141.

Bakan, İ. ve diğer., "Akademik Personelin Kararlara Katılması Üniversitelerdeki Yöneticilerin Başarısını Etkiler Mi?" 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi'ne sunulan Bildiri, Eskişehir, 24-26 Kasım 2004, s.94-95
<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/03-01.pdf> (08/07/2009).

Keith, D., İşletmede İnsan Davranışı, (çev. Kemal Tosun ve diğ.), 1988.

Küçükahmet, L., Öğretimde Planlama ve Değerlendirme, İstanbul, 2001.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 1995.

Köstüklü, N., Sosyal Bilimler ve Tarih Öğretimi, Konya, 2001.

Kulpcu, O., İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmen ve Yöneticileri Motive Etmede Kullanılabilecek Motivasyon Araçları Üzerine Bir İnceleme, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2008.

Milli Eğitim Bakanlığı, Tebliğler Dergisi, Cilt 63, Sayı 2508, (Ağustos 2000).

Okutan, M., "Okul Müdürlerinin İdari Davranışları" Milli Eğitim Dergisi, sayı: 157, 2003 <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/157/okutan.htm> (09/07/2009).

Onaran, O., Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Ankara, Sevinç Matbaası, 1981.

Osmay, N., İnsan Mühendisliği, İstanbul, Alfa Yayınları, 2006.

Örücü, E. ve Aysun Kanbur, "Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir

Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği” Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, C. 15, Sayı:1, 2008.

Özden, Y.(Edt), Eğitim ve okul Yöneticisinin El Kitabı, 2. Baskı, 2005.

Özkalp E. ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Eskişehir,1999.

Öztekin, A., Yönetim Bilimi, Ankara, 2002.

Sabuncuoğlu, Z., Çalışma Psikolojisi, Bursa, Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1984.

Seyidoğlu, H., Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı, İstanbul, 2003.

Şahin, A., Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi,Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, Konya, 2004.

Taşpınar, F., Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ayonkarahisar, 2006.

Tanrıverdi, Selin. Katılımcı Okul Kültürünün Yabancı Dil Öğretmenlerinin İş Motivasyonu İlişkisine Yönelik Bir Çalışma, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Taymaz, H., Okul Yönetimi, 7. Baskı, Ankara, 2005.

Tezcan, Y., Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkileri, dokuz Eylül Üniv., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2006.

Thompson, B.I., Yeni Yöneticinin El Kitabı Yönetim Fonksiyonları,(çev. Vedat G. Diker) İstanbul, 1998.

Toker, B. “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Beş Ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1) 2007.

Tümgan, C., Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve İş Tatmini, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, 2007.

Türkmen, Ş. Okullarda Yönetim Etkinlikleri, Ankara , 2003.

Tütüncü, Ö. ve D. Küçükusta. “Organizasyonlarda Bireyler: Davranış, Tutum ve Motivasyon”, 2. Uluslararası Katılımlı Sterilizasyon Konferansı, Çeşme, İzmir, 21-24 Şubat 2008.

T.C. Pendik Kaymakamlığı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü 2008/2009 Brifing İstatistik Dosyası.

Uğur, A., İnsan Kaynakları Yönetimi, Sakarya, Sakarya Kitapevi, 2003.

Us, Ahmet Talat, İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, 2007.

Ünal, S.,” İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okullarında Motivasyonu Sağlama Etkinlikleri” Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi dergisi
<http://egitimdergi.pamukkale.edu.tr/makale/say%4%B17/15-%4%B0LK%C3%96%C4%9ERET%C4%B0M%20%20OKULU%20%20Y%C3%96NET%C4%B0C%C4%B0LER%C4%B0N%C4%B0N%20%20OKULLARINDA%20%20MOT%C4%B0VA%E2%80%A6.pdf> (05/07/2009).

Ünal, S., “Öğretmenleri İşe Güdülemede Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” Milli Eğitim Dergisi, say.147, Ankara, 2000,
[http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/unal.htm\(05/07/2009\)](http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/unal.htm(05/07/2009)).

Yalım, D.(edt.), İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler, İstanbul, Hayat Yayınları, 2005.

