

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

**İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİ MOTİVE ETMEDE KULLANDIKLARI
YÖNTEMLERE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
ALGILARI**
(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan:
Rızvan GÜVEN

İSTANBUL, 2009

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

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİ MOTİVE ETMEDE KULLANDIKLARI
YÖNTEMLERE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
ALGILARI
(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Rızvan GÜVEN

Öğrenci No:
060712071

Danışman:
Dr. Zülfikar ÖZKAN

İSTANBUL, 2009

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezimi, Akademik Etik ilkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına and içerim./...../.....

Aday: Rızvan GÜVEN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

Enstitümüz..... Anabilim Dalı.....
bilim dalı yüksek lisans öğrencilerindennumaralı “*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği*”nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği “.....” başlıklı Tezini/Projesini, Yönetim Kurulumuzun Tarih ve sayılı toplantısında seçilen ve Fakülte binasında toplanan biz jüri/izleme komitesi üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin (c) bendi gereğince (.....) dakika süre ile aday tarafından takdim edilmiş ve sonuçta adayın tezi hakkında **Oybirliği/Oy Çokluğu** ile **Kabul/Red** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü’ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir...../...../.....(Tarih)

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman

.....

Üye

.....

Üye

.....

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİ MOTİVE ETMEDE KULLANDIKLARI YÖNTEMLERE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN ALGILARI

Tezi Hazırlayan: Rızvan GÜVEN

Özet

İlköğretim okulları eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu kurumlarda görev yapan yöneticilerin bu temelin en iyi temsilcileri olabilmeleri için mesleklerini sevmeleri, benimsemeleri, yaşamlarının bir parçası olarak görmeleri ve çalışanlarını işlerine motive etmelerinin önemi büyüktür. Araştırma konusunun temelini teşkil eden sınıf öğretmenlerinin motivasyonu ve yöneticilerin motivasyonun önemini bilmeleri bu konunun araştırılması ve ortaya konulması gereklidir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe motive etme (Maddi, Psiko- Sosyal, Örgütsel ve Yönetimsel boyutlarda) konusunda yapılan bu araştırma tüm okul yöneticilerine sınıf öğretmenlerini tanımaları, onları iş/ işlerine motive etmede hangi yöntemleri kullanabilecekleri hakkında fikir vermesi açısından önemlidir.

Sonuç olarak yöneticilerin, öğretmenlerin maddi, psiko- sosyal, örgütsel ve yönetimsel ihtiyaçlarını karşılama oranına göre motivasyonlarının yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca öğretmenler arası iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli sosyal etkinlikler düzenleme açısından bulunan sonuçta yöneticiler ve öğretmenlerin tutumu aynıdır. Çoğu zaman çeşitli sosyal etkinlikler düzenlenirse motivasyonun daha fazla olduğu gözlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, Öğretmen, Yönetici, İlköğretim Okulu, Algı

**THE PERCEPTIONS OF ADMINSISTRATORS AND THE TEACHERS
ABOUT THE METHODS THAT THE PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS
USE TO MOTIVATE THE TEACHERS**

Prepared by: Rizvan GÜVEN

Abstract

Primary schools are the basic elements of the education system. In order to be the best represented of this element, it's very important that the administrators in these institutes should love and embrace their job; take it as a part of their life and must motivate their co-workers. Motivation of the classroom teachers who serve as the basis of this research subject and administrators' awareness about the importance of the motivation worth to research on and analyze. This research about the administrators' motivation of classroom teachers (in pecuniary, psycho-social, organizational and administrative aspects)is important since it gives the administrators some ideas knowing classroom teachers better, which motivation methods could be used to motivate on their works.

As a conclusion, It has observed that when the classroom teachers' needs of pecuniary, psycho-social, organizational and administrative aspects are answered the motivation increases. Also, organizing some social activities to improve good relationships between teachers have the same effect. Most of the time, it has been observed that organizing social activities improves the motivation.

Key Word: Motivation, Teacher, Administrator, Primary school, Perception

İÇİNDEKİLER

Yemin Metni	
Jüri Sayfası	
Türkçe Özet ve Anahtar Kelimeler	
İngilizce Özet ve Anahtar Kelimeler (Abstract)	
Tablolar Listesi	XI
Kısaltmalar	XIII
Giriş	1

I. BÖLÜM

GENEL OLARAK YÖNETİM VE EĞİTİM YÖNETİM BİLİMİ KAVRAMLARI

YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR	3
1. Yönetim	3
1.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Teorisi	4
1.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Teorisi	6
1.3. Modern Yönetim	6
2. Eğitim Yönetimi, Kavramı ve Anlamı	7
3. Okul Yönetimi	8
4. İlköğretim Kurumları	11
4.1. İlköğretim Okullarının Varlık Nedeni ve Önemi	11
4.2. İlköğretim Okullarının Amaçları ve Görevleri	13
5. Yönetici Kavramı	14
5.1. Eğitim Yöneticisi	15
5.2. Okul Yöneticisi	16
6. Okul Yöneticisinin İdari Roller ve Sorumlulukları	17
7. Okul Yöneticisinin Yeterlilik Ve Özellikleri	18
8. Okul Yöneticisinin Görev ve Yetkileri	20

II. BÖLÜM
EĞİTİM YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERİ
MOTİVE ETME ARAÇLARI

1. MOTİVASYONUN TANIMLARI	21
1.1. Motivasyon Kavramı	24
1.2. Motivasyon Teorilerinin Tarihsel Gelişimi ve Çalışma İsteksizliği Kavramı	24
1.3. Motivasyonun Oluşma Süreci	25
1.4. Motivasyon dinamiği	27
1.5. Motivasyon Çeşitleri	27
1.5.1. İçsel Motivasyon	28
1.5.2. Dışsal Motivasyon	29
1.6. Motivasyonun Yararları	30
1.7. Kurumlar ve Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi	31
1.8. Motivasyonda Kullanılan Özendirici Araçlar	32
2. MOTİVE ETME ARAÇLARI	33
2.1. Ekonomik Araçlar	33
2.1.1. Ücret Artışı	34
2.1.2. Primli Ücret	35
2.1.3. Kara Katılma	36
2.1.4. Ekonomik Ödül	37
2.1.5. Ödeme Paketleri	38
2.2. Psiko – Sosyal Araçlar	39
2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	39
2.2.2. Sosyal Katılma	40
2.2.3. Değer Ve Statü	41
2.2.4. Gelişme Ve Başarı	41
2.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma	42
2.2.6. Çevreye Uyum	42
2.2.7. Öneri Sistemi	43
2.2.8. Sosyal Uğraşlar	44
2.3. Örgütsel Ve Yönetimsel Araçlar	44
2.3.1. Amaç Birliği	44
2.3.2. Yetki Ve Sorumluluk Dengesi	45

2.3.3. Eğitim ve Yükselme	47
2.3.4. Kararlara Katılma	48
2.3.5. İletişim	50
2.3.6. Yaratıcılık	51
2.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları	52
2.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri	52
2.3.9. İş Genişletme	53
2.3.10. İş Zenginleştirme	53
2.3.11. Müzikten Yararlanma	54
2.3.12. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi	54
3. MOTİVASYON TEORİLERİ	55
3.1. Kapsam Teorileri	55
3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	55
3.1.2. Hijyen (Çift Faktör) Teorisi	56
3.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi	57
3.1.4. ERG Teorisi	58
3.2. Süreç Teorileri	59
3.2.1. Bekleyiş (Ümit) Teorisi	59
3.2.2. Vroom' un Beklenti Teorisi	60
3.2.3. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi	61
3.2.4. Davranış Şartlandırma Teorisi	62
3.2.5. Eşitlik Teorisi	63
3.2.6. Amaç Teorisi	64

III. BÖLÜM

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN BRANŞ ÖĞRETMENLERİNİ MOTİVE ETMEDE KULLANDIKLARI YÖNTEMLERE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN ALGILARINA AİT ARAŞTIRMALARIN, YÖNTEM, BULGU VE YORUMLARI

1. YÖNTEM	65
1.1. Problem Cümlesi	65
1.2. Hipotez	65
1.3. Amaç	66
1.4. Konunun Önemi	66

1.5. Sınırlılıklar	67
1.6. Sayıtlar	67
1.7. Tanımlar	67
1.8. Araştırma Modeli	68
1.9. Evren ve Örneklem	68
1.10. Veri Toplama Aracı	68
1.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği	68
1.12. Kişisel Bilgi Formu	69
1.13. Verilerin Toplanması	69
1.14. Verilerin Çözümlemesi	69
2. BULGULAR	71
2.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar	71
2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar	74
2.3. Cinsiyet Değişkeni Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	76
2.4. Görev Türü Değişkeni Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	78
2.5. Kıdem Değişkeni Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	80
2.6. Eğitim Düzeyi Değişkeni Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	84
2.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sergilemiş Oldukları Mesleki Motivasyon Davranışları İle Bu Davranışların Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algıları İlişki Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar	90
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA	95
EKLER	101
EK 1. Veri Toplama Aracı Olarak Kullanılan Anket Formu	
EK 2. Resmi İzin ve Onay Yazısı	
ÖZGEÇMİŞ	114

TABLULAR LİSTESİ

Tablo No:

1. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları
2. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları
3. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Yığılmalı Yüzde Değerleri
4. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Yığılmalı Yüzde Değerleri
5. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Görev Türü Değişkeni İçin Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Yığılmalı Yüzde Değerleri
6. Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Yığılmalı Yüzde Değerleri
7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Kişi Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri
8. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Kişi Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri
9. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları
10. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları
11. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Görev Türüne Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları
12. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Görev Türüne Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları
13. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

14. Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları
15. Anova Tablosu
16. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları
17. Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları
18. Anova Tablosu
19. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları
20. Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları
21. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları
22. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları
23. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sergilemiş Oldukları Mesleki Motivasyon Davranışları İle Bu Davranışların Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algıları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.k.	Adı Geçen Kaynak
a.g.m.	Adı Geçen Tez
f	Frekans
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
N	Kişi Sayısı
p	Anlamlı Farklılık
s.	Sayfa
ss.	Sayfa Sayısı
ss	Standart Sapma
vb.	Ve Benzeri
vd.	Ve Diğerleri
x	Ortalama
%	Yüzde

GİRİŞ

Eğitim-öğretimin etkinlikle sürdürülmesi için öğretmenin niteliklerinin geliştirilmesi, dengeli bir program, yöntem zenginliği, sağlıklı birey toplum etkileşimi ve okul toplum etkileşimi üzerinde durulmalıdır. Sağlıklı bir eğitim-öğretim modelinin sürdürülebilmesi için koşulların yeterli olmaması gerek öğrenci gerekse öğretmen açısından eğitim- öğretimi aksatacaktır. Araştırma konusunun temelini teşkil eden sınıf öğretmenlerinin motivasyonun yükseltilmesi ve yöneticilerin motivasyonun önemini bilmeleri bu konunun araştırılması ve ortaya konulması gereklidir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe motive etme (Maddi, Psiko- Sosyal, Örgütsel ve Yönetimsel boyutlarda) konusunda yapılan bu araştırma tüm okul yöneticilerine sınıf öğretmenlerini tanımaları, onları iş/işlerine motive etmede hangi yöntemleri kullanabilecekleri hakkında fikir vermesi açısından önemlidir.

Bu çalışma, üç bölümden halinde incelenmiştir. Birinci bölümde; yönetim ve yönetim ile ilgili kavramlar açıklanmış, eğitim yönetimi, okul yönetimi ile ilgili bilgilere değinilmiştir. Tezin ikinci bölümünde ise, motivasyon ve tanımı, motivasyonun oluşma süresi, çeşitleri gibi konular ayrıntılı olarak işlenmiştir. Tezin üçüncü (son)bölümünde ise, alan araştırmasına yer verilmiştir. Burada öğretmen ve yöneticiler üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda, yöneticilerin öğretmenleri nasıl motive ettikleri/edemedikleri öğretmenlerin ne kadar motive edildikleri/edilemedikleri değerlendirilmiş, toplana veriler tablolaştırılarak yorumlanmıştır. Özellikle bu yorumlar yapılırken, bazı sorulardan çıkan sonuçların dolaylı olarak öğretmenlerin motive olmaları ve yöneticilerin öğretmenleri motive etmeleri üzerindeki etkilerinden bahsedilmiştir. Sonuç bölümünde ise, tezde bahsedilen teorik araştırma ve alan araştırması ile elde edilen veriler analiz edilmiş ve ulaşılan sonuçlar bir bütün halinde değerlendirilmiştir. Çalışma; sonuç ve önerilerle tamamlanmıştır.

Araştırmamın problem cümlesi; İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini motive etmesine ilişkin algıları nelerdir? Bu görüşlerin onların sınıf, kişisel ve mesleki özelliklerine göre farklılık göstermekte midir? Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında ilişki var mıdır? Sorularına cevap aranmıştır. Bu araştırmanın amacı ve önemi, İstanbul İli, Bahçelievler ilçesinde çalışan okul yöneticilerinin, okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullandıkları psiko- sosyal, örgütsel ve yönetimsel, maddi motivasyon yöntemlerini saptamak ve öğretmenleri görevlerini belirlenen düzeyde başarıyla yerine getirebilmeleri için ne tür motivasyon tekniklerinin kullanılması gerektiğini ortaya koymaktır. Okul örgütünün iki yönü vardır.

Bunlardan ilki, okulun eğitsel amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen öğretmenler, diğeri de öğretmenleri, bu amaçları gerçekleştirme yönünde teşvik eden, onların çabalarını birleştirerek sonuca ulaşmaya çalışan yöneticilerdir. Ayrıca ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini motive etme yöntemlerine ilişkin araştırmada motive etmeye ait somut bilgiler okul yöneticilerine kaynak olmakla beraber, motivasyon ve motivasyon yöntemleri ile ilgili olarak yapılacak olan araştırmalara kaynaklık edeceği ve tüm okul yöneticilerinin eğitimine ışık tutacağı düşünölmektedir. Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin, cinsiyetlerine, kıdemlerine, mezun olduğu okulun türüne, sınıfların değişkenine ve öğretmenlerin, cinsiyetlerine, kıdemlerine, mezun olduğu okulun türüne, sınıfların değişkenine ait dağılımlara yer verilmiştir.

BÖLÜM I

GENEL OLARAK YÖNETİM VE EĞİTİM

YÖNETİM BİLİMİ KAVRAMLARI

1. YÖNETİMLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1. Yönetim

Yönetim, bir örgütün belirlenen politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinliklerini düzenleme yollarını ifade eder.¹ İnsanlar ister sosyal varlık olmaları gereği, ister ihtiyaçlardan dolayı, bir arada yaşamaya başladıklarından beri yönetim sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. Başaran'a göre yönetim, toplumsal ihtiyaçların bir kısmını karşılamak üzere önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek görev ve rolleri yapmak üzere bir araya getirilen güçlerin koordinasyonu ve yönlendirilmesi sürecidir.² Yönetimin amacı ise Tortop'a göre az kaynak ile çok verim elde etmektir.³

Yönetimin insanlık tarihi kadar eski olduğunu söylemek pek yanlış olmaz. Ancak modern anlamda çağımızın en önemli buluşu ve köklerinin de sanayi devrimine kadar gittiği söylenebilir. Yönetimin belli bir görev, ayrı bir iş, bir bilim dalı ve çalışma alanı haline gelmesi bu yüzyılda, özellikle ikinci dünya savaşından sonra olmuştur. Yirminci yüzyılda toplumlar, örgütler toplumu olmaktadır. Bu yüzyılda her türlü toplumsal görevler ve işler örgütler tarafından yerine getirilmektedir.⁴

Adam Smith 1776 yılında "Ulusların Refahı" adlı eserinde, üretimin daha verimli hale gelmesi için iş bölümünden söz eder. Standartlık kavramı 1800'lerde geliştirilmiş ve çalışma koşullarının iyileşmesiyle verimin artırılacağı savunulmuştur.⁵ Bilimsel yönetim düşüncesinin öncüsü Taylor, en iyi yönetimin önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere uymak olduğunu, verimsiz çalışmanın kaynağını ise sistemli bir yönetim anlayışının olmamasına bağlamıştır. Ishikawa, kalite için kurumun temel değerleri, teknolojisi, örgüt yapısı ve yönetim şekli,

¹ Küçükahmet, L., Eğitim Bilimlerine Giriş, Ankara, 1999, s.277.

² Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1982, s.91.

³ Tortop, N., Okul Yönetimi, Ankara, 1983, s.7.

⁴ Durucker, F., Gelecek İçin Yönetim, (Çev. F. Üçcan), İstanbul, 1994, s.124.

⁵ Halis, M., Paradigmadan Uygulamaya Toplam kalite Yönetimi, İstanbul, 2000, s.4.

eğitim etkinliklerinin durumu gibi etkenlerin önemli olduğunu söyler.⁶ Juran üst yönetimin etkin bir liderlik yapması gerektiğini kalite geliştirmek için toplam kalite sürecinin bir çok basamağından söz eder.⁷ Crosby, kalitenin bir maliyeti olmadığını, ilk defada doğru yapmanın daha ucuz olduğunu, sıfır hatanın başarı standardı olması gerektiğinden söz eder. Sıfır hata kavramından daha sonra vazgeçilerek daha sonra kaizen anlayışını geçilmiştir.⁸ Deming, yönetim stilinin revizyonu yerine örgütün yeniden yapılandırılmasını önerir. Kaliteyi güvence altına almak için hataların düzeltilmesi yerine hataların oluşumunun önlenmesine yönelik çalışmalara önem ve öncelik verilmesini ister ve bunun için on dört kural koyar.⁹

Yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir.¹⁰

- 1- Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma.
- 2- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma.
- 3- Örgüt için belirlenen politika ve kuralları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama.
- 4- Örgüt çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.

1.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Teorisi

Kaynağında klasik yönetimin üç temel ayağı bulunmaktadır. Birincisi, Taylor'un bilimsel yönetim düşüncesi, ikincisi Fayol'un yönetim kuramı, üçüncüsü ise Weber'in bürokrasi modelidir. Her üç kuramcı da bilimsel gözlem yöntemini yönetime uygulayarak örgütte verimliliği esas almışlar, örgütteki insanla sadece verimlilik açasından ilgilenmişlerdir. İnsanın duygu ve düşünceleri ihmal ederek yönetimi meslek olarak görmüşler, yöneticiye yol göstermeyi anahtar kabul etmişlerdir.¹¹ Klasik yönetim düşüncesi genelde şu varsayımlara dayanmaktadır.¹²

- Örgütün verimliliği, üretim sürecinin rasyonellik derecesi ile ölçülür; verimlilik, kaynakların ekonomik bir biçimde kullanılmasıyla ilgili olup, mekanik bir süreçtir.

⁶ Cafoğlu, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1996, s.73.

⁷ Efil, İ., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003, s.74.

⁸ Halis, a.g.k., s.174.

⁹ Ensari, H., Gündüz, Y., İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite, İstanbul, 2006, s.40.

¹⁰ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995, s.15.

¹¹ Kaya, K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1986, s.57.

¹² Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1979, s.195.

- İnsanlar rasyonel davranırlar. İnsanların yönetiminde kişi ve grupların akılcı davranışları önem taşır.
- Grup üyeleri, üstlerinin rehberliği olmadan pozisyonlarının gerektirdiği ilişkileri yürütemezler.
- Görevlerinin sınırları belirlenmedikçe ve bu sınırlar içinde kalmaya zorlanmadıkça, kişiler yetkileri dışına çıkarlar.
- Faaliyetlerin önceden tahmini ve faaliyetler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, görevlerin önceden belirlenmesi mümkündür. Yönetim, esas itibariyle, bireylerin biçimsel faaliyetleriyle ilgilenir.
- Grup faaliyetlerin yönetiminde, objektiflik ve gayrı şahsilik esastır, subjektif hususlara yönetimde yer verilmez.
- Koordinasyon gönüllü olarak gerçekleşmez. Üst kademeler tarafından planlanmalı ve kontrol edilmelidir.
- Yetki örgütün en üst kademesinde toplanmıştır. Yukarıdan aşağı doğru göçerilir.
- Uzmanlaşma verimliliği arttırır. Kontrolü kolaylaştırır.
- Yönetim fonksiyonları, evrensel nitelik taşır, belli bir şekilde yerine getirilir, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmez.¹³

İlkeler dikkatle incelendiğinde görüleceği gibi, kalsik kuramcılar örgütün verimliliğini arttırabilmek için tüm çabalarını biçimsel yapının düzenlenmesi üzerine kurgulamışlardır. Bu da örgütteki insanın sosyal bir varlık olduğu, bazı gereksinimlerinin olacağı düşüncesinden öte, yalnızca verilen görevi yapması gereken makine türü bir varlık olarak görülmesine neden olmuştur. Klasikler, en verimli örgütün aynı zamanda en fazla tatmin edici olduğunu söylerlerken bile, çalışma şartlarının, makine ve insanların en az masrafla en yüksek verimi yakalayacak biçimde düzenlenmesinin gerektiğine dikkat çekmişlerdir.¹⁴

İnsanlardan en yüksek verimi alabilmek ve onları tatmin edebilmek için onların en iyi biçimde örgütlü olmasının yanında, çalışma şartlarının de en iyi biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

¹³ Ertekin, Y., Yönetim Kuramında Düşünce Akımları, Ankara, 1985, s.85.

¹⁴ Ertekin, a.g.k., s.85.

1.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Teorisi

Klasik yönetimde, insan ögesinin göz ardı edilmesi, neoklasik yönetim düşüncesinin ana fikrini oluşturur. İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek bu yönetimin uğraş alanı olmuştur. Bu anlayışa göre, insan çıkarları peşinde koşan, akılcı ekonomik insan değil, toplumsal bir insandır. Başka bir deyişle belirli gruplar içerisinde yaşayan, ama bireysel farklılıklar gösteren, örgütün merkezinde yer alan insandır. İnsanların algıları, coşkuları bu kuramda önem kazanmıştır. Verimliliğin belirlenmesinde dış gerçekler kadar bireyin iç dünyası da dikkate alınmıştır.¹⁵

İnsan sosyal bir varlık olup bireysel farklılıklar göstermiş olduğu için verimliliğin artırılması için dış gerçeklerin yanında onun iç dünyasına, ruhuna da hitap edilmesi gerekmektedir.

1.3. Modern Yönetim

Modern yönetim, klasik ve neoklasik kuramların sentezi olarak düşünülebilir. Bu kurama göre, örgüt kendi içinde bir bütünlük meydana getiren, çok sayıdaki sistemi kapsayan genel bir dizgedir. Dizge yaklaşımı diğer kuramlardan daha kapsamlı ve çok yönlü örgütsel çözümlere dayanmaktadır.¹⁶ Modern yönetim düşüncesini oluşturan pek çok özellik bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, sistem yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, örgütlerin beş temel bölümü vardır. Bunlar; girdiler, çıktılar, değişim süreci, geri bildirim ve çevredir. Sistem yaklaşımıyla örgüt bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişki içinde bulunan tüm bir yapı olarak ele alınmaktadır. Böylece sistem, meydana getiren bütün ile bütünü oluşturan parçalar arasında karşılıklı ilişkinin ve etkileşimin bulunduğu bağımlı bir deyişkendir. Bütün hakkında bir hükme varılması bütünü oluşturan bu parçaların tek başlarına incelenmeleri sonucu parçalarla ilgili durumların açıklanabilmesi ancak parçaların birbirleriyle ve bütünle olan ilişkilerinin özelliklerinin bilinmesiyle mümkündür.¹⁷

İkinci bir özellik ise; dinamikliktir. Bu görüş statik yapıya değer veren klasik yönetim düşüncesine ters düşer. Çok düzey ve çok boyutluluğu ise örgütün her düzeyinin önemliliğine

¹⁵ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara,2000, s.111.

¹⁶ Cafoğlu, a.g.k., s.78.

¹⁷ Sağlam, M., Örgütsel Değişme, Ankara, 1979, s.42.

dikkat çeker. Bu hem makro hem de mikro bir yaklaşımdır. Zira bir işletme ülke çapında mikro iken kendi bünyesindeki üniter yapılar içerisinde makro düzeydedir. Bir diğer özellik de modern teori, örgütü çevresine uyum sağlayabilen bir sistem olarak kabul ederek yaşamak isteyen örgütlerin çevresine uyum sağlamaları gerektiğini savunur.¹⁸

Buna göre, örgüt bütün yönleriyle ve içinde bulunduğu çevreyle devamlı ilişki içinde bulunan tüm bir yapı olarak ele alınmaktadır. Böylece sistem, meydana getiren bütün ile bütünü oluşturan parçalar arasında karşılıklı ilişkinin ve etkileşimin bulunduğu birbirlerine bağımlı olan bir değişkendir. Bunun dışında örgütler yaşamak istedikleri çevreye uyum sağlamak zorundadırlar aksi halde varlıklarını devam ettiremezler.

2. Eğitim Yönetimi, Kavramı ve Anlamı

Eğitim kamu yönetiminin özel bir alanı olduğu gibi devletin oluşturduğu kurumlardan biridir diyebiliriz. Eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı durumlarda bile devletin gözetim ve denetimiyle sınırlandırılmıştır. Çünkü; halkı belirli bir yaşa veya döneme kadar mecburi eğitmek daima devletin görevi olmuştur. Ülkenin bilim ve teknolojik yol ile kalkındırılması, uyumlu bir toplumun oluşturulması da öncelikle eğitim sistemine bırakılmıştır. Devlette yaptırılan eğitim kurumlarının veya eğitim araştırmalarının finansmanını da yine devlet karşılar. Eğitim kurumlarına devletin bütçesi dışında halkın yaptığı bağışlarda vardır.¹⁹ Eğitim yönetiminin varlık nedeni, hem eğitimin etkili yönetilmesi gereken bir kamu hizmeti olmasından, hem de eğitim sorunlarının zamanında etkili bir şekilde çözümlenmesinin kendine has bilgi, beceri ve tutum istemesindedir.²⁰

Eğitim yönetiminin amacı, okulda ya da eğitim örgütünde, eğitimin nicelik ve nitelik bakımından artmasını sağlamaktır. Eğitim hizmetlerinin en yüksek düzeyde gerçekleştirilmesinden yönetici sorumludur. Bu anlamda okulda, öğretmenleri, eğitim uzmanlarını ve diğer eğitim işgörenlerini örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlar doğrultusunda, yönelten ve etkili çalıştıran eğitim yöneticileridir.²¹

¹⁸ Dinçer, Ö., Fidan, N., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996, s.26.

¹⁹ Çelikkaya, H., Eğitime Giriş, İstanbul, 1997, s.140.

²⁰ Küçükahmet, a.g.k. s.278.

²¹ Başaran, a.g.k. s.118.

Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetimlerinden farklı kılan eğitimin kendine zglğdr. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin zgnlğdr.²²

Eğitim yönetiminin varlık nedeni, hem eğitimin etkili yönetilmesi gereken bir hizmet olmasından, hem de eğitim sorunlarının zamanında etkili bir Şekilde zmlenmesinin kendine has bilgi, beceri ve tutum istemesindedir. Eğitim yönetimi günümüzde sadece eğitim yöneticilerinin işleri olmaktan çıkmıŐ olup top yekn bir milletin özellikle velilerin işbirliği ile ortak çalışmaları ile sonuca gitmeye çalıŐılması gerekmektedir.