Yiğit, R., “İyi Bir Lider Olmanın Yolları” Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi, cilt: 6, say:1, Sivas, 2002,
<http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/599.pdf> (08/07/2009).

Yıldırım, S., Motivasyon ve Çalışma Hayatında Motivasyonun Önemi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş, 2007.

Yozgat, O., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1989.

Yumuşak, S., “İşgörenlerin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 13, Say. 3 2008,<http://iibf.sdu.edu.tr/dergi/files/2008-3-12.pdf> (08/07/2009).

W3.gazi.edu.tr/web/ozgen/dersnotlari/1.ppt.

ÖZGEÇMİŞ

Erzincan ili Refahiye ilçesinde 10 Nisan 1982 tarihinde doğdum. İlköğrenimime Şahaloğlu Köyü İlkokulunda başladım, Pendik Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu'nda tamamladım. Lise öğrenimimi 1998 yılında Pendik Alparslan Lisesinde tamamladım. Lisans öğrenimimi 1999 yılında başladığım Erzincan Eğitim Fakültesi Sınıf öğretmenli programından 2003 yılında mezun olarak tamamladım.

2003 yılında İstanbul Pendik 700. Yıl İlköğretim Okuluna sınıf öğretmeni olarak atandım. 2007 yılında da, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümünde yüksek lisans eğitimine başladım. Halen İstanbul Pendik 700. Yıl İlköğretim Okulunda sınıf öğretmeni olarak görev yapmaktayım.

Aday: Ayvaz GÜNDÜZ

Ek1 : Anket Formu Örneği

İLKÖĞRETİM OKULUNDAKİ YÖNETİCİLERİN YÖNETİM SÜRECİNDEKİ DAVRANIŞLARI SERGİLEME DURUMLARI ANKETİ

Değerli Katılımcılar,

Bu anket; ilköğretim okulu yöneticilerinin, yönetim süreçlerine ilişkin davranışları sergileme durumunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Anketi cevaplayarak vereceğiniz bilgiler, yalnızca bu araştırmanın amacı çerçevesinde kullanılacak; başka hiçbir kişi veya kuruluşa verilmeyecek, hiçbir şekilde kişiler hedef alınarak değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Görüş ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederim.

Ayvaz GÜNDÜZ

Beykent Üniversitesi

Eğitim Yönetimi ve denetimi Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

Danışman

I. BÖLÜM

YAŞINIZ : 21-30 () 31-40 () 41- 50 () 51.....()

CİNSİYETİNİZ : Bay () Bayan ()

MEDENİ HALİNİZ : Evli () Bekar ()

BRANŞINIZ : Branş Öğretmeni () Sınıf Öğretmeni ()

EĞİTİM DURUMUNUZ : Doktora () Yüksek Lisans () Lisans ()

Lisans tamamlama () Diğer:.....

MESLEKTEKİ KIDEMİNİZ : 1-5 yıl () 5-10 yıl () 11-15 () 16-20 () 21 ve üzeri ()

OKULDAKİ ÇALIŞMA SÜRENİZ 1 yıldan az () 1-2 yıl () 3-5 yıl () 6 yıl ve üzeri ()

OKUL MÜDÜRÜNÜZÜN KADRO DURUMU: Asil () Vekil ()

II. BÖLÜM

Görev yaptığınız okulda müdürünüz aşağıdaki davranışları sergileme durumunu kendinize göre değerlendiriniz. Değerlendirmelerinizi en uygun ifadeye (x) koyarak yapınız.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1) KARAR VERME SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULAR	5	4	3	2	1
1	Karar alma sürecinde ve diğer davranışlarda demokratik bir tutum sergiler.					
2	Karşılaşılan sorunlardan kaçmayıp onları akılcı yöntemlerle karara bağlayıp çözer.					
3	Okul ile ilgili problemlerin çözümüne ilişkin öğretmenlerin görüşlerini dikkate alır.					
4	Üst kademeler ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında bütünleştirici rol oynayan kararlar alır.					
5	Kararlardan etkilenecek olanlara kararlara katılma olanağı verir.					
6	Ders araç gereçlerinin seçiminde öğretmenin kararına saygı gösterir.					
7	Alınan kararların uygulanmasında otoriter değil, destekleyici ve rehber olur.					
	2) PLANLAMA SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULAR					
8	Uygulanabilir etkili ve verimli planlar yapar.					
9	Planlamayı müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer işgörenlerle işbirliği içinde yapar.					
10	Eğitim etkinliklerini planlamada, çevrenin beklenti ve olanaklarını dikkate alır.					
11	Okuldaki etkinlikleri planlarken öğretmenlerin bilgi birikim ve deneyimlerini dikkate alır.					
12	Planlamayı amacına uygun ve okulun hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik yapma					
13	Ortak kullanım alanlarını (laboratuvar, kütüphane, spor salonu, BT sınıfı, gösteri salonu... vb.) öğrencilerin ortak yararlanabileceği şekilde planlar.					
14	Planlama sürecinin uygulama sonuçlarını objektif olarak değerlendirir.					
	3) ÖRGÜTLEME SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULAR					
15	Okulu, ulaşılması gereken amaçlar ya da hedefler doğrultusunda düzenler.					
16	Okulun işlerinin mevzuata göre, düzenli bir şekilde yürütülmesi için gerekli önlemleri alır.					
17	Öğretmenlerin ekip (takım) çalışmalarını destekler ve teşvik eder.					
18	Okulun fiziksel şartlarını en elverişli hale getirir.					
19	Aile birliği üyelerini etkin hale getirerek okulun gerekli donanımını sağlar ve öğretmenleri parasal sorunlardan uzak tutar.					
20	Okulun amaçlanma daha kısa ve etkili bir şekilde ulaşabilmesi, personelin daha verimli bir şekilde çalışması için personel arasındaki çatışmaları çözer.					
21	Okuldaki yönetim yapısını, okuldaki personelin katılımını sağlayacak biçimde oluşturur.					
	4) İLETİŞİM SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULAR					
22	Bilişim teknolojilerini (bilgisayar, internet v.b.) etkili kullanır.					
23	Mesajlarını okul personeline açık ve anlaşılır bir şekilde aktarır.					
24	Okulda sıcak ve samimi ilişkileri geliştiren bir iklim (hava) oluşturmaya çalışır.					
25	Öğretmenlerin, görüş ve önerilerini kendisine kolaylıkla aktaracağı bir ortam oluşturur.					
26	Öğretmenlere güvenerek arkadaşça ve içten davranır.					
27	Okulda düzenlenen etkinliklerin gidişatını takip ederek gördüğü eksiklikler ve alınması gerekli tedbirler hakkında öğretmenlerle ayrı ayrı görüşme yapar ve önerileri dikkate alır.					
28	Yazılı iletişim yerine sözlü iletişime önem vererek öğretmenlerle yüz yüze görüşme yapar.					

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
		5	4	3	2	1
	5) EŞGÜDÜMLEME(KOORDİNASYON) SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULAR					
29	Okulun amaçlarına ulaşılabilmesinin sağlanması amacıyla öğretmen, diğer çalışanlar, öğrenci, veli, okul aile birliği, kaynak kişiler ve üst makamlarla işbirliği yapar.					
30	Eğitim-öğretim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde tüm okul personelinin eşgüdümlü(koordineli) bir şekilde çalışmalarını sağlar.					
31	Okul müdürünüzün müdür yardımcılarına, öğretmenlere ve diğer personele yeteneklerine uygun dengeli bir görev dağılımı yapar.					
32	Okulda birim veya personel arasındaki farklı bilgi ve becerileri, okul amaçlarının gerçekleştirilmesi doğrultusunda uzlaştırır.					
33	Okul dışında sosyal faaliyetlerin(spor, akşam yemeği. vb.)koordine edilmesine rehberlik eder ve katılır.					
34	Öğretmenler arasında işbirliği sağlar.					
35	Okulun bütün üyelerinin ve birimlerinin, eğitim ve öğretimin işleyişine verimli ve etkin katılımını sağlar.					
	6) ETKİ SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULAR					
36	Personelin verimli çalışması için, yetkilerini öne sürmek yerine isteklendirme ve özendirme yöntemlerini kullanır.					
37	Okulda herkese eşit davranmayı, temel bir değer olarak benimser.					
38	Öğretmenlerin okula bağlılıklarının artmasını sağlayacak etkinlikler (yemek, eğlence v.s.) düzenlenmesini önemser.					
39	Etkili konuşur ve ikna eder.					
40	Sorunlu veli ve öğrencilerle ilgilenerken öğretmene yardımcı olur.					
41	Okulda ödül ve ceza sistemlerinin, personel moralini düşürecek biçimde uygulanmasını sağlar.					
42	Öğretmenleri çevreden gelen olumsuz etkiler(üst yönetim, veliler vb.) karşısında korur.					