3. Okul Yönetimi

Önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına uygun olarak, eğitmek istediği öğrencilere yeni davranışlar kazandıracak ya da istenmeyen davranışlarını kaldıracak yaŐantılar hazırlayıp sunmayı amaçlayan okul, müdür tarafından yönetilir. Çağdaş etkili okulun yaratılmasında en önemli işgören müdür, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda saptadığı genel ve özel eğitim amaçlarını gerçekleŐtirmekle yükümlüdür. müdür, bu yükümlülüğünü yerine getirirken yöneticisi olduğu okulu devletin eğitim politikaları ve eğitim amaçları doğrultusunda yaŐatmaya ve etkili bir Şekilde işler durumda tutmaya çalışır. Okulun amaçlarına ulaşması için ğretmen ve diğer çalışanları örgütler, emirler verir, işgörenlerin çalışmalarını yönlendirerek eşgüdüm sağlar ve aynı zamanda yapılan çalışmaları denetler.

Okul müdürünün görev tanımı ve görev listesi 2508 sayılı Tebliğler Dergisinde yayımlanan "Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Okulları Müdürlüğü Görev Tanımları"nda da yer almaktadır. Bu metin, okul müdürünün görevini Şu Şekilde tanımlamaktadır.

"Müdür, okulun yönetimini; kanun, tüzük, yönetmelik, yönerge, genelge, plan, program ve emirler doğrultusunda planlar, organizasyon, koordinasyon görevlerini yerine getirir, uygulama ve denetimini yapar. Personelin performansını değerlendirerek yüksek verim elde etmek için tedbirler alır. Okulu ile ilgili iyileŐtirme önerilerini amirlerine sunar. Astlarına yetki ve sorumluluk devrederek, işlerin daha rasyonel yürümesini ve astlarının

²² Küçükahmet, a.g.k. s.278.

ihitiyaç duyulan alanlarda iyileşmelerini sağlar. Kendisine bağlı personelin sicil raporlarını doldurur. Amirleri tarafından istenildiğinde okulu ile ilgili faaliyetleri bir rapor halinde sunar, astlarından gelen önerileri değerlendirir. Çalışmaları ile ilgili işlerin değerlendirilmesini yapar.”²³

Yönetimin çeşitli alanlar için geçerli olan bir genel yanı vardır. Kamu yönetimi, eğitim yönetimi, sağlık yönetimi, asker yönetimi, iş yönetimi gibi çeşitli alanlar arasındaki ortak noktalar, bu genel yanda toplanır. Buna karşılık, böyle alanların kendilerine has özellikleri de bulunur. Bu özellikler, onların özel yanlarını meydana getirir. Eğitim yönetiminin bu özellikleri arasında başta geleni, sosyal, politik ve ekonomik etki alanı içinde bulunduğu çevre kadar geniş olan, okul dediğimiz kurumdur. Bu yüzdendir ki, okul yönetiminin etki alanını aynı derecede geniş görmek gerekir. Böyle geniş bir alan içindeki olumlu-olumsuz güçleri değiştirmek, bilimsel düşünce ve yöntemlerin kullanılmasını gerektirir.²⁴

Okul yönetimi, bir bakıma, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını, genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim yönetimi üzerinde yazılan yapıtlar, her türlü okul düzeyine kadar inmekten çok, bütün okulları içine alan sistemlerin çözümlenme ve birleşimini konu yapar. Bir toplumdaki eğitim sisteminin amaç, yapı ve görevlerini gözden geçirir. Bu sistemin, eğer varsa, felsefesini ve bu felsefenin üzerine kurulduğu değerleri inceler. Bu değerler çerçevesinde, eğitim yöneticisinin davranış biçimlerine ışık tutmaya çalışır. Böylece ortaya koyduğu genel kavram ve süreçlerin çevre ve okul düzeyinde uygulanmasını okul yöneticisine ve onun okul yönetimi hakkındaki bilgi ve becerisine bırakır. Zaten bu uygulama, bir dereceden sonra, okul yöneticisinin kendi yetki ve sorumluluğu olmalıdır.²⁵

Okul toplumun eğitim gereksinimini karşılamak üzere kurulmuş bulunan planlı bir eğitim kurumudur. Okul toplum bilimsel anlamda küçük bir toplum, siyasal- yönetsel anlamda da bir örgüttür.²⁶

²³ M.E.B., Yöneticilerin El Kitabı, Ankara, 1990, s.

²⁴ Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002, s.7.

²⁵ Bursalıoğlu, a.g.k. s.5.

²⁶ Başar, E., Eğitim Sosyolojisi Eğitimin Toplumsal Temelleri, Samsun, 1994, s.205.

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla gerçekleşir. Okul yöneticisinin böyle yapabilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesiyle olanaklıdır. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için okul yöneticisinin bu alanda akademik bir eğitim görmüş olması zorunludur. Okul içindeki ve dışındaki birey ve grupları, okulun amaçlarına dönük olarak eyleme geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de iyi yetişmiş bulunması gerekir. Böyle bir okul yöneticisi, problemleri deneme ve yanılma yöntemi yerine bilim yoluyla çözmeyi seçecek ve başaracaktır.²⁷

Bir okulun yönetiminde rol oynayan çeşitli öğeler bulunmaktadır. Bu öğeler iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Bir okulun yapısında yer alan yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve eğitici olmayan diğer personel iç öğeyi oluşturmakta, bir okulun yapısında olmayan, ancak yönetimde rol oynayan merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllü veya meslek kuruluşları ve endüstri temsilcileri dış öğeyi oluşturmaktadır.²⁸

Eğitim kurumlarının temel öğelerinden birisinin okul olduğu ve eğitim işlevinin okullarda gerçekleştiği göz önüne alınırsa, bu ortamın istenilen doğrultuda olabilmesi için başarılı bir yönetimin olması gerekmektedir. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve maddi kaynakları en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak olduğuna göre, okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi için okulu bir roller sistemi olarak görmesi, davranışlarını öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de dikkate alarak ayarlaması gerekmektedir.²⁹

Okul yönetiminde eğitimin çağdaş ve etkili okulun yaratılmasında en önemli işgören müdür, devletin eğitim politikalarını ve yetkili organların bu politikalar doğrultusunda okulun amaçlarına ulaşması için öğretmen ve diğer çalışanları örgütleyerek, işgörenlerin çalışmalarını yönlendirerek eşgüdüm sağlar ve aynı zamanda yapılan çalışmaları denetleyerek okuldaki tüm insan ve maddi kaynakları en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatarak okulu bir roller sistemi olarak görmesi, davranışlarını öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de dikkate alarak programlaması ve ona göre yön vermesi gerekmektedir.

²⁷ Bursalıoğlu, a.g.k. s.6.

²⁸ Bursalıoğlu, a.g.k. s.39.

²⁹ Bursalıoğlu, a.g.k. s.6.

4. İlköğretim Kurumları

Hemen her ülkede ilköğretim eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle bu kurumları düzenlemek ve olanaklarını genişletmek devletin görevleri arasında sayılmaktadır. Türkiye’de zorunlu eğitim denilince ilköğretim okulları akla gelmektedir.³⁰

Eğitim sistemimizde 7- 14 yaş gurubundaki çocuklar için eğitim programının uygulandığı kurumlardır. İki kademedен oluşan bu kurumlarda birinci kademe beş yıl ve ikinci kademe üç yıl olmak üzere toplam sekiz yıldır. Birinci ve ikinci kademesi ile bütünlük içinde eğitim yapan ve başlangıçta temel eğitim adı ile kurulan sekiz yıllık bu okulların isimleri ilköğretim okullarına dönüştürülmüştür. İlköğretim okullarında kesintisiz eğitim yapılır ve bitirenlere ilköğretim diploması verilir.³¹ İlköğretim devlet eliyle, tüm vatandaşlara zorunlu ve parasız olarak sağlanmaktadır.³²

Ülkemizde kesintisiz ilköğretim sekiz yıl olmakla birlikte son yıllarda okul öncesi eğitimde de büyük bir okullaşma oranı gözlemlenmekte olup okul öncesi eğitimin de mecburi olması yönünde gelişmeler görülmektedir.

4.1. İlköğretim Okullarının Varlık Nedeni ve Önemi

Hiçbir örgüt çevresine okul kadar yakın değildir. okulların çevreleriyle çatışmaya girmeden dengeli bir ilişkiler ağı örüntüsü oluşturmaları gerekmektedir. İlköğretim kurumları, bir toplumun eğitim sistemi içindeki ilk basamağını oluştururlar. diğer eğitim basamakları da ilköğretime dayanır. dolayısıyla, bu eğitim bsamağı; toplumun sadece eğitim sistemini dğeil, aynı zamanda toplumun diğer sistemlerini de olumlu yada olumsuz olarak etkilemektedir. ilköğretim bir alt sistem olup genel eğitim sistemimizin temelidir. bu temel, sağlam ve doğru olmadığı takdirde orta öğretim ve yüksek öğretim alt sistemlerinden beklenen sonuçların ve ürünlerin alınamayacağı kesindir.³³

Okulun sahip olduğu yada olabileceği kaynakların eğitsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik olarak kullanımı okul yönetiminin kalitesinde bağlıdır. Okul yönetiminin yapısı ve

³⁰ Başaran. A.g.k. s.75.

³¹ Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995, s.13.

³² Özgüven İ. E., Çağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma Ve Rehberlik, Ankara, 1999, s.41.

³³ Başaran. A.g.k. s.12.

yöneticilerin yeterlilikleri, eğitimin verimliliği ve kalitesi üzerinde etkilidir. ayrıca, okulda olumlu bir iklimin yaratılmasında da okul yönetimine büyük görev düşmektedir. Okulda olumlu bir iklimin yaratılması, amaçlara yönelik etkinliklerin başlatılabilmesi, okuldaki öğrenci başarısının artırılması ve öğretim programlarının koordine edilmesi gibi etkinlikler yoluyla okul yöneticisi, öğrenci başarısı üzerinde, dolaylı bir etki ve katkıda bulunur.³⁴

İyi yönetilen bir eğitim sisteminde okul liderliği oldukça önemlidir. Okul yöneticisi, okulun eylem gücünü harekete geçiren, okul vizyonunu oluşturan kişidir. okuldaki iş görenlerin enerjik olmaları okul liderinin etkili vizyoner liderlik davranışı göstermesine bağlıdır. okul lideri okulun doğasında var olan potansiyel enerjiyi harekete geçirebilmelidir. okul yöneticisinin temel rolü öğretim liderliği olup kendisinden okulunu ve bir öğretim lideri olarak yönetmesi beklenmektedir. Etkili yönetici, grubun lideri olarak eylemde bulunmalıdır. yönetici liderin en önemli görevi ise örgüt amaçları ile grup amaçlarını bağdaştırmaktır. Bunu gerçekleştirebilmesi için etkin liderlik eğitimi almış olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin aktif programlarından geçirilmesi eğitimin kalitesini artıracaktır.

Okul yöneticisinin okul içindeki ve okul dışındaki bireyleri ve grupları okulun amaçlarına yönelik olarak harekete geçirebilmesi için, eğitim yönetiminde olduğu kadar davranış bilimlerinde de yeterliğe sahip olması gerekmektedir. böyle bir okul yöneticisi karşılaştığı problemleri deneme ve yanılma yoluyla değil, bilim yoluyla çözmeye çalışacak ve başarılı olacaktır. Artık günümüz okul müdürlerinin hızla değişen dünyanın gereklerini karşılayabilmeleri için, geçmişteki meslektaşlarına göre daha çok şey bilmeleri ve yapmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Yönetimin, sadece geçmişe ve deneyim sonuçlarına bağlı dayandığı devrin çok gerilerde kaldığı gerçeğinin kabul edilmesi, bu nedenle de yeni ve ortak bir takım sorunların, çağımızın da bir gereği olarak bilimsel bir yaklaşımla ele alınması zorunludur. Günümüzde teknolojik alandaki hızlı gelişmeler ve beraberinde getirdiği küreselleşme, hızlı toplumsal değişmelere neden olmaktadır. Bu değişmeler örgütleri ve örgütlerdeki yönetim anlayışını da gözden geçirerek yeni yönetim anlayışlarını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda dünyada yaşanan bu gelişim hızına ayak uydurabilecek, kendi sorunlarını çözebilecek ve hatta ülke sorunlarının çözümüne katkı sağlayabilecek yeterlikte yurttaş yetiştirmeyi amaçlayan temel eğitim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır.³⁵

³⁴Başaran, a.g.k. s.12.

³⁵ Başaran, a.g.k. s.13.

Diğer taraftan okul sisteminin temeli olan ilköğretim, kültürel sürekliliğin sağlanmasının, istikrarlı bir demokratik toplum oluşturulmasının, halkın yaşam kalitesinin yükseltilmesinin, yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin ve insan gelişiminin temellerini oluşturmaktadır.³⁶ İlköğretim, hemen her ülkede eğitim sisteminin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle ilköğretimi düzenlemek ve tüm nüfusa ilköğretimi zorunlu kılmak devletin görevleri arasında yer almaktadır. Türkiye’de zorunlu öğretimi, ilköğretim basamağı oluşturmaktadır.³⁷ Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere açık olmaları gereklidir. Onların yaratıcı ve yenilikçi özelliklerinin varlığı, yetiştirdikleri öğrencilerde de bu özelliklerin varlığını beraberinde getirecektir.

4.2. İlköğretim Okullarının Amaçları ve Görevleri

İlköğretim bir “Vatandaşlık Eğitimi” olarak kabul edilir. Öğrencilere temel bilişsel becerileri kazandırır ve toplumun etkili bir üyesi olabilmeleri için bireylerin gerekli bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirir. Bununla birlikte ilköğretim, farklı niteliklere sahip bireylerin ulusal amaçlar doğrultusunda bütünleşmelerini sağlar. Ayrıca ulusal bütünleşme, ulusal değer ve sembollerle özdeşleşmeyi de içerir. İlköğretim çocuklara toplumun amaçlarını, değerlerini ve sembollerini kazandırarak onların genel bir değerler sistemi oluşturmalarını sağlar.³⁸ “İlköğretim okullarının amaç ve görevleri Milli Eğitim Temel Kanunu’nun 23. maddesinde şu şekilde belirlenmiştir:

“Milli Eğitimin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak,

1. Her Türk çocuğun iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak, onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek;
2. Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden geliştirerek, hayata ve üst öğrenime hazırlamaktır.”³⁹

Bu amaç ve görevlerin gerçekleşmesi için ilköğretim sürecinde çocuğun bazı yönlerden gelişmesi sağlanmalıdır. Bunların başında okuma, yazma, konuşma, hesaplama gibi

³⁶ Kavak, Y., Dünya ve Türkiye’de İlköğretim, Ankara, 1997, s.17.

³⁷ Başaran, a.g.k. s.75.

³⁸ Yeşilyaprak, B., Eğitimde Rehberlik Hizmetleri, Ankara, 2001, s.34.

³⁹ Taymaz, a.g.k. s.13.

temel becerilerin kazandırılması; büyümekte olan çocukların genişleyen bir çevre içinde sosyalleştirilmesi, bunun için sosyal bir varlık olarak içinde buldukları kültürün kendilerinden beklediği rol ve etkileşim tarzının öğrenilip geliştirilmesi; çocuğun biyo-psiko-sosyal bir varlık olarak kendisini ve çevresini gerçekçi bir gözle tanıyabilmesi; çocuğun her yönüyle tüm olarak gelişmesinin normal bir seyir izlemesinin sağlanmasıdır.⁴⁰

Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan ilköğretim kurumlarında görev alan yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye eğilimli ve yeniliklere açık olmaları önemli bir unsurdur. Bununla birlikte ilköğretimin, kültürel sürekliliği sağlaması, istikrarlı demokratik bir toplumu oluşturması ve yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin temelini oluşturması, kaliteli bir temel eğitim açısından gerekli ve önemli olmaktadır.⁴¹

İlköğretimin amaçları ve görevleri Milli eğitim sistemimizin temel ilkeleri ve amaçları doğrultusunda açıklanmıştır. Bununla birlikte okuma, yazma, konuşma ve hesaplama gibi temel becerilerin kazanılması yanında kültürel sürekliliği sağlaması, istikrarlı demokratik bir toplumu oluşturması ve yaşam boyu sürecek bir öğrenmenin temelini oluşturması, kaliteli bir temel eğitim açısından gerekli ve önemli olmaktadır

5. Yönetici Kavramı

Yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici bu işi bir meslek olarak yapan kişidir.⁴² Yönetim faaliyetinin sonucunda başarı sağlamak iki faktöre bağlıdır. Birincisi iyi örgütlenmiş bir yapıya, ikincisi ilkelerin çok iyi ortaya konması, görev ve sorumluluklarının açık bir şekilde belirlenmesi iş tanımlarının ve kuralların saptanması için yönetici veya yönetici gruba bağlıdır.⁴³ Yönetici kavramı ile ilgili olarak son yıllarda hem tanım olarak hem de terim olarak değişiklikler ortaya çıkmıştır. Yönetim işinin bünyesinin değişimine paralel olarak “yönetici” terimi yerine bu değişimleri ve gelişmeleri daha iyi ifade ettiği düşünülen başka terimler kullanılmaya başlanmıştır. Yönetici terimi ve kavramının yerini almaya aday görünen bu kavramların başlıcaları şunlardır: Lider (Önder), Koç (Coach), Kolaylaştırıcı (Facilitatör), Koruyucu (Mentor),

⁴⁰ Tan, H., Psikolojik Danışma ve Rehberlik, M.E.B. Öğretmen Kitapları Dizisi, 1992, s.23.

⁴¹ Bayrak C., Ağaoğlu E., “İlköğretim Okullarında TKY”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 28, 1998, s.28.

⁴² Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001, s.20.

⁴³ Özalp, İ., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2004, s.10.

Mümkün Kılıcı (Enabler), Destekleyici (Sponsor). Bunlardan, üzerinde ayrıntılı araştırmalar yapılan kavram liderliktir.⁴⁴

Yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla iş gören kişidir” kurumların amaçlarını gerçekleştirmek için kurumu idare edenlerin çalışanlarına iş yaptıran kişi şeklinde tanımlamak mümkündür.

5.1. Eğitim Yöneticisi

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı ayrı birer meslek alanıdır ve eğitim yönetiminin yeterli alanları okul yönetiminden farklılık göstermektedir. Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirlemek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumlarda çalışan yöneticileri eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür.⁴⁵

Eğitim yöneticiliği, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların, amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç ve gereçlerin en etkili yerleştirilmesi ve kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Okul yöneticiliği ise eğitim yöneticiliğinin içinde yer almakta ve belli bir düzeydeki okul yada okulların amacına en uygun şekilde çalıştırılması ile ilgili ilke ve teknikleri incelemektedir.⁴⁶ Bununla birlikte okul yöneticiliğinin temel görevi, okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmaktır. Okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatacak olanların başında okul müdürleri gelmektedir. Okul yöneticileri aynı zamanda yasal yetkilerle donatılmış kişilerdir.⁴⁷

Eğitim yönetiminin üç önemli insangücü kaynağı yönetici, öğretmen ve öğrencilerdir. Öğrenci, eğitim sürecinde işlenen bir kaynaktır. Öğretmen de insan kaynaklarını işleyen değerli bir kaynaktır. Eğitim yöneticisi ise, işlenen ve işleyen insan kaynaklarını yöneten, gerek işlenen kaynak olan öğrencilerin en iyi şekilde yetiştirilmesinde gerekse işleyen insangücü kaynağı olarak öğretmenin etkili bir şekilde çalıştırılması için uygun örgütsel iklimi sağlaması beklenen kişidir.⁴⁸

⁴⁴ Koçel, a.g.k. s.25.

⁴⁵ Taymaz, a.g.k. s.22.

⁴⁶ Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Ankara, 1983, s.3.

⁴⁷ İlgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul, 1996, s.10.

⁴⁸ Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2002, s.23.

Eğitim yöneticisi, her türlü eğitim örgüt ve kuruluşlarında ve bunların yönetim basamaklarında, yönetim süreçlerini işletmeye yeterli olacak nitelikte yönetimin kuramsal alanlarında eğitim görmüş bir uzmandır. Eğitim yöneticisi, eğitim yönetiminin işlevleri doğrultusunda eğitim programlarını, ğrenci işlerini, okulun örgütsel ve eğitsel amaçlarını etkili bir Şekilde gerçekleştirecek düzeyde yönetir. Bununla birlikte etkili bir yönetim için iş ve işlemleri planlar, okulun tüm kaynaklarını ve güçlerini örgütler, okulun amaçları doğrultusunda etkili çalışma sağlamak için işleri denetler.⁴⁹ Eğitim yöneticileri, eğitim politikalarının uygulanmasından sorumludur. Eğitim sürecini, ülke çıkarlarına ve ağdaş eğitim anlayışına uygun olarak yürütebilmek için birtakım yönetimsel eylemlerde bulunmak zorundadır. Bu durumda eğitim yöneticileri, birtakım yöneticilik yeterliklerine sahip olması gerekmektedir.⁵⁰ Kısaca özetlemek gerekirse, merkezi ve yerel eğitim kurumlarında görevli her düzeydeki eğitim yöneticileri , çevrenin eğitim ve kültürel yaşamını etkileyen, eğitim ve ğretim faaliyetlerinde çevrenin katkısını sağlayan birer lider olarak görülmektedir.⁵¹

Eğitim yöneticiliği, eğitimle ilgili kuruluş ve okulların, amaçlarına ulaşabilmeleri için, insan ve ilgili araç ve gereçlerin en etkili yerleştirilmesi ve kullanılmasını inceleyen bir bilim dalıdır. Okul yöneticiliğinin temel görevi, okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatmaktır. Okulu eğitim amaçları çerçevesinde yaşatacak olanların başında okul müdürleri gelmektedir. Okul yöneticileri aynı zamanda yasal yetkilerle donatılmış kişilerdir. Okul müdürü; okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak i öğelerin dinamizmini sağlayacak olan kimse olduğunu söyleyebiliriz

5.2. Okul Yöneticisi

Okul, rgt ve işleyiş olarak eğitim yönetiminin bağımlı değişkeni konumundadır. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedede bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulanmasını gerçekleştirip, sistemin geri beslemesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir.⁵²

⁴⁹ Başaran, a.g.k. s.118.

⁵⁰ Kaya, K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1986, s.132.

⁵¹ Kaya, a.g.k. s.137.

⁵² Açıkalın, A., Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998, ss.3- 4.

Okul yöneticisi, bir okulda amaçların yerine getirilebilmesi için işgörenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişidir.⁵³ Yönetici okulun yasal lideri, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi durumundadır.⁵⁴ Bu durumda okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin liderinin okul müdürü olduğunu söylemek mümkündür. Çağımızın okul yöneticisi, okulun misyonu ve vizyonunu belirleyerek okul iklimini buna göre oluşturmalıdır. İlköğretim okul yöneticilerinin amaçlara ulaşmak için gerekli adımları atacak bir vizyona sahip olma, öğrencilerin ve personelin yaşamlarında belirgin bir fark yaratabilme, değişimlere uygun olarak esnek bir vizyona sahip olması gerektiğinin bilincinde olma, çeşitli rollere ilişkin iş sorumluluğunu nasıl değerlendireceğini bilme, okulun bulunduğu ahlaki değerlerle mesleki değerler arasında bir denge kurabilme alanlarında yeterliliğe sahip olması beklenmektedir.⁵⁵

6. Okul Yöneticisinin İdari Roller ve Sorumlulukları

Okul müdürü, eğitim politikaları, ilgili yasalar ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevi ile sorumludur. Ancak bu sorumluluklar ortama göre değişiklik göstermektedir. Okul müdürü her şeyden önce okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamalı, buna göre okulun politikasını saptamalı ve tanıtmalıdır. Bununla birlikte okul etkinlikleri için gerekli ihtiyaçları karşılamalıdır. Okulda kişiler ve gruplar arasında ilişkiler kurarak demokratik ve katılımcı yönetimi geliştirmelidir. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamalı, çevre değerlerini incelemeli ve desteğini kazanmalıdır. Bunun dışında okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlayarak etkili bir işletme yönetimi geliştirmeli ve uygulamalıdır.⁵⁶ Ayrıca günümüz eğitim yöneticilerinin yöneticilik rollerinde de önemli değişimler ortaya çıkmıştır. Okul yöneticisi, “mevzuat uygulayan ve statükoyu devam ettiren” okul müdürü rolünü üstlenerek bilgi çağının okul müdürü olunamayacağının farkına varmalıdır. Okul yöneticisi, küreselleşme, enformasyon teknolojisi, bilimsel tutum ve davranış, örgütsel öğrenme ve toplam kalite yönetimi karşısında yeni roller üstlenilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır.⁵⁷

⁵³ Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1997, s.91.

⁵⁴ Töremen, F., “Kolay, Y., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 160, 2003, s.1.

⁵⁵ Dönmez, B., “Müfettiş, Okul Yöneticisi Ve Öğretmen Algılarına Göre, İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 29, İstanbul, 2002, s.27.

⁵⁶ Taymaz, a.g.k. s.56.

⁵⁷ Okutan, M., “Okul Müdürünün İdari Davranışları”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 157.1, 2003, s.2.

Okul yöneticileri okul kültürünü, amaçlarını, politikalarını ve bununla beraber performans yönetimini işler hale getirmelidir. Bunun için yöneticinin rolü, okuldaki öğretimin etkililiğın artırmaktır. Öğretimin lideri olarak okul yöneticisi, okulda bir vizyon oluşturmalıdır.⁵⁸

Okul müdürü her şeyden önce okulun amaçlarını ve felsefesini eğitim politikaları, ilgili yasalar ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulun amaçlarına ulaştırmak görevi ile sorumludur. Bununla birlikte okul etkinlikleri için gerekli ihtiyaçları karşılamalı, okulda kişiler ve gruplar arasında ilişkiler kurarak demokratik ve katılımcı yönetimi geliştirmeye çalışmalıdır. Öğretim ve eğitim etkinliklerini planlamalı, çevre değerlerini incelemeli, okul içi ve dışı öğelerle işbirliği ve eşgüdüm sağlayarak etkili bir yönetim ve işletim sağlayıp uygulamalıdır.

7. Okul Yöneticisinin Yeterlilik Ve Özellikleri

Yöneticilerin taşıması gereken beceriler üçe ayrılmaktadır; teknik yeterlilikler, insansal yeterlilikler ve kavramsal yeterlilikler:

Teknik yeterlilikler: Teknik yeterlilikler, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bir beceridir. Yöneticinin muhasebe, inşaat, finansman gibi alanlardaki becerileri teknik becerilerdir.⁵⁹ Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri ve teknikleri olan belirli bir alanda yeterlik anlamı verir.⁶⁰

İnsansal yeterlilikler: İnsansal yeterlilikler, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu beceri kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu beceri yöneticinin işgörenleri güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir.⁶¹ İnsansal beceriler yöneticiye, grubun bir

⁵⁸ Cemaloğlu, N., “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 153-154, 2002, s.3.

⁵⁹ Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994, s.10.

⁶⁰ Bursalıoğlu, a.g.k. s.207.

⁶¹ Açıkgöz, a.g.k. s.10.

üyeyi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde işbirliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.⁶²

Kavramsal yeterlilikler: Kavramsal yeterlilikler, okul yöneticisinin okulu bulunduğu toplum içinde, eğitim sistemi içinde ve evrensel ölçüler içinde görebilme, okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı özgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneğidir. Bu yetenek başta yönetim kuramı, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi olmak üzere, eğitim alanına kuramsal bakış yeteneği kazandıracak bilim dallarının bilgi birikimine sahip olmayı gerektirir.⁶³ Kavramsal beceriler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir.⁶⁴

Okulların etkili olmaları, yani önceden belirlenen amaçlarına ulaşabilmeleri büyük ölçüde okuldaki etkinliklerin, eğitim ve öğretim programının yürütülmesinden sorumlu olan müdürlerin etkili olmalarına bağlıdır. Okullardaki en basit etkinlikler bile rastlantıya bırakılmayacak ve özenle planlanacak kadar önemlidir. Bu durum eğitim yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklemektedir. Etkili okulla ilgili araştırmalar, okul yöneticisinin etkili okulun kritik önemdeki etkenlerden birisi olduğunu göstermektedir.⁶⁵

Okullar dahil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler; amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin her örgütte gösterdiği bu ortak davranışlara özellikle okullara uygun düşen bir dördüncü yönetim etkinliği daha eklenebilir.

Okullar dahil tüm örgütlerde yöneticilerin yürüttükleri ortak etkinlikler vardır. Bu ortak etkinlikler; amaçlara ulaşma, örgütsel sistemi yaşatma ve örgütün dış çevresine uyumunu sağlamaktır. Yöneticilerin her örgütte gösterdiği bu ortak davranışlara özellikle okullara uygun düşen bir dördüncü yönetim etkinliği daha eklenebilir.

⁶² Bursalıoğlu, a.g.k. s.207.

⁶³ Açıkgöz, a.g.k. s.10.

⁶⁴ Bursalıoğlu, a.g.k. s.207.

⁶⁵ Balcı, A., Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 1993, s.23.

8. Okul Yöneticisinin Görev ve Yetkileri

Bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda işbölümü ve uzmanlaşmanın yoğun olduğu yapılardır. Okul müdürlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmelerinde, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının nitelik ve niceliği önemli bir rol oynamaktadır. Buna göre örgütün sahip olduğu madde kaynakları da örgütsel amaçları gerçekleştirebilecek yenilik ve yeterlikte olmalıdır.⁶⁶Okul yönetiminin esas görevi, okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimin sağlamaktır.⁶⁷ Zira okullarda eylemleri başlatıp sürdürmek birinci derecede okul müdürlerinin sorumluluğundadır. Okul müdürleri öğretmenleri güdülemede ve örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, eğitim öğretim sürecini geliştirmede etkilerini kullanmak durumundadırlar.⁶⁸

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm madde ve insan kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin bu görevi başarıyla yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlamasına bağlıdır.Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde görüldüğü gibi sıralanabilir, yapacağı işlerin yer ve zamanı belirlenir, çalışma takvimi ve planı hazırlanır. Ancak yönettiği okulda beklenmedik anda karşılaşılan sorunlara çözüm yolları bulmak, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak çözmekle yükümlüdür. Bu nedenle her an yönetici olarak bulunmak ve davranış göstermek zorundadır.Bir okulun yönetiminde rol oynayan çeşitli ögeler vardır. Bu ögeler iç ve dış ögeler olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç ögeler, bir okulun yapısında yer alan ve kendisini oluşturan yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve eğitici olamayan diğer personeldir. Dış ögelerin başlıcaları, okulun yapısında olmayan, ancak yönetimde rol oynayan ve etkileyen merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllüler, meslek kuruluşları ve endüstri temsilcileri ve değişik sivil toplum örgütleridir.

⁶⁶ Ural, A., "Okul Müdürlerinin Yönetimsel Stres Kaynakları", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2002, s.82.

⁶⁷ Taymaz, a.g.k. s.57.

⁶⁸ Akçay, a.g.k. s.1.

BÖLÜM II

EĞİTİM YÖNETİMİNDE MOTİVASYON VE YÖNETİCİLERİN ÖĞRETMENLERİ MOTİVE ETME ARAÇLARI

1. MOTİVASYONUN TANIMLARI

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe’de güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. Güdüleme; bir insanı belirli bir amaç için harekete geçirici, harekete devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür.¹ Güdüleme sözcüğü bazen güdülenme olarak ta kullanılmaktadır. Konu işletme açısından düşünüldüğünde güdüleme genellikle yöneticilerin iş görenleri motive etmesi anlamına gelmekte, güdülenme ise iş görenlerin motive olmasını açıklamaktadır.²

O halde motivasyon kavramını yöneticiler ve iş görenleri içeren her iki anlamda kullanmak gerekir. Motivasyon kavramı hakkında günümüze kadar birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir. Öncüye göre motivasyon; davranışı harekete doğru yönlendiren ve faaliyete geçiren bir güçtür. Yani istek ve arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır.³ Akat’a göre motivasyon; kişi veya kişileri belirli bir yöne (hedef-gaye) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamıdır.⁴ Bentley’e göre motivasyon; bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve bireysel isteklere ulaşmasını böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür.⁵ Motivasyon bireyleri davranışa sevk eden, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini belirleyen, bunlara belirli bir yön veren ve devamlılığını sağlayan çeşitli iç ve dış dinamikleri içeren bir süreçtir. Basitçe motive etme insanlar yaptıkları şeyleri neden yapıyorlar şeklindeki sorunun cevabıdır.⁶

¹ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000, s.474.

² Tınar, M. Y., “İş Davranışlarının Açıklama Yeterliliği Açısından Güdüleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, İzmir, 1988, s.3.

³ Öncü, H., Motivasyon (Güdülenme). Sınıf Yönetimi, Ankara, 2000, s.113.

⁴ Akat, İ., İşletme Yönetimi, İzmir, 1984, s.175.

⁵ Bentley, T., İnsanları Motive Etme, (Çev. O. Yıldırım), İstanbul, 1999, s.180.

⁶ Şahin, A., “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, Konya, 2004, s.524.

Başka bir tanıma göre ise motivasyon;

- “1. Bir insanı istenilen yönde harekete geçirme işi; insanın iradesini etkileyen bir istek ya da korku mantıksal sebep,
2. Bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belli bazı eylemlerde bulunmasını ve belli bireysel isteklere ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güç,
3. Çalışan kişilerin mevcut koşullarda işlerini daha kaliteli ve daha hızlı yapmaları için tanınan ek haklar ve ya verilen ödümler olarak tarif edilebilir.”⁷

Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinme ile başlar. Bir gereksinme ortaya çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Birey böylelikle itici bir güçle uyarılmaya başlamıştır. Sonra çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Birey doyuma ya da amaca ulaşmadığı sürece kendisinde bir boşluğun varlığını duyar. Gereksinme karşılandığında amaca ulaşmanın mutluluğunu yaşamaya başlar.⁸ Bursalıoğlu, güdülemenin davranışa enerji ve yön veren güç olduğunu, bu gücün temel gereksinimlerden doğduğunu ifade eder.⁹

Tanımlardan anlaşılacağı gibi motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve gereksinimlerini, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Aynı zamanda motivasyon için yöneticilerin örgüt çalışanlarını, bireysel amaçlar ve örgütün amaçları dahilinde devamlı olarak harekete geçirmek için kullandıkları bir süreç de denilebilir. Motivasyonunun esası gereksinimlerin karşılanmasına dayanır.

Motivasyon davranışların nasıl yönlendirilebileceğini veya yönlendirilmiş bir davranışın yoğunluğunun nasıl arttırılabileceğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bunun nedeni insanın doğası gereği hareketli ve çeşitli yöntemler kullanılmak yoluyla etki altına alınabilen bir varlık olması sebebiyledir.

Motivasyon fonksiyonları çok değişik şekillerde hayatın her alanında ve hemen herkes tarafından uygulanır. En küçük sosyal grup olan ailede anne ve baba, sınıfını geçerse kendisine bisiklet (ya da herhangi bir hediye) alacağını müjdeleyerek okula giden çocukların

⁷ Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000, s.65.

⁸ Coğan, A., İşletme Yönetiminde Motivasyon, İstanbul, 2002, s.28.

⁹ Bursalıoğlu, a.g.k. s.40.

davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Devletler vatandaşlarını, uygarlık düzeyine yetiştirmek amacıyla çok çalışmaya özendirirler. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen biri, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen hemen herkesin başvuracağı en güçlü yöntem motivasyon olarak görülmektedir. Yönetim açısından motivasyon iş görenin kişisel olarak, fiziksel, psikolojik ve toplumsal gereksinimlerinin; kurum iş göreni olarak; örgütsel, yönetsel ve işlevsel gereksinimlerinin karşılanarak, belirli politikalar yardımı ile davranışlarına bu yönde yön ve biçim verilmesi sürecidir.¹⁰ Yönlendirmeyi sağlayan motivasyon, bireyi bir amaca ulaşmak için davranışa iten, eyleme geçiren, bireyin davranışını güçlendiren, etkinleştiren ve yöneltten bir iç güçtür.¹¹

Örgütsel açıdan motivasyon; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını doyumakla sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir.¹² Yine örgüt bakımından motivasyon, bir üyeyi çalışmaya başlatan ve sürekli hale getiren güçler topluluğudur.¹³ Sabuncuoğlu' da güdülemeyi örgütsel psikoloji bakımından ele almakta, iş görenlerin nasıl güdülenmesi ve her davranışın bir nedeni olduğunu, yöneticilerin bu davranışların nedenini bilmesi gerektiğini vurgular.¹⁴

İş gören davranışlarına yön veren güdülerin nelerden kaynaklandığını bilmek kolay bir iş değildir. İş gören davranışlarını örgütün amaçlarına yönlendirmek için birtakım kalıplamış güdüleyici araçlardan yararlanmayı düşünmek ve uygulamak da her zaman geçerli olmayabilir. Bu nedenle konuya bilimsel bir yaklaşımla, her örgütün kendine özgü koşulları göz önüne alınarak ve iş gören davranışlarını etkileyen temel faktörler belirlenerek motivasyon politikası uygulanmalıdır. İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, insanlar o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Motivasyonunun esası gereksinimlerin karşılanmasıdır. Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklenti ve gereksinimlerini, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Yöneticiler motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadırlar. Çünkü yöneticinin başarısı astların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmasına, bilgi, yetenek ve güçlerini bu yönde harcamasına bağlıdır. Bir anlamda çalışanın işte göstereceği performans onun motive edilmesiyle yakından alakalıdır. Motive olmayan

¹⁰ Aşkun, İ. C., İşgören :Eğitsel Yapıt, İstanbul, 1982. s.318.

¹¹ Başaran, a.g.k. s.196.

¹² Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999, s.164.

¹³ Busalıoğlu, a.g.k. s.140.

¹⁴ Sabuncuoğlu, a.g.k. s.85.

personelden başarı göstermesi de beklenemez. Bu nedenle motivasyon konusu yöneticiler için son derece önemlidir.

1.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan bir tanesi olarak kabul edilmektedir. İster araştırma geliştirme ister işletme yönetimi ya da başka bir iş konusu olsun, etkin güç her zaman insandır. Çünkü insan verimliliği artırmanın en önemli ve ümit verici alanı olarak görülmektedir.¹⁵ Başka bir ifadeyle, verimlilik sadece modern teknolojiyle sağlanmaz, teknolojinin yanında insan davranışlarının da verimlilik üzerinde önemli bir etken olduğu bilinmektedir. Türkçe'de ise güdüleme ve isteklenme kavramıyla ifade edilen motivasyon, Latince'deki hareket etme anlamına gelen "movere" kelimesinden gelmektedir.¹⁶ Güdüleme bireyi harekete geçiren ve bireyin hareketlerinin yönünü tayin eden, bireyin düşüncelerinin, umutlarının, inançlarının bütünüdür.

1.2. Motivasyon Teorilerinin Tarihsel Gelişimi ve Çalışma İsteksizliği Kavramı

Motivasyon teorilerine geçmeden önce bu teorilerin doğmalarına sebep olan çalışma isteksizliği kavramının üzerinde de durmak gereklidir. Şöyle ki; 18. yüzyılın ortalarından sonra makineleşmenin başlattığı endüstri devrimi ile üretimdeki güç insandan makineye devrolunmuştur. Teknolojinin sürekli gelişimi, insanları işlerinden olma tehlikesi ile baş başa bırakmış ve toplumdaki güvenin sarsılmasına sebep olmuştur. İş üzerindeki ana unsurun insandan makineye doğru kayması, insanı işsiz kalmak kadar tehlikeli olan amaçsız kalma hissi ile de karşılaştırmıştır. Bu etken insanlarda çalışma isteksizliği doğurmuştur. 1950'lerden sonra makineleşmeden otomasyona doğru geçildikçe yani makinelerin fiziksel güçlerine bir nevi düşünsel güç eklendikçe isteksizlik daha da yoğunlaşma göstermiştir. Üretim faaliyetleri ile başlayan daha sonraları basit karar mekanizmalarına kadar inen otomasyonlaşma derecesi, insanın makineler üzerindeki denetimini önemli ölçüde azaltmıştır. Çalışma düzeninde köklü değişiklikler getiren otomasyon; çalışanların alışkanlıklarını ve ruhsal yapılarını da olumsuz etkilemiştir.¹⁷

¹⁵ Propekonko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, Çev:O. Baykal,N. Atalay ve E. Fidan, Ankara,1992, s.247.

¹⁶ Baysal, C., ve Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996, s.19.

¹⁷ Sabuncuoğlu, a.g.k. s.134.

Bahsedilen tarihi süreç içerisinde; çalışma isteksizliğini, alışkanlıklardaki ve ruhsal yapılarıdaki olumsuz değişiklikleri gidermek ve insanları yönlendirmek konularında araştırmacılarca çeşitli motivasyon teorileri önerilmiştir. Bu teoriler, insanları motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürülebilir kılmak üzerinde yoğunlaşırlar. Bazıları insanın ihtiyaçlarının ifadesi olan motivelelere yani içinden gelen faktörlere ağırlık verirken bazıları da insana dışardan verilen teşviklere ağırlık vermişleridir. Bu halde, motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Bunlardan ilki içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri” ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri”dir. Kapsam Teorileri ile Süreç Teorileri arasındaki ayrımı başka bir deyişle ifade etmeye çalışırsak; Süreç Teorileri, davranışın sonucunu hedeflerken Kapsam Teorileri, davranışın öncesini yani amacını hedefler.¹⁸

Endüstri devriminden sonra artan işbölümü ve uzmanlaşma, insanları işsiz kalma korkusuyla karşı karşıya bırakmıştır. Bu durum çalışanları işletmeye karşı isteksizlik uyandırmaya başlamıştır. Araştırmacılar Yaklaşık olarak aynı yeteneklere sahip olan bir grup insan aynı koşullarda, verimli olarak çalışırken; farklı bir grup insan neden, verimsiz çalışıyor? sorusuna cevap aramışlardır. Bu noktadan hareketle, motivasyonun iki ana ögesi olan ekonomik ve psiko- sosyal güdüler; ağırlık dereceleri ve doyurulma biçimleri farklı motivasyon teorilerinin doğmasına sebep olmuşlardır.

1.3. Motivasyonun Oluşma Süreci

“Motivasyon, bir güdünün etkisi ile bireyin eyleme geçme sürecidir. Yani bireyin örgüt içerisinde bir amaca yönelik olarak isteklendirme ve harekete geçmesidir. Bireyin harekete geçirilmesi için etkilenmesi ve hedefe ulaşmak için isteklendirilmesi söz konusu olmaktadır.

Böylece motivasyon sürecinin dört evreden oluştuğu sayılabilir.

Birinci Evre: Gereksinim: Motivasyonun oluşmasında ilk etken gereksinimlerdir. Gereksinimleri karşılama ve giderme isteği motivasyonu oluşturur. Her bireyin tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu gereksinimlerin ortaya çıkması ile güdüleme

¹⁸ Koçel, a.g.k. s.510.

süreci başlar. Bu gereksinimlerin karşılanma olasılığı motivasyonu etkileyen en önemli faktördür.

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

Üçüncü Evre: Davranış: Gereksinmelerini gerçekleştirme için uyarılan birey bir davranışta bulunur. Davranışta bulunmanın amacı doyum sağlamaktır.

Dördüncü Evre: Doyum: Gereksinimler karşılandığında doyuma ulaşılır ve güdüleme süreci tamamlanmış olur.”¹⁹

Bir gereksinimin bittiği yerde bir başka gereksinim başlar ve motivasyon her defasında aynı yolu izler. Fakat her bireyin istediği umut, istek ve özlemleri kendine özgüdür ve sürekli değişim içindedir. Bu nedenle bireyi sürekli olarak doyum noktasında tutmak olanaklı değildir.²⁰

Örgütsel açıdan motivasyon süreci; çalışanların işe başlamaları, işlerini devam ettirmeleri, işlerini yerine getirmeleri ve sonunda doyuma ulaşmalarını sağlayan çabaların tümü olarak değerlendirilebilir. Bu süreçte yöneticinin görevi çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını iyileştirmek için çaba göstermektir. Birey davranışları ile ilgili olan güdüleme, işletmeler açısından neden önemlidir? İşgörenin çalışmaya güdülenmesi nasıl sağlanır? Örgüt kuramcıları, bu soruların yanıtını uzun süre araştırmışlar ve birtakım güdüleme kuramları geliştirmişlerdir. Bu kuramlarda ortak varsayım; “insanın güdü yapısından kaynaklanan birtakım gereksinmelerin olduğu ve bu gereksinmeleri doyumlamak için davranışta bulunduğu”²¹

Her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı bazı gereksinimleri vardır. Bireyde bu ihtiyaçların ortaya çıkması ile birlikte güdülenme süreci başlar. Gereksinimler ister fizyolojik ister psikolojik olsun, bireyleri belli davranışlarda bulunmaya iter. Bu güç fiziksel ve ruhsal isteklenmedir. İhtiyaçlarını gidermek üzere uyarılan birey üçüncü evreye yani davranışa geçer. Davranışlar sonucunda gereksinim amacına ulaştığında, güdülenme süreci

¹⁹ Özalp, İ., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2004, s.244.

²⁰ Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel psikoloji, Bursa, 1995, s.88.

²¹ İncir, G., Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara, 1990, s.7.

tamamlanmış olur. Gereksinimleri karşılanan birey mutlu olur. Bununla birlikte bireyi sürekli mutlu kılan doyum noktası da yoktur.

1.4. Motivasyon dinamiği

İnsan gereksinimleri sürekli değişir ve bireyin davranışlarında da farklılıklar gözlenir. Bu sürekli değişim olgusu motivasyonun dinamiğini yansıtır. Motivasyon sürecinde davranışlara yol açan en önemli öge olarak gereksinimlerden söz edilir. Gereksinimler ise doyuma ulaştığı ölçüde değişme gösterirler. Gereksinimde değişme süreci iş görenin kendi iç yapısından, sonra da yaşadığı toplumsal ve örgütsel çevrenin dinamizminden ileri gelir. Örneğin; fiziksel gereksinimler niteliği, niceliği, insanın cinsiyeti, yaşı, çevre etkileri, kültürü vs. gibi etkenlerle sürekli değişme gösterirler. Ruhsal gereksinimlerin durumu kuşkusuz insanın kendisinin bile saptamakta yetersiz kaldığı, dinamizm hızı yüksek değişme olgusu içindedir.²²

İnsan ihtiyaçlarının ve davranışlarının farklı olması nedeniyle motivasyon dinamiğinin canlı tutulması için insanın fiziksel ve ruhsal gereksinimlerinin saptanıp karşılanması oranında verimliliği artış gösterecektir.

1.5. Motivasyon Çeşitleri

Örgüt çalışanlarının istek ve gereksinimleri birbirinden tamamen farklıdır. Bu durum her bireyin farklı şekillerde motive olacağı görüşünü doğrulamaktadır. Çalışanların bir kısmı içsel uyarıcılarla motive olurken, bir kısmı dışsal uyarıcılar ya da her ikisi ile motive olmaktadır. Motivasyon hakkında belirtilen farklı görüşler ve ortaya atılan kuramlar bu oluşumu güçlendirmektedir. Genelde iki temel motivasyon türünden bahsedilmektedir. Bunlar; içsel ve dışsal motivasyondur.²³

İnsan istek ve gereksinimleri birbirlerinden farklılık gösterdiğinden motive olmaları da farklılıklar göstermektedir.

²² Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., a.g.k. s.92.

²³ Başaran, a.g.k. s.75.

1.5.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçiren doğal bir itici güçtür. Her insan günün büyük bir kısmında aktiftir. Her insan kimi zaman belli sonuca varmak için olağanın üstünde bir çaba sarf eder. İnsanlar isteseler de durgun ve pasif olarak yaşamlarını sürdüremezler. İnsanları böyle etkin yaşamaya zorlayan güç nedir? Ruhbilimcilere göre insanları bu denli aktif olmaya iten içten gelen güdü ve gereksinimleridir. İnsanın güdülerini ve gereksinimlerini doyurmaya çalışması içten gelen bir motivasyondur.²⁴

Diğer bireyler onu etkileme girişiminde bulunabilirler. Fakat ne istediği neye gereksinim duyduğu konusunda karar verme noktasına gelindiğinde son söz kendisindedir. Bireyin gereksinim ve istekleri kendi kişiliğini oluşturan biyolojik ve psikolojik yapısı ile öğrenme deneyimleri etkileyen etkenler tarafından belirlenir.²⁵

“İç güdülenmeyi harekete geçiren içgüdü, bireyleri doğal nitelik taşıyan gereksinimlere yönelten bilinçsiz davranışlardır. İçgüdüler insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten ya da tepkiler diye tanımlanabilir. Yapılan davranışın her haliyle kendine özgü doğal bir süreçte meydana gelmesi gerekmektedir. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak tanımlanabilmesi için şu koşulları taşıması gerekir.

1. Kesin fizyolojik bir neden olmalıdır.
2. İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar aleminde evrensel niteliği olmalıdır.
3. İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

Farklı bireylerin farklı içsel güdüleri vardır. İçsel güdülenmede bireyin gereksinimleri ve beklentileri kendine özgüdür. Bu gereksinim ve istekler bireyin kendisi tarafından içten belirlenir. Bu yüzden birey kendine özgü olan bu güdülerini farklı yöntem veya farklı yollarla karşılamaya ve doyurmaya çalışır. Bireylerin içten güdülenmeleri için yapacağı işi seçebilme, işle ilgili yeteneğe sahip olması, işini kendine göre anlamlı bulması, yaptığı işin sonucu

²⁴ Başaran, a.g.k. s.75.

²⁵ Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara,2000. s.78.

görmeli ve yaptığı iş ile ilgili bir dönütün elinde olması gerekir. Birey bu içten gelen ödüllerle kendisini içten işine motive eder.”²⁶

Bireyin içten duyduğu gereksinimler ve istekler onu içten güdelemektedir. İçten güdülenme konusunda bilinmesi gereken en önemli nokta, bir bireyin gereksinimlerinin ve isteklerinin kendine özgü olduğudur. İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında duruluma geçiren doğal bir itici güçtür. İnsanın güdülerini ve gereksinimlerini doyurmaya çalışması içten gelen bir motivasyondur

1.5.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, iş görenlerin dışardan aldıkları motive etme araçlarıyla istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmalarını ifade etmektedir. Örgüt içerisinde bu motivasyon araçlarının çoğu örgüt yöneticileri tarafından verilir. Yöneticiler de iş görenleri motive etmek için bireysel ve çevresel faktörleri inceleyip uygun motive etme yollarını bulmalıdır. Dıştan motivasyona örgütün iş görenlerinin açık olması da gerekmektedir. İçsel ve dışsal motivasyonda da iş görenin denetim odağı önemlidir. İçsel denetimli iş gören içsel motivasyonu tercih ederken, dıştan denetimli iş gören dıştan motivasyonu tercih etmektedir. Bu yüzden dıştan motive edilmeyi bekleyen iş görenler için yönetmen motive etme yöntemlerini uygulamalı ve motive etme koşullarını oluşturmalıdır. Dışsal motivasyonda yöneticinin iş görende ulaştırmaya çalıştığı hedefler vardır. Bunlar; İş görenin ölçümlenmiş düzeyde edim elde edilmesini sağlamak, iş görenin işten doyumunu arttırmak ve iş görenin üretim süresince yıpranmasını en aza indirmektir.²⁷

İçten motivasyonda bireyin içindeki güçler (gereksinim, istekler) tarafından sağlanır. Dıştan motivasyon da içten motivasyona dayanmakta; bireyin içindeki güçleri içerdiği gibi, yönetici tarafından kontrol edilen ücret, çalışma koşulları,örgüt politikası, tanınma, gelişme ve sorumluluk gibi etkenleri de içermektedir. İş görenler, yöneticilerin davranışlarına olumlu yada olumsuz tepki gösterirler. Bu olgu, yöneticinin iş görenler de olumlu tepki yaratarak dıştan motivasyonu kullanmayı zorunlu kılmaktadır. İş görenlerin gösterdiği olumlu tepkiler,

²⁶ Yıldırım, N., Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2002, s.21.