7) DEĞERLENDİRME SÜRECİ İLE İLGİLİ SORULAR

43	Öğretmenleri değerlendirirken objektif ve adil davranır.					
44	Denetimlerde öğretmenleri mevcut durum ve koşullara göre değerlendirir.					
45	Okul içinde yaptığı denetimlerin kriterlerini öğretmenlere açıklar.					
46	Öğretmenlere denetim ve değerlendirme sonuçlarını iletirken yapıcı ve geliştirici olur.					
47	Değerlendirme sürecine öğretmenlerin katılımına imham verir.					
48	Değerlendirme sonuçlarına göre, eğitim-öğretimde gördüğü eksiklikleri gidermek için gerekli tedbirleri alır.					
49	Personeli değerlendirirken, eğitim sürecinde özveri gerektiren katkıları dikkate alır.					

EK 2: MOTİVASYON ÖLÇEĞİ

Aşağıda, **çalıştığınız okulda** iş motivasyonunuzu etkileyen 18 ifade yer almaktadır. Anketi cevaplandırmak için, her bir tanım ifadesini dikkatlice inceledikten sonra, bu ifadelere iş motivasyonunuzla ilgili olarak hangi ölçüde memnun kaldığınızı, ilgili ifadeye (x) koyarak işaretleyiniz.

	İş motivasyonumu etkilemesi açısından;	Çok memnunum	Memnunum	Kararsızım	Memnun değilim	Hiç Memnun değilim
1	Bu kurumda çalışıyor olmaktan					
2	Tatil ve izin sürelerinden (Özlük haklarımı kullanma rahatlığından)					
3	Bir öğretmen olarak toplumda gördüğüm saygılıktan					
4	Okulumdaki fiziksel çalışma ortamından					
5	Öğretmenler arası uyum ve işbirliğinden					
6	Ek ücret sisteminden					
7	Takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden					
8	Kurumumdaki performans değerlendirme yönteminden					
9	Denetim altında tutulma derecemden					
10	Kendi yöntemlerimi kullanma ve karar alma durumundan					
11	Kurumunun bana sağladığı kazançtan					
12	Yöneticiler arasındaki uyumdan					
13	Mesleki eğitim ve gelişme imkânlarından					
14	Çalışma saatlerinden					
15	Yaratıcılığımı kullanabilme imkânlarından					
16	Ekip çalışmasına verilen önemden					
17	Verilen sorumluluk miktarından					
18	Yapılan sosyal aktivitelerden					

İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/2205/46783
Konu: **Anket.**
(**Ayvaz GÜNDÜZ**)

24/04/2009

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 16/03/2009 tarih ve 1175 sayılı yazısı.
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nun 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 21/04/2009 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Ayvaz GÜNDÜZ**'ün, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışların Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi; Eğitim kurumlarında Bir Uygulama**" konulu anket çalışmalarını yapma istekleri hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi **Ayvaz GÜNDÜZ**'ün, İlimizde ekte isimleri belirtilen okullarda uygulanmak üzere "**Yönetim Sürecinde Yöneticilerin Sergiledikleri Davranışların Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi; Eğitim kurumlarında Bir Uygulama**" konulu anket çalışmalarını yapması, 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 ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :
Ek-1. İLGI (a)yazı ve ekleri

OLUR
24/04/2009
Hikmet DİNÇ
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