²⁷ Başaran, a.g.k. s.78.

onların örgütün yararına çalıştıklarının göstergesi olarak kabul edilir. Yönetici, olumlu yada olumsuz dıştan motivasyon olarak kullanabilir. Olumlu motivasyonda onaylanır nitelikte performansı ödüllendirir. Olumsuz motivasyonda ise performans onaylanır nitelikte olmadığından cezayı ya da ceza tehdidini vurgular. Örgüt çalışanları kendi istek ve gereksinimlerini karşılamak için büyük ölçüde içten motive olurlar. Ancak dışsal motivasyonda, örgüt amaçlarına ulaşmada yöneticinin örgüt çalışanlarını motive etmek için göstermiş olduğu çaba daha önemli görülmektedir. Örgütün etkililiği açısından, örgüt çalışanlarını motive etmek amacıyla içsel ve dışsal faktörler birlikte düşünülmelidir.²⁸

iş görenlerin dışardan aldıkları motive etme araçlarıyla istek ve gereksinimlerini karşılamaya çalışmalarını ifade etmektedir

1.6. Motivasyonun Yararları

“Rasyonel bir motivasyon sistemi ruhbilim ve toplum biliminin ilkelerine dayanmalıdır. Bu takdirde, sistem, çalışanlar ve işletme bakımından aşağıdaki faydaları sağlayacaktır:

1. Çalışanların temel ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
2. Çalışanların toplumsal ihtiyaçlarını (kültürel, çalışma saatleri, sosyal güvenlik, aile yardımları vs.) karşılamaya olanak hazırlayacaktır.
3. Çalışanların “ego”larını tatmine (toplantılara katılma olanakları, danışılma olanakları, kararlara katılma olanakları vb.) yönelecektir.
4. Çalışanların yeteneklerini geliştirecek önlemlerin araştırılmasına olanak hazırlayacaktır.
5. İşletmelerin, çalışanların verimliliğine, toplumsal ve ekonomik refah koşullarının geliştirilmesine dönük bir rekabet ortamı içine girmelerine olanak hazırlayacaktır.
6. Bireylerin yaratıcılık ve önderlik yeteneklerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlayacaktır.
7. Çalışanları, sağlanan motivasyon olanaklarından daha çok yararlanmaya yönelterek, kişiler/arası olumlu rekabeti geliştirecektir.
8. Değişen ekonomik, toplumsal ve teknolojik koşullara göre işletmeleri “esnek motivasyon” sistemlerini kabule zorlayacaktır.
9. Motivasyon çalışanların amaçları ile çalışanların amaçlarını uyumlaştırmak için uygulanan tüm yöntemleri içerir. Motivasyon bir yandan işletmede verimliliğin yükselmesi, öte yandan

²⁸ Aydın, a.g.k. s.84.

ise çalışanların işletmeden beledikleri doyumun arttırılmasını amaçlar.”²⁹

1.7. Kurumlar Ve Yönetici Açısından Motivasyonun Önemi

Yönetim, bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenen amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi, (motive edilmesi), koordinasyon ve kontrol gibi eylemlerin gerçekleştirildiği bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme türü ne olursa olsun iş görenlerin çalıştığı her örgütte yöneltme (motivasyon) faktörü mutlaka yer almalıdır. İnsanlar birbirleri arasında çeşitli ilişkileri bulunan, düşünen, sentez yapan, günlük olaylardan kendine göre etkilenen, çeşitli sorunları ve değer yargıları olan duygusal bir varlıktır. Bu nedenle iş görenleri motive etmede dikkat edilmesi gereken en önemli hususların başında sosyolojik ve psikolojik konuları gelmektedir. Yöneticinin başarısı iş görenlerin işlerindeki başarısı ve gerçek anlamda tatmini ise onların yönetilmelerine, motive edilme durumlarına, isteklendirilmelerine ve belirli bir koordinasyon dahilinde uyum içerisinde çalıştırılmalarına bağlıdır.³⁰

Çalışanlar bazı ihtiyaçlarla ilgili olarak birey ihtiyacın tatmin edilmesi amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır. İşte burada yönetici bireylerin davranışlarını izleyerek onların ihtiyaçlarını giderme yönünde gayret sarf etmek zorundadır.³¹

“Motivasyon konusunda yöneticinin yapması gerekenler şunlardır:

1. Bir örgütte iş görenlerin kendi kendilerini motive edecekleri bir ortamı yaratmak
2. Personel istihdam ederken, gerekli motivasyon testlerini uygulamak
3. Başarılı bir örgüt yönetimi adil bir ödüllendirme sistemi kuran maddi ve manevi ödül arasındaki dengeyi iyi belirlemek.
4. Motivasyonun ağırlık noktası gelişmelerden haberdar olan yeni bilgileri öğrenen, becerilerini gerçekleştiren yöneticileri gerekli kılmıştır.
5. İş görene yönelik oluşturulacak motivasyon çabalarının temelinde iş gören herkese sevgi ve saygı besleyen bir anlayışın güdülmesi yatmaktadır.”³²

²⁹ Şimşek, a.g.k. s.95.

³⁰ Uçkun, G., “Hizmet İşletmelerinde İş Gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı 493, Yıl:42, Ocak, 2003, s.49.

³¹ Efil, a.g.k. s.99.

³² Uçkun, a.g.k. s.52.

Bireylerin davranışlarını izleyerek motive olup olmadıkları rahatlıkla anlaşılabilir. Buna da yöneticiye düşen görev çalışanların davranışlarını amaçların gerçekleşmesi doğrultusunda yönlendirmektir.

1.8. Motivasyonda Kullanılan Özendirici Araçlar

Motivasyonda temel amaç, iş görenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmek için işletme yöneticileri ve bilim adamları birçok uygulama örnekleri ve öneriler sunmuşlardır.³³

Kurum içerisinde çalışanları belirli yönere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için bir takım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, iş görenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir. İnsanlar arzu ve gereksinmelerini karşılamak için belirli davranış kalıpları içine girerler. Fakat bireyin bu davranışları mutlaka başkalarının arzu ettiği yönde gerçekleşmeyecektir. Çünkü insan başkasının işine yarayacak olan çabayı değil kendi gereksinmelerini tatmin edecek çabayı gösterecektir. Bir iş gördürmek isteyen yönetici, iş görenler için özendirme araçları saptarken bu hususu göz önünde bulundurmalıdırlar. Özendirme araçları hedefe doğrudan doğruya yönelmiş ve gerçekleştirilebilir türden olmalıdır.³⁴

“Yönetim özendiricileri kullanarak, iş görenleri, işletme amaçları doğrultusunda daha verimli çalışmaya yönlenebilir.”³⁵ Personeli verimli olarak çalıştırırken özendirme araçlarının kullanılmasında beş önemli aşama bulunmaktadır. Bu aşamalar:

1. Motivasyondan beklenen amacın saptanması,
2. Kimlerin veya hangi grupların motive edileceğinin belirlenmesi,
3. Özendirme araçlarının saptanması,

³³ Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996, s.43.

³⁴ Eren, a.g.k. s.266.

³⁵ İncir, a.g.k. s.56.

4. Özendirme araçlarının uygulanması,
5. Uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir.

Motivasyonda kullanılan özendirme araçları her zaman aynı etkiyi göstermezler. Etkinlikleri uygulandıkları işletme, çevre şartları ve toplumsal yapıya göre değişiklikler gösterir. Evrensel bir motivasyon modeli geliştirmek değişen koşullara göre mümkün değildir. Fakat genelde motivasyonu özendirici araçları; ekonomik araçlar, psiko- sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırabiliriz.”³⁶

Değişen koşullara göre personeli verimli olarak çalıştırabilmek için onları işlerine özendirme araçlarının kullanılması, motivasyonun sağlanmasında büyük önem arz etmektedir.

2. MOTİVE ETME ARAÇLARI

2.1. Ekonomik Araçlar

İş görenlerin verimliliğini yükseltmek için, iş görenleri gayretli bir şekilde çalışmaya motive etmek gerekir. İş görenleri motive etmede ekonomik araçların oynadığı rol çok önemlidir.³⁷

Ekonomik özendirme araçları ücret ödemelerine, örgütün karlılığına veya son ikisine birden bağlı olarak dikkate alınırlar. Ekonomik özendirme araçlarının amacı; işletmelerde istihdam edilen iş görenlere, temel ücret ve maaş ödemelerinin dışında parasal ödemeler temin etmek ve böylece iş görenleri, işletmenin amaçlarına etkin bir şekilde katılmaya motive etmektir.³⁸ Motivasyonda ekonomik özendirme araçlarını; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül verme ve ödeme paketleri olarak beş başlık altında incelemek mümkündür.³⁹

İşletmeler karlarını maksimize etme amacını taşıırken, iş görenler de yaptıkları iş karşılığında hak ettikleri ücreti elde etmeye çalışırlar. İş görenleri ise çalışmaya iten en güçlü

³⁶ Aşıkoğlu, a.g.k. s.44.

³⁷ Berzek, M. N., İş Görenlerin Çalışmaya Gündelendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1984, s.21.

³⁸ Berzek, a.g.t. s.4.

³⁹ Aşıkoğlu, a.g.k. s.45.

motive, kendisinin ve ailesinin yaşamını arzuladığı şekilde yürütebilmesini sağlayan ücreti elde etmektir.

2.1.1. Ücret Artışı

Özendirme araçlarının en başta gelenlerinden biri olan ücret, iş görenlerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan bir araç olmasının yanında, onların saygınlık basamaklarındaki yerlerini belirlemesi bakımından da önemlidir. Ücret artışının önemli olmasının nedenlerini şöyle sıralayabiliriz: Ücretin motive edici olarak rolü işteki başarıyla bağlantılı olup olmadığına göre 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.⁴⁰

Gerekeni karşılayacak kadar para kazanılarak zorunlu gereksinimler giderildikten sonra, daha üst düzeyde gereksinimler kendini hissettirmeye başlar.⁴¹ Örneğin; eğer bireyin ücreti ipoteğini karşılayacak, zengin bir giysi dolabı oluşturacak, her an ortaya çıkabilecek borçlara yetecek, ara sıra dışarıda yemeğe çıkabilecek ve hepsinden önemlisi hala tatiller için bir miktar para arttırabileceği kadar yüksekse, bu ücrette yapılacak bir artış onun işgücü girdisini çok az etkileyecektir. Tabii kimse fazladan parayı geri çevirmez, ama yüksek gelir zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır.⁴²

Ayrıca işletmelerde ücret düzeyini belirlemek de oldukça önemlidir. Bunun için göz önünde tutulacak çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörlerden iş görenlerle ilgili olanlar; ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, iş görenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, iş görenlerin ücretlerinde uygulanacak artışların iş görenlerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesidir.⁴³

⁴⁰ İncir, a.g.k. s.57.

⁴¹ Keenan, K., Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon, (Çev. E. Koparan, İstanbul, 1996, s.16.

⁴² Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev.) G. Aksan, İstanbul, 1997, s.43.

⁴³ Aşıkoğlu, a.g.k. s.47.

İş için ödenen ücretin miktarını arttırmak, insanların kesinlikle daha iyi çalışacakları anlamına gelmeyebilir. İş görenlerin verimliliğini artırabilmek için iş görenlerin verimliliğine, yeteneklerine ve yeteneklerini olumlu yönde kullanmalarını doğrultusunda düzenlenmelidir.

2.1.2. Primli Ücret

İş görenleri almış oldukları sabit ücretin dışında daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek amacıyla verilen ek ücrete prim denilir.⁴⁴ Primli ücret sistemleri çok değişik biçimlerde uygulanmakla birlikte, ortak yönleri, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, öte yandan iş görenlerin verimli çalışmalarını ödüllendirmektir. Hemen bütün primli ücret sistemlerinde diğer bir ortak nitelik de, öncelikle zaman ya da parça başına dayanan bir temel (kök) ücretin verilmesi ve daha sonra üretimdeki artışları ödüllendiren primlerin dağıtılmasıdır.⁴⁵

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümünün kolay olmadığı durumlarda primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır. Örneğin, bakım, denetim, laboratuvar araştırması, pazarlama ve yönetim servisinde çalışanlara prim uygulanması pek kolay değildir.⁴⁶ Primli ücret sistemlerinin bazı sakıncaları da mevcuttur. Zamana dayalı ücret sisteminin en büyük sakıncası, iş görenleri daha yavaş çalışmaya yöneltmesidir. Parça başına ücret sisteminin sakıncaları ise fazla iş yapma amacıyla iş görenin, çok çalışıp yıpranması ve yapılan işin kalitesinin düşmesinin mümkün olabilirdir.⁴⁷

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 iş görenlere daha çok efor sarf etmeleri için ilham vermesidir, böylece alacakları para artacaktır.

⁴⁴ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.121.

⁴⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k. s.225.

⁴⁶ Sabuncuoğlu ve Tüz, s.122.

⁴⁷ Aşıkoğlu, a.g.k. s.49.

2.1.3. Kara Katılma

Kara katılma, iş görenleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça ilginç ve geçerli bir yöntemdir. İşletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün bu karın sağlanmasında emeği ve katkısı bulunan iş görenlere dağıtılması sistemin özünü oluşturur.⁴⁸ İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları iş görenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İş görenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.⁴⁹

“Kara katılma uygulanırken karın iş görenlere nasıl ve ne şekilde dağıtılacağı bazı zorluklar içermektedir. Bu konuda yapılan uygulamalar şöyle özetlenebilir:

1. Nakit olarak dağıtım: Yılsonunda elde edilen karın belirli bir yüzdesi nakit olarak iş görenlere dağıtılır.
2. Ertelenmiş dağıtım: Emeklilik ya da ölüm halinde ödenmek üzere her yıl elde edilen karın belirli bir yüzdesi ayrı bir hesapta bekletilir.
3. Karma dağıtım: Yukarıdaki iki modelin birlikte uygulanmasıdır. Karın bir kısmı nakit olarak dağıtılırken bir bölümü sonradan ödenmek üzere saklanır.
4. Hisse senedi verilmesi: Bazı işletmeler her yıl elde edilen karın dağıtılmasına karar verilen bölümünü hisse senedi olarak verirler. İsterlerse bu hisse senetleri piyasa değerinin altında ya da üzerindeki nominal değerlere göre iş görenlere dağıtılır.”⁵⁰

“Kara katılma planının amaçları şöyle sıralanabilir:

1. İş gören ile işveren arasında ortaklık duyguları yaratmak.
2. İş görenin güvenlik gereksinmelerini karşılamak.
3. Vasıflı iş görenleri işletmeye çekerek bunları işletmeye bağlamak.
4. İş görenleri üretim maliyetlerinde tasarrufa özendirmek.
5. Başarılı çalışmalarını nedeniyle iş görenleri ödüllendirmek.
6. İşletmenin ödeme politikasına esneklik kazandırmak.
7. Verimlilik sonuçlarını üretim faaliyetlerine katılanlar arasında daha eşit bir şekilde paylaşmak.

⁴⁸ Berzek, a.g.k. s.230.

⁴⁹ Aşıkoğlu, a.g.k. s.49.

⁵⁰ Sabuncuoğlu, a.g.k. s.231.

Kara katılmanın pek çok yararının yanında sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. İş görenlerin çalışmalarıyla işletmenin karı arasında her zaman ilişki olmayabilir. Ayrıca bütün iş görenlere kar dağıtılması halinde karda çok fazla payı olmayan ve verimsiz çalışan iş görenler de kardan haksız bir şekilde pay alırlar ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durum gerçekten ödülü hak eden iş görenlerde moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtma uygulanmamalı ve iş görenlerin bu uygulamaya alışmaları önlenmelidir.⁵¹

İşletmede çalışanların kara katılmaları ve böylece ekonomik bir kazanç sağlamaları iş görenlerin performanslarını yükseltmeleri üzerinde oldukça etkili olmaktadır. İş görenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilmesi, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlayacaktır.

2.1.4. Ekonomik Ödül

İyi bir yönetim düzenine sahip bulunan bir örgütte başarı düzeyinin yükseltilmesine yardımcı olan araçlardan en önemlilerinden biri de insan kaynaklarının bireysel olarak veya grup halinde ödüllendirilmesidir. Ödüllendirme iki amaca hizmet etmektedir. Bunlardan birincisi; işletmeler için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. Diğeri ise, bu davranış aracılığı ile iş görenlerin motive edilmesidir. Ödül; verimli veya başarılı bir iş ve hizmete karşılık bunu gerçekleştiren kişi veya gruplara verilen değerli armağanları kapsamaktadır. Ödül, ödüllendirilen iş görenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer iş görenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır. İşletme içinde yer alan iş görenler üretimde herhangi bir artış sağladıklarında, kaliteli mal ürettiklerinde, işletme içi disiplin kurallarına uygun davrandıklarında ve buna benzer durumlarda ekonomik ödüllerle motive edilebilirler. Önemli olan iş görenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.⁵²

⁵¹ Berzek, a.g.k. ss.86- 87.

⁵² Aşıkoğlu, a.g.k. s.51.

“İnsanlara çeşitli ödüllerin verilmesi, bir ödül aldıklarında ya da başarıları dolayısıyla takdir edildiklerinde, çabalarını arttıracakları beklentisinden kaynaklanmaktadır. Ama ödüller ancak şu koşullarda işe yarar.

1. Verilen ödül, gerçekten çaba harcamaya değer bulunmalı ve ayrıcı ek bir çaba göstermeye değmelidir.
2. Ortaya konan ek performans nesnel olarak ölçülmeli ve bireysel kazanımlara doğrudan dayanıyor olmalıdır.
3. Artan performansın ulaştığı nokta, yeni asgari standart olarak kabul edilmemelidir.”⁵³

Ödül, iş görenleri daha verimli ve başarılı çalışmaya motive edeceği gibi, diğer iş görenleri de bu yolla motive edici bir nitelik de taşımaktadır. Önemli, olan iş görenlerin hangi davranışlarının ödüllendirileceği ve bu davranışlara karşılık ne tip ödüllerin verileceğinin önceden belirlenmesi ve bu yönde adil bir dağılımın yapılabilmesidir.

2.1.5. Ödeme Paketleri

Maaş ve prim dışında daha başka ödenmesi gereken şeyler de vardır. Sağlanan çeşitli faydalarla birlikte bir ödeme paketi oluşturulabilir. Aşağıdaki noktalar insanları motive edebilir, kendilerini iyi hissetmelerini ve diğer bazı yollarla motive edilmeye hazır olmalarını sağlar:

İndirimler: Birçok şirket, iş görenlere kendi ürün ve hizmetlerinde % 10 veya daha fazla indirim yapar; otomatik makinelerdeki ucuz yiyecek ve içeceklerden, şirket içindeki kafeterya ve çevredeki lokantalardaki indirimli mönülerden yararlanma gibi olanaklar sağlar.

Mali yardım: Bazı firmaların iş görenlere resmi ve gayri resmi olarak finanssal açıdan yardım etmeleri sıkça rastlanan bir durumdur.

Ücretli izin: Genellikle tatil ve izinler bazı insanlar için indirim ve mali yardımlardan daha önemlidir. Herkes yaşları, tecrübeleri, statüleri ve diğer meslektaşları ile orantılı olarak tatmin edici bir süre tatil yaptıklarını hissetmek ister.

Hastalık yardımı: Yasal hastalık ödemesinden yararlanmaları için iş görenlere ödenen miktar, yıllık gelirleriyle karşılaştırıldığında çok düşüktür. Bu nedenle birçok şirket hastalık yardımı sistemini iş görenlerin hizmet süreleriyle orantılı olarak düzenler.

⁵³ Keenan, a.g.k. s.35.

Sağlık Sigortası Sistemi: Bazı şirketler önemli elemanları ya da tüm elemanları için organizasyonlar yoluyla sağlık sigortası yaptırabilirler.

Emeklilik Sistemi: İnsanların çoğu, zaman zaman gelecekleri konusunda kaygılanırlar. Yaşlı iş görenler için emeklilik planlarında yol gösteren şirketler iş görenlerin korkularını azaltır, daha mutlu ve daha tatmin olmuş işgücü yaratırlar.⁵⁴

2.2. Psiko- Sosyal Araçlar

Özendirici araçlar içerisinde ele alınması gereken bir diğer grup da psiko- sosyal araçlardır. Çok kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla mümkün olabileceği kanısı daha yaygınken, günümüzde bu kanı gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, iş görenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko- sosyal bir takım araçlar vasıtasıyla da motive oldukları gerçeğini kabul etmişlerdir. İşletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde iş görenlerin psiko-sosyal yapılarını analiz ederek, psiko- sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdırlar.⁵⁵

2.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Yönetici durumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşulları sağlar. Bunu yaptıktan sonra, iş görenlerin bilgi ve yeteneklerinden yararlanılabilecek şekilde, bağımsızlıklarını sağlayacak olanaklar yaratma yoluna gidebilir. Bir kimse bağımsızlık içinde geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, bir şeyler yapabilen ve grup içinde değeri olan bir eleman olduğunu hisseder.⁵⁶

İş görenlere bağımsızlık ve özerklik tanındığı zaman, onların işlerinden duyduğu mutluluk ve memnuniyet arttırılmış olur. General Electric firmasının bir dönem başkanlığını yapmış olan Jack Welch' in şu açıklaması bu anlayışı doğrulamaktadır: Şirketimizin en değer verdiğimiz özelliği sınırsız ve kısıtlamasız olmasıdır. Bu özellik sayesinde şirketteki tüm

⁵⁴ Kenan, a.g.k. ss.49- 50.

⁵⁵ Aşıkoğlu, a.g.k. s.51- 52.

⁵⁶ Baykal, a.g.k. s.29.

hiyerarşik seviyelerde aşağı ve yukarı serbest bir şekilde hareket etme, coğrafi sınırları aşma, hem müşterilerimiz hem de tedarikçilerimizle serbestçe çalışma imkanına sahibiz. Kimlerle görüşüleceği, nerelere gidileceği, nerelere dokunulabileceği gibi kısıtlamalar ve sınırlamalar koymadığımız zaman, elde edilen sonuçlar mükemmel oluyor.⁵⁷

2.2.2. Sosyal Katılma

İnsanların bir yere ait olduğunu hissetmeye gereksinimleri vardır. Toplum içinde bir yer edinmek için çalışırlar. Toplumsal gereksinimler, değişik kültürlerde farklı farklıdır. Bireyler, içinde yaşadıkları toplumun geleneklerine uygun olarak bunlara ulaşmaya çalışırlar.⁵⁸ Bireyde bir sosyal gruba (aile, işletme, millet vs.) ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinimlerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara ve sendikalara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler; bu yüzden iş görenler kendi aralarında, normal iş grupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler.⁵⁹

“Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleşir:

1. İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu ve belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.
2. Daha sonra iş gören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar.
3. Son aşamada ise iş gören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olmanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir.”⁶⁰

Sosyal gereksinimlerin işyerinde tatmin edilebilmesini mümkün kılacak sayısız olanaklar vardır. Örneğin; günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapılabildiği takdirde iş görenler arasında grup ve birlik ruhu oluşacaktır. Yöneticiler, iş görenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak

⁵⁷ Nelson, B., Çalışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, (Çev. S. Egeliler), İstanbul, 1999, s.44.

⁵⁸ Kenan, a.g.k. s.16.

⁵⁹ Eren, a.g.k. s.261.

⁶⁰ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k. s.128.

yoluyla, iş görenlerin işlerinden daha fazla memnunluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağımlılıklarının artmasına yardım edebilirler.⁶¹

2.2.3. Değer Ve Statü

Değer verilme, manevi yönü daha ağır basan ve tüm iş görenler için önemli bir özendirme aracıdır. Yapılan işin, önem verilen kişiler tarafından, özellikle yöneticiler tarafından, beğenilmesi, iş görenlere büyük bir doyum verir. Her iş gören işletme içinde belirli bir değeri olmasını ister. Değer verilme, adil ölçüler içinde ve dengeli olarak kullanıldığında, iş görenleri üretime motive etmede çok etkili bir özendirme aracıdır.⁶²

Statü ise, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Birey böyle bir öneme sahip olabilmek için her türlü çabayı göstermekten çekinmeyecektir. Statü, daha çok saygı ile birlikte bulunur. Yani gerçek bir statüye sahip olan kimse bunun karşılığında iş arkadaşlarından ya da iş dışında ilişkisi bulunduğu kimselerden saygı görür. Çalışılan mevki ne olursa olsun, yapılan işin takdir edildiğini görme, kalifiye bir işçi olarak kabul edilme, hemen her kişi için tatmin duygusu yaratır. Çalışmalarının karşılığını saygı görme ve sosyal statüsünde yükselme ile somut bir şekilde gören iş gören daha gayretli olarak çalışmalarını sürdürür.⁶³

Bireyin statüsü yükseldikçe, buna bağlı olarak verimliliği ve iş doyumunu da artar. Burada önemli olan nokta, değer ve mevki olgusunun her insan için farklı dönemde ve değerinde olmasının doğal karşılanması gerekir.

2.2.4. Gelişme Ve Başarı

Yükselme, bireyin daha yüksek konumdaki bir göreve, dolayısıyla daha güç bir işe getirilmesidir. İş görenlerin yükselebilmeleri için kendilerini geliştirmeleri gereklidir, ancak kendilerini geliştirdikleri takdirde daha yüksek bir mevkiye sahip olabilirler. Görev güçleştikçe bireye yüklenen sorumluluk, verilen yetki ve ödenen ücret de artar. Bu nedenle

⁶¹ Baykal, a.g.k. s.28.

⁶² İncir, a.g.k. s.67.

⁶³ Eren, a.g.k. ss.276.

yükselme, birey üzerinde çok yönlü motive edici bir etki yapar. Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar. İnsan doğasının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olmak, en yüksek makama kadar yükselme tutkusu vardır. Bu tutku bir yerde mesleğin itici gücünü teşkil etmektedir. Bu his yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Kişisel başarının birey üzerinde daha etkili olduğu söylenebilir. İş görenin benlik duygusu çoğu kez, kişisel yeteneklerinin gelişme başarısında doğrudan doğruya kendisinin yararlanma isteğini ortaya koyar. Bunun yanında başarıyı arttırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için bir takım yararlı sonuçlar doğurabilir.⁶⁴ Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından alışkanlık haline getirilmelidir.

2.2.5. Özel Yaşama Saygılı Olma

Bireylerin işyeri dışında ilgi duyduğu birçok konu vardır. Örneğin; aile ilişkileri, sosyal faaliyetler, sorumluluk duyguları özel tutkular ve zevk için yapılan çabalar, din, sağlık durumu ve buna benzer hususlar bireyin özel yaşamını meydana getirir. İş görene etkili şekilde iş gördürebilmek için onun iş dışı kişisel sorunlarının tatmin edici bir sonuca bağlanması zorunlu olmaktadır. Yöneticiler iş görenlerin sorunlarını hoşgörü ile karşılamalı, çözüme bağlanması hususunda ellerinden geleni yapmalıdırlar. Şu halde, özel yaşama saygılı olma, sorunlarını çözümlenmekte astlar için sadık bir dost gibi davranma, elde bulunan olanaklarla yardım etme, işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmek için birer motivasyon aracı olabilirler.⁶⁵

2.2.6. Çevreye Uyum

İşletme içinde çalışan iş görenlerin çalıştığı çevrenin fiziksel şartlarının iyi bir biçimde düzenlenmesi, iş görenleri işletmeye bağlayan önemli unsurlar içindedir. İşletme içindeki aydınlatma, ısı, gürültü, uygun araç ve gereçler vb. fiziksel koşulların yanı sıra sosyo-psikolojik koşullar, iş görenin etkin bir performans göstermesi üzerinde oldukça etkilidir. Yeni bir işe giren iş görenin işine ve işletmede çalışan diğer kişilere de mutlak uyum

⁶⁴ İncir, a.g.k. s.67.

⁶⁵ Eren, a.g.k. s.278.

sağlaması gereklidir. Aksi halde işinde başarılı olma olasılığı yok denecek kadar azdır. Yeni iş arkadaşlarının bir grup olduğunu düşünürsek, iş görenin bu gruba dahil olmaya çabalaması gerekir. Grup üyelerini tanımalı ve kendisini de onlara en iyi şekilde tanıtmalıdır. Eğer iş gören grup içine alınmaz ve dışlanırsa bu durum çok önemli sorunlara yol açabilir.⁶⁶

Burada önemli rol yönetici kesimine düşer. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren iş görenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalı ve böylelikle grup dışında kalmasını önleyici önlemleri bilinçli ve düzenli biçimde uygulamalıdır.⁶⁷

2.2.7. Öneri Sistemi

İş görenlerin şirketi ilgilendiren tüm konulara katılımını sağlamanın ve dinamizmi arttırmanın en iyi yöntemlerinden biri, onlara fikir danışmaktır. Toplam kalite yönetimi, sürekli gelişim programları ve geleneksel öneri kutuları gibi değişik isimler altında uygulanmakta olan birçok program, işyerinde çalışan iş görenleri üretim kalitesini arttırırken maliyetleri düşürmeyi sağlayacak önerilerde bulunmaya teşvik eder. Çalışanlardan gelen olumlu öneriler sadece firmanın değil, iş görenlerin de yararınadır. Bu önerilerin uygulamaya konulması ile çalışma şartlarında olumlu değişiklikler yapılması, işlerini çok iyi yapan kişilerin önüne organizasyon bozukluklarından dolayı çıkan engellerin ortadan kaldırılması, iş görenlere kendi görevlerinde belli oranda bir idare yetkisi verilmesi gibi gelişmeler sağlanabilir.⁶⁸

Burada önemli olan sadece iş görenlerin fikirlerinin, düşünce ve önerilerinin ortaya konması değil, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin üst yönetim tarafından titizlikle incelenerek değerlendirilmesi ve etkin bir biçimde uygulanabilmesidir.⁶⁹ İş görenlerden gelen önerilerin zaman kaybetmeden uygulamaya konulması, bu önerilerin göz ardı edilmeyip değerlendirildiğini kanıtladığı için işgörenleri olumlu bir şekilde motive eder. Örneğin; Diamond City Arkansas' taki American Strap Şirketi' inde çalışan bir iş gören, derileri tutturmak için yeni bir dikiş şekli uygulanmasını önermiştir. Bu yeni yöntemle her bir parçanın dikilmesi için gereken süre 15 saniye kısalmaktaydı. İş görenin getirdiği önerinin

⁶⁶ Aşıkoğlu, a.g.k. ss.55- 56.

⁶⁷ Sabuncuoğlu ve Tüz a.g.k. s.132.

⁶⁸ Nelson, a.g.k. s.62.

⁶⁹ Aşıkoğlu, a.g.k. s.56.

uygulanmasıyla yılda 833 saat zaman tasarrufu sağlanmıştır.⁷⁰ İş görenler fikirlerini, düşünce ve önerilerini açıkça ortaya koyabildiği ölçüde işletmede demokratik bir anlayıştan söz edilebilir.

2.2.8. Sosyal Uğraşlar

İnsan yaşamında iş grubunun önemi çok fazladır. İş görenin bağlılık gereksinmesinin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu birlik ve derneklerde olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle arzu eder. Bu düşünceden hareket eden yöneticilerin iş görenler için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir.⁷¹ Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve iş görenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyarlar.

2.3. Örgütsel Ve Yönetmel Araçlar

2.3.1. Amaç Birliğı

Bireyler, kendi bireysel amaçlarını elde etmek için örgütün üyesi olurlar; örgütlerin ise, kendilerine özgü amaçları vardır. Bu iki tür amaç arasındaki ilişki ne olabilir? Başarılı örgütlerde bu iki amaç arasında bir uyum bulunmaktadır. Buna rağmen bu amaçlar arasındaki uygunluğun devam edeceğine dair bir garanti de yoktur. Ancak, yöneticiler tarafından bu uygunluğun sağlanması yolunda bir takım tedbirler alınabilir. Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla uyum içinde bulunduğu durumda birey ve örgüt kendi amaçlarına, birbirleri için fazla bir fedakarlık yapmadan erişebilirler. Bireyin kendi kimliği örgütte kaybolmamakla beraber birey, örgütün işbirliği yapma ihtiyacına saygı duyar. Birey, örgütün bir üyesi ise, örgüt faaliyetlerinden bir çıkar sağlar ve örgüt de, bireyin faaliyetlerinden karşıt bir yarar elde eder. Bu durum, karşılıklı bir verimin sağlanmasını

⁷⁰ Nelson, a.g.k. s.63.

⁷¹ Eren, a.g.k. s.261.

meydana getirir. Başarılı örgütler, bu durumlarını örgütsel ve bireysel amaçlar arasındaki uyumun varlığına borçludur.⁷²

Ayrıca amaçların belirlenmesi konusunda da örgüt titizlik göstermelidir. Amaçlar belli olmalıdır, açıkça belirtilmelidir ve yapılabilir olmalıdır. İyi belirtilmiş ve ölçülebilir amaçlar, bireyleri motive etmede ve onların çalışmalarını pekiştirmede değerlidir. Eğer bir birey görevi konusunda açık bir fikir edinmezse ve onunla ilgili çalışmasında geri iletişim almazsa, gerçekten de o iş için sorumlu tutulamayacağını düşünebilir. Yöneticiler amaçları belirlerken kendi duygularından önce iş görenin duyguları, düşünceleri ve fikirlerini ortaya çıkarmayı öğrendiği zaman başarılı olabilirler.⁷³ Amaç ne olursa olsun, her iki tarafça da üzerinde anlaşmaya gidilmelidir. Amaç ister yönetici ister iş gören tarafından belirlensin çalışmada ortak sahiplik duygusu olmalıdır. İş görenler kendi amaçlarını oluşturmada aktif olarak katıldıklarında ne yapmaları gerektiği konusunda devamlı uyarıldıkları zamanlardan daha üstün çalışmaya motive edilmiş olurlar. Bu şekilde davranılmaktan yetişkinler memnun olur.⁷⁴ Özellikle, insanlar bir amaca ulaşmak için katılımcı olurlarsa daha fazla motive olmaya yatkındırlar.

2.3.2. Yetki Ve Sorumluluk Dengesi

Yetki, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcıdır. Örgütlenme açısından yetki, yöneticinin bir işin yapılması karşısında örgütsel amaçlara ulaşmada kendi astına ricada bulunmak veya astın o işi yapmasını istemek hakkıdır. Bir örgütte yöneticinin yetkisi şu davranışları içerir.⁷⁵

1. Kendi yetkisi ile karar vermek.
2. Astların görevlerini belirlemek.
3. Astlardan yeterli bir başarı sağlanmasını beklemek ve istemek.

Yetki devredilebilir. Örgütlerde yetki devri bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir. Yetki devrinin varlığı sadece yöneticilerin değil, işgörenlerin de iş yapma hakkına sahip olmalarını sağlar. Sorumluluk ise bir işi yapma

⁷² Hicks, H. G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. B. Aytek ve B. Bumin), Ankara, 1975, s.70- 71.

⁷³ Rosenbaum, B. L., Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri, (Çev. S. Özgerçin), Ankara, 1993, s.108.

⁷⁴ Rosenbaum, a.g.k. s.109.

⁷⁵ Hick, a.g.k. s.343.

zorunluluğudur. Örgütlerde sorumluluk, bir kimsenin örgüt işleri, fonksiyonları veya ödevleri yapma görevidir. Her bireyin bir takım sorumlulukları vardır; Çünkü, herkesin yapısal bir işi veya fonksiyonu bulunur. Formel örgütlerde, örgüt üyesi olabilmenin başka bir nedeni yoktur. Sorumluluk devredilemez. Bir yöneticinin, astına yetkisini devretmesi halinde kendi sorumluluğunda en küçük bir azalma söz konusu değildir.⁷⁶

Örgütün müşterilerine daha iyi hizmet ve daha iyi ürün sunabilmek için kendi inisiyatifini kullanan ve risk alan kişilere destek olmak ve gösterdikleri davranışlardan dolayı takdir etmek, bu kişilerin motivasyon seviyelerini yükseltir. İşini iyi bilen yöneticilerin, astlarına yetki ve sorumluluk vermenin, arada sırada bazı hatalar olsa da sonuçta verimliliği arttırıcı bir yöntem olduğunun bilincinde olmaları gereklidir.⁷⁷

İşi başkaları yapsa bile sorumluluk her zaman yöneticidedir. Öyleyse yetki verme işi ancak çok dikkatli hazırlanmış bir plan dahilinde yapılmalıdır. Üst bir yönetici işin nasıl gittiğini düzenli olarak takip etmelidir. Yetkilendirme, bireyin hem kendine hem de başkalarına güven duymasını bir ön koşul olarak gerektirir. Dolayısıyla, yönetici, güveninin kötüye kullanılması veya görevin tatmin edici bir biçimde yerine getirilmemesi riskini göze almak zorundadır. Bu durumda bile, birine görev vermiş olan yönetici bir üst otoriteye hesap verebilmelidir. Plan geri teptiğinde iş görenleri suçlamak hiç de iyi bir izlenim yaratmaz. Örgütün her kademesinde bireylere sorumluluğa denk bir yetki verilmelidir. Başka bir deyişle bir organizasyonda bireyin yetkisi ile sorumluluğu arasında bir denge olmalıdır. Örgüt üyesi kişiler belirli sonuçları elde etmek için sorumluluk altına sokuldukları halde bu sonucu elde edebilmek için karar verme yetkisine sahip olmayabilirler. Eğer bireye sorumluluğu ölçüsünde yetki verilmemişse o birey ancak sorumluluktan kurtulacak performans düzeyinde çalışacak ve başkalarının kararını beklediği için etkin olamayacaktır. Tersine yetkisi olup da sorumluluğu olmayan kişi yetki yozlaşması veya yetkiyi kötüye kullanma eğilimi içine girebilecektir.⁷⁸ Bu durum bireyler üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

⁷⁶ Hick, a.g.k. s.346.

⁷⁷ Nelson, a.g.k. s.31.

⁷⁸ Hagemann, a.g.k. s.131.

2.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim, birey olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmenin başlıca yolu, hem toplum olarak gelişme ve ilerlemenin, ileri ülkeler arasında yer almanın aracı hem de bir ülkede demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin temel bir yoludur. Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. İşletme içinde düzenlenen iş gören eğitim uğraşlarını tanımlamak gerekirse; bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür, denilebilir.⁷⁹

“Eğitimin iş görenlere ve işletmeye olan yararları bir kaynakta şöyle belirtilmiştir:

1. İş görenleri işe yakınlaştırır.
2. İş görenlerin moralini yükseltir, örgütte insan ilişkilerini geliştirir.
3. İş görenleri üst kademe sorumluluklara hazırlar.
4. Örgütlerde iş gören devrini azaltır.
5. İş görenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir.
6. İş görenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder.
7. Verimi yükseltir, niteliği geliştirir, hatalı işleri düzelterek zaman, para ve malzemenen tasarruf sağlar.
8. İşlemlerle yöntemlerin gelişmesine yardım eder.
9. Yönetim yöntem ve tekniklerinin öğrenilmesi suretiyle yöneticilerin başarılarını, dolayısıyla örgütlerin başarılarını arttırır.
10. İletişim tıkanıklıklarına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.”⁸⁰

Eğitim bireylerin başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli rol oynar. İş görenlerin çoğu eğitilmeyi sever. Eğitimi işyerinin rutini içinde bir mola vermek, yeni bir şeyler öğrenmek için fırsat yakalamak ve iyi yaptıkları işler için bir çeşit ödül almak gibi değerlendirirler. Eğitim ayrıca iş görenlere daha başarılı olabilmeleri için gereken beceri, bilgi ve tecrübeyi kazandırır, değişiklik ve gelişmeleri yakalamalarını ve zamanı gelince yükselmeleri için hazır ve yeterli olduklarından emin olmalarını sağlar. “En iyi örgütler, iş

⁷⁹ Sabuncuoğlu, a.g.k. s.125- 126.

⁸⁰ Nelson, a.g.k. s.73.

görenlerine eğitim olanağı tanımının hem iş görenlere hem de örgüte fayda sağladığının bilincinde olanlardır. İş görenlere eğitim veren örgütler işlerini daha yapıcı bir esneklikle yerine getiren iş görenlere sahip olurlar. Eğitim alan iş gören daha farklı ve yeni bir bakış açısı kazanır ve bunun yanı sıra kendi alanlarında çalışan bireylerle tanışıp ufuklarını genişletme fırsatına sahip olur.⁸¹

İş görenler gördükleri eğitimden sağladıkları ek bilgi ve becerilerinin karşılığı olarak yükselme olanakları da 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 ve yükselme yolları tıkanan iş görenlerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. O halde, yükselme işyerinde bir motivasyon aracıdır. Astlarına yükselme olanağı sağlayan yönetici, plan ve programlarını uygulamaya koymak için kendisine yardım edip işbirliğini kolaylıkla kabul edecek bir destek sağlamış olacaktır.⁸²

Kendilerini ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen bireyler için yükselme, psikolojik bir ödüdür. Öte yandan, yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir sosyal statü kavramlarına dayanan prestij, bireylere yüksek doyum verir.⁸³ Son olarak yükselme, gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın yaratacağı motivasyon etkisinden daha çok etki yaratır.

2.3.4. Kararlara Katılma

Kararlara katılma, iş görenlerin yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi astların arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda iş görenlerin de görüşlerine başvurulmasını sağlar. İş görenlerin kararlara katılabilme durumlarını olduğundan fazla büyütme psikolojik yönden güçtür. Endüstriyel kuruluşlarda yapılan etütler, kararlara katılmaya olanak verilmesinin iş görenlerin gelişmesini sağlayan temel bir araç olduğunu, sonuçta morali yükselttiğini, beceri ve yetenekleri geliştirdiğini

⁸¹ Nelson, a.g.k. s.74.

⁸² Eren, a.g.k. s.273.

⁸³ İncir, a.g.k. s.61.

göstermiştir. İş görenlere kararlara katılma hakkı tanınacaksa, onlara bu hissi vererek bunun içtenlikle ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi gerekir. Çoğu zaman, yöneticinin karara varmış olduğu halde, karara katılma hissini verebilmek için, iş görenlerin fikir ve görüşlerine başvurdukları görülür. Böyle durumları iş görenler kolaylıkla sezerler. Bu yüzden onların görüş ve fikirlerine başvurulacak ise, bunu tam anlamıyla ciddiye almak, görüşler arasında o ana kadar yöneticinin aklına gelmemiş noktaların da bulunabileceğini kabullenmek gerekir. Yönetici bunu yapamayacaksa, bu yola gitmemesi tavsiye edilir.⁸⁴

“Kararlara katılmanın uygulanması bir işletmede bir takım olumlu sonuçlar doğurur:

1. İş görenlerin motivasyonunu sağlar.
2. Eğitim işlevi görür.
3. Bir taraftan yeniliğe direnişin azalmasını sağlarken diğer taraftan da değişimin hızlanmasına katkıda bulunur.
4. Uygun bir iletişim ortamı hazırlayarak zaman kaybını önler.
5. Kaynakların en ekonomik biçimde kullanılması sağlanabilir.
6. İş görenlerin düşünsel becerilerinden yararlanılabilir.
7. İş gören devamsızlıkları önenebilir.”⁸⁵

İş görenlerin kararlara aktif olarak katılımına fırsat veren yönetici önemli bilgilere ulaşma olanağını yakalamakla kalmaz, aynı zamanda iş görenlerin sadakatinden de emin olur. Katılım insanların sorumluluğunu arttırır ve çekişme isteğini azaltır. Zeki bir yönetici, iş görenleri bir kaynaklar kümesi olarak düşünecektir. İş görenler kendi özel alanlarında bir başkasından daha çok bilgilidirler ve neyin geliştirilmesi, yenilenmesi gerektiğini ilk fark edecek olan da onlardır. Katılım, kendini gerçekleştirme olanağı demektir. Bu insani gereksinmenin doyurulması oldukça motive edicidir.⁸⁶ Ayrıca kararlara katılma, iş görenlerin örgüt amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar. Bu çok yönlü etkileri dolayısıyla, kararlara katılma, iş görenleri çalışmaya motive etmede kullanılan etkili araçlardan biridir.⁸⁷

⁸⁴ Baykal, a.g.k. s.30.

⁸⁵ Aşıkoğlu, a.g.k. s.67.

⁸⁶ Hagemann, a.g.k. s.122.

⁸⁷ İncir, a.g.k. s.74.

2.3.5. İletişim

İletişim bireyler arası düşünce, duygu ve bilgi alışverişi olarak tanımlanabilir. Bilgi gereksinimini gidermek amacıyla bireyler arasında oluşan iletişim sürecinde dört önemli öge vardır.⁸⁸

“Gönderici: Mesajı ileten insan ya da insan gruplarıdır. Göndericinin işlevi, gönderilecek mesajın önce saptanması, sonra anlaşılır nitelikte olmasına özen göstermektir.

Mesaj: Mesajın dili, alıcı tarafından zorlanmadan anlaşılabilir, açık, net ve kesin olmalı, mesajın içeriği ise bilgi ve düşüncelerin yanlış yorumlanmasına yol açmamalıdır.

Kanal: Mesajın alıcıya iletiildiği yoldur.

Alıcı: Gelen mesajı alan kişi ya da grup olabilir.

Yukarıda belirtilen süreç kullanılarak gönderici ile alıcı arasında bir anlaşma ve amaca ulaşma sağlanır. Bir motive edici etmen olarak iletişimi, mesajların iletilmesi ve geribildirim olmak üzere iki ana başlık altında inceleyebiliriz.”⁸⁹

Mesajların İletilmesi: Her şeyden önce mesajların örgütlerde, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya özgürce ve sağlıklı bir biçimde dolaşımının sağlanması gerekir. İletişimin bu şekilde gerçekleştiği örgütlerde insanlar, birbirleriyle içten ve saygıya dayalı ilişkiler yaşar. İş görenler kendilerinden neyin beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve örgüt dışında kendi işleriyle ilgili nelerin olup bittiğini bilmek isterler. İş görenlerin bilgi gereksinimi karşılanmadığında ortaya çıkacak belirsizlik, bir takım söylentilerin doğmasına neden olur. Belirsizlik, beraberinde korku yaratır. İş görenlerin geleceklerinden endişelenmelerine yol açar.⁹⁰

Geribildirim: Geribildirim vermek ilgi göstermek anlamına gelir. Eğer bir yönetici işgörenlere dikkat gösterirse, onların gözünde kendi değerini arttırmış olur: Bana karşı kayıtsız değil. Ben gerekiyim. Gerekli olma duygusu başlı başına motive edici bir faktördür. Bireyin onaylanma ve tanınma gereksinimi işletme içerisinde tatmin edilse de edilmese de,

⁸⁸ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k. s.54.

⁸⁹ Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s.209.

⁹⁰ Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997, s.209.

bu, işletmenin verimliliğini ve ekonomik performansını etkileyecektir. Herkesin ortak bir amaca ulaşmak için çalışması gerekir. Bu ise, herkesin söz konusu amacın ne olduğunu bilmesini ve onunla özdeşleşmesini gerektirir.⁹¹

İletişimde geribildirim azlığı ya da yokluğu motivasyonu olumsuz yönde etkiler. Hiç kimse, küçümsenmek, aşağılanmak ya da görmezden gelinmek istemez. İnsanlar arasında yaşanan çatışmaların, sürtüşmelerin çoğu ilgisizlikten kaynaklanır. Bu durum iş görenlerin çalışma isteğini kırar ve iş verimini azaltır.⁹² Bir işletmede iş görenlerle iyi iletişim içinde olan idareciler iş görenlerden yüksek verim elde ederler.

2.3.6. Yaratıcılık

“Yaratıcılık, çeşitli şekillerde tanımlanan bir özelliktir. Bunların arasında tasarımılamak, ileriye görmek, sezme gücü ve yenilik yaratmayı saymak mümkündür. İdeal bir yaratıcıyı bulmak oldukça güçtür. Araştırmacılar yıllarca normalin üzerinde yaratma yeteneği olan bireyleri bulmaya çalışmışlardır. Yaratıcı bireyin özellikleri şöyle belirtilebilir:

1. Yüksek seviyede kavrama yeteneği vardır.
2. Orijinaldir, ilginç görüşler getirir.
3. Onu motive eden problemlerin kendisidir, problemle sonuna kadar ve çözüncüye kadar uğraşır.
4. Analiz ve açıklamalar için büyük zaman harcar.
5. Daha az otoriterdir ve daha esnektir.
6. Kendisini diğer çalışanlardan farklı görür.
7. Zengin ve fantezi bir yaşantısı olup, gerçekleri yakından izleyebilir.”⁹³

Motivasyonu yüksek olan iş görenler yaratıcı yönlerini ortaya koyabilirler. İş görenlerin örgütün işleyişini katılımı sağlandığında, problemleri tespit etmek ve yeni çözümler yaratmak için gönüllü olarak çaba harcadıkları görülür.⁹⁴ En başarılı örgütler, iş görenlerde bulunan yaratıcı düşüncüyü canlandırıp ortaya çıkarmak için gereken zaman, destek ve araçları sağlayan örgütlerdir.

⁹¹ Hagemann, a.g.k. s.64.

⁹² Gürgen, a.g.k. s.210.

⁹³ Hick, a.g.k. ss.279- 280.

⁹⁴ Nelson, a.g.k. s.72.

2.3.7. Yarı Otonom Çalışma Grupları

Gruplar, bireyler gibi yapıcı ve birleştirici niteliklere sahip olup, fizik ve sosyal düzenler içinde faaliyetlerini sürdürürler. Bireyler gibi gruplar da varlıklarını korumak için çaba gösterirler, dağılıma karşı koyarlar, kendi olanaklarının büyümesi ve gelişmesi yönünde çalışırlar.⁹⁵ Çalışma gruplarında temel düşünce, organizasyonlardaki tüm sosyal ve teknik alt sistemlerdeki performansı arttırmak amacıyla bireysel olarak iş görenlerin ve iş gruplarının sorumluluk derecesinin belirlenip dağıtılmasıdır. Çalışma gruplarının karakteristik özelliği grup üyelerinin günlük işlerini yürütmelerinde kendi kendilerine belirleyiciliklerini en üst düzeye çıkarmaktır. Çalışma gruplarını uygulayan işletmelerin temel amacı, verimlilik artışı, kalite geliştirme ve maliyetleri düşürmektir.⁹⁶

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için işletmeler bağımsız ve kişisel çalışma yerine gruba yarı bağımsızlık veren ve toplu çalışma düzeni getiren yarı-otonom grupları devreye sokarlar. İş bölümlere ayrılarak farklı iş görenlere iş yaptırmak yerine tüm üretim sürecinin bir çalışma grubu tarafından yapılması sağlanır.⁹⁷ Böylece iş görenler daha yüksek moral ve işbirliği içinde verimli çalışırlar.

2.3.8. Kalite Kontrol Çemberleri

Kalite kontrol çemberleri, aynı mesleki faaliyet içinde olan veya aynı üniteye bağlı olarak çalışan sayıları 5 ile 10 kişi arasında değişen gönüllü kişilerin oluşturduğu küçük bir gruptur. Kalite kontrol çemberleri iş görenlerin işlerinden gurur duymaları ve katkılarının daha çok olduğunu görmeleri açısından bir motivasyon kaynağıdır. Kalite kontrol çemberleri işletme içinde kendi alanlarını ilgilendiren çeşitli sorunları belirlemek, incelemek ve çözümler sunmak için bir grubun oluşturulmasını ifade eder. Bu gruplar düzenli aralıklarla bir araya gelerek sorunlara değişik çözümler getirmektedir.⁹⁸

“Kalite kontrol çemberlerinin oluşturulmasının amaçları şöyle sıralanabilir:

⁹⁵ Hick, a.g.k. s.200.

⁹⁶ Aşikoğlu, a.g.k. s.69.

⁹⁷ Sabuncuoğlu e Tüz, a.g.k. s.141.

⁹⁸ Efil, a.g.k. s.168.

1. Çember üyelerinin kendi etkinlikleriyle ilgili karşılaştıkları problemleri belirlemek, analiz etmek ve çözümler sunmak konusunda teşvik edilmesi ve sonuçta etkin bir ekip ruhunu gerçekleştirmek.
2. Bireylerin motivasyonunu arttırmak.
3. Kalitenin iyileştirilmesi ve hataların azaltılmasını sağlamak.
4. Bireyleri etkin bir katılımla yaratıcı yeteneklerinin ortaya çıkması yönünde teşvik etmek.
5. Örgüt içinde haberleşmeyi daha etkili hale getirmek.
6. Bireylerin kişilik ve liderlik yeteneklerini geliştirmek.
7. Yönetici iş gören ilişkilerini attırmak.
8. İşletmenin gelişmesine katkıda bulunmak.”⁹⁹

2.3.9. İş Genişletme

Bazı görevler, monoton ve sürekli yinelenen işlerden oluşur. Bu tür işler, iş görenlerin, yeteneklerini kullanmalarına ve kendilerini geliştirmelerine olanak vermezler. İşin akışı içinde, iş görenin yaptığı işlerin sayısını ve türünü arttırmak anlamına gelen iş genişletme, özellikle bu tür işler için uygundur. Yaptığı işlerin türü ve sayısı çoğalan iş gören, yeteneklerini kullanmak, becerilerini geliştirmek olanağına kavuşur. Öte yandan, işin birkaç aşamasını gerçekleştiren iş görenin yakın iş çevresi üzerinde denetim olanağı artar. İş genişletme yoluyla iş gören için daha ilginç ve daha doyurucu duruma getirilen iş, böylece motive edici bir etkiye kavuşur; iş görenin işe karşı ilgisi ve sevgisi artar.¹⁰⁰

2.3.10. İş Zenginleştirme

İşler, iş görenlere daha karmaşık, zor görevler ve sorumluluklar yüklenerek zenginleştirilebilir. Bu yaklaşım potansiyel olarak iş görenleri başa çıkabilecekleri tüm zorluklar, değişiklikler ve mücadelelerle karşı karşıya bırakır. Örneğin, asistan iş gören zaman zaman yöneticisinin iş yükünün bir kısmını üzerine alarak anahtar rol oynayacak kararlar verebilir. Bu yaklaşımın avantajı, insanların gizli kalmış yeteneklerini ve becerilerini kullanmalarına olanak vermesi ve kendilerini daha mutlu hissetmelerini sağlamaktır. Dezavantajı ise, iş görenin daha fazla bir iş istememesi ya da onun çevresindekilerin iş yükleri

⁹⁹ Efil, a.g.k. s.10.

¹⁰⁰ İncir, a.g.k. s.78.

aynı kalıyorsa gücünmeleri ya da bu tip değişikliklerden ötürü işlerini kaybetmekle tehdit edildiklerini hissetmeleri olabilir.¹⁰¹

2.3.11. Müzikten Yararlanma

Müzik monotonluğun önlenmesinde önemli olan etmenlerdendir. Son yıllarda birçok işletmeler çalışma saatlerinde iş görenlere müzik dinleterek onların işe karşı olan ilgilerini arttırma yoluna gitmektedirler. Müziğin verimi arttırdığı ve hatta dinlenen müzik türünün verimin miktarını etkilediği belirtilmektedir.¹⁰² Özellikle sözsüz ve hafif müziğin dinlendirici etki yarattığı ve böylece monotonluk havasından iş görenin uzaklaştığı yapılan birçok araştırmayla saptanmıştır.¹⁰³

Müzik bireyin zihnini işten uzaklaştırarak onun başka şeyler düşünmesini ve hayal etmesini olanaklı kılar. Zihnin işten uzaklaştırılması sonucu iş kazalarının artabileceği düşünülebilir.¹⁰⁴ Gerçekten sürekli olarak dikkat gerektiren işlerde müzikle çalışma sakıncalı durumlar ortaya çıkabilir.

2.3.12. Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi

İşletmede verimi arttıran en önemli etkenlerden birisi çalışma koşulları olup, bu koşulların iyileştirilmesi iş görenleri daha çok ve istekli çalışmaya yöneltmektedir. Daha uygun çalışma koşullarının yaratılması, sadece ekonomik bir zorunluluk değil, çağdaş işletmecilik anlayışı içinde sosyal ve insancıl bir gereksinme olarak da değerlendirilmelidir. Kuşkusuz her işin yapıldığı bir ortam ve kendine özgü koşulları vardır. İş yerinin iş görenlerin motivasyonunda önemli rolü vardır. İş görenlerin liderlik, ekip alışması gibi yollarla motive edilebilmesi için işyeri tatmin edici olmalıdır. Tatmin edici değilse iş görenlerin zihni bununla meşgul olur, daha çok ve daha iyi çalışma eğilimlerinde düşüş olur.¹⁰⁵ Mümkün olduğunca güvenli çalışma koşulları sağlanmalı ve sağlıklı bir ortam oluşturulmaya çalışılmalıdır.

¹⁰¹ İncir, a.g.k. s.78.

¹⁰² Eren, a.g.k. s.218.

¹⁰³ Sabuncuoğlu ve Tüz, a.g.k. s.141.

¹⁰⁴ Eren, a.g.k. s.218.

¹⁰⁵ Sabuncuoğlu, a.g.k. s.94.

3. MOTİVASYON TEORİLERİ

3.1. Kapsam Teorileri

Bu teoriler; insanın içinde bulunan ve insanı davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem verirler. Ana varsayımları; yöneticinin, insanları belirli yönlerde hareket ettiren faktörleri anlaması ve bunlara hitap ederek insanları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk etmesidir.

En belirgin Kapsam Teorileri, dört tane olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar: Maslow'un "İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi", Herzberg'in "Hijyen Teorisi", McClelland'ın "Başarı Teorisi" ve Alderfer'in "ERG Teorisi" dir.¹⁰⁶

3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsan ihtiyaçlarını bir hiyerarşi içerisinde ele alıp inceleyen ve güncelliğini en çok koruyan güdülenme teorisi Maslow'un ihtiyaçlar teorisidir. Abraham Maslow, insan ihtiyaçlarını ayrıntılı bir biçimde kuramsal bir iskelet şeklinde anlatmaktadır. Maslow' un bu yaklaşımının iki ana varsayımı vardır. Bunlardan birincisi kişinin gösterdiği her davranışın, kişinin sahip olduğu belli ihtiyaçları gidermeye yönelik olduğudur. Kişi ihtiyaçlarını gidermek için belirli yönlerde davranır. Bu nedenle ihtiyaçlar davranışı belirleyen önemli etmenlerdir. Yaklaşımın ikinci varsayımı ihtiyaçların sırası ile ilgilidir. Bu varsayıma göre kişi belirli bir sıralama gösteren hiyerarşiye sahiptir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar, kişiyi davranışa yöneltmez. İhtiyaçların kişiyi yöneltme özelliği bunların tatmin edilme derecesine bağlıdır. Tatmin edilen ihtiyaç, davranışta etkili olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışı etkilemeye başlar.¹⁰⁷

"Maslow teorisinde ihtiyaçları 5 düzeyde sıralamıştır:

Fizyolojik ihtiyaçlar: Açlık, susuzluk, dinlenme, barınma, giyinme ve seks ihtiyaçlarını içerir.
Güvenlik ihtiyaçları: Tehlikelerden, tehditlerden ve yoksulluktan korunma ihtiyaçlarını içerir.
Sosyal ihtiyaçlar: Ait olma, sevme, sevilme, arkadaşlık ve bir grubun üyesi olarak grup ile ilişki kurabilme ihtiyaçlarını içerir.

¹⁰⁶ Koçel, a.g.k. s.510.

¹⁰⁷ Balcı, a.g.k. s.7.

Benlik ihtiyaçları: İlk olarak; bağımsızlık, bireysel değer, itibar, yetenek ve hürriyet gibi şeyler ile ilişkili olarak kendi kendine saygı duyabilme ihtiyaçlarını içerir. ikinci olarak; dikkat çekme, ün, prestij, statü, tanınma ve başkalarının beğenisini kazanma ihtiyaçlarını içerir.

Kendini Gerçekleştirme ihtiyaçları: Bireyin sahip olduğu potansiyeli geliştirme, yaratıcılık ihtiyaçlarını içerir.”¹⁰⁸

Üst basamaklara doğru çıkıldıkça ihtiyaçlar miktar ve şiddeti azalan bir eğilim izler. Maslow, her ihtiyacın kategorisinin bir önceki ile ilgili olduğunu belirterek, belli ihtiyaç kategorisinden, bir üstündeki kademeye geçebilmek için o ihtiyacın tam olarak doyurulmasının gerekmediğini savunmuştur.

Bu yaklaşımın yönetici açısından önemi şudur: eğer yönetici iş görenin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli bir yönde davranmalarını sağlayabilir.¹⁰⁹

Sonuç olarak, herkesin aynı zamanda ve aynı sıradaki ihtiyaçları tarafından motive edildikleri söylenemez. İnsanlar, çeşitli basamaklardaki ihtiyaçları tarafından motive edilebilirler. Bunun sebebi; ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılamamaları yani ortak alanlarının olmasıdır.¹¹⁰ Bu eleştirilere rağmen, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, basit ve akılda tutulabilir olduğu için en çok bilinen motivasyon teorisidir.

3.1.2. Hijyen (Çift Faktör) Teorisi

Bu teori, Herzberg’in “İşinizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?” sorusuna cevap aradığı araştırmasının sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırma verilerine göre; iş ile doğrudan ilgili olan başarı ve sorumluluk kavramlarını öne çıkaranların kendilerini en iyi hissettikleri, iş ile doğrudan ilgili olmayan ücret ve çalışma koşulları kavramlarını öne çıkaranların ise kendilerini en kötü hissettikleri görülmüştür. Bunun üzerine söz konusu kavramlar şöyle kategorize edilmiştir:

¹⁰⁸ Balcı, a.g.k. s.8.

¹⁰⁹ Balcı, a.g.k. ss.8- 9.

¹¹⁰ Koçel, a.g.k. s.513.

İlk grup, motive edici faktörlerdir. Bunlar; işin kendisi, sorumluluk, statü, terfi vs. olarak sayılabilir. Varlıkları kişiyi işyerine daha çok bağlayan, kişiye başarı hissi veren faktörler oldukları için insanı motive ederler. Hiç olmamaları veya eksik olmaları kişinin motive edilememesi sonucunu doğurur. İkinci grup, hijyen faktörleridir. Maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, iş ilişkileri, örgüt politikaları ve denetim gibi faktörlerdir. Bunlar kişiyi motive edemeseler de motive olabilmeleri için gerekli ortamın oluşmasına katkı sağlarlar. Tek başlarına motive edici özellikleri yoktur. Motivasyon, ancak motive edici faktörlerle beraber sağlanabilir. Herzberg'e göre, kişiyi işyerine bağlayan motive edici faktörler ile kişiyi kötümserliğe iten hijyenik faktörlerin birbirlerinden iyi ayrılmaları gerekir. Çünkü bunların bazıları varlıklarıyla doyuma katkı sağlarken, yokluklarıyla nötr ortam olduğu için doyumsuzluğa sebep olmamaktadırlar. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları ile moralsizlik yaratmaktadırlar. Yukarıdaki açıklamayı şu örnek iyi bir şekilde somutlaştıracaktır. Şöyle ki; şehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sağlığını geliştiremez fakat insan sağlığının temel şartlarından birisidir. Yokluğu hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı şekilde hijyenik faktörler, personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizliği önleyecektir fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır.¹¹¹

3.1.3. Başarı İhtiyacı Teorisi

“Mc Clelland’a göre insanı ve toplumu en fazla etkileyen ihtiyaç başarı ihtiyacıdır. Başarılı olmayı çok isteyen insan aynı derecede başarısız olmaktan da korkar. Bu korku nedeniyle kendisini başarıya götürecek fiilleri işlemekten uzak durabilir. Ancak bu korku yenilebilirse insan yönlendirilebilir.

Başarıya yönelen insanların özellikleri şöyledir:

1. Bireyi yönlendiren husus, ödüller değil başarılı olmanın verdiği kişisel tatmindir.
2. Başarılı olmak isteyen insan sorumluluk alır.
3. Başarılı olmak isteyen insan gerçekçi hedeflere yönelir.
4. Yönlendirilmek için olmasa bile başarısını değerleyecek ödüllere ihtiyaç duyar.

İnsanları başarılı kılmak için başarısızlığı getiren sebeplerinde ortadan kaldırılması gereklidir. Bunlar:

¹¹¹ Eren, a.g.k. s.506.

1. Gerçekçi ve aşırıya kaçmayan amaçlar belirlenmelidir.
2. Belirsizliklerin ortadan kalkması için görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırları belirleyerek insanları özendirmek.
3. Performans değerlemeye bağlı olarak ödül ve terfi sistemi geliştirmek.

Motivasyon açısından başarı ihtiyacının önemi, insanı harekete geçmekten alıkoyan korkuların ortadan kaldırılması ve kendine güven duygusunun verilebilmesidir. Bundan sonra insan harekete geçecektir.”¹¹² Başarı İhtiyacı Teorisi hakkında sonuç olarak şunlar söylenebilir. Bu teoriye inanan yöneticiler, personelin sahip olduğu ihtiyacı tespit edip, ihtiyacına göre işe yerleştirecek sistemi geliştirmelidirler. Böylelikle insan motivasyon için gerekli ortamı bulacağından performansını tam olarak kullanacaktır.¹¹³

3.1.4. ERG Teorisi

Teorisyen Adelfer, insan ihtiyaçlarını başlıca üç gruba ayırmıştır. Var olma (Existance), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme (Growth). Bu teoriye, sayılan ihtiyaçların İngilizce karşılıklarının baş harflerine atıf yapılarak ERG Teorisi denmiştir. Var olma ihtiyacı, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları kapsar ki bunlar; Maslow’un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları dediği ihtiyaçlardır. Çalışma hayatındaki karşılıkları; ücret, ikramiye, iş ortamı, sosyal güvenlik vs. olarak sayılabilir. Ait olma ihtiyacı, insanın başkaları ile birlikte olma ve sosyal ilişkiler kurma ihtiyaçlarını kapsar. Bunlar da Maslow’un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçları dediği ihtiyaçlara benzer. İşyerinde arkadaşlık ve paylaşma gibi duygularla ilgilidir. Gelişme ihtiyacı ise Maslow’un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılamaktadır. İnsanın işinde yaratıcı olma imkanına sahip olması ve kendini geliştirmesiyle ilgilidir. Bu teoride Maslow’dan farklı olarak; ihtiyaçlar arasında bir sıralama ve kesin bir sınırlama yoktur. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda güdüleyici olabilir. Adelfer’in getirdiği başka bir kavramda ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Sürekli olanlar adlarından da anlaşılacağı üzere bireyi sürekli motive edenlerdir. Örneğin; başarı ihtiyacı, Dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler.¹¹⁴

¹¹² Öztürk, a.g.k. ss.51- 52.

¹¹³ Koçel, a.g.k. s.516.

¹¹⁴ Baysal, a.g.k. s.115.

Sonuç olarak; “ERG teorisi”nin dayandığı felsefe için şunlar söylenebilir:

1. Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede fazla olur.
2. Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
3. Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur.”¹¹⁵

3.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorileri’nin odak noktası; insanların hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleridir. Yani, “Bir davranışı gösteren insanın aynı davranışı yinelemesi ya da yinelememesi nasıl sağlanabilir?” sorusunun cevabı Süreç Teorileri’nin varmaya çalıştıkları noktayı ifade eder. Süreç Teorileri’ne göre, ihtiyaçları insanı davranışa iten faktörlerden yalnızca bir tanesidir. Bu iç faktörlere ek olarak birçok dış faktör de insanı motive edici rol oynamaktadır. Belli başlı Süreç Teorileri şunlardır: Vroom’un Bekleyiş (Ümit) Teorisi, Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi, Skinner’in Davranış Şartlandırma Teorisi, Adams’ın Eşitlik Teorisi ve Locke’un Amaç Teorisi.¹¹⁶

3.2.1. Bekleyiş (Ümit) Teorisi

Teorisini Vroom’dur. Vroom’a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens; karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır.¹¹⁷

İnsanların ulaşmayı hedefledikleri sonuçlar iki tanedir. Bunlar: birincil ve ikincil sonuçlardır. Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise

¹¹⁵ Tevrüz, S., Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul, 1999, s.73.

¹¹⁶ Tevrüz, a.g.k. s.74.

¹¹⁷ Tevrüz, a.g.k. s.79.

insanın hedeflediği bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olurlar. Örneğin; parça başı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada işçinin günlük ürettiği parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. İnsanın bu iki sonuç arasında bağlantı olduğunu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradığını bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır.

Beklenti kavramına gelince; bu kavram kişinin algıladığı olasılığı ifade eder. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle karşılık bulacağı hakkındadır. Kişi gayret ederek ödüle ulaşacağına inanıyorsa gayreti artar. Bu teoride başarı, büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve göstereceği gayretinde, kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.¹¹⁸

3.2.2. Vroom' un Beklenti Teorisi

“Vroom’ un beklenti teorisine göre; iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Vroom bu teoriye bağlı olarak örgütsel davranışların nedenleri hakkında bazı bilimsel varsayımlar geliştirir. Bu varsayımlar şunlardır:

- Davranışın ortaya çıkmasına neden olan etmenler bireyin kendi kişisel özellikleri ve çevresel koşulların etkisi ile birlikte belirlenir ve yönlendirilir.
- Her birey farklı amaç, arzu ve ihtiyaçlara sahiptir. Bu nedenle her bireyin arzuladığı ödüllerde farklı olabilir.
- Bireyler kendilerini arzuladıkları ödüllere ulaştıracak alternatif davranış biçimleri arasından algılarına göre seçim yaparlar.”¹¹⁹

Teorinin temel kavramları şöyle sıralanabilir:

Beklenti Süreci: Çalışanın tercih ettiği bir davranış biçiminin kendisini birinci dereceden amaca ulaştırma olasılığı hakkındaki subjektif beklenti sürecidir. Örneğin bir işçi daha çok çaba sarf etmesi sonucunda daha yüksek bir üretim miktarına ulaşabilecektir.

¹¹⁸ Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001, s.528.

¹¹⁹ Balcı, a.g.t., s.20.

Birinci Dereceden Amaç: Çalışanın, seçtiği davranış şeklini başarıyla uyguladığı takdirde gerçekleşeceğini umduğu bir amaçtır. Daha yüksek bir üretim sonucunda daha fazla gelir elde edilmesinin beklenmesi örnek olarak verilebilir.

İkinci Dereceden Amaç: Kişinin birinci dereceden amaca ulaşması sonucunda gerçekleşeceğini umduğu ikinci dereceden amaçtır. Örneğin çok çalışma sonucunda gelir düzeyi yükseleceği için, yeni bir müzik seti alma imkanı doğmasıdır (Balcı, 1989: 20).

Araçsallık: Kişinin ikinci dereceden amaca ulaşma hakkındaki bekleyiş sürecini ifade eder. Bu teoriye göre birinci dereceden amaçlar, ikinci dereceden amaçlara ulaşmak için bir araçtır.

İstek ya da İhtiyacın Gücü: Çalışanların belirli bir amaç için duyduğu istek ya da ihtiyacın gücü olarak tanımlanmaktadır. Yoğunlaştırılacak emek karşılığı alınacak ödüllerin birey için yeterince önemi yoksa güdülenme sağlanamaz. Çalışanın güdülenebilmesi için işin başarılmasını mümkün görmesi ve başarı sonucunda mutlaka bir ödül alabileceğine inanması gerekmektedir. Ödüller maddi ya da manevi olabilir ve çalışanların yoğun çabaları sonucu elde edilebilir.¹²⁰

3.2.3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi

Lyman Porter ve Edward Lawler' e göre kişinin yüksek bir gayret göstermesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanmaz. Araya iki yeni değişken girmektedir. Bu değişkenlerden ilki kişinin gerekli bilgi ve yeteneğe sahip olmasıdır. Aksi takdirde ne kadar gayret gösterirse gösterecek etkin performans göstermeyecektir. Diğeri ise kişinin kendisi için algıladığı rol olup bunlar kişiden beklenen davranış türleridir. Başka bir deyişle, çalışanın yetki ve sorumlulukları çizilmiş, tanımlanmış görevidir. Bu güdüleme modeline göre, gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Vroom'un modeline ek olarak algılanan eşit ödül değişkenidir. Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi konusunda bir anlayışa ulaşır. Başka bir deyişle bir çeşit ödül algılanması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül bu

¹²⁰ Balcı, a.g.t., s.21.

algılanan eşit ödülünden az ise tatmin olmayacaktır. Bu nedenle kişinin bekleme beklentisi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre sonucun değeri ve bekleme beklentisi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir.¹²¹

3.2.4. Davranış Şartlandırma Teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları ...) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaşacağı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır.¹²²

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

Olumlu Pekiştirme: İstenen bir davranışı gösteren insanın bu davranışı tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu zaman ödüller kullanılır. Bu ödüllerin niteliği içsel veya dışsal olabilir. İçsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma... dışsal ödüller ise zam, prim, terfi... şeklinde örneklendirilebilir.

Olumsuz Pekiştirme: İnsan tarafından denenmiş bir davranışı önlemek için başvurulan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranışının benimsenmediğini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu değildir. Olumsuz pekiştirmeye örnek olarak, yapılan hatanın teşhir edilmesi verilebilir.

Son Verme: Bir davranışı ortadan kaldırma ve ortaya çıkışını bütünüyle önleme tedbirlerinden oluşur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci yaşanmayacaktır. Yine ceza söz konusu değildir. Söz konusu olan; bireye davranışının örgütten geleceğe ilişkin

¹²¹ Balcı, a.g.t., ss.22-23.

¹²² Koçel, a.g.k. s.518.

beklentilerini sekteye uğratacağını hissettirmektedir. 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.¹²³

3.2.5. Eşitlik Teorisi

“Teorinin çıkış noktası; iş görenlerin iş ilişkilerinde, eşit muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkilediği konusudur.

Teori dört temel kavrama dayanır:

- Birey: Eşitliği ya da eşitsizliği algılayan insan.
- Karşılaştırma: Yapılan işlere karşılık verilen ödüller anlamında bireyin karşılaştırma yaptığı diğer bireyler veya gruplar.
- Girdiler: İnsanın işine taşıdığı bireysel özellikler. Yaş, cinsiyet, mesai, tecrübe...
- Çıktılar: Kişinin işten elde ettiği; ücret ve tanınma gibi ödüller.

Teorisyen Adams’a göre insanın motivasyonu, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlıdır. İnsan kendi gayretinin sonucu ile başkalarının gayretlerinin sonuçlarını karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle bir oran oluşturarak olur.”¹²⁴

İnsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydığı insanların oranlarıyla karşılaştırır. Algıladığı her eşitsiz durum, eşitsizliği giderecek davranışı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; eşitsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı değil, karşılaştırmayı yapan insanın algılayış biçimidir. Eşitsizliği giderecek davranışlar ise; gayretin değiştirilmesi (etkinlik), sonucun değiştirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının değiştirilmesi, iş terketme (devamsızlık, istifa...) başkalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, karşılaştırma kriterlerini değiştirme olarak sayılabilir.¹²⁵

¹²³ Eren, E., a.g.k., s.539.

¹²⁴ Can, a.g.k. s.184.

¹²⁵ Koçel., a.g.k., s.525.

3.2.6. Amaç Teorisi

Bu motivasyon teorisine göre kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirler. Ana fikri ise kişilerin belirledikleri amaçların ulaşılabilirlik dereceleridir. Teoriysen Locke; amacın, belirli bir *işin* nesnesi olduğunu ifade eder. Örneğin; günde 10 km. yol asfaltlamak (iş) veya 10 ton mal üretmek (iş) birer amaçtır. Belirlenmiş amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sağlarlar. Amaç belirlemenin üç özelliği vardır. Belirginlik, güçlük ve yoğunluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü değeridir. Güçlük, amaca ulaşabilme yeterliliğidir. Yoğunluk ise amaca nasıl ulaşılabileceğini belirlemektir. Amaç belirleme beş aşamada gerçekleşir. İlk aşama; imkanlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci aşama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü aşama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü aşama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Beşinci aşama ise; Belirlenmiş amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir.¹²⁶

Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır.¹²⁷

¹²⁶ Can, a.g.k. s.185.

¹²⁷ Tevruz., a.g.k., s.82.

BÖLÜM III

İLKÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN SINIF ÖĞRETMENLERİNİ MOTİVE ETMEDE KULLANDIKLARI YÖNTEMLERE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN ALGILARINA AİT ARAŞTIRMALARIN, YÖNTEM, BULGU VE YORUMLARI

1. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın temelini oluşturan problem durumu, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırlılıkları sunulmuş ve araştırmada kullanılan terimlere ilişkin kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Cümlesi

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışları ve bu davranışların mesleki motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları nelerdir. Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında ilişki var mıdır?

1.2. Hipotez

- İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları genel olarak yüksektir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları genel olarak yüksektir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, görev türü ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık göstermektedir.
- İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, görev türü ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık göstermektedir.

- İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışları ile bu davranışların mesleki motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları arasında ilişki vardır.

1.3. Amaç

Bu araştırmanın amacı, İstanbul İli, Bahçelievler ilçesinde çalışan okul yöneticilerinin, okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullandıkları psiko- sosyal, örgütsel ve yönetsel, maddi motivasyon yöntemlerini saptamak ve öğretmenlerin görevlerini belirlenen düzeyde başarıyla yerine getirebilmeleri için ne tür motivasyon tekniklerinin kullanılması gerektiğini ortaya koymaktır.

1.4. Konunun Önemi

Okul örgütünün iki yönü vardır. Bunlardan ilki, okulun eğitsel amaçlarını gerçekleştirme rolünü üstlenen öğretmenler, diğeri de öğretmenleri, bu amaçları gerçekleştirme yönünde teşvik eden, onların çabalarını birleştirerek sonuca ulaşmaya çalışan yöneticilerdir.

Örgütün etkililiğinin ve verimliliğinin sağlanması her örgütün ve yöneticinin varmak istediği bir sonuçtur. İş görenlerin işe karşı ilgili ve istekli olmaları, örgütün etkililiği ve verimliliğinde son derece önemlidir. Örgüt üyeleri kendilerine verilen görevleri yapmaya istekli olmadıkça, örgütte verimlilik ve etkenlik sağlanamaz. İş görenlerin motivasyonu ile örgütün verimliliği birbirine bağlı olarak artmaktadır. Bu durumda iş görenlerin işe karşı motive olmalarını sağlamak her örgütün gerçekleştirmesi gereken bir amaçtır ve bu nedenle de yöneticilerin iş görenlerini motive edebilmeleri büyük önem taşımaktadır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe motive etme (maddi, psiko- sosyal, örgütsel ve yönetsel boyutlarda) konusunda yapılan bu araştırma tüm okul yöneticilerine sınıf öğretmenlerini tanımaları, onları işe motive etmede hangi yöntemleri kullanabilecekleri hakkında fikir vermesi açısından önemlidir. Ayrıca ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini motive etme yöntemlerine ilişkin araştırmada motive

etmeye ait somut bilgiler okul yöneticilerine kaynak olmakla beraber, motivasyon ve motivasyon yöntemleri ile ilgili olarak yapılacak olan araştırmalara kaynaklık edeceği ve tüm okul yöneticilerinin eğitime ışık tutacağı düşünölmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Araştırma ilköğretim okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleri üzerinde yapıldığından, elde edilen sonuçlar diğer kurumlardaki ilköğretim okul yöneticilerine ve sınıf öğretmenlerine benzerliği oranında genellenebilir.
2. Araştırma, ölçme araçlarından elde edilen bilgiler ve araştırma grubunun ölçme araçlarına verdiği cevaplar ile sınırlıdır.
3. Araştırmada kullanılan okul yöneticilerinin motive etme davranışı ve öğretmenlerin motive edilme düzeyi, ilköğretim okul yöneticiliği ve sınıf öğretmenliği mesleği ile sınırlıdır.
4. Bu araştırma, Bahçelievler ilçesi ile bu ilçelerden örnek alınan ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticileri ve sınıf öğretmenleri ile sınırlıdır.

1.6. Sayılılar

- Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket ve ölçeklere samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmıştır.
- Araştırmada kullanılan ölçme araçları geçerli ve güveniliridir.
- Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemler amaca uygun olarak seçilmiştir.

1.7. Tanımlar

İlköğretim okulu: Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim öğretim gördükleri Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı sekiz yıllık eğitim kurumlarıdır.

Motivasyon Yöntemleri: Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve okulun amaçlarının belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesi için okul yöneticisi tarafından harekete geçirilen maddi, psiko- sosyal, örgütsel ve yönetsel tüm güçlerdir.

Okul yöneticisi: İlköğretim okullarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarını

kapsamaktadır.

Sınıf öğretmeni: İlköğretim okulların 1. kademesinde görev yapan belli bir alanda uzmanlaşmış ve bu konuda gereken eğitimi almış kişilerdir.

Motivasyon: Öğretmenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve okulun amaçlarını belirlenen düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak üzere öğretmenleri istekli, verimli ve etkili çalışmaya teşvik etmektir.

1.8. Araştırma Modeli

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışları ile bu davranışların mesleki motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik, ilişkisel tarama modelindedir. İlişkisel tarama modeli İki ya da daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.

1.9. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini İstanbul ili Bahçelievler İlçesinde resmi ilköğretim okulunda, 2007-2008 öğretim yılında görev yapan ilköğretim okulunda görev yapan ilköğretim yöneticilerin ve sınıf öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ili Bahçelievler ilçesinde bulunan ilköğretim okulunda görev yapan basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 66 ilköğretim okulu yöneticisi ve 334 sınıf öğretmeni olmak üzere toplam 400 kişiden oluşmaktadır.

1.10. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak okul yöneticilerinin motive etme davranışları ve öğretmenlerin motive edilme düzeyleri ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu araçların özellikleri aşağıda açıklanmaktadır.

1.11. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Aycan Çiçek tarafından yöneticilerin mesleki motivasyon davranışlarını ortaya çıkarmak üzere hazırlanmış bir ölçektir. Ölçek, “motivasyon yöntemlerinin okul yöneticileri tarafından kullanılma sıklığı” ve “bu yöntemlerin öğretmenleri işe motive etme dereceleri” olmak üzere 31 maddeden ve maddi motivasyon, yönetsel- örgütsel motivasyon ve psiko-

sosyal motivasyon olmak üzer üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte ifadeler davranış sıklığı ve motive derecesi olmak çift yönlü değerlendirme skalasında 5 aşamalı likert tipi ölçekte değerlendirilmektedir. Ölçeğin güvenilirlik değerleri alfa güvenilirlik katsayısı 0.78 ile 0.82 arasında değişmektedir.¹

Ölçeğin yapı geçerliğinin incelenmesinde kullanılan açımlayıcı faktör analizinin uygulanabilirliklerini tespit etmek amacıyla değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını ölçen Bartlett testinde $p < 0.05$ ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterlilik Testi sonucu ise 0.87 olarak saptanmıştır. Ölçeğin faktör analizinde Varimax dik döndürme tekniği tercih edilmiştir. Ölçeğin maddelerinin faktör yükleri 0.42 ve 0.83 arasında değişen orijinal ölçeye uygun olarak (i) Maddi Motivasyon, (ii) Yönetmel Örgütsel Motivasyon ve (iii) Psiko-Sosyal Motivasyon olmak üzere üç alt ölçek olmak üzere beşli Likert tipi toplam 31 maddeden oluşmuştur.

1.12. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu öğretmenlerden cinsiyet, mesleki kıdem, görev türü ve eğitim düzeyi durumları hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir.

1.13. Verilerin Toplanması

Hazırlanan ölçekler daha önceden belirlenen örneklem grubuna 2007– 2008 öğretim yılı ikinci döneminde 400 yönetici ve sınıf öğretmenine araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

1.14. Verilerin Çözümlemesi

İstatistiksel analizler SPSS (*Statistical For Social Sciences*) for Windows Release 13.0 paket programından yararlanılmıştır.

Araştırma kapsamında kullanılan ölçek maddi motivasyon, yönetmel- örgütsel motivasyon ve psiko- sosyal motivasyon olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Kullanılan 5’li Likert ölçeği, 1’den 5’e kadar olan değerlendirme ölçeği olup beş eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. Davranış sıklığına ilişkin

¹ Çiçek, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002, s.83.

ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.
Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Her zaman	5	4.20–5.00
Çoğu zaman	4	3.40–4.19
Arasına	3	2.60–3.39
Çok seyrek	2	1.80–2.59
Hiçbir zaman	1	1.00–1.79

Motive derecesi ölçek seçenekleri ile puan aralıkları aşağıda tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.
Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Pek çok	5	4.20–5.00
Çok	4	3.40–4.19
Biraz	3	2.60–3.39
Az	2	1.80–2.59
Hiç	1	1.00–1.79

Araştırmada istatistiksel çözümlenmelere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından öğretmen ve yöneticilere uygulanan ölçekler puanlanmıştır. Bu puanlama sistemi yukarıda açıklanmıştır. Araştırma grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerini belirleyici frekans (f) ve yüzde (%) değerleri çıkarılmıştır. Daha sonra ölçeklerden elde edilen puanlar için frekans (f) ortalama (x) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen ($n < 30$) gruplar için non- parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda;

- Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin ölçeklerden aldıkları puanların; cinsiyet ve görev değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız gruplar t-testi,
- Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin ölçeklerden aldıkları puanların; kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi,
- Tek yönlü varyans analizi testi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere post hoc tukey testi,
- Örnekleme grubunu oluşturan öğretmenlerin ölçeklerden aldıkları puanların; eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için non-parametrik kruskal wallis-h testi,
- Non-parametrik kruskal wallis-h testi sonucunda gruplar arasında fark bulunduğunda, farklılıkların kaynağını (hangi gruplar arasında olduğunu) belirlemek üzere non-parametrik mann whitney-u testi,
- İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışları ile bu davranışların mesleki motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek üzere pearson çarpım momentler korelasyon analizi kullanılmıştır.

Elde edilen veriler SPSS for Windows 13.0 programında yukarıda belirtilen tekniklerle manidarlık düzeyi .05 olarak çözümlenerek bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde sunulmuştur.

2. BULGULAR

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin tablolar sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

2.1. Örnekleme Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdemi, görev türü ve eğitim düzeyi durumlarının değişkenine ait dağılımlara yer verilmiştir.

Tablo 3.

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Yığılmalı Yüzde Değerleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Kadın	198	49,5	49,5	49,5
Erkek	202	50,5	50,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 3'te görüldüğü üzere, örneklem grubu 198'i kadın (%49,5), 202'si erkek (%50,5) olmak üzere toplam 400 kişiden oluşmaktadır.

Kadın-erkek değişkenin dağılım oranı, milli eğitim kurumlarında çalışanların dağılım oranlarıyla paralellik göstermesi sağlanmıştır. Bu örneklem grubu değişkeninin milli eğitim kurumlarında çalışanların dağılım oranlarıyla paralellik göstermesi araştırma evreninin güvenilirliğini amaçlamaktadır.

Tablo 4.

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkeni İçin Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Yığılmalı Yüzde Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
1-5 yıl	123	30,8	30,8	30,8
6-10 yıl	120	30,0	30,0	60,8
11-15 yıl	79	19,8	19,8	80,5
16-20 yıl	39	9,8	9,8	90,3
21 yıl ve üzeri	39	9,8	9,8	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 4'te görüldüğü üzere, örneklem grubu 123'ü 1-5 ve yıl (%30,8), 120'si 6-10 yıl (%30,0), 79'u 11-15 yıl (%19,8), 39'u 16-20 yıl (%9,8) ve 39'u 21 yıl ve üzeri (%9,8) kıdemli olmak üzere toplam 400 kişiden oluşmaktadır.

Kıdem değişkeni ve değişkenin dağılım oranı, milli eğitim kurumlarında çalışanların dağılım oranlarıyla paralellik göstermektedir. Bu örneklem grubu milli eğitim kurumlarında çalışanların küçük bir kesitini verebilecek şekilde(kademeli tesadüfi sistematik örnekleme tekniği kullanılarak)yapılmıştır.

Tablo 5.

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Görev Türü Değişkeni İçin Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Yığılmalı Yüzde Değerleri

Görev Türü	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Öğretmen	334	83,5	83,5	83,5
Yönetici	66	16,5	16,5	100,0
Toplam	400	100,0	100,0	

Tablo 5'te görüldüğü üzere, örneklem grubu 334'ü sınıf öğretmeni (%83,5) ve 66'sı yönetici (%16,5) olmak üzere toplam 400 kişiden oluşmaktadır. Görev türü değişkeni ve değişkenin dağılım oranı, milli eğitim kurumlarında çalışanların dağılım oranlarıyla paralellik göstermektedir.

Tablo 6.

Örneklem Grubundaki Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkeni İçin Frekans, Yüzde, Geçerli Yüzde ve Yığılmalı Yüzde Değerleri

Branş	<i>f</i>	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
Öğretmen Lisesi	15	3,8	3,8	3,8
Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu	46	11,5	11,5	15,3
Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)	24	6,0	6,0	21,3
Eğitim Fakültesi	191	47,8	47,8	69,0
Eğitim Fakültesi Dışında bir fakülte	113	28,3	28,3	97,3
Yüksek Lisans ve Doktora	11	2,8	2,8	100,0

Toplam	400	100,0	100,0	
---------------	------------	--------------	--------------	--

Tablo 6’da görüldüğü üzere, örneklem grubu 15’i Öğretmen Lisesi (%3,8), 46’sı Eğitim enstitüsü/eğitim yüksek okulu (%11,5), 24’ü açık öğretim fakültesi (lisans tamamlama) (%6,0), 191’i eğitim fakültesi (%47,8), 113’ü eğitim fakültesi dışında bir fakülte (%28,3) ve 11’i yüksek lisans ve doktora (%2,8) olmak üzere toplam 400 kişiden oluşmaktadır.

Eğitim değişkeni tamamen basit tesadüfi örneklem seçilmiş, yapılan çalışmalar neticesinde elde edilen yüzde değerleri milli eğitim kurumlarında çalışanların dağılım oranlarıyla kısmen paralellik göstermektedir. Eğitim düzeyi değişkeni tablosunda Eğitim Enstitüsü ve Eğitim Yüksek Okulu mezunları, milli eğitim kurumlarında çalışanların dağılım oranlarıyla örtüşmemektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon düzeyinin bu şekilde çok seyrek ve ara sıra olarak saptanması eğitim ve öğretim kurumlarında motivasyonun ne derece önemsendiğini göstermektedir. Bu değerlerin ortaya çıkmasında sağlanamayan maddi imkansızlıklar kurumlarda çalışan yöneticilerin az ve vasıfsız olması, yöneticilerin çalışma koşullarının ağır olması önemli birer faktördür.

2.2. Hipotezlere İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 7.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Kişi Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	N	x	ss	Düzye
Maddi Motivasyon	400	2,43	,88	Çok Seyrek
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	400	2,77	,84	Arasıra
Psiko-sosyal Motivasyon	400	2,87	,76	Arasıra
TOPLAM	400	2,69	,79	Arasıra

Tablo 7’de ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon düzeylerine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının aritmetik ortalaması (\bar{x}) ve standart

sapması (*ss*) ve düzeyleri sunulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları Madde Motivasyon düzeyine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algısı *Çok Seyrek*, diğer boyutlar ve toplamda ise *Ara sıra* düzeyinde oldukları saptanmıştır. Bu sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerin öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını etkileyecek davranışlarda az buldukları söylenebilir.

Değerler ise bize öğretmenlerin mesleki motivasyon davranışlarının kendilerini olumlu etkileyeceğini belirtmektedirler. Alt boyutlardaki psiko-sosyal motivasyonun standart sapmasının düşük çıkması, yönetici ile öğretmen ilişkilerinin kopuk olmasını göstermektedir. Erkek öğretmenlerin yöneticilerden daha fazla mesleki motivasyon davranışı sergilendiğini belirtmesi yöneticilerin erkek egemen olmasından kaynaklanmaktadır. Toplumumuzda kadın-erkek ilişkileri bu analizi ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 8.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Kişi Sayısı, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Alt Boyutlar	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>Düzye</i>
Maddi Motivasyon	400	3,37	,98	Çok
Yönetmel-Örgütsel Motivasyon	400	3,56	,88	Çok
Psiko-sosyal Motivasyon	400	3,62	,84	Çok
TOPLAM	400	3,52	,87	Çok

Tablo 8’de ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon düzeylerinin öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının aritmetik ortalaması (*x*) ve standart sapması (*ss*) ve düzeyleri sunulmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları tüm boyutlarda ve toplam puan düzeyinde *Çok* oldukları saptanmıştır. Bu sonuçlara göre ilköğretim okulu yöneticilerin sergilemiş olduklarını mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarını olumlu olarak etkileyeceği söylenebilir.

Yine erkek ve bayan öğretmenler yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışının eşit düzeyde öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etki edeceklerini ifade etmeleri temennilerinin ortak olduğu görülmektedir.

2.3. Cinsiyet Değişkeni Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 9.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kadın <i>f</i> =198		Erkek <i>f</i> =202		t	sd	p
	<i>x</i>	<i>Ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>			
Maddi Motivasyon	2,31	0,88	2,56	0,87	-2,875	398	,004
Yönetmel-Örgütsel Motivasyon	2,63	0,85	2,91	0,81	-3,368	398	,001
Psiko-sosyal Motivasyon	2,76	0,80	2,98	0,72	-2,838	398	,005
TOPLAM	2,57	0,81	2,82	0,76	-3,187	398	,002

Tablo 9’da ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının sınıf öğretmenlerinin algılarında tüm alt boyutların ve toplamda öğretmenlerin cinsiyeti arasında erkek öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı [$p < .05$] bir fark saptanmıştır. Bu sonuçlara göre erkek öğretmenler yöneticilerinin daha fazla mesleki motivasyon davranışı sergilediklerini ifade etmektedirler.

Yönetici görevinde bulunan öğretmenler, yöneticilerinin daha fazla mesleki motivasyon davranışı sergilediklerini ifade etmeleri ise yöneticilerin (kendileri adına) mesleki motivasyon davranışı gösterdiklerini, öğretmenlerin ise bu davranışları algılayamadıklarını ifade etmektedir.

Tablo 10.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kadın <i>f</i> =198		Erkek <i>f</i> =202		t	sd	p
	<i>x</i>	<i>Ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>			
Maddi Motivasyon	3,39	1,02	3,36	0,95	,278	398	,781
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	3,57	0,93	3,56	0,83	,038	398	,969
Psiko-sosyal Motivasyon	3,62	0,80	3,64	0,89	,282	398	,778
TOPLAM	3,51	0,83	3,53	0,92	,208	398	,835

Tablo 10’da ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin cinsiyet değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarında tüm alt boyutların ve toplamda öğretmenlerin cinsiyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre erkek ve kadın öğretmenler yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışının eşit düzeyde öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etki edeceklerini ifade etmektedirler.

Öğretmen ve yönetici görevinde bulunan öğretmenler yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışının eşit düzeyde öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etki edeceğini ifade etmeleri, mesleki motivasyon davranışlarının algılama düzeyi olarak yönetici ve öğretmen arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmamış.

2.4. Görev Türü Değişkeni Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 11.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Görev Türüne Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğretmen <i>f</i> =334		Yönetici <i>f</i> =66		t	sd	p
	<i>x</i>	<i>Ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>			
Maddi Motivasyon	2,32	0,85	3,04	0,77	-6,305	398	,000
Yönetmel-Örgütsel Motivasyon	2,65	0,81	3,42	0,70	-7,273	398	,000
Psiko-sosyal Motivasyon	2,77	0,76	3,37	0,59	-6,011	398	,000
TOPLAM	2,58	0,77	3,28	0,64	-6,904	398	,000

Tablo 11’de ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin görev türü değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının sınıf öğretmenlerinin algılarında tüm alt boyutların ve toplamda öğretmenlerin görev türü arasında yönetici görevinde bulunan öğretmenler lehine istatistiksel olarak anlamlı [$p < .05$] bir fark saptanmıştır. Bu sonuçlara göre yönetici görevinde bulunan öğretmenler yöneticilerinin daha fazla mesleki motivasyon davranışı sergilediklerini ifade etmektedirler.

Öğretmenlerin yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışı sergilediklerinin algılanması mesleki kademelerden etkilenmediğini belirten sonuçlara göre öğretmenler arasında kıdeme dayalı sınıfsal bir ayrımın olmadığı görülmektedir.

Tablo 12.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Görev Türüne Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğretmen <i>f</i> =334		Yönetici <i>f</i> =66		t	sd	p
	<i>x</i>	<i>Ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>			
Maddi Motivasyon	3,34	1,03	3,53	0,73	-1,387	398	,166
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	3,53	0,93	3,73	0,60	-1,632	398	,104
Psiko-sosyal Motivasyon	3,59	0,88	3,81	0,58	-1,980	398	,058
TOPLAM	3,49	0,92	3,69	0,60	-1,705	398	,089

Tablo 12’de ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin görev türü değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin bağımsız gruplar t-testi sonuçları verilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarında tüm alt boyutların ve toplamda öğretmenlerin görev türü arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmen ve yönetici görevinde bulunan öğretmenler yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışının eşit düzeyde öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etki edeceklerini ifade etmektedirler.

Yine mesleki kıdem düzeyindeki öğretmenlerin yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışının eşit düzeyde, öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etki etmeleri kıdeme dayalı sınıfsal bir ayrımın olmadığını belirtmiştik ve ayrımın yönetici ve öğretmen ayrımında da gözlenmediğini belirtebiliriz.

2.5. Kıdem Değişkeni Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 13.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algularının Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21Yıl ve üzeri	
	x	ss	x	ss	x	ss	x	ss	x	ss
Maddi Motivasyon	2,50	0,87	2,34	0,90	2,41	0,91	2,60	0,82	2,43	0,83
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	2,80	0,76	2,71	0,89	2,75	0,89	2,94	0,86	2,77	0,84
Psiko-sosyal Motivasyon	2,91	0,69	2,80	0,83	2,84	0,81	3,02	0,74	2,87	0,73
TOPLAM	2,74	0,73	2,62	0,84	2,67	0,83	2,86	0,77	2,69	0,76

Öğretmenlerin yöneticilerin mesleki motivasyon davranışı sergilediklerinin algılanması öğretmenlerinin eğitim düzeylerinden etkilenmemesi kurum içi dayanışma ve meslek bilincinin kişisel farklılıkları örtmesi olarak algılanabilir. Ayrıca mesleki motivasyon algısının kurum içinde nasıl güçlü olduğunu ve öğretmen kimliğini öğretmenlerin sahiplendiği belirtir.

Tablo 14.

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Maddi Motivasyon	,452	4	395	,771
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	2,056	4	395	,086
Psiko-sosyal Motivasyon	2,417	4	395	,058
TOPLAM	1,508	4	395	,199

Farklı eğitim düzeyine sahip öğretmenlerin yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etki düzeyde etkilemesi sınıf öğretmenlerinin algılarının ortak bir noktada toplandığını gösterir. Mesleki motivasyon algısındaki bu ortak nokta yapılan Kruskal Wallis-H testinde de görüldüğü gibi psiko- sosyal motivasyonda güçlenmekte bu da bize yönetici kadro ile öğretmenler arasında mesleki motivasyon algısının eğitim düzeyi değişkenine göre farklılaşmanın olmadığını gösterir.

Tablo 15.

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
Maddi Motivasyon	Gruplar Arası	2,675	4	,669	,859	,489	-
	Grup İçi	307,526	395	,779			
	TOPLAM	310,201	399				
Yönetmel-Örgütsel Motivasyon	Gruplar Arası	1,797	4	,449	,630	,642	-
	Grup İçi	281,830	395	,713			
	TOPLAM	283,628	399				
Psiko-sosyal Motivasyon	Gruplar Arası	1,864	4	,466	,789	,533	-
	Grup İçi	233,316	395	,591			
	TOPLAM	235,179	399				
TOPLAM	Gruplar Arası	2,063	4	,516	,823	,511	-
	Grup İçi	247,522	395	,627			
	TOPLAM	249,585	399				

Tablo 15' te ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin tek yönlü Varyans Analizi testi sonuçları verilmiştir.

Ancak önce varyansların homojenlik değerlerini incelemek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü Varyans Analizi sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutlarda ve toplamda öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışı sergilediklerinin algılanması öğretmenlerin mesleki kıdemlerinden etkilenmemektedir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışları arttıkça öğretmenlerin mesleki motivasyon düzey etkisine olan inançlarının artması bize ilköğretim okullarında motivasyon yöntemlerinin artırılması ve sık kullanılmasının öğretmenleri motive edeceğinin eğitim ve öğretimde başarıyı artıracaklarını göstermektedir. Okul yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları genel olarak yüksek düzeyde olduğu görülmekte olup bu öğretmenlerin kısmen cinsiyet hariç mesleki kıdem, görev türü ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre hipotezimizi geçerli hale getirmektedir.

Tablo 16.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar	1–5 Yıl		6–10 Yıl		11–15 Yıl		16–20 Yıl		21Yıl ve üzeri	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Maddi Motivasyon	3,50	0,86	3,28	1,06	3,32	1,12	3,53	0,77	3,21	0,99
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	3,69	0,77	3,48	0,97	3,48	1,01	3,78	0,69	3,39	0,80
Psiko-sosyal Motivasyon	3,75	0,71	3,56	0,93	3,56	0,96	3,78	0,72	3,44	0,77
TOPLAM	3,65	0,75	3,44	0,96	3,45	1,01	3,70	0,69	3,35	0,81

Tablo 17.

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Maddi Motivasyon	5,276	4	395	,060
Yönetmel-Örgütsel Motivasyon	3,614	4	395	,057
Psiko-sosyal Motivasyon	3,183	4	395	,064
TOPLAM	4,064	4	395	,053

Tablo 18.

Anova Tablosu

<i>ALT BOYUTLAR</i>	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey
Maddi Motivasyon	Gruplar Arası	5,354	4	1,338	1,382	,240	-
	Grup İçi	382,646	395	,969			
	TOPLAM	388,000	399				
Yönetmel-Örgütsel Motivasyon	Gruplar Arası	6,379	4	1,595	2,069	,084	-
	Grup İçi	304,502	395	,771			
	TOPLAM	310,882	399				
Psiko-sosyal Motivasyon	Gruplar Arası	4,968	4	1,242	1,764	,135	-
	Grup İçi	278,068	395	,704			
	TOPLAM	283,037	399				
TOPLAM	Gruplar Arası	5,496	4	1,374	1,809	,126	-
	Grup İçi	300,013	395	,760			
	TOPLAM	305,509	399				

Tablo 18’de ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin tek yönlü Varyans Analizi testi sonuçları verilmiştir.

Ancak önce varyansların homojenlik değerlerini incelemek amacıyla Levene Testi uygulanmıştır. Levene Testi sonucunda tüm boyutlar için $p > .05$ düzeyinde anlamlı bir fark saptanmamış ve varyansların homojen dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen tek yönlü Varyans Analizi sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutlarda ve toplamda öğretmenlerin mesleki kıdemleri arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre çeşitli mesleki kıdem düzeyindeki öğretmenlerin yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışının eşit düzeyde öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etki edebileceklerini ifade etmektedirler

2.6. Eğitim Düzeyi Değişkeni Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 19.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarına İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algılarının Öğretmenlerin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları Ortalamalar

Alt Boyutlar	1		2		3		4		5		6	
	x	ss	x	ss	x	x	ss	ss	x	ss	x	ss
Maddi Motivasyon	2,63	0,99	2,55	0,81	2,46	0,90	2,35	0,85	2,51	0,93	2,41	1,02
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	3,12	0,79	2,90	0,76	2,70	0,78	2,71	0,85	2,84	0,87	2,39	0,93
Psiko-sosyal Motivasyon	3,14	0,78	3,03	0,64	2,77	0,66	2,80	0,77	2,95	0,80	2,51	0,98
TOPLAM	2,97	0,82	2,83	0,69	2,64	0,73	2,62	0,78	2,77	0,83	2,43	0,96

Tablo 20.**Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Kıdem	f	X _{sıra}	x ²	sd	p
Maddi Motivasyon	1-Öğretmen Lisesi	15	223,63	3,723	5	,590
	2-Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu	46	217,99			
	3-Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)	24	202,35			
	4-Eğitim Fakültesi	191	190,14			
	5-Eğitim Fakültesi Dışında bir fakülte	113	208,05			
	6-Yüksek Lisans ve Doktora	11	194,05			
	Toplam	400				
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	1-Öğretmen Lisesi	15	248,77	7,862	5	,164
	2-Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu	46	218,18			
	3-Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)	24	188,42			
	4-Eğitim Fakültesi	191	192,15			
	5-Eğitim Fakültesi Dışında bir fakülte	113	208,76			
	6-Yüksek Lisans ve Doktora	11	147,32			
	Toplam	400				
Psiko-sosyal Motivasyon	1-Öğretmen Lisesi	15	245,43	9,128	5	,104
	2-Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu	46	224,30			
	3-Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)	24	180,96			
	4-Eğitim Fakültesi	191	190,10			
	5-Eğitim Fakültesi Dışında bir fakülte	113	211,04			
	6-Yüksek Lisans ve Doktora	11	154,59			

	Toplam	400				
TOPLAM	1-Öğretmen Lisesi	15	241,87	7,170	5	,208
	2-Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu	46	222,45			
	3-Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)	24	190,15			
	4-Eğitim Fakültesi	191	190,07			
	5-Eğitim Fakültesi Dışında bir fakülte	113	209,54			
	6-Yüksek Lisans ve Doktora	11	163,05			
	Toplam	400				

Tablo 20’de ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlara ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlara ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutlarda toplam puanda öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır. Bu sonuçlara göre öğretmenlerin yöneticilerinin mesleki motivasyon davranışı sergilediklerinin algılanması öğretmenlerin eğitim düzeylerinden etkilenmemektedir.

Tablo 21.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Ortalamalar

Alt Boyutlar	1		2		3		4		5		6	
	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>	<i>x</i>	<i>ss</i>
Maddi Motivasyon	3,49	0,90	3,22	0,84	3,26	0,99	3,33	1,04	3,51	0,95	3,41	1,18
Yönetmel-Örgütsel Motivasyon	3,62	0,69	3,45	0,76	3,46	0,78	3,54	0,95	3,67	0,83	3,51	1,14
Psiko-sosyal Motivasyon	3,55	0,72	3,53	0,71	3,51	0,69	3,62	0,90	3,73	0,81	3,45	1,14
TOPLAM	3,55	0,70	3,40	0,73	3,41	0,79	3,50	0,94	3,64	0,83	3,46	1,13

Tablo 22.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Mesleki Motivasyon Davranışlarının Öğretmenlerin Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Farklaşıp Farklaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis-H Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Kıdem	<i>f</i>	<i>X</i> sıra	<i>x</i> ²	<i>sd</i>	<i>p</i>
Maddi Motivasyon	1-Öğretmen Lisesi	15	211,30	4,964	5	,420
	2-Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu	46	175,11			
	3-Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)	24	189,10			
	4-Eğitim Fakültesi	191	197,19			
	5-Eğitim Fakültesi Dışında bir fakülte	113	216,14			

	6-Yüksek Lisans ve Doktora	11	213,64			
	Toplam	400				
Yönetmel-Örgütsel Motivasyon	1-Öğretmen Lisesi	15	197,43	4,573	5	,470
	2-Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu	46	175,48			
	3-Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)	24	179,00			
	4-Eğitim Fakültesi	191	201,11			
	5-Eğitim Fakültesi Dışında bir fakülte	113	213,91			
	6-Yüksek Lisans ve Doktora	11	207,86			
	Toplam	400				
	Psiko-sosyal Motivasyon	1-Öğretmen Lisesi	15			
2-Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu		46	175,92			
3-Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)		24	172,00			
4-Eğitim Fakültesi		191	203,82			
5-Eğitim Fakültesi Dışında bir fakülte		113	215,12			
6-Yüksek Lisans ve Doktora		11	189,55			
Toplam		400				
TOPLAM		1-Öğretmen Lisesi	15	195,33	5,410	5
	2-Eğitim Enstitüsü/Eğitim Yüksekokulu	46	172,41			
	3-Açıköğretim Fakültesi(Lisans tamamlama)	24	180,88			

	4-Eğitim Fakóltesi	191	200,91			
	5-Eğitim Fakóltesi Dışında bir fakólte	113	215,72			
	6-Yüksek Lisans ve Doktora	11	204,41			
	Toplam	400				

Tablo 22’de ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkeni açısından değerlendirilmesine ilişkin Kruskal Wallis-H testi sonuçları verilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının öğretmenlerinin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Kruskal Wallis-H sonucunda grup ortalamaları arasında tüm alt boyutlarda toplam puanda öğretmenlerin eğitim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı [$p > .05$] bir fark saptanmamıştır.

2.7. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sergilemiş Oldukları Mesleki Motivasyon Davranışları İle Bu Davranışların Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algıları İlişki Hipotezine İlişkin Bulgu ve Yorumlar

Tablo 23.

İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sergilemiş Oldukları Mesleki Motivasyon Davranışları İle Bu Davranışların Mesleki Motivasyon Düzeylerine Etkisine İlişkin Sınıf Öğretmenlerinin Algıları Arasındaki Pearson Çarpım Momentler Korelasyon Analizi Sonuçları

Alt Boyutlar		Maddi Motivasyon	Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	Psiko-sosyal Motivasyon	TOPLAM
Maddi Motivasyon	r	,373	,359	,338	,369
	p	,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400
Yönetsel-Örgütsel Motivasyon	r	,287	,367	,359	,347
	p	,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400
Psiko-sosyal Motivasyon	r	,312	,366	,410	,372
	p	,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400
TOPLAM	r	,342	,382	,386	,381
	p	,000	,000	,000	,000
	N	400	400	400	400

Tablo 23'te ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışları ile bu davranışların mesleki motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan Pearson çarpım momentler korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının tüm alt boyutları ve toplam puanları ile bu davranışların mesleki motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin tüm alt boyutlar ve toplam puanları arasındaki ilişkiye bakıldığı zaman pozitif yönde bir ilişki olduğu ayrıca ilişkinin düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuca göre ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları

mesleki motivasyon davranışları arttıkça öğretmenlerin bu davranışlarının mesleki motivasyon düzeylerine etkisine olan inançları da artmaktadır.

SONUÇ

Bu araştırmada ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini motive etmesine ilişkin algıları incelenildi. Sınıfsal, kişisel ve mesleki özelliklerine göre farklılıklarını yönetici ve öğretmen görüşleri arasındaki ilişkilerde motivasyon sorularına cevap aranıldı. Seçilen tesadüfi örneklerde Bahçelievler ilçesinde çalışan okul yöneticilerinin, okullarında çalışan sınıf öğretmenlerinin bireysel ihtiyaçlarını karşılamak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek üzere kullandıkları psiko-sosyal örgütsel ve yönetsel maddi motivasyon yöntemleri saptamak ve öğretmenleri görevlerini belirlenen düzeyde başarıyla yerine getirebilmeleri için ne tür motivasyon tekniklerini kullanmaları gerektiği ortaya konulmaya çalışıldı.

Araştırmada, bu bağlamda motivasyon ve motivasyon yöntemleri ile ilgili olarak yapılacak olan araştırmalara kaynaklık edebileceği ve tüm okul yöneticilerinin eğitimine ışık tutacaktır.

Yapılan çalışmadaki teorik araştırma ile alan araştırma doğrultusunda sağlanan verilerin analiz edilmesi ile ulaşılan sonuçları genel olarak değerlendirmeye çalışılırsa; hipotezlerin tutarlı olduğu, mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algılarının yüksek düzeyde oldukları görülmektedir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarına ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, görev türü ve eğitim düzeyi değişkenliğine göre farklılık göstermediği ortaya çıkmaktadır.

Yine ilköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışlarının öğretmenlerin mesleki motivasyonlarına etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, görev türü ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre bir farklılık kısmen göstermemektedir. Özellikle erkek öğretmenlerin yöneticilerden daha fazla mesleki motivasyon davranışı sergilediğini gözlemlememiz bu farklılık düzeyinin göstergesidir. İlköğretim okulu yöneticilerinin sergilemiş oldukları mesleki motivasyon davranışları ilk bu davranışların mesleki motivasyon düzeylerine etkisine ilişkin sınıf öğretmenlerinin algıları arasındaki ilişkinin gözlemlenmesi de öğretmenleri motive etme düzeyi yüksek olan motivasyon araçlarına daha fazla yer verilip daha çok kullanılmalıdır sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Etkinlik ve verimlilik her örgütün ve yöneticinin varmak istediği bir sonuçtur. İş görenlerin işe karşı ilgili ve istekli olmaları örgütün etkinliği ve verimliliğinde son derece önemlidir. İş görenlerin motivasyonu ile örgütün verimliliği birbirine bağlı olarak arttığını düşünürsek iş görenlerin işe karşı motive olmalarını sağlamak her örgütün gerçekleştirmesi gereken bir amaçtır. Bu nedenle de yöneticilerin iş görenlerini motive edebilmeleri büyük önem taşımaktadır.

ÖNERİLER

Araştırmanın sonuca dayalı olarak aşağıda maddeler halinde yazılan önerilerde bulunulabilir:

1. Psiko- sosyal, örgütsel yönetsel ve maddi motivasyon yöntemleri daha sık kullanılmalıdır.
2. Öğretmenleri motive etme düzeyi yüksek olan motivasyon araçlarına daha fazla yer verilip daha çok kullanılmalıdır.
3. Yöneticiler etkili birer eğitim yöneticisi olmayı isterlerken kesinlikle öğretmenlerini motive edecek yöntemlere çok sık yer vermelidir.
4. Okullarda çalışanlar arasında iletişimi geliştirecek etkinlikler ve toplantılar düzenlenmelidir.
5. Başarılı öğretmenlere verilen teşekkür takdir belgelerinin, maaşla ödüllendirmelerin takdir yetkisinin yalnız yöneticilerde olmaması, çalışanlarında belirleyici olması gerekmektedir.
6. Motivasyonsuzluğun yarattığı olumsuz sonuçları da göz önünde bulundurarak, öğretmenlere stres yönetimi ile ilgili seminerler verilmelidir.
7. Hizmet süresi daha fazla olan deneyimli yöneticilerin mesleki tecrübelerini ve mesleki bilgilerini işe yeni başlayan öğretmenlerle paylaşımları ve genç meslektaşlarını motive ederek desteklemelidirler.
8. Öğretmenlerin kendi duygularını açıkça ifade edebilecekleri, geri bildirim, danışma ve destek sağlayabilecekleri bir sistem oluşturulması bu mesleği daha verimli hale getirecektir.

Kaynakça

Açıkalm, A., Toplumsal, Kurumsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği, Ankara, 1998.

Açıkgöz, K., Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları, İzmir, 1994.

Akat, İ., İşletme Yönetimi, İzmir, 1984.

Akçay, A., “Okul Müdürleri Öğretmenleri Etkileyebiliyor Mu?”, Mili Eğitim Dergisi, Kış Sayı: 157, Ankara, 2003.

Aşıkoğlu, M., İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon, İstanbul, 1996.

Aydın, M., Eğitim Yönetimi, Ankara, 2000.

Aşkun, İ. C., İşgören: Eğitsel Yapıt, İstanbul, 1982.

Balcı, A., Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara, 1993.

Balcı, G., Özendirme Kuramlarının İş Gören Verimliliği ile İlişkilendirilmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1989.

Baransel, A., Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi, İstanbul, 1979.

Başar, E., Eğitim Sosyolojisi Eğitimin Toplumsal Temelleri, Samsun, 1994.

Başaran, İ.E., Örgütsel Davranış, Ankara, 1982.

Başaran, İ., E., “Kaliteli Bir Eğitim Nasıl Olmalıdır?”, Türk Milli Eğitiminde Kalite Paneli, İstanbul, 1994.

Başaran, İ. E., Eğitime Giriş, İstanbul, 1996.

Baykal, B., “Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 2524, İstanbul, 1978.

Bayrak C., Ağaoglu E., “İlköğretim Okullarında TKY”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı: 28, 1998.

Baysal, C., ve Tekarslan, E., Davranış Bilimleri, İstanbul, 1996.

Bentley, T., İnsanları Motive Etme, (Çev. O. Yıldırım), İstanbul, 1999.

Berzek, M. N., İş Görenlerin Çalışmaya GÜdülendirilmelerinde İşletmeler Açısından En Uygun Parasal Özendirme Araçlarının Seçimi ve Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1984.

Binbaşıoğlu, C., Eğitim Yöneticiliği, Ankara, 1983.

Bursalıoğlu, Z., Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara, 2002.

Cafoğlu, Z., Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1996.

Can, H., Organizasyon ve Yönetim, Ankara, 1999.

Cemaloğlu, N., “Öğretmen Performansının Artırılmasında Okul Yöneticisinin Rolü”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 153-154, 2002.

Çelik, V., Okul Kültürü ve Yönetimi, Ankara, 2002.

Çelikkaya, H., Eğitime Giriş, İstanbul, 1997.

Çiçek, A., İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini GÜdülemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2002.

Çoğan, A., İşletme Yönetiminde Motivasyon, İstanbul, 2002.

Dinçer, Ö., Fidan, N., İşletme Yönetimi, İstanbul, 1996.

Dönmez, B., “Müfettiş, Okul Yöneticisi Ve Öğretmen Algılarına Göre, İlköğretim Yöneticilerinin Yeterlilikleri”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Sayı 29, İstanbul, 2002.

Durucker, F., Gelecek İçin Yönetim, (Çev. F. Üçcan), İstanbul, 1994.

Efli., Toplam Kalite Yönetim ve İSO Kalite Güvence Sistemleri, İstanbul, 1999.

Ensari, H., 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 1999.

Efil, İ., “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No: 80, Bursa, 1996.

Efil, İ., “Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri”, Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No: 23, Bursa, 1997.

Efil, İ., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2003.

Ensari, H., Gündüz, Y., İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite, İstanbul, 2006.

Eren, E., İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 1979.

Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, 2000.

Eren, E., Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, 2001.

Ertekin, Y., Yönetim Kuramında Düşünce Akımları, Ankara, 1985.

Garih, Ü., İş Hayatında Motivasyon, İstanbul, 2000.

Gürgen, H., Örgütlerde İletişim Kalitesi, İstanbul, 1997.

Gürsel, M., Okul Yönetimi, Konya, 1997.

Hagemann, G., Motivasyon El Kitabı, (Çev. G. Aksan), İstanbul, 1997.

Halis, M., Paradigmadan Uygulamaya Toplam kalite Yönetimi, İstanbul, 2000.

Hicks, H. G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. O. Tekok), Ankara, 1979.

Hicks, H. G., Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından, (Çev. B. AYTEK ve B. BUMİN), Ankara, 1975.

<http://www.tutuneksper.org.tr/bulten0598/motivasyon.htm>. 12.01.2007.

İlgar, L., Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, İstanbul, 1996.

İncir, G., Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme, Ankara, 1990.

İncir, G., “Çalışanların Örgütsel Gereksinimleri ve İş Doyumu”, Çukurova Üniversitesi, Milli Prodüktivite Merkezi 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 379, s. 49, Ankara, 1989.

Kavak, Y., Dünyada ve Türkiye’de İlköğretim, Ankara, 1997.

Kaya, K., Eğitim Yönetimi, Ankara, 1986.

Keenan, K., Yöneticinin Klavuzu: Motivasyon, (Çev. E. KOPARAN), İstanbul, 1996.

Koçel, T., İşletme Yöneticiliği, İstanbul, 2001.

Küçükahmet, L., Eğitim Bilimlerine Giriş, Ankara, 1999.

M.E.B., Yöneticilerin El Kitabı, Ankara, 1990.

Nelson, B., alışanlara Dinamizm Kazandırmanın 1001 Yolu, (ev. S. Egeliler), İstanbul, 1999.

Okutan, M., “Okul Müdürünün İdari Davranışları”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 157.1, 2003.

Öncü, H., Motivasyon (Güdülenme). Sınıf Yönetimi, Ankara, 2000.

Özalp, İ., Yönetim Organizasyon, Eskişehir, 2004.

Özgüven İ. E., ağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma Ve Rehberlik, Ankara, 1999.

Propekonko, J., Verimlilik Yönetimi Uygulamalı El Kitabı, (ev. O. Baykal, N. Atalay ve E. Fidan), Ankara, 1992.

Rosenbaum, B. L., Yönetici İçin Küçük Motivasyon Modelleri, (ev. S. Özgerin), Ankara, 1993.

Sabuncuoğlu, Z., Endüstriyel Davranışlar, Bursa, 1982.

Sabuncuoğlu, Z., Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler, Bursa, 1997.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M., Örgütsel psikoloji, Bursa, 1995.

Sağlam, M., Örgütsel Değişme, Ankara, 1979.

şahin, A., “Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11, Konya, 2004.

şimşek, M. ř., Yönetim ve Organizasyon, Ankara, 1999.

Taymaz, H., Okul Yönetimi, Ankara, 1995.

Tan, H., Psikolojik Danışma ve Rehberlik, M.E.B. Öğretmen Kitapları Dizisi, 1992.

Tanrıöğen, A., Okul Müdürlerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1998.

Tınar, M. Y., “İş Davranışlarının Açıklama Yeterliliği Açısından Güdüleme”, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, İzmir, 1988.

Tevrüz, S., Davranışlarımızdan Seçmeler, İstanbul, 1999.

Tortop, N., Okul Yönetimi, Ankara, 1983.

Töremen, F., “Kolay, Y., İlköğretim Okul Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlikler”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 160, 2003.

Uçkun, G., “Hizmet İşletmelerinde İş Gören Motivasyonunun Önemi ve Verimliliğe Etkisi”, Standart Ekonomik ve Teknik Dergi, Sayı 493, Yıl:42, Ocak, 2003.

Ural, A., “Okul Müdürlerinin Yönelimsel Stres Kaynakları”, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2002.

Yeşilyaprak, B., Eğitimde Rehberlik Hizmetleri, Ankara, 2001.

Yıldırım, N., Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, 2002.

EKLER

Veri Toplama Aracı Olarak Kullanılan Anket Formu

YÖNETİCİ ANKETİ

Sayın Okul Müdürü / Müdür Yardımcısı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe motive etmek için kullandıkları yöntemleri belirlemek ve uygulamada okul yöneticilerinin öğretmenleri işe motive etmek için neler yapabileceğine ilişkin somut öneriler geliştirmektir.

Bu anket ile toplanan bilgiler sadece araştırma amaçlı kullanılacak, başkalarının kullanımına izin verilmeyecektir. Bu yüzden ankete isim yazmayınız. Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, bu konudaki sorunların çözümüne olanak sağlayacaktır. Lütfen, cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.

İlginiz ve katılımınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Rızvan GÜVEN
Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Durumunuza uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyunuz.

1- Okuldaki unvanınız

1. () Yönetici
2. () Öğretmen

2- Cinsiyetiniz

1. () Kadın
2. () Erkek

3- Yöneticilikteki kıdeminiz

1. () 5 yıl ve daha az
2. () 6 ve 10 yıl
3. () 11 ve 15 yıl
4. () 16 ve 20 yıl
5. () 21 ve üstü

4- Mezun olduğunuz okulun türü?

1. () Öğretmen Lisesi
2. () Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yüksekokulu
3. () Açık öğretim Fakültesi (Lisans Tamamlama)
4. () Eğitim Fakültesi
5. () Eğitim Fakültesi Dışında Bir Fakülte
6. () Yüksek Lisans/Doktora

BÖLÜM II

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MOTİVE ETME DAVRANIŞLARI VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVE EDİLME DÜZEYLERİ

Bu bölümde her ifadeye iki biçimde cevap vermeniz beklenmektedir. Birinci sütunda söz konusu davranışı, öğretmenleri işe motive etmek için hangi sıklıkta sergilediğinizi, ikinci sütunda ise söz konusu davranışın öğretmeni işe ne kadar motive ettiğini, size en uygun gelen seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. (Birinci sütunda "hiçbir zaman seçeneğini işaretleseniz bile ikinci sütunda, bu davranışın gösterilmesi durumunda sizi ne kadar motive edeceğine ilişkin düşüncenizi yine belirtiniz.)

İş	Öğretmenleri işe motive etmek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz?					Bu davranışların öğretmenleri işe ne derece motive ettiğini düşünüyorsunuz?				
	Hiçbir zaman	Çok seyrek	Arasıra	Çoğunlukla	Her zaman	Hiç	Az	Biraz	Çok	Pek çok
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.Öğretmenler arasındaki iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli sosyal etkinlikler düzenleme										
2.Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için sözlü olarak kutlama										
3.Performansı için öğretmenini seçme ve ilan panosunda herkese duyurma										
4.Performansı için kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma										
5.Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme										
6.Resmi bayram törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için tören sonrası tüm öğretmenlerini katıldığı çaylı toplantı düzenleme										
7.Öğretmenlerin öğretmenler odasında fıkra şaka karikatür makale duyuru vb. asabilecekleri bir pano yaptırma										
8.Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışma										

İş	Öğretmenleri işe motive etmek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz?					Bu davranışların öğretmenleri işe ne derece motive ettiğini düşünüyorsunuz?				
	Hiç bir zaman	Çok sere k	Ar a sıra	Ço ğu zaman	Her zaman	H i ç	A z	B i r a z	Ç o k	P e k ç o k
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan”teşekkür”ve “takdir”belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunma										
10.Dönem içinde mazeret ya da idari izni ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama										
11.Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma										
12.Eğitim-öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme										
13.Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme										
14.Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma										
15.Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma										
16.Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme										
17.Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma										
18.Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma										
19.Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma										
20.Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme										
21.Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma										

22.Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma					
---	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

İş	Öğretmenleri işe motive etmek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz?				
	Hiç bir zaman	Çok seyreker	Arasıra	Çoğu zaman	Her zaman
	1	2	3	4	5
23.Başarılı öğretmenlerin "maaş" ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma					
24.Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (Kitap, kalem vb.)ödüllendirme					
25.Özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderme					
26.Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirme					
27.Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirme					
28.Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme					
29.Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma					
30.Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma					
31.Okula yeni gelen öğretmenlere "hoş geldin" ve ayrılanlara da "güle güle" partisi düzenleme					

Bu davranışların öğretmenleri işe ne derece motive ettiğini düşünüyorsunuz?				
Hiç	Az	Biraz	Çok	Pek çok
1	2	3	4	5

*Öğretmenleri işe motive etme durumu ile ilgili olarak belirtilmesinde yarar gördüğümüz başka hususlar var ise lütfen arka sayfaya maddeler halinde yazınız.

ÖĞRETMEN ANKETİ

Sayın Meslektaşım

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe motive etmek için kullandıkları yöntemleri belirlemek ve uygulamada bir okul yöneticisinin öğretmenleri işe motive etmek için neler yapabileceğine ilişkin somut öneriler geliştirmektedir.

Bu anket ile toplanan bilgiler sadece araştırma amaçlı kullanılacak, başkalarının kullanımına izin verilmeyecektir. Bu yüzden ankete isim yazmayınız. Anketteki sorulara vereceğiniz doğru ve samimi cevaplar, bu konudaki sorunların çözümüne olanak sağlayacaktır. Lütfen, cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçenek işaretleyiniz.

İlginiz ve katılımınız için teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Rızvan GÜVEN

Beykent Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Bu bölümde kişisel bilgileri içeren sorular yer almaktadır. Durumunuza uygun olan seçeneğin yanındaki parantezin içine çarpı (X) işareti koyunuz.

1- Okuldaki unvanınız

1. () Yönetici
2. () Öğretmen

2- Cinsiyetiniz

1. () Kadın
2. () Erkek

3- Yöneticilikteki kıdeminiz

1. () 5 yıl ve daha az
2. () 6 ve 10 yıl
3. () 11 ve 15 yıl
4. () 16 ve 20 yıl
5. () 21 ve üstü

4- Mezun olduğunuz okulun türü?

1. () Öğretmen Lisesi
2. () Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yüksekokulu
3. () Açık öğretim Fakültesi (Lisans Tamamlama)
4. () Eğitim Fakültesi
5. () Eğitim Fakültesi Dışında Bir Fakülte
6. () Yüksek Lisans/Doktora

BÖLÜM II

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MOTİVE ETME DAVRANIŞLARI VE ÖĞRETMENLERİN MOTİVE EDİLME DÜZEYLERİ

Bu bölümde her ifadeye iki biçimde cevap vermeniz beklenmektedir. Birinci sütunda söz konusu davranışı, öğretmenleri işe motive etmek için hangi sıklıkta sergilediğinizi, ikinci sütunda ise söz konusu davranışın öğretmeni işe ne kadar motive ettiğini, size en uygun gelen seçeneğin karşısına çarpı (X) işareti koyarak belirtiniz. (Birinci sütunda "hiçbir zaman seçeneğini işaretleseniz bile ikinci sütunda, bu davranışın gösterilmesi durumunda sizi ne kadar motive edeceğine ilişkin düşüncenizi yine belirtiniz.)

İş	Öğretmenleri işe motive etmek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz?					Bu davranışların öğretmenleri işe ne derece motive ettiğini düşünüyorsunuz?				
	Hiçbir zaman	Çok seyreker	Arasıra	Çoğunlukla	Her zaman	Hiç	Az	Biraz	Çok	Pek çok
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.Öğretmenler arasındaki iyi ilişkileri geliştirmek için çeşitli sosyal etkinlikler düzenleme										
2.Bir öğretmeni gösterdiği yüksek performansı için sözlü olarak kutlama										
3.Performansı için öğretmenini seçme ve ilan panosunda herkese duyurma										
4.Performansı için kendi el yazısıyla bir teşekkür mektubu yazma										
5.Özel günlerde, öğretmenlerin evlerine kendi el yazısı ile yazılmış ve imzalanmış kartlar gönderme										
6.Resmi bayram törenlerini düzenleyen öğretmenlere teşekkürlerini belirtmek için tören sonrası tüm öğretmenlerini katıldığı çaylı toplantı düzenleme										
7.Öğretmenlerin öğretmenler odasında fıkra şaka karikatür makale duyuru vb. asabilecekleri bir pano yaptırma										
8.Öğretmenlerin özel sorunlarının çözülmesine yardımcı olmaya çalışma										

İş	Öğretmenleri işe motive etmek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz?					Bu davranışların öğretmenleri işe ne derece motive ettiğini düşünüyorsunuz?				
	Hiç bir zaman	Çok sere k	Ar a sıra	Ço ğu zaman	Her zaman	H i ç	A z	B i r a z	Ç o k	P e k ç o k
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9.Başarılı öğretmenler arasında bir ayırım yapmadan"teşekkür"ve "takdir"belgesi ile ödüllendirilmeleri için teklifte bulunma										
10.Dönem içinde mazeret ya da idari izni ihtiyacı olan öğretmenlere kolaylık sağlama										
11.Okula alınacak araç ve gereçler için öğretmenlerin görüşlerini dikkate alma										
12.Eğitim-öğretim ile ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama ve karar sürecine katmaya özen gösterme										
13.Öğretmenleri, seminer, konferans, hizmet içi eğitim etkinliklerine vb. katılmaları için özendirme										
14.Okulla ilgili alacağı önemli kararlarda öğretmenlere danışma										
15.Görevlendirmelerde, öğretmenlere adil davranma										
16.Öğretmenlerle okul ve eğitim sorunlarını tartışma toplantıları düzenleme										
17.Okulu ilgilendiren çeşitli sorunlarla ilgili kararları öğretmenlerle birlikte alma										
18.Öğretmenlere yasal haklarını ve sorumluluklarını öğrenmeleri için gerekli yardımda bulunma										
19.Sınıf dağıtımı, öğrenci dağılımı gibi öğretmenleri ilgilendiren konularda öğretmenlere danışma										
20.Okuldaki ısı, ışık, havalandırma, gürültü, temizlik gibi fiziksel koşulları geliştirmek için çaba gösterme										
21.Öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma										

22.Yasa ve yönetmelikleri baskı aracı olarak kullanmaktan kaçınma					
---	--	--	--	--	--

--	--	--	--	--	--

İş	Öğretmenleri işe motive etmek için aşağıdaki davranışları hangi sıklıkla gösteriyorsunuz?				
	Hiç bir zaman	Çok seyreker	Arasıra	Çoğu zaman	Her zaman
	1	2	3	4	5
23.Başarılı öğretmenlerin "maaş" ile ödüllendirilmesi için teklifte bulunma					
24.Öğretmenlerin başarılarını küçük hediyelerle (Kitap, kalem vb.)ödüllendirme					
25.Özel günlerde öğretmenlere çiçek gönderme					
26.Verilen özel bir görevi başarıyla tamamlayan bir öğretmeni plaketle ödüllendirme					
27.Bir öğretmeni başarısı nedeniyle, eşi ile birlikte gidebileceği bir akşam yemeği ya da eğlence ile ödüllendirme					
28.Öğretmenlerin çocuklarına oyuncak alarak onu ödüllendirme					
29.Okul kitaplığına öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişmelerini sağlayacak kitaplar alma					
30.Öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için okul adına bir eğitim dergisine abone olma					
31.Okula yeni gelen öğretmenlere "hoş geldin" ve ayrılanlara da "güle güle" partisi düzenleme					

Bu davranışların öğretmenleri işe ne derece motive ettiğini düşünüyorsunuz?				
Hiç	Az	Biraz	Çok	Pek çok
1	2	3	4	5

*Öğretmenleri işe motive etme durumu ile ilgili olarak belirtilmesinde yarar gördüğümüz başka hususlar var ise lütfen arka sayfaya maddeler halinde yazınız.

ÖZGEÇMİŞ

Rızvan GÜVEN, 1965 yılında Trabzon'un Of ilçesinde dünyaya geldi. İlköğretim tahsilini İstanbul Beykoz Elmalı İlkokulunda, orta öğrenimini İstanbul Fatih'te, yüksek öğrenimini ise Karadeniz Teknik Üniversitesi Giresun Eğitim Yüksek okulunda ve Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi, İktisat bölümünde tamamladı.

1991 yılında Adapazarı'nda sınıf öğretmeni olarak göreve başlamış,1995'de Zonguldak ili Ereğli ilçesinde, 1999 yılında İstanbul Bağcılar İstiklal İlköğretim okulunda, 2001 yılında İstanbul ili Bahçelievler ilçesi Bağlar ilköğretim okulunda, 2009 yılından itibaren de İstanbul ili Bakırköy ilçesi Emlak Kredi Bankası İlköğretim okulunda görev yapmaktadır.

2006 yılında Beykent Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Denetimi yüksek lisans programına kayıt yaptırdı. Halen İstanbul ili, Bakırköy ilçesi, Emlak Kredi Bankası İlköğretim okulunda müdür olarak görevine devam etmektedir.

Aday: Rızvan GÜVEN

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2193/56483
Konu : Anket (RıZvan GÜVEN)


28 Mayıs 2008

BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi : a) Valilik Makamının 26/05/08 tarih ve 18.580/2170/55997 sayılı Oluru.
b) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Beykent Üniversitesi'nin 07/05/2008 tarih ve 973-2253 sayılı yazısı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi RıZvan GÜVEN'in İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini İşlerine Motive Etmeleri" konulu uygulama çalışmalarını istekleri konulu anket çalışmalarını yapma istekleri İlgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

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



Erdem DEMİRCİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EKLER :

- Ek-1. İlgi(a)Valilik Oluru
2. Ek: Anket Soruları.

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

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

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

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 2170/55997
Konu : Anket (RIZVAN GÜVEN)

27/05/2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) Beykent Üniversitesi'nin 07/05/2008 tarih ve 973-2253 sayılı yazısı.
b) Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d) Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 22/05/2008 tarihli tutanağı.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi RIZVAN GÜVEN'in İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini İşlerine Motive Etmeleri" konulu anket çalışmalarını yapma hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi RIZVAN GÜVEN'in İlimiz ekte adı verilen okullarda uygulanmak üzere "İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Sınıf Öğretmenlerini İşlerine Motive Etmeleri" konulu anket çalışmalarını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Aza ÖZER
Milli Eğitim Müdürü

EKLER :

Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

OLUR
26/05/2007
Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı