



**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK
LİSANS
TEZİ**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN
MOTİVASYONLARINA ETKİ EDEN
FAKTÖRLER: SİLİVRİ ÖRNEĞİ**

İKRAM KAYAPINAR

KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

ŞUBAT 2015



**OKUL YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARINA ETKİ EDEN
FAKTÖRLER: SİLİVRİ ÖRNEĞİ**

İkram KAYAPINAR

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI**

**GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

ŞUBAT 2015

İkram KAYAPINAR tarafından hazırlanan “Okul Yöneticilerinin Motivasyonlarına Etki Eden Faktörler: Silivri Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman (Başkan): Prof. Dr. Şenol DURGUN

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye: Yrd. Doç. Dr. Mehmet Merve ÖZAYDIN

Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Üye : Doç. Dr. Murat AKÇAKAYA

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum



Tez Savunma Tarihi: 11/02/ 2015

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Prof. Dr. Hikmet KAVRUK

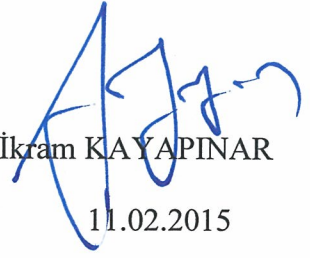
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

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

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

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


İkrâm KAYAPINAR

11.02.2015

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MOTİVASYONLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER:

SİLİVRİ ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

İkram KAYAPINAR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Şubat 2015

ÖZET

Okul yöneticilerinin motivasyonlarına etki eden faktörler, gelişen teknoloji ve değişen koşullara bağlı olarak günden güne farklılık göstermektedir. Bu nedenle eğitim kurumu yöneticilerinin motivasyonları hemen her eğitim kurumunda farklılaşmakta ya da değişiklik göstermektedir. Bu çalışma İstanbul İli Silivri İlçesinde eğitim kurumlarında yönetici olarak görev yapmakta olan 132 okul yöneticisi arasında uygulanan anket ve araştırmaya dayalı olarak yürütülmüş; onların tutum belirleme ve görüşleri doğrultusunda motivasyonlarını artırmak için hangi konuların daha önemli olduğunun belirlenmesine, motivasyon faktörlerinin tespit edilmesine ve bunların içsel-dışsal faktörler bağlamında ayrıcalık gösterip göstermediğine ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ilk bölümünde motivasyon ve ilgili temel kavramlar, kapsam ve süreç teorileri, motivasyonda yeni gelişmeler hakkında bilgi verilmiştir. İkinci bölümde yönetici ve yönetim kavramları ile yönetim teorileri, eğitimde motivasyon ile okul yöneticilerinin motivasyonu ile ilgili kavramlar ve gelişmeler ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise bulgular ve yorumlar ele alınmış. Uygulamada 4 sorudan oluşan anketin ilk bölümünde demografik özellikler, ikinci bölümünde ise 30 sorudan oluşan beşli Likert tipi ölçek kullanılarak yöneticilerin motivasyonunu etkileyen faktörler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bilim Kodu : 1116

Anahtar Kelimeler : Motivasyon, teoriler, okul yöneticisi, eğitimde içsel-dışsal iş tatmini.

Sayfa Adedi : 142

Danışman : Prof. Dr. Şenol DURGUN

FACTORS AFFECTING SCHOOL ADMINISTRATORS' MOTIVATION: SİLİVRİ
EXAMPLE

(Yüksek Lisans Tezi)

İkram KAYAPINAR

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

February 2015

ABSTRACT

According to developing technology and changing life conditions, the factors which have been acting on the motivations of school managers differ from the previous ones day to day. Therefore, the motivations of educational institution managers also differ or change in almost every educational institution. This study has been performed based on the research and survey among 132 of school managers who have been working as educational institution manager in Silivri, Istanbul. According to their points of view and the attitudes, it has been aimed to determine which subjects are more important to increase their motivation and whether or not these subjects differ in the context of internal or external factors. In the first part of the study, the information has been given about the basic concepts, scope and process theories, innovations and developments of motivation. In the second part, it has been addressed to the concepts and developments of management and managing, theories of management, motivation in education and motivation of school managers. In the last part, it has been included the findings and comments about the research and survey. In practice; in the first part of the 4 questioned survey, there have been demographic characteristics, in the second part; there has been a 30 questioned survey with a five Likert typed scale. By using the surveys, It has been attempted to put forward the factors acting on the motivations of managers.

Bilim Kodu : 1116

Key words : Motivation, theories, school manager, internal – external job satisfaction in education.

Sayfa Adedi : 142

Danışman : Prof. Dr. Şenol DURGUN

TEŞEKKÜR

Çalışmamın uygulama aşamasındaki katkıları için İstanbul Silivri’ deki tüm okul yöneticisi mesai arkadaşlarıma, araştırmamda büyük desteğini gördüğüm değerli arkadaşım Mutlu KILIÇ’ a ve tezimin her aşamasında bana yardımcı olan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Şenol DURGUN’ a şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. Motivasyona Teorik Yaklaşım.....	7
1.2. Tanım Olarak Motivasyon Teorileri	12
1.2.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri.....	13
1.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	13
1.2.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar.....	16
1.2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları	16
1.2.1.1.3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı	17
1.2.1.1.4. Saygınlık İhtiyacı.....	17
1.2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı.....	18
1.2.1.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörleri Teorisi (İki Faktör Teorisi)	18
1.2.1.3. VİG Teorisi.....	22
1.2.1.3.1. Varolma (Existence) İhtiyacı	23
1.2.1.3.2. İlişki Kurma ve Aidiyet (Relatedness) İhtiyacı	23
1.2.1.3.3. Gelişme (Growth) İhtiyacı.....	23
1.2.1.4. Üç GÜDÜ Teorisi (Başarı İhtiyacı Teorisi).....	25

Sayfa

1.2.1.4.1. Başarma İhtiyacı	26
1.2.1.4.2. Güç kazanma İhtiyacı	28
1.2.1.4.3. Sosyalleşme İhtiyacı	29
1.2.2. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri.....	30
1.2.2.1. Skinner'in Sonuçsal Şartlanma Teorisi	31
1.2.2.2. Beklenti Teorisi	32
1.2.2.2.1. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	34
1.2.2.3. Eşitlik Teorisi	36
1.2.2.4. Amaç Teorisi	39
1.2.2.5. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi	42
1.2.2.6. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri	42
1.2.2.7. Davranışçı Yaklaşım	44
1.2.2.8. İnsancıl Yaklaşım	45
1.2.2.9. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı	45
1.3. Motivasyon Araçları	46
1.3.1. Ekonomik Araçlar	47
1.3.1.1. Ücret Artışı	47
1.3.1.2. Primli Ücret	48
1.3.1.3. Kâra Katılma	49
1.3.1.4. Ekonomik ödül	50
1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar	50
1.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık	51
1.3.2.2. Sosyal Katılma.....	51
1.3.2.3. Değer ve Statü	52
1.3.2.4. Gelişme ve Başarı.....	53
1.3.2.5. Çevreye Uyum.....	53

Sayfa

1.3.2.6. Öneri Sistemi.....	54
1.3.2.7. Psikolojik Güvence.....	55
1.3.2.8. Sosyal Uğraşlar.....	55
1.3.3. Örgütsel ve Yönetimsel Araçlar	56
1.3.3.1. Amaç Birliği	56
1.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi	56
1.3.3.3. Eğitim ve Yükselme	57
1.3.3.4. Kararlara Katılma	58
1.3.3.5. İletişim.....	58
1.3.3.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi	60

2. BÖLÜM**EĞİTİM YÖNETİMİNDE MOTİVASYON**

2.1. Yönetici ve Eğitim Yönetimi Teorisi.....	61
2.2. Eğitim Yönetiminde Motivasyon Teorileri.....	63
2.2.1. Klasik (Geleneksel) Yönetim Teorisi.....	66
2.2.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Teorisi	67
2.2.3. Modern Yönetim	68
2.3. Okul Yönetimi ve Okul Yönetiminde Rol Oynayan Faktörler	69
2.3.1. Okul Yönetiminde Rol Oynayan İç Ögeler.....	70
2.3.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Ögeler	71
2.4. Okul Yöneticisi	73
2.4.1. Yöneticinin Rollerini.....	74
2.4.2. Yöneticinin Yeterlikleri	75
2.4.2.1. Teknik Yeterlikler	76
2.4.2.2. İnsancıl Yeterlikler	76

Sayfa

2.4.2.3. Kavramsal Yeterlikler	77
2.5. Okul Yöneticisinin Görev Yetki ve Sorumlulukları	77
2.5.1. Görev	77
2.5.2. Yetki	79
2.5.3. Sorumluluk	80
2.6. Okul Yöneticiliğinin Gelişim Sürecinde Mevcut Araştırmalar	81
2.7. Okul Yöneticisi ve Motivasyon İlişkisi	86

3. BÖLÜM

**SİLİVRİ İLÇESİNE BAĞLI OKULLARDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN
MOTİVASYONLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERE YÖNELİK BİR
UYGULAMA**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	95
3.2. Araştırmanın Varsayımları.....	96
3.3. Araştırmanın Evreni	97
3.4. Araştırmanın Örneklemi	97
3.5. Veri Toplama Yöntemi	99
3.6. Bulgular ve Değerlendirme.....	100
3.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	100
3.6.2. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Alt Faktörlerle İlgili Bulgular	102
3.6.3. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörlerle İlgili Bulgular	115
3.6.4. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörlerin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişimi.....	116
3.6.4.1. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Kıdemleri Arasındaki Fark.....	117
3.6.4.2. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Yaşları Arasındaki Fark	119

Sayfa

3.6.4.3. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki Fark	120
3.6.4.4. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Branşları Arasındaki Fark	121
3.6.4.5 Okul Yöneticilerinin Motivasyon Algısında Öncelik Sıralaması.....	122
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	127
KAYNAKÇA.....	133
EKLER.....	139
ÖZGEÇMİŞ	142

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.1. Araştırma Evrenindeki Kurum ve Okul Yönetici Sayılarının Dağılımı	97
Çizelge 3.2. Araştırmada Ulaşılan Eğitim Kurumları ve Anket Sayıları.....	98
Çizelge 3.3. Örneklem Grubunun Kıdemlerine Göre Dağılımı	100
Çizelge 3.4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı.....	100
Çizelge 3.5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	101
Çizelge 3.6. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı	101
Çizelge 3.7. Okulun Fiziksel Şartlarının (Isınma, Havalandırma, Aydınlatma Gürültü Vb) Yöneticileri Motive Etme Düzeyi	102
Çizelge 3.8. Görevdeki Maaş Ve Ücret Seviyesinin Yöneticileri Motive Etme Düzeyi ...	103
Çizelge 3.9. Kurumdaki Diğer Personele Göre Alınan Ücret Farklılığının Eğitim Yöneticilerini Motive Etme Durumu.....	103
Çizelge 3.10. Yönetim Kademesindeki Hukuki İş Güvencesinin Ve Devamlılık Derecesinin (Suç İşlemedikçe) Yöneticileri Motive Etme Durumu.....	104
Çizelge 3.11. Okuldaki Çalışma Verimini Etkileyecek Araç Gereçlerin Eğitim Yöneticilerini Motive Etme Düzeyi	105
Çizelge 3.12. Görevdeki Sağlık Güvencesinin Yöneticileri Motive Etme Düzeyi.....	105
Çizelge 3.13. İşyerinde Maaş Dışı Yapılan Sosyal Yardımların Motive Etme Düzeyi.....	106
Çizelge 3.14. İşyerinde Sağlanan Sosyal İmkanlar ve Hizmetlerin (Spor, Eğlence, Piknik Vb) Yöneticileri Motive Etme Durumu	106
Çizelge 3.15. Görevdeki Tatil Ve İzin Durumu Beni Motive Ediyor.....	107
Çizelge 3.16. Yaptığım İş İlgili Çekici Bulmam Beni Motive Ediyor	107
Çizelge 3.17. Yaptığım İş Kabul Ve Benimsemem Beni Motive Ediyor.....	108
Çizelge 3.18. Yaptığım İşten Duyduğum Başarı Ve Gurur Duygusu Beni Motive Ediyor	109
Çizelge 3.19. Okuldaki Yönetim Kademesinden Dolayı Duyduğum Saygınlık Düzeyi Beni Motive Ediyor	109
Çizelge 3.20. Kurum İçindeki Prestij Ve Kurumdaki Diğer Personelden Görülen Saygı Beni Motive Ediyor	110
Çizelge 3.21. Kurum Dışındaki Prestij Ve Kurum Dışındakilerden Görülen Saygı Beni Motive Ediyor	110

Çizelge	Sayfa
Çizelge 3.22. Okuldaki Yetki Ve Sorumluluk Beni Motive Ediyor	111
Çizelge 3.23. Okuldaki Kararlara Katılma İmkânım Beni Motive Ediyor	111
Çizelge 3.24. Yöneticilikten Dolayı Almış Olduğum Takdir, Teşekkür Ve Diğer Ödüller Beni Motive Ediyor	112
Çizelge 3.25. Yönetim Kademesindeki Takdir Ve Ödüllendirme Adaleti (Yapığınız İşlerin Sonunda Alacağınızı Düşündüğünüz Ödüller) Beni Motive Ediyor	113
Çizelge 3.26. Yönetim Kademesindeki Otorite Ve Güç Düzeyim Beni Motive Ediyor ...	113
Çizelge 3.27. Terfi Edebilme İmkânı Beni Motive Ediyor	114
Çizelge 3.28. Kurum İçinde Kişisel İlerleme Ve Gelişme Olanakları Beni Motive Ediyor	115
Çizelge 3.29. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler ve Etki Dereceleri	116
Çizelge 3.30. Yöneticilerin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Kıdemleri Arasındaki Fark	117
Çizelge 3.31. Kıdemin Okul Yöneticilerinin Motivasyonuna Etkisine İlişkin Dunnett Testi	118
Çizelge 3.32. İşin Niteliğinin Okul Yöneticilerinin Motivasyonuna Etkisi	118
Çizelge 3.33. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Yaşları Arasındaki Fark	119
Çizelge 3.34. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki Fark	120
Çizelge 3.35. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Branşları Arasındaki Fark	121
Çizelge 3.36. Motivasyon seviyesini etkileyen faktörler	122
Çizelge 3.37. Motivasyon araçlarını sıralayınız	122
Çizelge 3.38. İş doyumunu belirleyen faktörler	123
Çizelge 3.39. Terfi etmede geçerli olan faktörler	123
Çizelge 3.40. Yöneticide olmasını gereken nitelikler	124
Çizelge 3.41. Başarı karşılığı istenilen ödüller	125

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 1.1. Motivasyon Süreci	9
Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	15
Şekil 1.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Mukayesesi	20
Şekil 1.4. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçlarının Dağılımı.....	21
Şekil 1.5. Kişilerin İhtiyaçları ve Bunlar Arasındaki İlişkiler	24
Şekil 1.6. V.İ.G. Teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve İki Faktör Teorisinin Karşılaştırılması.....	25
Şekil 1.7. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi	31
Şekil 1.8. Beklenti Teorisi.	34
Şekil 1.9. Lawler ve Porter'in Motivasyon Modeli	35
Şekil 1.10. Eşitlik Teorisi.....	38
Şekil 1.11. Eşitlik Teorisi.....	39
Şekil 1.12. Locke'un Amaç Teorisi	40
Şekil 1.13. Amaç Zorluğu ile Performans-Motivasyon Arasındaki İlişki	41

GİRİŞ

Toplumların bir parçası olan okullar, eğitim sistemlerinin en önemli alt sistemi ve en kritik unsuru olarak görülmektedir. Her türlü eğitim politikasının uygulama alanı olan okulun başarısı eğitim sisteminin başarısı demektir. Okulun eğitim politikasının en yetkili uygulayıcısı müdür liderlik yaklaşımını esas alarak yönetmektedir. Müdürün yönetim anlayışı okulun yönetim biçimini belirlemektedir. Müdürün başarısı okulun başarısı yani eğitimin başarısı demektir. Bu durumda sistemin en kritik ve önemli faktörü okul müdürü olarak göze çarpmaktadır (Yıldırım, 2011). Okul yöneticisinin çalışma isteği yani motivasyonu eğitim sistemi adına başarı olduğuna göre müdürlerin motivasyonu önemli görülmektedir. Çünkü okul müdürü de bir insandır (Açıkalın, Şişman, Turan, 2007). Her insanın olduğu gibi okul yöneticisinin de motivasyonuna etki eden bireysel ve kurumsal faktörler mevcuttur. Bu faktörlerin bilinmesi ve karşılanması okul yöneticilerinin motivasyonunu artırmaktadır. Okul müdürü görev yaptığı yerdeki sosyal çevre ile uyum içerisinde olmak durumundadır. Gelişen değişen yenilenen programların uygulanabilmesi ancak bu uyumla sorunsuz gerçekleşebilir. Bu uyumu sağladığı sürece okul müdürünün motivasyonu artacaktır. Okulu eğitim öğretim hizmeti veren bir örgüt olarak nitelendirirsek okul müdürünü de bu örgütü, belirlenmiş temel amaç ve ilkeler çerçevesinde örgüt ortak amaçları ve kendi motivasyonu doğrultusunda organize eden, çekip çeviren kişi olarak tanımlayabiliriz. Şu bir gerçektir ki, okul müdürü okul örgütünü oluşturan birimler arasında en önemli unsurdur.

Burada yer alan ulusal standartlar, okul müdürlüğü ile ilgili temel kavramlarla ilişkili bilgi, anlayış, beceri ve özellikleri ortaya koymaktadır. Bu standartlar, okul müdürlüğü alanında uzmanlığı tanımlamakta olup gerek gelecekte görev alacak gerekse görevlerini sürdüren okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinin planlanması sürecinde temel bir işlev görmektedir. Okul müdürlerinden yüksek nitelikli öğretme ve öğrenmeyi sağlayacak ve başarı standartlarını yükseltecek liderlik ve yönetimi ortaya koyması beklenir.

Temel amacı gelecek nesillerin en kısa tanımı ile çağın icap ve gereklerine göre yetiştirilmesini gerçekleştirmek olan resmi-özel tüm eğitim öğretim kurumları yönetiminin ehil ellerde heyecan, coşku, azim ve kararlılıkla yani yüksek bir motivasyonla idare edilmesi çok büyük bir önem taşımaktadır. Bu önemli kamu hizmetinin verildiği eğitim

öğretim kurumlarımız olan okulları yöneten okul müdürlerinin hizmet öncesi seçimi, hizmet içi yetiştirilmesi, atanma biçimi, yönetim hiyerarşisi içindeki durumu, denetimi, yönetim sorunlarının belirlenmesi ve bu sorunların çözülmesi motivasyonlarını daha üst seviyelere çıkartacaktır.

Motivasyon, bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgilidir (Keenan,1996).Motivasyon kavramı insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan iç ve dış sebepleri bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir. Davranışların yapılışındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişmeye , dağılmaya karşı olan direnç, devam süreleri vs. bize bu davranışların motive edildiklerini gösterir.Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları incelendiğinde öncelikle insanın ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Pekel,2001).

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren en önemli olgulardan birisidir. Hangi türde olursa olsun bütün kurum ve kuruluşların ortak hedefi insanların çabalarını, çalışmalarını amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Yapılan her işte olduğu gibi eğitimde de sonuçta istenen şey söz konusu işin düzgün yapılmasıdır. Doğru ve işin gereklerine uygun çalışma, o işin hedeflerine ulaşmayı da kolaylaştırmaktadır. Bu işin yapılabilmesi ise insanın istekli olmasını, işi benimsemesini ve iş için yeterli çabayı göstermesini gerektirir. İşte bu isteği sağlayan bireyin motivasyon düzeyidir (Fındıkçı, 2000).

Okul yöneticiliği, öğretmenlik mesleğinin yanında yürütülen bir hizmet olarak görülmektedir (Işıkhana, 2004:147). Öğretmenlik mesleğinin, eğitim ortamında kişilerin etkisinde kaldıkları kritik ve stres yaratan durumlar sebebiyle, bireylerin özellikle ruh sağlıklarının ve buna bağlı olarak da çalışma ortamlarının olumsuz yönde etkilenmesinde önemli oranda risk taşıyan bir meslek olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle gerek bir öğretmen gerekse bir yönetici olarak okul yöneticisinin motivasyonu öne çıkmaktadır. Günümüz şartlarında farklılaşan beklentiler ve gelişen teknoloji okul yöneticisini eskisinden çok daha aktif ve göz önünde olmasını gerektirmektedir. Bu durumdaki yöneticinin işine karşı daha istekli ve daha gayretli olması beklenir. Okul müdürü bir okulda en önde gelen profesyoneldir. Bir üst yönetici organ ile de çalışan okul müdürü okul için gereken

vizyon, liderlik yönünü sunmalı ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek bir şekilde yönetilmesini ve organize edilmesini sağlama motivasyonunu göstermelidir.

Okul müdürleri okuldaki eğitimin niteliğinin sürekli olarak geliştirilmesinden, standartların yükseltilmesinden, herkes için fırsat eşitliği yaratılmasından, ilgili politika ve uygulamaların geliştirilmesinden ve her türden kaynakların okulun hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde etkin ve etkili olarak kullanılmasından sorumludur. Okul müdürleri ayrıca diğer yerel okullar, yüksek öğretim kuruluşları, işadamları ve diğer olabildiğince çok kurum ve kuruluşlarla etkili ağlar oluşturmalıdır. Toplumu oluşturan sosyal, kültürel ve ekonomik yapılarla bu ağları koruyarak geniş anlamda toplumun da okula olan katkılarını yerine getirmesini sağlar. Okul müdürleri bunun yanı sıra verimli ve disiplinli bir öğrenme ortamı sağlamaktan ve okulun günlük yönetimi ve organizasyonundan sorumludur. Okulun gelişimini ve başarısını güncel sayısal değerlerle incelemeye açık tutar. Üst yönetici organa karşı her an denetlenebilir ve uyumlu çalışmaya hazır durumda olmalıdır.

Eğitim örgütlerinde işler okul müdürleri ve öğretmenler tarafından yürütülmektedir. Örgütsel ortamla ilgili araştırmalar, iş görenlerin, işe dayalı yaşadıkları olumsuz durumların sebebi olarak, örgüt yöneticilerinin davranışlarının etkili olduğunu belirtmektedir (O'Driscoll ve Beehr, 1994; akt. Cemaloğlu, 2007).

Bursalıoğlu (1994) Örgütsel motivasyonu, bir iş göreni çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü olarak nitelendirmektedir. İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır (Başaran 1991). Bu güdülenmeyi sağlayan en önemli unsur okullarda yöneticidir. Okul müdürünün en yakın çalışma arkadaşlarının en önemlisi doğal olarak öğretmenlerdir. Öğretmenlerin her konuda okul müdürüne inanmaları ve lider olarak kabulü hemen mümkün olamamaktadır. Okul müdürü okuldaki sağlayacağı demokratik ortam, mevzuata hakim oluşu ve samimiyeti ile iş barışını sağlayabilir. Sağlanan bu iş barışının geri dönüşümleri de müdürün kendisini olumlu yönde sürekli motive edecek ve örgütsel amaç daha bir kolay gerçekleşmiş olacaktır.

Örgütlerde motivasyon konusu giderek artan oranda araştırmalara konu olmaktadır. Eğitim örgütlerinde motivasyonla ilgili ulaşılan araştırmaların sonuçlarını şöyle sıralamak

mümkündür: Can (1981) “Başarı Güdüsü ve Yönetmel Başarı-Tüm Kamu ve Özel Kesim Yöneticileri Arasında Karşılaştırmalı Bir Araştırma” isimli çalışmasında;

1. Özel sektör yöneticilerinin daha yüksek başarı güdüsüne sahip olduğunu,
2. İş yerindeki sorumluluk düzeyi arttıkça yöneticilerin başarı güdülerinin arttığı,
3. Yüksek lisans yapmış yöneticilerin yüksek başarı güdüsüne sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Öztürk ve Dündar (2003) “Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler” isimli çalışmasında;

1. Yöneticilerde manevi ödüllerin parasal ödüllere oranla, çalışanlarda ise parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı,
2. Yapılan işlerin takdir edilmesinin tatmin duygusu yarattığı,
3. Ücret adaletsizliğinin huzursuzluğa sebep olduğu,
4. Yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının olmasının yüksek motivasyon sağlayacağı,
5. Karar vermede fikirlerinin alınmasının yüksek motivasyon sağlayacağı sonuçlarına ulaşmışlardır.

Şahin (2003) “Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma” isimli 340 yöneticiyle yapmış olduğu çalışmasında;

1. Yöneticilerin çalıştıkları kurumların fiziksel şartlarının yöneticilerin motivasyonu için tek başına yeterli bir faktör olmadığı,
2. Yöneticilerin ücret ve maaş seviyesi ile iş tatminleri arasında bir ilişki olduğu,
3. Özel sektör yöneticilerinin kamu sektör yöneticilerinden daha fazla başarı güdüsüne sahip olduğu,
4. Her iki sektör yöneticilerinin ödüllendirilen davranışı tekrarlama eğilimlerinin yüksek olduğu,
5. Yöneticilerin takdir edilme düzeyleri ile iş tatminleri arasında anlamlı ilişki olduğu,
6. İş benimseninin arttıkça tatmininde arttığı,

7. Kamu ve özel sektör yöneticilerinin en çok tatmin oldukları ihtiyaçların “iş benimsenme”, “kurum dışı prestij ve saygı” , “başarı ve gurur duygusu” , “kurum içi prestij ve saygı” , “ödül alınan başarılı davranışları tekrarlama” sıralandığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Balaban (2006) “Üst Düzey Yöneticilerin Doyumlama (Moral) ve Güdülenmeleri (Motivasyon) ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı” isimli çalışmasında;

1. Yöneticilerin motivasyonlarının artması sonucunda işletmelerde veriminde arttığı,
2. Yöneticiler en çok önem verdikleri iki etkenin ilerleme ve başarıma duygusu olduğu,
3. Yöneticiler için içsel motivasyon araçlarının dışsal motivasyon araçlarından daha önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmalar, kişiden beklenenlerin gerçekleşmesinde ve işinde başarılı olmasında, onun iş yaşamından elde ettiği doyumun ve hissettiği kaygının belirlenmesinin önem taşıdığını göstermektedir (Güven ve Akyüz, 2002:178). Bireyin aldığı iş doyumunu motivasyonunu olumlu bir şekilde etkileyecek ve çalışma isteği artacaktır. Hissettiği kaygının artması durumunda ise motivasyonu düşecek ve çalışma isteği azalacaktır. Eğitim örgütlerinde hedefleri başarıma insanla gerçekleştirilmektedir. Bu başarının yaratılmasında başta okul yöneticisi olmak üzere insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alıç, 1996:17). Sağlıklı bir yönetici örgütün kalbidir veya temel taşıdır denebilir (Quick vd., 2007:193). Bu doğrultuda eğitim sisteminin en önemli ve kritik faktörü okul yöneticisi yani müdürüdür. Özlü bir deyişle okul ne ise müdür odur, müdür ne ise okul odur. Müdürlerin motivasyonu eğitim sisteminin başarısı adına önemlidir. Araştırmanın amacı, okul müdürlerinin görevi esnasında motivasyonunu artıran durumlar ve motivasyonunu bozan durumların ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın sonuçları müdürlerin mesleki yaşamlarına ışık tutacağı ve özlük hakları konusunda duyarlılığı artırabileceği için önemli görülmektedir. Bu amaçla okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Eğitim öğretim kurumu olarak okul örgütünün amaçları ile çalışanlarının lideri durumundaki okul müdürünün amaçları ne ölçüde bağdaşmaktadır?

2. Gelişen yenilenen sosyal şartlar ve çağdaş beklentiler baz alındığında okul müdürlüğü tanımını bağımsız meslek olarak düşünebilir miyiz?
3. Eğitim yöneticilerimizi en çok neler motive ediyor?
4. Okul müdürleri kıdem, yaş, branş değişkenleri esas alındığında motivasyon açısından nasıl bir sonuç ortaya çıkıyor?

1. BÖLÜM

MOTİVASYON

1.1. Motivasyona Teorik Yaklaşım

Yabancı literatürde motivasyon olarak geçen bu kavram dilimizde teşvik etme ya da güdüleme anlamına gelmektedir. Motivasyon (güdüleme), Latince hareket etme anlamına gelen “mot” kökünden türetilmiştir. Psikolojide içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar için kullanılmaktadır. Motivasyon en bilinen şekliyle “bireyi davranışa sevk eden içsel bir güç” olarak tanımlanabilir (Keser, 2006). Motivasyon kavramı Fransızca “motive” kavramından türemiş ve Türkçe güdü veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. literatürde motivasyon üzerine çeşitli tanımlara rastlanmaktadır. Motivasyonu bir veya birden çok insanı belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı olarak tanımlamıştır (Eren, 1979: 252). Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için, kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır (Koçel, 2001:368).

Genel bir tanım yapmak gerekirse, Motivasyon, bireyleri, onların özel bir tavırla hareket etmelerine ve davranışlarına teşvik eden, kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan, çeşitli güdü ve güdüler topluluğudur (Genç, 2004:234). Motivasyon (güdüleme, özendirme), örgütsel amaçlara ulaşmada daha çok yönetilen personelin ya da hizmetin sunulmasında ilk kademede rol oynayan personelin rolünün artırılmasına yönelik bir uygulamadır (Aşıkoğlu, 1996:28). Sonuç olarak, insanı harekete geçiren, yön veren, teşvik eden belirli bir amaca yönelik olarak ihtiyaç duyulan arzu, enerji, korku, kaygı, inanç ve güçlerin toplamıdır.

Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların, düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır (Fındıkçı, 2000; 373). Bireylerin davranışlarını teşvik eden ve kendilerinden veya çevrelerinden kaynaklanan çeşitli güdü ve topluluğu olarak da tanımlanan motivasyon, insanların faaliyetlerinin ve çabalarının sürekliliğini sağlayan ve onları harekete geçiren güçlerin tümüdür (Özgener, 2000:176).

Günümüzde motivasyon, yönetim açısından çok büyük bir problem haline gelmiştir. Örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı oluşturmak maksadıyla bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve teşvik edilmesini içeren bir süreçtir (Küçükahmet, 2000:11). Bu süreçte bir şey yapma isteği ve yapılan fiilin bireyin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneği bireyde sürdürükçe bulunur. İnsanı, belirli bir hedef veya amaca doğru sürekli olarak harekete geçirmek için yapılan ve kişiyi ulaşmak istediği noktaya götüren çabaların toplamıdır. Burada motivasyonun oluşturulmasındaki zorluğun sürekliliği ile ilgili olduğu gerçeğini söylemeliyiz.

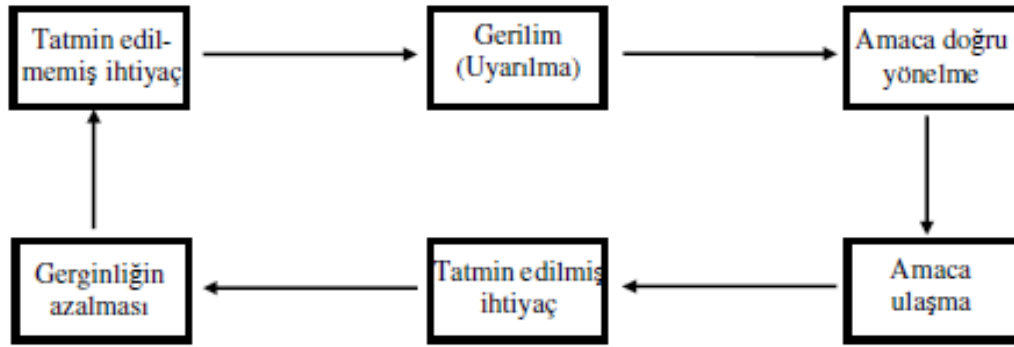
Motivasyon kavramı insan organizmasını davranışa iten, bu davranışların şiddet ve enerji düzeyini tayin eden, davranışlara belirli bir yön veren ve devamını sağlayan çeşitli iç ve dış sebepleri ve bunların işleyiş mekanizmalarını içermektedir. Davranışların yapılarındaki canlılık, sarf edilen enerji, değişmeye, dağılmaya karşı olan direnç, devam süreleri vs. bize bu davranışların motive edildiklerini gösterir. Yapılmış olan başlıca motivasyon tanımları incelendiğinde, öncelikle insanın ihtiyaçlarına vurgu yapıldığı görülmekte, ihtiyacı karşılamaya yönelik birey davranışının, örgütsel bir amaca hizmet etmesi durumu göze çarpmaktadır (Yıldırım, 2011).

Motivasyonun temelini oluşturan üç faktör; insanın bir davranışta bulunmasını sağlama, davranışı yönlendirme ve sürdürme, bu davranışı yapmaktan dolayı özel bir mutluluk duyma (Tutar ve diğerleri, 2006:150-151). Bu süreçleri Özgener (2000:176) şöyle sıralamıştır:

1. Organizmayı bir davranışta bulunmaya zorlayan ya da davranışa yol açan güç,
2. Davranışın belli bir yönde gelişmesini sağlayan güç,
3. Bir davranış ortaya çıktıktan sonra, bu davranışın korunması ve sürdürülmesini sağlayan güç.

Görüldüğü gibi motivasyon bir süreçtir. Ancak bu süreç insanın yapısı gereği oldukça karmaşıktır. İnsanların ihtiyaçları çok çeşitlilik göstermekte olduğundan yöneticinin bu ihtiyaçları bilmesi, davranışları analiz edebilmesi ve bütün insanların benzer olmadıklarının bilincinde olması gerekir. İhtiyaçlar harekete geçirilene kadar kişi motive edilemez. Harekete geçirilmiş ihtiyaca psikolojide *güdü* (motiv) adı verilir. Motivasyon, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan gereksinimle başlar. Bir gereksinim ortaya

çıktığında bireyde onu karşılama isteği belirir. Böylelikle birey itici bir güçle uyarılmaya başlar. Bu uyarılma bireyi amaca ulaşma yönünde davranmaya sevk eder, amaca ulaştığında bir kısım ihtiyaçları tatmin olacak ve üzerindeki gerilim azalacaktır. Bunu tatmin edilmemiş diğer ihtiyaçların yaratacağı gerilim izleyecek ve süreç bu şekilde devam edecektir (Genç, 2004:235). Motivasyon sürecinin izlediği aşamalar Şekil 1.1. de şematik olarak görülmektedir.



Şekil 1.1. Motivasyon Süreci (Genç, 2004: 235)

Motivasyon, İnsanların hareket ve davranışlarına enerji ve yön veren; temel ve sosyal ihtiyaçlarını kullanarak onu harekete geçiren, onun hareketine devamlılık ve ivme kazandıran, onları olumlu yöne iten bir güçtür. Çalışanların örgüt içindeki isteklerinin karşılanması ve iş doyumunun sağlanması, onların mesleklerini ve yaptığı işi sevmelerine, yöneticiler ile pozitif iletişim ve etkileşim içine girmelerine, verilen her türlü görevi başarıyla gerçekleştirmek maksadıyla, özveri ve yüksek performansla çalışmalarına büyük bir destek sağlayacaktır. Motivasyon sürecinde ilk ve en önemli etken, motivasyon sürecini yürütecek olan yöneticinin yetenekleridir (Çiçek 2005:8).

İnsan kaynakları yönetiminde motivasyon oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır. Bu konuda yapılacak uygulamalar, insan kaynakları yöneticilerinin hayal gücü, eğitim seviyesi ve örgütün bu tür uygulamalara ayırabileceği kaynaklar çerçevesinde neredeyse sınırsızdır. İnsan emeği diğer üretim faktörleriyle birleşerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. Fakat üretim faktörleri içinde en önemli ve kuşkusuz en zor kontrol edilen faktör insan faktörüdür. Çalışanları motive eden faktörler, kişiden kişiye değişir. Kişilerin farklı ihtiyaç seviyeleri ve psikolojik yapıları nedeniyle onları motive edecek araçlar da farklıdır. Motivasyon araçlarını kullanırken bireysel farklılıklar göz önünde tutulmalıdır. Her bir

gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde, çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekir. Örgütlerde çalışanların motivasyon seviyesi ile iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, iş doyumu ve verimliliklerinin artırılması maksadıyla; personelin maddi ve manevi ihtiyaç durumlarının sistemli bir şekilde incelenmesi, onların hedef ve beklentilerini karşılayacak bir çalışma ortamının sağlanması, örgüt hedefleri ile çalışanların hedeflerinin koordine edilmesi, seçilecek en uygun motivasyon teorileri ile ortaya konulan motivasyon esaslarına uygun olarak onların motive edilmesi, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için temel yönetim süreçleridir (Çiçek 2005:8).

İşletmelerde çalışan personelin ihtiyaçlarını, maddi ve manevi değerlerini, tutum ve davranışlarının arkasındaki duygu ve düşüncelerini değerlendiren ve yönetim fonksiyonlarına dahil eden insan kaynakları yöneticileri ve genelde örgütün çeşitli kademelerinde görev yapan yöneticiler, personelin moral ve motivasyon seviyesinin yükseltilmesinde daha başarılı olacaktır. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde vurgulandığı gibi; sevgi ve saygı görme, kabul edilme ve kendini ispatlama gibi süreçleri bilen ve değerlendiren yöneticiler, çalışanların moral ve motivasyon seviyelerinin yükseltilmesine bilimsel ve sistemli bir yaklaşım getirebilir. (Boone, 1987; akt. Çiçek 2005:9)

Motivasyon konusunda en önemli faktörlerden birisi de yönetici ile çalışanlar arasındaki iletişimidir. Yönetici, gerek motivasyonu gerektirecek durumların tespit edilmesinde, gerekse motivasyon sürecinin yürütülmesinde en etkin araç olarak iletişimden yararlanmak durumundadır. Diğer bir ifade ile iletişim katılımcı ve yaratıcı yönetim uygulamasının olmazsa olmaz şartıdır. Motivasyon kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek maksadıyla kendi arzu ve istekleri ile harekete geçirilmesi, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçlarının karşılanması, örgütsel amaçlar, davranışlar ve kendi performansları hakkında bilgi verilmesi yani geri besleme yönüyle de iletişime büyük ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle motivasyon ile birlikte öncelikle kişileri belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenlerin analiz edilmesi gerekir. (Okutan,1999:71)

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

çocuklarının davranışlarını yönlendirmeye çalışır. Kendi üzerine bir takım motivasyon unsurları tatbik edilen bir insan, başka bir amaçla yine diğer bir kişiyi güdülemeye çalışabilir. Kısaca insan davranışlarına yön vermek isteyen insanların başvuracağı en güçlü yöntem motivasyondur (Kimmel, 1993; akt. Çiçek 2005:10).

İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekilerin hareketlerini, tutum ve davranışlarını anlamayı gerektirir ve bu durum insanları gözlem yapmaya ve çevresini tanımaya zorlar. Birbirini iyi tanıyan insanlar aralarındaki problemleri daha rahat çözer, iş arkadaşları ve yöneticilerle daha iyi ilişkiler kurulabilir. Motivasyon katılımcılığın sonucudur (Erkal,1987:214).

Yöneticiler ve yönetilenler motivasyonun iki yönünü oluştururlar. Yöneticiler motivasyon araçlarını kullanarak kişilerin yaptıkları işlerde başarılı olmalarını, işlerini daha iyi yapmalarını ve dolayısıyla kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını sağlamaya çalışır. Bunu sağlamak için yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda kullanmalarına bağlıdır. Motivasyon ile performans arasında çok yakın bir ilişki vardır. Motive olmayan bir personelin yüksek performans göstermesi beklenmemelidir. Yönetici açısından önemli olan tüm çalışanların organizasyon amaçları doğrultusunda davranacak şekilde motive edilmesidir (Çiçek 2005:10).

Motivasyon sadece çalışanın sorumluluğu değil aynı zamanda liderlik fonksiyonunu yürüten kişilerin de en önemli görevlerinden birisidir. Motivasyon; bir örgüt açısından hem yönetici bazında hem de çalışan bazında etkinlik ve verimin yükseltilmesi için çok önemlidir. Doğru zamanda yapılacak doğru motivasyon, hareketliliği, başarıyı ve dolayısı ile sürekli verim artışını beraberinde getirecektir. Lider olarak bir yöneticinin görevi; yüksek performans gösteren kişilerin sahip olduğu olumlu tutumları desteklemek, pekiştirmek, bu yüksek performansın sürekliliğini sağlamak, düşük performans gösteren kişilerin tutumlarını ise hem kendilerine hem de işletmeye yarar sağlayacak yönde geliştirmektir. Çalışanların motive edilmesini sağlayan faktörler; başarı, kabullenme, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve ilerleme fırsatlarıdır. Çalışanların motive edilmesi; personelin insan olarak fiziksel, ruhsal, toplumsal, örgütsel, yönetsel ve işlevsel ihtiyaçlarının örgütün amaç ve ihtiyaçları doğrultusunda her insana özgü araç ve

yöntemlerle karşılanarak, belli politikalar yardımı ile çalışanların davranışlarına bu yolda biçim ve yön verilmesi sürecidir (Özgen, 2002:338).

Günümüzde motivasyon teorisi bireysel yaşamı da içine alarak, insanların en fazla doyuma ulaşmalarında ve kendilerinden en yüksek verimi elde edebilme gayretleriyle açıklanabilir. Motivasyon başlı başına bir araştırma alanı haline gelmiştir. Bir iş yerindeki sağlanması düşünülen önemli ortamın çalışma barışı ile mümkün olabilmesi söz konusudur. Girdisi de çıktısı da insan olan eğitim öğretim kurumlarında bu uyum içindeki iş barışını sağlama konusu okul müdürlerine çok büyük sorumluluklar yüklemektedir.

Motivasyon konusunda; örgüt yöneticilerinin kullanabileceği çeşitli teori, model, araç ve yöntemler ile yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar çalışanların motive edilmesinde kullanılmıştır. Bazı teoriler çalışanların ihtiyaçlarının bir ifadesi olarak kişilerin içinde bulunduğu duruma ağırlık verirken, bazıları çalışanların çevre faktörlerine, yani kişiye dışarıdan sağlanan imkânlarla ve iş yaşam kalitesine öncelik vermiştir (Çiçek, 2005:12).

1.2. Tanım Olarak Motivasyon Teorileri

İnsanın sosyal bir varlık olması nedeniyle çalışanların nerede, ne zaman, nasıl davranacağı, ihtiyaç ve beklentilerinin neler olduğu sürekli araştırılmıştır. Bu araştırmalardan hareketle motivasyon konusunda geliştirilen teoriler iki ana grupta toplanmaktadır. Birincisi içsel faktörlere ağırlık veren “Kapsam Teorileri”, ikincisi ise dışsal faktörlere ağırlık veren “Süreç Teorileri”dir. (Koçel, 2001:510).

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri açıklarken; Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Frederick Herzberg’in Çift Faktör Teorisi, David Mc. Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi ve Clayton Alderfer’in ERG(VİG) Teorisi şeklinde sıralanmaktadır (Deniz ve diğerleri, 2005:143-149). Süreç teorilerinde ise kapsam teorilerindeki içsel faktörlere ek olarak bireyin davranışı üzerinde önemli etkide bulunan çevre faktörleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Başlıca süreç teorileri ise; Viktor H. Vroom Bekleyiş Teorisi, Lawler-Porter Bekleyiş-Değer Teorisi, B.F. Skinner Şartlandırma Teorisi, Adams Eşitlik Teorisi ve Cranny-Smith Basitleştirilmiş Süreç Modeli şeklinde sıralanabilir (Eren, 2004:532-545).

1.2.1. Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; kişileri çalışma ortamında nelerin motive ettiğini belirlemeye, insanların ihtiyaçlarını ve dürtülerini tanımlamaya, bu ihtiyaç ve dürtülerin önem sırasını tespit etmeye çalışır. Kişilerin tatmin olmak ve iyi performans gösterebilmek için sahip olmaları gereken dürtüleri ve hedefleriyle ilgilenir. Kapsam teorileri, zaman içinde yalnız bir veya birkaç noktayı içerdiğinden ve geçmiş ya da günümüzü temel aldığından statik olarak değerlendirilir. (Özer, Topaloğlu, 2008; Stoner, 1978. akt. Çiçek, 2005:12).

Genelde ABD’li teorisyenler tarafından incelenen bu tür motivasyon teorilerinde ABD halkının kültürel yaklaşımları temel alınmıştır. Bu konuda uluslararası yaklaşımlar olsa bile esas ABD kültürel çevresi, bu yaklaşımda temel olarak ele alınan ve incelenen çevredir. Kapsamına göre motivasyon teorileri genelde, kişinin içinde bulunduğu ve onu belirli yönde davranışa sürükleyen faktörler üzerinde durmaktadır. İşletmelerdeki yöneticiler kapsamına göre motivasyon teorileri içinde yer alan ve çalışanları motive etme konusunda etkin olan bu faktörleri kullanarak personeli örgüt amaçlarına uygun olarak davranmaya ve gayret göstermeye teşvik edebilir (Çelik, 1997:20 akt. Çiçek, 2005:12).

1.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İnsanların motive edilmesine ilişkin olarak tanınmış yaklaşımlardan ve motivasyon ile ilgili en kapsamlı açıklamalardan biri hümanist yaklaşımın öncülerinden olan Abraham Maslow tarafından 1943 yılında formüle edilmiştir (Çiçek, 2005:13). Maslow insan gereksinimlerini ilk kez bilimsel bir biçimde ele alıp inceleyen ve güdüleme konusuna ışık tutan kişidir (Eren, 2001; 30). Doğrudan çalışma yaşamındaki motivasyonu anlamaya dönük olarak geliştirilmemiş olmakla birlikte Maslow’un teorisi Douglas Mc. Gregor’un 1960 tarihli bir kitabı ile birlikte popüler hale gelmiştir. Maslow ilk olarak 1943 yılında yayınladığı bir makale ile klinik gözlemlerden yola çıkarak, insan davranışlarına yön veren temel gereksinimlerin neler olduğunu ortaya koymuştur. Bu teori belki de motivasyon ve gereksinimlerle ilişkili olarak dünyada en yaygın şekilde tanınan motivasyon teorisidir (Porter vd., 2003:6; akt. Özer, Topaloğlu, 2008).

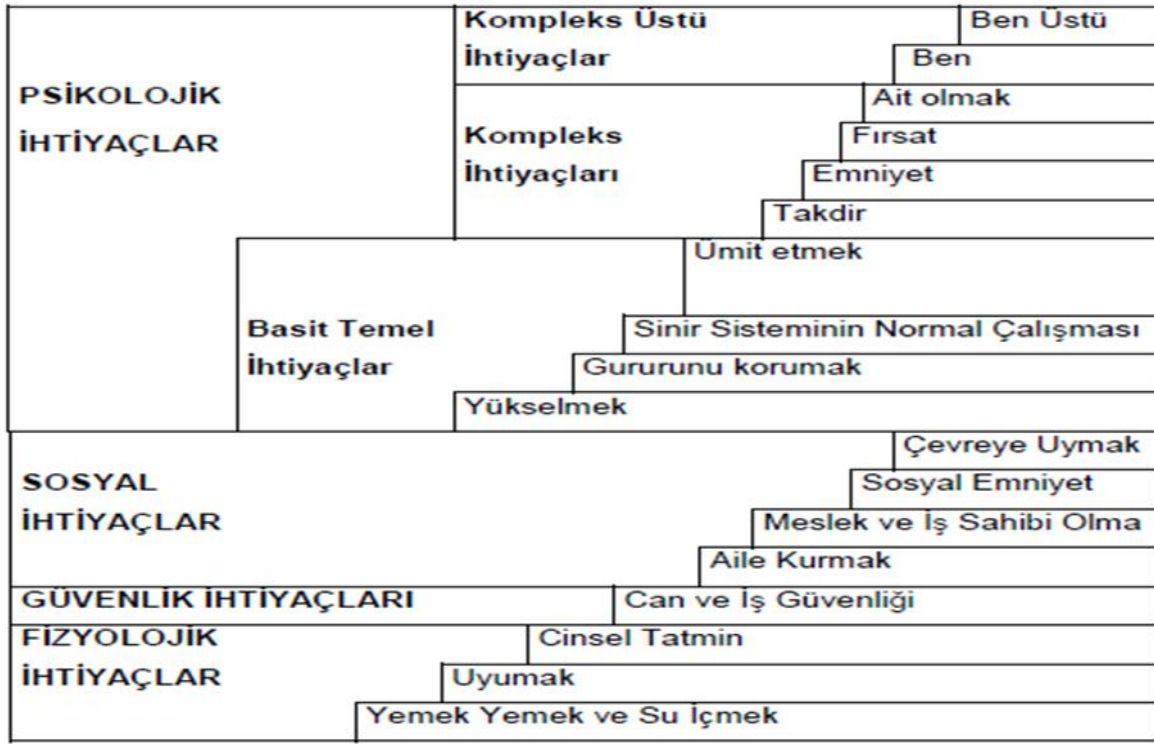
Rus asıllı bir Amerikalı psikolog olan Maslow'un yaklaşımına temel teşkil eden unsurlar, insan ihtiyaçlarının önem sırasına göre düzenlenmiştir. İnsanlar sürekli olarak bir şeyler istemektedir. Bu nedenle insan ihtiyaçları hiçbir zaman tamamen karşılanamamaktadır. Tatmin edici düzeyde karşılanan bir ihtiyaç herhangi bir davranışı motive etme işlevini yitirir. İhtiyaçlar arasında bağımlılık ve çakışmalar vardır. (Boone, 1987:106; akt. Çiçek, 2005:13).

Maslow'un yaklaşımında iki temel görüşün ileri sürüldüğü söylenebilir (Çiçek, 2005). Bunlardan birincisi, insanlar doğuştan gelen ve belirli davranışlarına yön veren bir takım gereksinimlere sahiptir. Bu gereksinimler tatmine ulaşınca kadar insan davranışlarını etkilemekte ve hiyerarşik bir düzen içinde aşağıdan yukarıya doğru sıralanmaktadır (Özer, Topaloğlu, 2008). İkincisi ise, karşılanan ihtiyaçların artık beklenen seviyede motive edici olmadıklarıdır. Ayrıca Maslow bireylerin sahip oldukları değerler tarafından değil, sahip olmak istedikleri değerler tarafından motive edildiklerini belirtmektedir (Çiçek, 2005). Yani Maslow'a göre insanlar, alt-düzey gereksinimlerini (yeterince) giderdikçe, en alttakinden en üste doğru ilerlemekte ve ayrıca da doyurulan gereksinim davranışı artık etkileyememektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008).

Bu görüşler ışığında Maslow, insan ihtiyaçlarını önem sırasına göre bir hiyerarşi içine koymaya ve bunları giderecek örgütsel araçları belirlemeye çalışmıştır. *Burada temel varsayımlar;*

- İnsanı harekete geçiren ya da davranışını etkileyen ihtiyaçlar, tatmin edilmeyen ihtiyaçlardır.
- Tatmin edilen ihtiyacın davranışa etkisi yoktur.
- Bu ihtiyaçlar önemine göre aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşi biçiminde sıralanmıştır.
- İnsanın bir basamaktaki ihtiyacı, ancak daha alt basamaktaki ihtiyacı belli bir dereceye kadar tatmin edilmişse ortaya çıkar (Kulpçu, 2008).

Maslow insanların ihtiyaçlarını dört temel gruba ayırmaktadır. En öncelikli ve en düşük seviyeden başlamak üzere insanların ihtiyaçları, Şekil 1.2'de ayrıntılı olarak gösterildiği gibi; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar ve psikolojik ihtiyaçlar şeklinde sıralanabilir (Çiçek, 2005).



Şekil 1.2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Çiçek, 2005).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi geliştirilerek temel ihtiyaçlar olarak adlandırabileceğimiz, en az beş grup ihtiyaç olarak ifade edilmiştir. Bunlar özetle; fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer ve kendini gerçekleştirmedir. İlk iki sıradaki gereksinimler temel (birincil) gereksinimler, son üç sıradaki gereksinimler ise sosyo-psikolojik veya ikincil gereksinimler olarak ele alınmıştır (Özer, Topaloğlu, 2008). Bu temel ihtiyaçlar, motivasyon güçlerinin hiyerarşisine göre düzenlenmiş şekilde birbirleriyle bağlantılıdır. Yani; en güçlü ihtiyaç bilinci kontrolüne alacak ve organizmanın değişik bölümlerinin çalıştırılmasını düzenlemeye yönelecektir. Daha az güçlü ihtiyaçlar önemsenmeyecek, hatta unutulacak, ya da ihmâl edilecektir. Ama bir ihtiyaca doyum sağlanınca, bilinci yönetmek ve davranış organizasyonunun merkezi olarak hizmet etmek için sonraki yüksek güçlü ihtiyaç ortaya çıkacaktır. Çünkü doyurulmuş ihtiyaçlar aktif güdüleyici değildir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıra dahilinde önem ve öncelik kazanır. Yani ilk ihtiyaç yeterli seviyede karşılanmadan ikinci veya daha üst sıradaki ihtiyaçların insanlar için önem ve öncelik kazanması beklenmemelidir. Bu ihtiyaçlar bir hiyerarşik sıraya konulduğunda öncelikli ihtiyaç yeterli bir oranda karşılandıktan sonra, bir sonraki öncelikli ihtiyaç kendini gösterir. İhtiyaçlar hiyerarşisi genelde ferdiyetçilik ve fiziksel değerler üzerine yerleştirilmiş bir teori olmasına bağlı olarak ülkeler ve kültürler arasında bazı farklılıkların olması beklenebilir. ABD ve Avrupa'daki ülkelerde Maslow'un

ihtiyaçlar teorisi, motivasyon için temel unsur olarak ele alınırken Çin ve Japonya gibi Asya ülkelerinde ihtiyaçlar hiyerarşisini; ait olma ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, kendini ispatlama ve topluma hizmet etme ihtiyacı şeklinde farklı dört kademedede ifade etmek mümkündür. Kolektivizmin hakim olduğu Çin’de ise; saygı ve güven ihtiyacı, bir ferdi ihtiyaç olmaktan çıkarken, ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk basamak olarak fizyolojik ihtiyaçlar yerini, “Topluma ait olma“ gibi sosyal bir ihtiyaca bırakmaktadır. (Hodgetts, 1994:392, akt. Çiçek, 2005:15)

1.2.1.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar motivasyon teorisi içerisinde genelde fizyolojik dürtüler olarak ele alınmaktadır (Maslow, 1970:35. akt. Özer ve Topaloğlu, 2008). Maslow’un ihtiyaçlar yaklaşımına göre, insanın yaşayabilmesi için mutlaka karşılanması gereken, hayat boyu çeşitli aralıklarla ortaya çıkan, insanların en önemli ve öncelikli ihtiyacıdır. Bu ihtiyaçlar diğer ihtiyaçlara göre önceliklidir. Çünkü açlık endişesi içinde olan bir insan için yemek ihtiyacını gidermeyen davranışlar ikinci planda kalır. Maslow’a göre en alt kademedede bulunan fizyolojik ihtiyaçlar, en önemli ihtiyaçlar kademesini oluşturmaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar, asgari seviyede karşılanmadığı zaman insanlar yaşamını devam ettiremezler. Biyolojik yaşamın sürekli kılınması için bu ihtiyaçlar öncelikli olarak karşılanmalıdır (Çiçek, 2005:15). Bu gereksinimler tatmin edilmez ise birey, bu fizyolojik gereksinimler tarafından baskı altına alınmakta ya da tüm diğer gereksinimler önemini yitirerek, bireyi tekrar bu dürtüleri tatmin etmeye yöneltmektedir (Maslow, 1970:37 akt. Özer ve Topaloğlu, 2008). Açlık, susuzluk, uyumak ve cinsellik gibi organizmaların hayatiyetini sürdürmesi için gerekli olan fiziki ihtiyaçlar; insan vücudunun işleyişi için gerekli olduğundan, diğer ihtiyaçlara göre hem çok önemlidir ve hem de öncelikle hissedilir. (Maslow, 1970:39 akt. Çiçek, 2005:15).

1.2.1.1.2. Güvenlik İhtiyaçları

Maslow (1970, akt. Özer ve Topaloğlu, 2008), fizyolojik gereksinimlerin göreceli olarak iyi şekilde tatmin edilmesinin ardından güvenlik gereksinimi başlığı altında yeni bir gereksinim dizisinin ortaya çıkacağını belirtmiştir. Bunlar kendini koruma, istikrar, güven duyma, korkudan, kaygıdan ve karmaşadan kaçınma, planlama, düzen, kural, limit gereksinimi ve koruyuculuğun devamlılığı gibi birçok faktör olarak kategorize edilebilir.

Yine bu gereksinim de fizyolojik gereksinimler gibi yokluğunda bireye tümüyle hükmetmekte, davranışını yönlendirip, bireyin tüm kapasitesini kullanarak, bireyi tümüyle bir güvenlik arayan mekanizma haline getirmektedir. Maslow toplum yapısındaki düzenlemeler ve bireyin sahip olduğu güvenceler nedeniyle bu gereksinimin aktif bir motivator görevi görmediğini belirtmiş ve ancak, savaş, hastalık, doğal afetler, suç dalgaları, sosyal düzensizlikler, nevroz, beyin hasarı, otoritenin yıkılması, kronik şekilde gelişen kötü koşulların ortaya çıkması durumunda aktif ve dominant hale geleceğini belirtmiştir.

1.2.1.1.3. Ait Olma ve Sevgi İhtiyacı

Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerinin her ikisinin de oldukça tatmin edilmesi durumunda, sevmek, sevilme, ait olma gereksinimleri ortaya çıkacaktır. Bu durumdaki birey, bir arkadaş, bir sevgili, bir eş veya çocuğa ilişkin yokluğu daha önce olmadığı kadar yoğun şekilde hissedecek, yani ailesi ya da bir grup içinde insanlarla duygusal ilişkinin açıklığını duyumsayacak ve bu gereksinimi karşılamak için yoğun çaba gösterecektir (Maslow, 1970:43, akt. Özer ve Topaloğlu, 2008).

Başkalarıyla bağlantı kurma, başkaları tarafından kabul edilme insanların tüm yaşamı boyunca ve sürekli arayış içinde olduğu bir duygudur. Sevginin olmadığı yerde kişi yaşamında dengeleri yakalayamaz.

1.2.1.1.4. Saygınlık İhtiyacı

Toplumdaki tüm insanlar, kalıcı ve sağlam temele dayanan kendilerine yönelik genellikle yüksek değer biçme, özdeğer ve başka insanların takdiri için bir gereksinim ve arzuya sahiptirler. Bu gereksinimler iki temel dizi şeklinde sınıflandırılabilir. Bunlardan ilki, dünyanın gözünde güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri gösterme güven sağlama arzusu ve ayrıca bağımsızlık ve özgürlük arzusu duymak olarak ifade edilirken, ikincisini ise, ün-prestij (bu, diğer insanlardan gelen güven ve saygı olarak tanımlanabilir), statü, şan ve şeref, üstünlük, tanınma, özen, önem, saygınlık ya da takdir için duyulan arzu şeklinde belirtilebilmektedir. Bireyin öz-saygı gereksiniminin tatmini, öz-güven, değer, güç, yetenek ve yeterlik, dünya için yararlı ve gerekli olma duygusuna yol açmaktadır (Maslow, 1970:45 akt. Özer ve Topaloğlu, 2008).

1.2.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Bir müzisyen müzik yapmalı, bir ressam resim yapmalı ve bir şair ise şiir yazmalıdır, eğer sonuçta kendisiyle barışık olmak istiyorsa. Maslow (1970, akt. Özer ve Topaloğlu, 2008), Tüm bu sayılan gereksinimlerin tatmin edilmesi durumunda bile, kişiler bireysel olarak uygun olduğu şeyi yapmıyorsa, kendilerinin yeni bir hoşnutsuzluk ve rahatsızlık duygusu içinde bulunabileceklerini belirtmiştir. Bir kişi ne olabiliyor ise onu yapmalı ve kendi doğasına sadık kalmalıdır. Bu gereksinim kendini-gerçekleştirme olarak adlandırılmaktadır. Kuşkusuz bu gereksinimin boyutları kişiden kişiye oldukça fazla değişim gösterecektir. Gereksinim, bir kişide ideal bir anne olma arzusu olarak şekil alırken diğerinde ise atletizmle ilgili olarak ifade edilebilir ve bir diğerinde ise resim yapma ya da yenilik getirmede ifade edilebilmektedir (Maslow, 1970:46. akt. Özer ve Topaloğlu, 2008)

Maslow (2001, akt. Özer ve Topaloğlu, 2008) bu son gereksinimin ilk dört gereksinimden farklı olarak asla doyuma ulaşmadığını belirtmiştir. Ayrıca Maslow bu gereksinimleri tanımlarken bir ayrıma giderek ilk dört gereksinimi giderme durumunda olan bireyler için “eksiklik güdülenmesi” ve son gereksinimi tatmin etmek isteyen kişiler gelişim arzusuyla devamlı şekilde motive olacakları için “gelişim güdülenmesi” içinde olduklarını belirtmiştir. Maslow klinik gözlemlerine de dayanarak sağlıklı bir bireyin ilk dört gereksinimi zaten gidermiş olduğunu ve öncelikli olarak kendini gerçekleştirmek amacıyla motive olduklarını ifade etmiştir (Maslow, 2001:31, akt. Özer ve Topaloğlu, 2008).

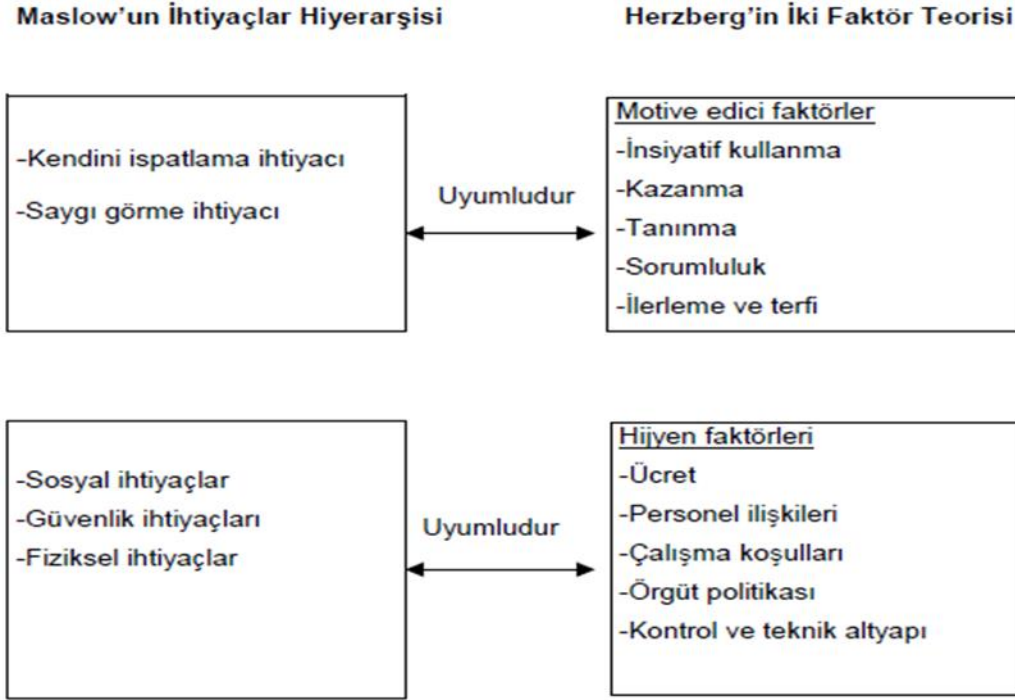
1.2.1.2. Motive Edici ve Hijyen Faktörleri Teorisi (İki Faktör Teorisi)

Herzberg, Mausner ve Snyerman tarafından 1959 yılında yayımlanan “The Motivation To Work” adlı kitapta; çeşitli mevkilerde görev yapmış 1865 çalışan üzerinde uygulamış oldukları araştırma sonuçlarına dayanarak; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin, çalışanların işe karşı tutumları üzerine olabilecek etkilerini incelemektedirler. Motive edici faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır. Hijyen faktörlerinin ise kişiyi motive etme özelliği yoktur. Eğer bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari şartları

sağlayacaktır. Bazı iş şartlarının eksikliği halinde çalışanın işinde doyumsuzluk duyduğunu, bu koşulların var olduğu durumlarda ise çalışanı tam anlamıyla motive etmediği ileri sürülmüştür (Çiçek, 2005:16).

Herzberg'in İki Faktör Teorisinde, özellikle; motivasyondan çok iş tatmini üzerinde yoğunlaşılması ve ücretin motive edici özelliğinin fazla önemsememesi gibi unsurlar tenkit edilen temel konulardır. Aynı şekilde; motive edici faktörler ve hijyen faktörlerin öncelik ve önem sırası, ülkelere ve bölgelere, yani kültürlerle göre değişim göstermektedir. Dolayısıyla Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'nde olduğu gibi Herzberg'in İki Faktör Teorisi'nde de; personelin motivasyonunda, teoride yer alan önceliklerle birlikte o bölgenin ve çalışanların kültürel ve sosyal değerlerinin de mutlaka çok iyi analiz edilmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Aksi halde çalışanları motive etmek için alınan tedbirler her ülkede ve hatta her bölgede aynı tedbirler olmasına rağmen, personel üzerindeki motive edici etkisi ve teşvik değeri farklı olur ve beklenen sonuçlara ulaşılmayabilir. (Boone, 1987:169. akt. Çiçek 2005:16)

Frederick Herzberg; "İş ve İnsanın Doğal Yapısı" adlı eserinde, Maslow'dan farklı olarak, çalışanların motivasyonunu sağlamak maksadıyla; kullanılabilecek faktörleri, motive edici faktörler ve hijyene yönelik faktörler olmak üzere iki grupta incelemiştir. Bu iki grup faktör, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile mukayese edildiğinde; Şekil 1.3'de gösterildiği gibi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ilk üç basamakta yer alan ihtiyacın; hijyen faktörler kapsamında, diğer ihtiyaçların ise motive edici faktörler olarak gruplandırıldığı görülmektedir (Çiçek, 2005:17).

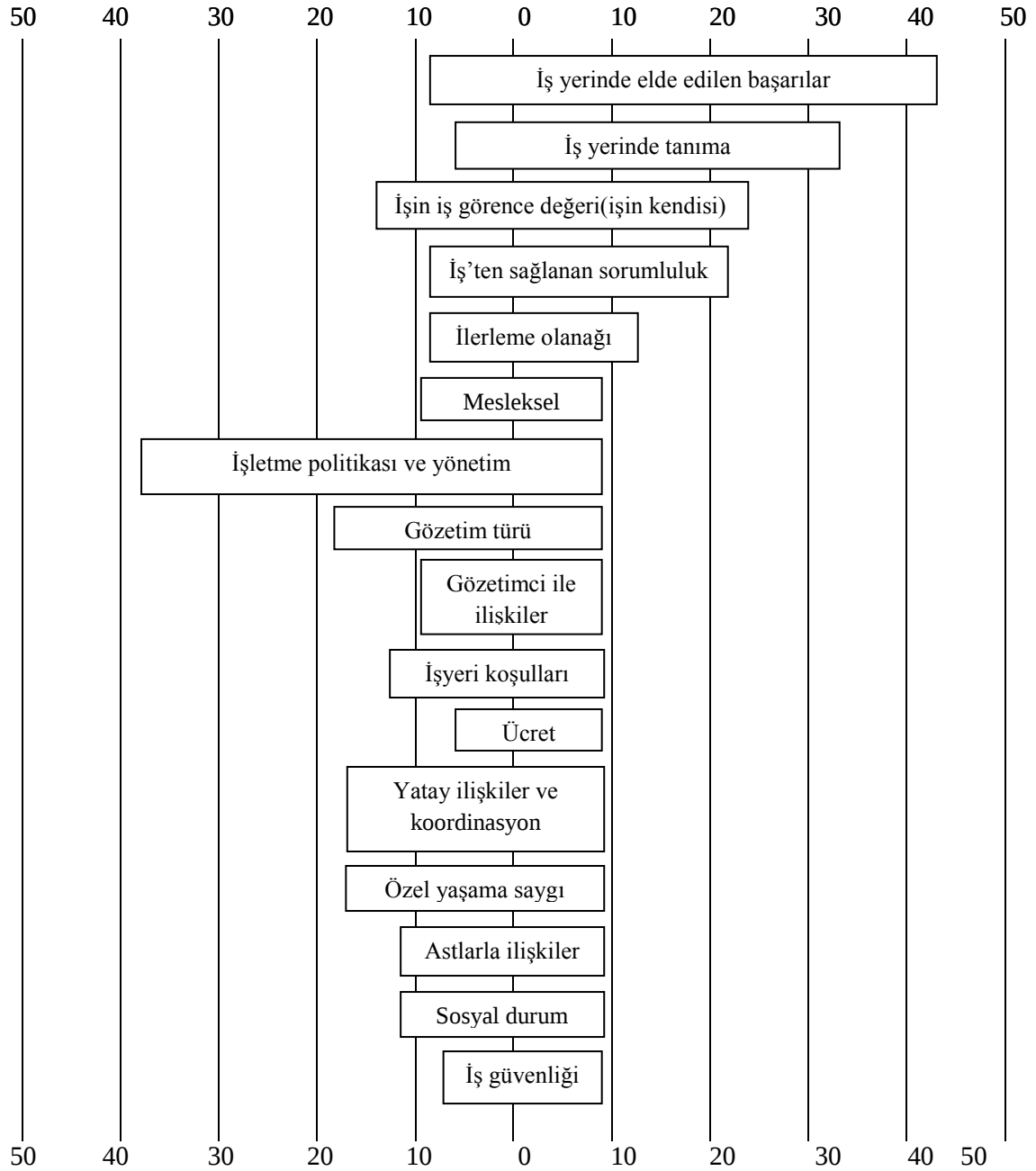


Şekil 1.3. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile İki Faktör Teorilerinin Mukayesesi (Newstrom, 1997:125, akt. Çiçek, 2005)

Herzberg'in teorisi, dıştan güdüleme teorisidir. Çünkü, bu teoriye göre, iş doyumunu veya iş doyumsuzluğunu yaratan etkenler yönetici tarafından kontrol edilmektedir. Bu teoride motivasyon tedbirleri, yani iş doyumunu sağlayan faktörler; başarı, tanınma, gelişme, sorumluluk, işin kendisidir. İş doyumsuzluğunu yaratan faktörler ise; örgüt politikası, yönetim ve denetim anlayışı, bireyler arası ilişkiler, ücret ve çalışma koşullarıdır. Çalışanların pozitif yönde motive edilebilmesi maksadıyla; onların işte harcadığı zamanın azaltılması, değişken ve başarıya bağlı bir ücret artışı, ücret dışı sosyal yardımlar sağlanmalıdır. Ayrıca insan ilişkileri eğitimi, duyarlılık eğitimi, yeterli ve iki yönlü iletişimin sağlanması, iş bölümü, kararlara katılma ve danışma gibi yönetim fonksiyonlarının her seviyedeki yöneticiler tarafından bilimsel esaslara uygun olarak sistemli bir şekilde yönetimde uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. (Herzberg, 1982:6; akt. Çiçek, 2005:17)

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri, örgütte bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bu unsurlar yeterli seviyede değilse çalışanları motive etmek mümkün değildir. Ancak bu faktörlerin varlığı motivasyon için uygun bir ortam sağlar. İşletmelerde motivasyon motive edici faktörlerin devreye sokulması ve uygulanması ile mümkün olur. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak,

personelin motivasyonu için yeterli değildir. İş doyumunu ve motivasyonu sağlamanın en geçerli yolunun başarılı olmak ve sorumluluk üstlenmek olduğunu ifade eden Herzberg, çalışanları daha üst düzeyde motive etmek maksadıyla, içsel ve dışsal faktörlerin birlikte dengeli olarak kullanılması gerektiğini ortaya koymaktadır (Çiçek, 2005:18).



Şekil 1.4. Herzberg'in Araştırmasına Göre Hijyenik ve Motivasyonel Teşvik Araçlarının Dağılımı (Eren 2001, 505).

Uluslararası insan kaynakları yönetiminde yıllarca çalışanların motivasyonunda Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ile birlikte temel motivasyon teorilerinden biri

olarak değerlendirilen Frederick Herzberg'in Motivasyonda İki Faktör Teorisi'nde; hijyen faktörler; ücret, teknik denetim, örgüt politikası ve yönetim tarzı, personel arasındaki ilişkiler ve çalışma koşulları başlıkları altında ele alınırken, motivasyon faktörleri adı altında ise; kazanma, tanınma, sorumluluk, ilerleme ve inisiyatif, yani kendi kendine çalışma durumu incelenmektedir. Hijyen faktörleri yeterli seviyede karşılayamayan işletmelerde, motivasyon uygulamaları ve iş doyumu için uygun bir zemin hazırlamak çok zor olacaktır. Şayet örgütte hijyen faktörler yeterli seviyede ise bu sonuç çalışanların motivasyonu ve iş doyumu için yeterli değildir. Motivasyon için mutlaka motivator adı verilen motivasyon tedbirlerinin alınması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekir. (Hodgetts, 1994: 396. akt. Çiçek, 2005:18).

1.2.1.3. VİG Teorisi

Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar tasnifini basitleştirerek geliştirmiş olduğu bir motivasyon yaklaşımıdır. Burada ihtiyaç sıralaması daha basittir, ancak Maslow'un sınıflaması gibi bir ihtiyaç sıralaması esastır. Önce alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. Bu teori üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır. Varolma ihtiyacı (V), İlişki kurma ve aidiyet ihtiyacı (İ) ve Gelişme (G) ihtiyaçlarının baş harflerinden oluşan **VİG Teorisi** ile, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini modern çağa uyarlamıştır. **Existence (E), Relatedness (R) ve Growth (G) ERG Yaklaşımı** olarak da ifade edilen bu teoriye göre; Maslow'un ilk ihtiyaçlar kademesinde bulunan fizyolojik ihtiyaçlar ile varlığını sürdürme, yani yaşamını sürdürme ve ayakta kalma ihtiyacı örtüşmektedir. İkinci basamakta ise; Alderfer'in ilişkiler kurma ve aidiyet ihtiyacı ile Maslow'un güvenlik ve sosyal ihtiyaçlar basmağı aynı hiyerarşide yer almaktadır. Üçüncü ve son basamakta ise; VİG Teorisinin gelişme ihtiyacı ile ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinin saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı aynı seviyede yer almaktadır. (Koçel, 2001:516, akt. Çiçek, 2005: 20)

VİG Teorisine göre üçüncü basamakta yer alan gelişme ihtiyaçları, ilk iki sıradaki ihtiyaçların, yani varlığını sürdürme ve ilişkiler kurma ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlı olarak gittikçe artan bir motivasyon süreci olma niteliği kazanır. Herhangi bir basamaktaki ihtiyaçlarını karşılamada başarısız olan birey, bu başarısızlığını kamufle etmek maksadıyla bazen bir önceki basamakta yer alan ihtiyaç düzeyine dönerek gayretlerini bu ihtiyaç seviyesinde daha da yoğunlaştırabilir (Can, 1994: 161, akt. Çiçek, 2005:20).

1.2.1.3.1. Varolma (Existence) İhtiyacı

Fiziksel olarak iyi durumda olmayı ve tüm maddesel-fizyolojik ihtiyaçları ifade eder. Bu ihtiyaç, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ndeki fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına tekabül eder. Açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar.

1.2.1.3.2. İlişki Kurma ve Aidiyet (Relatedness) İhtiyacı

Diğer insanlarla tatmin edici ilişki kurma ihtiyacını ifade eder. Duyguların ve düşüncelerin karşılıklı paylaşımının sonucunda tatmin elde edilir. Bu ihtiyaç Maslow'un üçüncü sırada ele aldığı sosyal ihtiyaçlarla benzerlik gösterir.

1.2.1.3.3. Gelişme (Growth) İhtiyacı

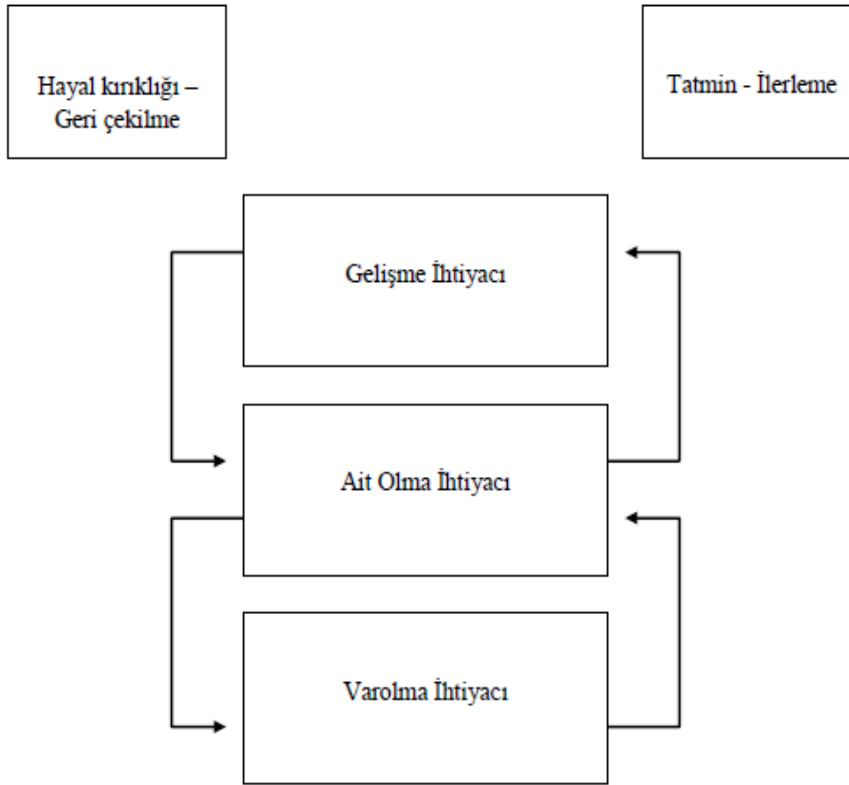
Potansiyelini geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve kişisel gelişim ihtiyacını ifade eder. Maslow'un dördüncü ve beşinci sırada ele aldığı kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıyla benzerlik gösterir (Taş, 2005:28).

Kısaca özetlemek gerekirse, VİG teorisinde ihtiyaçlar hiyerarşisi ters yönde de motive edici olabilmektedir. Ayrıca Maslow gibi kesin bir sınırlama getirmesi ve bireylerin aynı anda aynı ihtiyaçlara sahip olduğu anlayışını reddetmesi, bu teorinin bireysel farklılıklara dikkat ettiğini göstermektedir (Şahin, 2003:99).

Alderfer'e göre insan ihtiyaçları belirli bir hiyerarşiyi izlemekten çok birbirlerinin tamamlayıcısı durumundadır. Maslow ve Herzberg'den farklı olarak Alderfer, herhangi bir ihtiyacın kişiyi motive etmesi için muhakkak bir alt grup ihtiyacın tatmin edilmiş olması gerektiği düşüncesini benimsemez. Yine herhangi bir ihtiyacın kişiyi harekete geçirmesi için muhakkak kişinin bundan yoksun olması gerektiğini kabul etmez. Temel ihtiyaçlar tatmin edildiğinde daha önemsiz hale gelip kişiyi bir alt grup ihtiyacın tatminine yöneltirken, gelişme gibi üst düzey ihtiyaçlar tatmin edildikçe daha önemli hale gelirler ve bu ihtiyacı gelecekte de karşılama arzusu artar. Alderfer'in bu görüşleri farklı kültürlerin davranışlarının anlaşılmasında önem kazanmaktadır. Alderfer'in geliştirdiği teoride,

kişinin geçmişteki yaşantı ve tecrübeleriyle içinde yaşadığı toplumun kültürel özelliklerinin ihtiyaçların sıralanmasında farklılık gösterebileceğini vurgulamaktadır.

Alderfer yine Maslow ve Herzberg tarafından geliştirilen teorilerden farklı olarak, bireyin üst grupta yer alan ihtiyaçları karşılama konusunda engellenmesi ve hayal kırıklığına uğraması sonucunda bir alt grup ihtiyaç tarafından motive edileceğini ileri sürer. literatürde bu durum hayal kırıklığı – geri çekilme hipotezi olarak adlandırılmaktadır. İşinde yaratıcılığını kullanma konusunda sürekli olarak engellenen bir kişinin bir süre sonra gelişme ihtiyacını bir kenara bırakarak ait olma ihtiyacını ön plana çıkartması buna örnek olarak verilebilir. Kişilerin farklı ihtiyaçları ve bunların arasındaki ilişkiler aşağıda bir şekil üzerinde gösterilmektedir (Ataman, 2001: 443).



Şekil 1.5. Kişilerin İhtiyaçları ve Bunlar Arasındaki İlişkiler (Ataman, 2001: 443)

Alderfer'in motivasyonu açıklamaya yönelik olarak oluşturduğu teori, daha önce de belirtildiği gibi, motivasyonda insan ihtiyaçlarını ön planda tutmakta ve bu nedenle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Herzberg'in İki Faktör Teorisiyle birlikte kapsam teorileri başlığında ele alınmaktadır. Bu üç teori arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekil yardımıyla daha kolay kavranabilir (Ataman, 2001:443).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi		
Alderfer'in V.İ.G Teorisi		Herzberg'in İki Faktör Teorisi
Gelişme	Kendini Gerçekleştirme Saygı Görme İhtiyacı Sosyal İhtiyaçlar	Motive Edici Faktörler
İlişki Kurma		
Var Olma		Hijyen Faktörler

Şekil 1.6. V.İ.G. Teorisi, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ve İki Faktör Teorisinin Karşılaştırılması (Ataman, 2001:444).

1.2.1.4. Üç GÜDÜ Teorisi (Başarı İhtiyacı Teorisi)

Mc Clelland'a göre insanları motive etmek için kullanılacak üç temel faktör vardır. Bunlar; başarı, güç ve sosyalleşmedir (üyeliğe kabul edilme). Mc Clelland; başarı yani kazanma duygusunun en önemli motivasyon kaynağı olduğunu vurgularken, bu duygunun bütün kültürlerde, bölgelerde ve sosyal çevrelerde insanları etkilediğini ifade etmektedir. Kazancı temel alan yaklaşımlar sergilendiğinde, daha çok çalışana ve üretime daha fazla kazanç verilmesi halinde, insanların üretim ve verimliliklerini yükseltmeleri yönünde teşvik edildiğini görmek mümkündür. Gelişmiş ve gelişmekte olan bazı ülkelerde yapılan örnek uygulamalarda kazanca dayalı motivasyon tedbirleri sonucu çalışanların; risk ve sorumluluk alma, üretim ve verimliliklerini arttırma, inisiyatif kullanma gibi pozitif yönde motive edildikleri görülmüştür (Hodgetts, 1994:404, akt. Çiçek, 2005:19).

Mc Clelland; işadamları, bilim adamları ve meslek sahipleri üzerinde yaptığı çalışmalar sonunda, bu kimselerin başarı güdüsü konusunda normalin üzerinde etkilendikleri ve motive olduklarını saptamıştır. Ona göre, başarı ile güdülenen bir işadamı, sadece kâr peşinde değil, büyük bir başarıma isteğine sahiptir. Onun için, kâr etmek kadar başarmak da önemlidir. Mc Clelland'a göre yüksek düzeyde bir başarıma arzusuna sahip bir birey; sonuç için kişisel sorumluluk alabileceği görevleri tercih etmekte,

gerçekleştirilebilecek nitelikte hedefler saptamakta ve hesaplanmış risklere girmekte, başarı ve başarısızlık konusunda kesin kanıt istemekte, kişisel ilişkilerini dikkate almadan yetenekli iş arkadaşlarını tercih etmektedir. Bu teoriye dayanılarak, yapabileceğinin altında bir başarı gösteren ve onunla yetinen grupların ve toplumların, daha çok başarı konusunda motive edilebilecekleri ve başarı güdülenmesinin öğretilebileceği ileri sürülmektedir. (Hodgetts, 1994:405. akt. Çiçek, 2005:19).

1.2.1.4.1. Başarma İhtiyacı

Başarma ihtiyacı kişinin kendisine ulaşılması güç olan amaçlar belirleyerek bunlara ulaşmaya çalışmasıyla ilgilidir. Bazı insanlar için elde ettikleri başarı, bu başarının sonucunda elde edecekleri ödüllerden daha önemlidir. Bilinmeyi keşfetme, daha önce kimse tarafından elde edilmeyen bir skoru elde etme, her hangi bir işi daha önce hiç yapılmadığı kadar iyi yapma başarma ihtiyacına yöneliktir. Başarma ihtiyacı yüksek olan kişilerin inisiyatif ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri işlerde çalıştırılmaları uygun olacaktır. Yaptıkları işe ilişkin tüm sorumluluğu üstlenme, başarı veya başarısızlığın tek sahibi olma, zorlukların üstesinden gelerek bunun sağlayacağı hazzı duyma başarı ihtiyacı yüksek olan kişilerin başlıca beklentileridir. Başarı ihtiyacı ağır basan kişiler, bu ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken ulaşılması imkansız veya çok basit olan amaçlar belirlemekten kaçınacaklardır. Yine bu ihtiyacın tam olarak karşılanabilmesi için kişinin performansı hakkında çevresinden bir bildirim sağlaması gerekmektedir (Ataman, 2001:444 akt. Gökçe 2009).

Mc Clelland'a göre güçlü başarı güdüsü, toplumdaki kimi sınıflarda, diğerlerine oranla daha belirgin ve daha yaygın olarak görülebilir. Örneğin orta sınıfı oluşturan bireyler, orta kademe yöneticiler, tüccarlar, ücretli uzmanlar, alt ve üst düzeydeki sınıflara göre daha fazla başarı güdüsüne sahiptirler. Mc Clelland ve arkadaşları yaptıkları bir araştırma sonucu, orta kademe yöneticilerinin başarma güçlerinin üst düzeydeki yöneticilere göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Çünkü orta kademe yöneticilerinin önlerinde yükselme ve gelişme imkânları mevcuttur. Mc Clelland başarma güdüsünün yaş ile azaldığını da ileri sürülmekte ve bu güdünün gençlerde daha yüksek seviyede olduğunu belirtmektedir (Şahin, 2003:101 akt. Gökçe 2009).

Mc Clelland'a göre, başarıya yönelmiş bireylerin ortak özellikleri şunlardır (Gökçe 2009:37-38):

a) Bireyi başarılı olmaya yönelten husus, başarı sonucunda elde edeceği içsel güdülerden yani başarının ona verdiği kişisel tatminden doğmaktadır. Yoksa, dışsal ödül ve çıkarlarla ilgili değildir.

b) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey kişisel güven ve sorumluluk yüklenerek bir sorunu çözmekten hoşlanır.

c) Başarılı olmak için faaliyette bulunan birey başarısızlığın gerektirebileceği tehlikeleri de dikkate alarak kendisi için üst derecede ve güç sayılabilecek amaçlar yerine orta ağırlıklı amaçlar belirler. Ancak, başarısına gölge düşürecek olan gerçekleştirilmesi çok kolay iş ve hedeflerden kaçınır. Ancak başarılı olma olasılığı düşük olan sorumluluklar almak da işine gelmez.

d) Başarılı olduğu takdirde bunu değerleyecek ve kendisine yansıtacak bir takım kontrol mekanizmasına da sahip olmak isteyeceklerdir. Bu mekanizmanın araçları maddi ödüller olduğu kadar, sözlü övgüler ve yazılı takdirler de olabilir. Şu halde, birey başarısının değerlemesini çevresinden, ilgili olduğu kişi ve kurumlardan elde edeceği yansıma (geri besleme) dan sağlamaktadır. Ancak, şunu vurgulayalım ki, bireyi burada etkileyen maddi ödüller değildir. Ama ödülün büyüklüğü onun başarı derecesinin göstergesi veya ölçüsü olmaktadır (Eren, 2001:516). Mc Clelland para ile yüksek başarı güdüsü olan bireylerin güdülenmeyeceği (çünkü bu tür bireyler temel olarak kendi başarılarına güdülenmişlerdir.) konusunu tartışmakla birlikte; para, nasıl iş yaptıklarına ilişkin bir geri bildirim olarak önemli olabilir (Çetinkanat, 2000:22. akt. Gökçe 2009:38).

Kısaca başarı güdüsü yüksek olan kişiler;

- Yüksek oranda sorumluluk almak isterler ve sorumluluğu kaldırabilirler.
- Orta derecede tehlikeli işlere girişirler.
- Kendileri için orta güçlükte, gerçekçi amaçlar saptarlar.
- Amaçlarına ulaşmak için geniş kapsamlı planlar düzenlerler.
- Davranışlarının sonuçlarıyla, ilgili sonucu ölçülebilir geri bildirim isterler.

- Başarı isteklerinin engellenmeyeceği bir iş ortamı ararlar (Balcı, 1992:92).

Sönmez (1982:125) yaptığı aktarımda Mc Clelland'ın başarı motivasyonunu etkileyen faktörleri şöyle sıralamıştır.

- Irk ve Çevre; Bazı ırklar daha enerjiktir, bu nedenle başarı motivasyonları da yüksektir. İklimler de başarı motivasyonunu etkiler.
- Din; farklı dinlerde başarı motivasyonu düşük ve yüksek olan kişileri incelemiş ve Musevilerin daha çok başarı motivasyonuna sahip olduklarını saptamıştır.
- Aile; Otoriter ailelerde başarı motivasyonlu kişilerin çıkma olasılığı düşüktür.
- Çocuk Yetiştirme Biçimleri; çocuk küçük yaşlardan itibaren özgür yetiştirilmelidir. Anne – çocuk bağılılığı çocuğun yalnız kalmayacağı biçiminde kullanılmalı, çocuk başarı- lara özendirilmelidir.

1.2.1.4.2. Güç kazanma İhtiyacı

Güç kazanma ihtiyacı kişinin çevresini etkileme ve kontrol altına alma arzusu ile ilgilidir (Ataman, 2001:445). Mc Clelland araştırmasında iki tür güç gereksinimini açıklamaktadır.

a) Bireysel Güç

Bireysel güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler başkaları üzerinde üstünlük sağlamak ve başkalarını idare edebilme konusundaki yeteneklerini sergilemek isterler. Onlar kendisini destekleyenlerin örgütten çok, birey olarak kendisine sadık kalmalarını beklerler.

b) Kurumsal Güç

Kurumsal güç için yüksek düzeyde güdülenmiş bireyler ise bu güç gereksinimlerini örgütün uzak hedeflerine ulaşmak ve sorunları çözmek için grupla birlikte çalışarak giderirler. Güç gereksinimi giderme yöntemi, kendi bireysel egoizmini doyumaktan çok, örgütsel etkililiği başarmaya yöneliktir. Bu gereksinime güdülenmiş bireyler örgütün iyiliği için kendi bireysel ilgilerinden fedakarlık yapabilirler. Güç gereksinimi için bireyleri

yüksek derecede güdüleyebilmek, diğerlerinin çabalarını organize edebilme hakkı için uygun bir pozisyon olanağı vermeyi içerir. Mc Clelland kurumsal güç gereksinimine güdülenmenin, örgütsel başarı için en önemli etken olduğunu belirtmiştir (Çetinkanat, 2000:23).

Mc Clelland güç gereksinimine güdülenmiş bireylerin kendi sağlıkları karşısında, başarı için bu gereksinime yüksek bedel ödediklerini belirtmektedir. Harvard mezunu olanlar arasından bir grubun yirmi yıllık süre içinde kariyerlerini incelemiştir. Yüksek düzeyde başarı güdüsü olanların %58'inin kalp yetmezliği ya da yüksek tansiyondan öldükleri saptanmıştır (Çetinkanat, 2000:23).

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler;

- Diğer kişiler üzerinde güç yada etki sahibi olmayı isterler,
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumda diğerleriyle gelişmeyi severler,
- Diğerleriyle karşılaşmaktan zevk alırlar (Gökçe, 2001:243).

1.2.1.4.3. Sosyalleşme İhtiyacı

Mc Clelland'ın sosyalleşme gereksinimi, temel olarak diğer bireyler ile arkadaşça ve sıcak ilişkileri ifade eder. Bu açıdan sosyalleşme gereksinimi pek çok yönü ile Maslow'un sosyal gereksinimleri ile benzerlik gösterir (Çetinkanat, 2000:22). Mc Clelland'ın sosyalleşme güdüsü yüksek olan bireylerin işlerinden çok aileleriyle ilgilendiklerini ifade etmiştir.

Sosyalleşme ihtiyacı yüksek olan bireylerin özelliklerini şöyle sıralamak mümkündür.

- Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler,
- Başkaları tarafından sevmekten hoşlanırlar,
- Parti, kokteyl gibi faaliyetlerden zevk alırlar,
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler (Gökçe, 2001:243).

Günümüzde de takım çalışması ve kendi kendini yöneten takımlar sosyalleşme ihtiyacı yüksek çalışanları gerektirmektedir. Bireylerarası ilişkilerden kaçınan, bağımsız çalışmayı tercih eden çalışanların etkin bir takım üyesi olmayacağı açıktır (Ataman, 2001:445).

1.2.2. Süreçlere Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri; çalışanların davranışlarının nasıl oluştuğu ve nelerden etkilendiği gerçeğini, onların motivasyonu için temel girdi olarak ele alırken, süreçlere göre motivasyon teorileri; personelin davranışlarının nasıl yönlendirilebileceği ve nasıl değiştirilebileceği konuları üzerinde durmaktadır. İnsanların davranışlarını etkileyen temel ihtiyaçlar ile iç ve dış çevre şartları, çok uluslu işletmelerde ve uluslararası insan kaynakları yönetiminde daha öncelik taşıyan ortak unsurlar olduğundan, kapsam teorileri uluslararası yönetimde daha fazla yer bulmaktadır. Süreç teorileri ise; insanların bireysel davranışlarını etkilemeye yönelik, daha çok bölge ve ülkelere göre değişen, kültürel ve subjektif motivasyon faktörleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Hodgetts, 1994:389. akt. Çiçek, 2005:20).

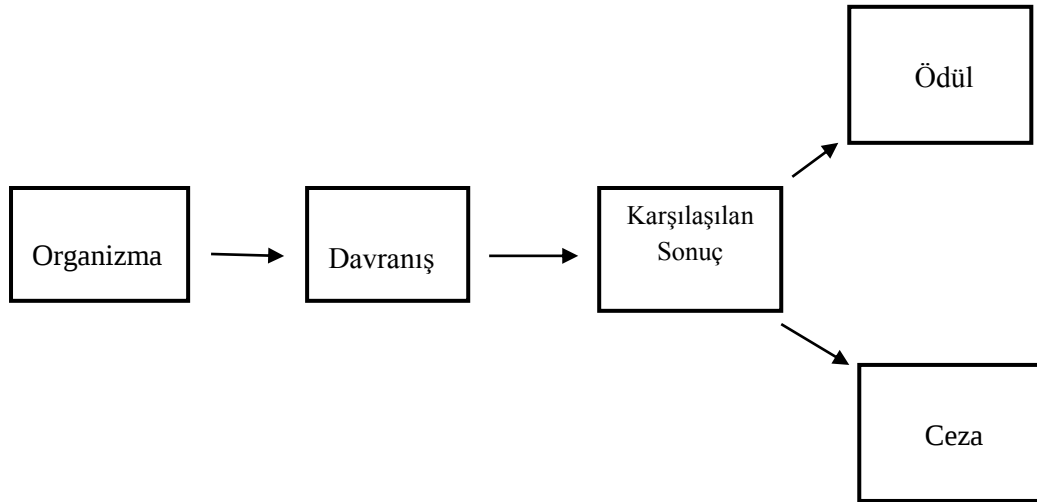
Süreç teorileri, çalışanların ihtiyaçlarını karşılayacak davranışları nasıl seçtiğini ve başarılı olup olmadıklarını nasıl keşfettiklerini öğrenmeyi amaçlar. İnsan davranışlarını etkileyen kavramları açıklar, ödüllerin çalışanlar üzerine ve iş durumlarına etkisine dikkati çeker (Barutçugil, 2002). Süreç teorilerinin merkezinde birey vardır. Birey davranışının sorumluluğu alır. Düşünür, karar verir, değiştireceği davranışın nedenleri ve sonuçları üzerinde durur ve planlama yapar (Erdem, 2006:225). Süreç teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevk eden faktörlerden sadece birisidir. Bu içsel faktöre ek olarak pek çok dışsal faktör de kişi davranışı ve motivasyonu üzerinde rol oynamaktadır (Koçel, 2005:644, akt. Gökçe; 2009)

İşletmelerde değişik görevler yapan ve en önemli üretim faktörü olan insanlar; gerek kendi kişisel yapılarının, aile ve arkadaş çevresinin ve gerekse içinde yaşadığı dış çevre faktörlerinin etkisi altında kalmaktadır. Karar verirken ve davranışlarını belirlerken

kendisini etkileyen bahse konu faktörlere göre durumunu değerlendirerek yaşantısını düzenlemekte, hedeflerini tespit etmekte ve onlara ulaşmak maksadıyla gayret göstermektedir. Süreç teorileri adı altında ifade edilen motivasyon teorileri; çalışanların hangi amaçlarla, nasıl motive edilebilecekleri konusu üzerinde durmaktadır (Başaran, 1991:151, akt. Çiçek, 2005:20).

1.2.2.1. Skinner'in Sonuçsal Şartlanma Teorisi

Motivasyon teorisi olarak ele alınan sonuçsal şartlanma adından da anlaşılacağı gibi davranışların kaynakları üzerinde değil, davranışların sonuçları üzerinde durmaktadır. Başka bir ifadeyle bu teorinin ana fikri, davranışların karşılaşacağı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. Sonuçsal Şartlanma Teorisi, bireylerin elde ettikleri daha çok olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı yeniden gösterip göstermeyecekleri noktasına açıklık getirmektedir.



Şekil 1.7. Skinner'in Sonuçsal Şartlandırma Teorisi(Kaynak: Gökçe, 2001:245).

Demek ki kişi karşılaşacağı sonucun çeşidine göre ya davranışını tekrarlayacak veya tekrarlamayacaktır. Örneğin; işe geç gelen bir personelin, geç gelme davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç tarafından belirlenecektir. Öyle ki belli bir davranışın sonucunda eğer kişi haz duymuşsa, bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha aynı davranışı tekrarlamayacaktır. Modelin örgütlerdeki uygulamasına örgütsel davranış düzeltimi adı verilmektedir (Balcı,1992).

Ödüllendirme ve cezalandırma bu tür şartlandırmanın iki önemli elemanıdır. Ödüllendirme çeşitli şekillerde olabilir. Örneğin; Ücret ve maaş artışı, üstler tarafından övülme, takdir, iş güvenliği sağlama, terfi, sorumluluğu artırma, statü geliştirme, çalışma koşullarını değiştirme, önemli kararlara ve bilgiye ortak etme, daha verimli görevler verme gibi hususların hepsi bir ödül olarak kullanılabilir. Görüldüğü üzere ödüllerin bir kısmı kişiye dışarıdan verilen maddi unsurlar niteliğindedir. Örneğin; ücret ve maaş artışı. Bu tür ödüller dışsal ödül diye nitelemek mümkündür. Diğer bir kısmı ise kişinin içindeki unsurlara hitaben övme, dostça tavır gösterme gibi unsurlardır ki bunlar içsel ödül olarak adlandırılmaktadır.

Cezalandırmaya gelince bunun muhakkak kişiye fiziksel acı veren bir şekilde olması şart değildir. Eleştirme, ödül vermemek, öncelikleri kaldırmak, yetkileri kısıtlamak, rütbe tenzili, daha pasif görevlere atamak, işine son vermek, çeşitli uyarı cezaları uygulamak, kişiyi afişe etmek vs. gibi örgütsel uygulamaların hepsi birer cezalandırma unsuru olarak görülebilir (Koçel, 2005:647).

Davranışın hem başlatılmasında, hem sürdürülmesinde olumlu pekiştireçler olumsuzlardan daha etkilidir. İyi düzenlenen olumlu pekiştireçler insanların gelişmesine yardımcı olur, olumsuz pekiştireçler çalışanların gelişmesini engellemektedir (Balcı,1992:96). Olumlu pekiştirme ile yok olma yöntemleri ise davranışı değiştirmekte en etkili yollardandır. Olumlu pekiştirme çeşitli şekillerde olabilir. Bunlar sürekli pekiştirme ile kısmi pekiştirmelerdir. Kısmi pekiştirme ise belli aralık uygulanımı ve değişken aralık uygulanımı olarak ayrılmaktadır. Teoriye göre birey ödülle eylemde bulunacaktır. Psikolog Skinner etkili güdüleme yaklaşımında ödül kullanarak, ödüllerle performans arasında bir ilişki kurmuştur. Bu yaklaşımda performans örgütsel amaçlara doğru kontrol edilmiş yönlendirilmiştir (Balcı, 1999:97).

1.2.2.2. Beklenti Teorisi

Motivasyonda Beklenti Teorisi, öncü psikologlardan Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın kavramsal konseptlerine dayanır. Bununla beraber iş motivasyonu ve amaçlı beklenti teorisini ilk formüle eden Victor Vroom'dur. Çoğu eleştirinin aksine Vroom, Beklenti Teorisini, iş motivasyonunu açıklamada eksik bulduğu kapsam teorilerine bir alternatif olarak ortaya sürmüştür (Locke, 1992:395 akt. Çiçek, 2005:21). Vroom'a göre

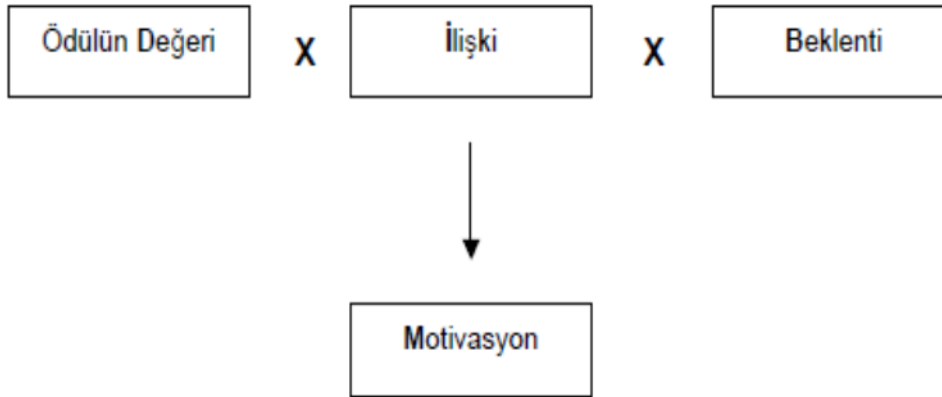
ihtiyaçlar, oldukça karmaşık bir süreç olan motivasyonu tek başına açıklamaz (Ataman, 2001:445).rgtsel davranışla ilgili akademik ortamlarda, teorisi kabul görmüş ve iş motivasyonunu açıklamak için kullanılmıştır. (Locke, 1992:395 akt. iek, 2005:21).

Victor H. Vroom tarafından ortaya konan bu teoriye göre çalışanları motive etmede temel faktör bir ödül veya kazanç umididir. 1964 yılında yaptığı çalışmalarda motivasyon konusunda üzerinde durulması gereken bir model ortaya koyan Vroom; motivasyona üç temel etken açısından bakmaktadır. Bu etkenlerden birincisi, bireyin gerçekleştirmek istediğı amaçlardır. Modelde, bireyin i durumu üzerinde durmak yerine, bireyin üstün tuttuğı amaçlar vurgulanmaktadır. Bu amaçlar yüksek creti, yükselmeyi, iş güvenliğini ve daha ilginç bir iş sahibi olmayı kapsamaktadır. retkenliğı etkileyen ikinci faktör ise, bireyin üretkenlik ile kendi kişisel amaçlarını gerçekleştirme arasındaki ilişkiyi algılama biçimidir. Yüksek retkenlik bireyin amaçlarını gerçekleştirmesine hizmet ediyor ise, o personelden yüksek verim istenebilir. Aksi halde bireyin üretkenliğe fazla önem vermesi beklenemez. Personelin motivasyonunu etkileyen üçüncü faktör ise, bir bireyin kendi üretkenliğini etkileme yeteneğidir. Birey retkenlik konusunda kendisinin yapacağı bir şey olmadığına inanırsa, o konudaki girişimleri de zayıf olacaktır (iek, 2005:21).

Beklenti Teorisinde alışanları motive eden temel unsurlarının başında, işinde başarılı olması halinde örgüt tarafından kendisine verilecek olan ödüller gelir. dln beklenen değeri ekiciliğı ya da isteme derecesi Valence olarak adlandırılır. Valence'nin değeri, -1'den, +1'e kadar değışmektedir (Balcı,1992:73). Belirli bir dl farklı kişiler tarafından farklı şekillerde arzulanacaktır. Bazıları böyle bir dl son derece arzularken, bazıları da bu ödüle hiç değeri vermeyecektir. Hatta başkaları için, böyle bir dl, ğrunda gayret sarfetmeye değmeyecek bir değeri de ifade edebilir. Dolayısıyla bu üçüncü grup için valence negatif olacaktır (Koçel, 2001:521). Kişi valence ile ilgili olarak kendine şu soruyu sorar: "İstenen davranışı göstermem halinde bundan elde edilecek dl ne kadar arzuluyorum?" (Ataman, 2001:446). Bahse konu ödüllerle ilgili üç faktör personelin motivasyonunu etkiler. Muhtemel dln değeri ve çekiciliğini **(Değeri: D)** etkileyen unsurlar; ücret, iş güvencesi, iş doyumunu, inisiyatif kullanma şansı, yetenek ve hünerlerini gösterme imkanı, liderlik gibi teşvikler motivasyon için kullanılabilecek muhtemel ödüllerdir. Gösterilen performans ile alınacak dl arasındaki ilişki **(İlişki:İ)**; personelin dl verilmesi sözü ile ne kadar motive edildiğinin de göstergesidir. **(Beklenti:B)**; kişi ortaya konulan dl almak konusunda ne kadar istekli olursa, göstereceğı gayret ve

performans da o derece artacaktır (Çiçek, 2005:22). Yani beklenti bir anlamda kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Bu doğrultuda beklenti bir nevi eylem-sonuç ilişkisidir. Beklentiyi 0 ile +1 arasında değişen değerlerle ifade etmek matematiksel olarak mümkündür. Eğer kişi belirli bir eylemin belirli bir sonucu doğuracağına inanıyorsa beklenti değeri +1, inanmıyorsa yani eylem ile sonuç arasında bir ilişki kurmuyorsa bu değer 0 olacaktır. Bu olasılık kişinin kendisi tarafından hesaplanan bir olasılıktır (Gökçe, 2001:247).

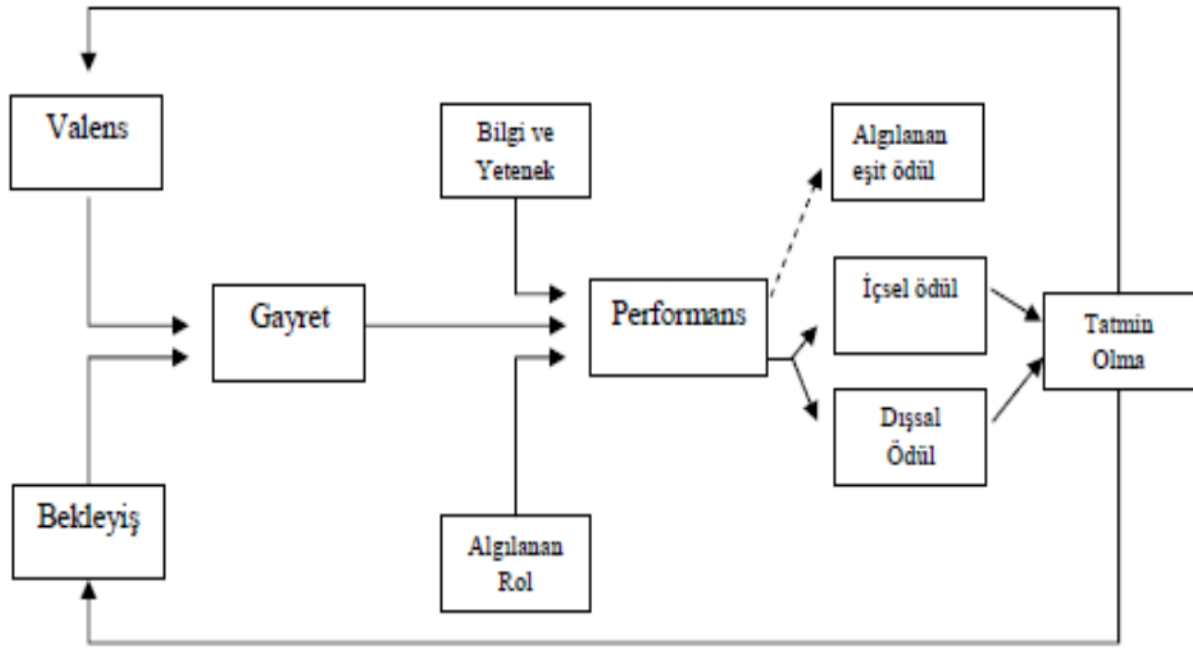
Sonuçta; Motivasyon = Değer x İlişki x Beklenti ($M = D \times İ \times B$), formülü ile özetlenebilir. Şayet bu üç faktörden birinin değeri sıfır olursa; motivasyonun değeri de sıfır olacaktır. Motivasyon olarak kullanılacak ödülün değeri ve çekiciliği; bu teoride ulusal kültürden etkilenen en önemli faktördür. Ülkedeki kadercilik, maddi veya manevi ödüllere önem ve öncelik verme, statü veya ücretin daha motive edici faktör olarak etkin olması, gibi kültürel faktörler personelin sahip olduğu kültürel değerlere göre değişkenlik gösterse bile Beklenti Teorisi; Şekil 1.8’de özet olarak ifade edildiği gibi, motivasyonu matematiksel bir formül ile ortaya koyan en objektif teorilerden biridir (Çiçek, 2005:22).



Şekil 1.8. Beklenti Teorisi (Newstrom, 1997:151, akt., Çiçek 2005:22).

1.2.2.2.1. Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter’in geliştirdiği motivasyon modeli, ödüllerin doyuma yol açtığı ve performansın bazen ödüllere götürdüğü varsayımına dayanır. Bu nedenle Lawler ve Porter tatmin ile performansın bir başka değişken ile yani ödüller ile bağlantılı olduğunu varsaymaktadır (Gökçe, 2001:250).



Şekil 1.9. Lawler ve Porter'in Motivasyon Modeli. (Koçel, 2005:651).

Modelde valence, bekleyiş ve araçsallık kavramları üzerinde durulmakta ancak bunun yanı sıra yetenek ile algılanan rol kavramlarına yer verilmektedir (Ataman, 2001: 447).

Yetenek: Bir insanın çevredeki anlık değişimlerden pek etkilenmeyen, uzun süreli kişilik özellikleridir. **Rol algıları:** Bir iş görenin işini nasıl tanımladığı ve işinde başarılı olmak için nasıl çaba göstereceği ile ilişkili olan bir değişkendir (Balcı, 1992:81). Koçel (2005:652) ise beklenen davranış türleri olarak tanımlamıştır.

Modelin ilk bölümü Vroom'un modeli ile aynıdır. Diğer bir ifadeyle, kişinin motive olması, güdülenmesi valence ve bekleyiş tarafından etkilenmektedir. Fakat Lawler ve Porter, başarı diğer bir ifadeyle performans için yetenek ve bilgiye sahip olması ve doğru rol algılarında bulunması gerektiğini belirtmektedirler. Eğer kişi iş başarımı için gerekli bilgi ve yetenekten yoksunsa, çabalarının sonucunu tam olarak alması mümkün olmayacaktır (Gökçe, 2001: 251).

Gayret, bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenlerine göre gösterilen performans belirli bir ödülle ödüllendirilecektir. Bu birinci kademe sonucu ifade etmektedir. Bu ödüller içsel veya dışsal olabilir. Burada önemli olan ve Vroom Modeline ek olan kısım

algılanan eşit ödül değişkenidir. Bunun anlamı şudur: Herkes kendi performansı ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performansının nasıl bir ödülle ödüllendirilmesi gerektiği konusunda bir anlayışa ulaşır. Yani bir nevi ödül algılaması oluşur. Eğer kişinin fiilen aldığı ödül (içsel veya dışsal) bu algılanan eşit ödülünden az ise kişi tatmin olmayacaktır. Dolayısıyla kişinin bekleşi etkilenecektir. Tatmin olma derecesine göre valence ve bekleşi etkilenecek ve süreç yeniden işleyecektir (Koçel, 2005:652).

Model, çalışanların motivasyonu ile başarı-tatmin ilişkisinin açıklanması konusunda önemli katkılarda bulunmuştur. Çalışanlar tarafından hangi ödüllerin arzulandığının ve bu ödüllere ulaştıracak çabanın açıkça belirtilmesi, çalışanların beklenen sonuçları elde edebilecekleri bir bilgi ve yetenek seviyesine ulaştırılmaları, ödüllerin mantıklı ve ödül biçiminde dağıtılmasına özen gösterilmesi gerekliliği bu model tarafından vurgulanmaktadır (Ataman, 2001:448).

Beklenti teorilerine yöneltilen en önemli eleştiri, kuramların çok kompleks oldukları, dolayısıyla test edilmelerinin güçlükler arz ettiği hususudur. Diğer bir eleştiri de daha önce belirtildiği gibi bireylerin davranışta bulunmadan önce ayrıntılı ve mantıklı bir şekilde hareket ettikleri konusundaki şüphelerdir (Gökçe, 2001:251).

1.2.2.3. Eşitlik Teorisi

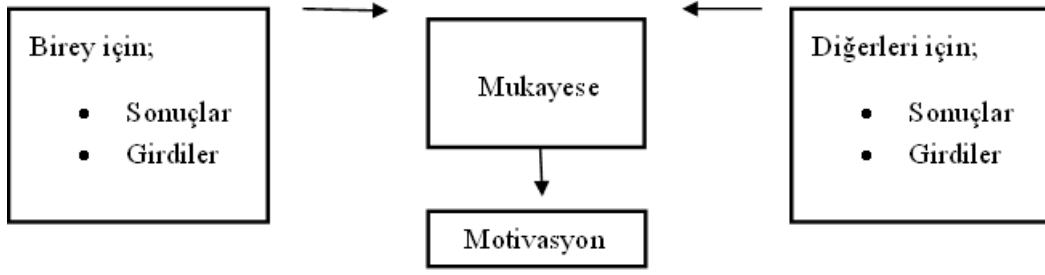
Sosyal Psikolog J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre; çalışanların iş ilişkilerinde yöneticilerden eşit bir davranış görmeleri, onların motivasyon seviyesini etkileyen temel faktördür. Kişinin çalışma ortamı ile ilgili olarak algılamış olduğu eşitlik veya eşitsizlik duygusu onun motivasyon seviyesini ve dolayısıyla iş başarısı ve iş doyumunu etkileyecektir (Ataman, 2001:448; Can, 1995:331). Kişi kendisinin sarf ettiği çabalarla, sonuçta elde ettiği kazanımları, aynı örgütte ve özellikle eşit konumda olduğu iş arkadaşlarının çabaları ve onların elde ettikleri kazanımları ile sürekli olarak mukayese etmektedir. Böylece çalışanların örgüte sundukları girdiler ile örgütten sağladıkları çıktılar yani ödüller arasında bir çeşit oransal karşılaştırma söz konusudur. (Can, 1995:331. Çiçek, 2005:23)

Adams, General Elektrik Şirketi'nde yapmış olduğu bir dizi incelemelere dayanarak, çalışanların kendilerine ödenen ödül ile başkalarına ödenen ödülü karşılaştırma eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Adams'a göre her çalışan birey, kendine ödenen ödüllerin ne denli denksel olduğunu belirtmek üzere kendilerine bir karşılaştırma temeli sergiler. Böylece iki oran arasında bir karşılaştırma yaparlar. Bunlardan birincisi, bireyin elde ettiği ödüller (ücret, statü, sosyal yardımlar, iyi çalışma şartları, iş güvencesi v.b. gibi) ile kendisinin örgüte yaptığı katkılar (emeği, zekası, yetenekleri, liyakatı, eğitim ve tecrübesi gibi) Adams'ın girdiler dediği yatırımlar arasındaki orandır. İkincisi ise, bireyin kendisine karşılaştırma temeli olarak seçtiği bir öteki kişinin elde ettiği oran ile katkıları arasındaki orandır. Çalışan iş görenler, bu iki oran arasında bir farklılık olduğunu gördükleri zaman, ortada bir eşitsizlik durumu olduğunu algılayacaklardır (Gökçe, 2001:252).

Örgütte çalışanların ücretleri, iş güvenceleri, terfi şansları, iş ilişkileri, güvenlik ve hoşça vakit geçirmeleri gibi uygulamalarda eşitlik durumu onların motivasyonunu etkileyen temel faktörlerdir. V. Stocy Adams tarafından ortaya konulan ve Şekil 1.10'da unsurları ve birbiri ile ilişkilerinin yer aldığı bu motivasyon teorisinde; insanlar eşit olmayan uygulama ve ödüllere karşı çok hassastır (Çiçek, 2005:23).

Çalışanlar iş ilişkilerinde eşit ve hakça bir ortam ararlar. Bu istekleri gerçekleştiği oranda motivasyonları artar. Kişinin iş başarısı ve işinden tatmin olma derecesi çalışılan ortam ile ilgili olarak algıladığı eşitlik veya eşitsizliklere bağlıdır.

Okul müdürleri en yakın çalışma arkadaşları öğretmenleri ile oluşturacakları uyumla kazan kazan prensibi gereği karşılıklı olarak yüksek bir motivasyon sağlayacaktır.



Şekil 1.10. Eşitlik Teorisi (Newstrom, 1997; 153, akt. Çiçek, 2005).

Değişik kültürlerde salt eşitlik farklı şekillerde algılanabilir. Cinsiyet, eğitim, yapılan iş, tecrübe, teknik bilgi, fiziki güç gibi farklılıklar, eşitlik ilkesinin farklı kültürlerde farklı şekillerde değerlendirilmesine neden olabilir. Örgüt içinde yöneticilerden eşit olmadığını değerlendirdiği bir tutum ve davranış gördüğüne inanan bir personel, çabalarını azaltarak üretimini düşürebilir, daha yüksek ücret ve ödül isteyebilir, işten ayrılabilir, başkalarını çabalarını azaltma yönünde etkilemeye çalışabilir, sonuç olarak örgüt için olumsuz olan bir yaklaşım sergileyebilir (Çiçek, 2005:24).

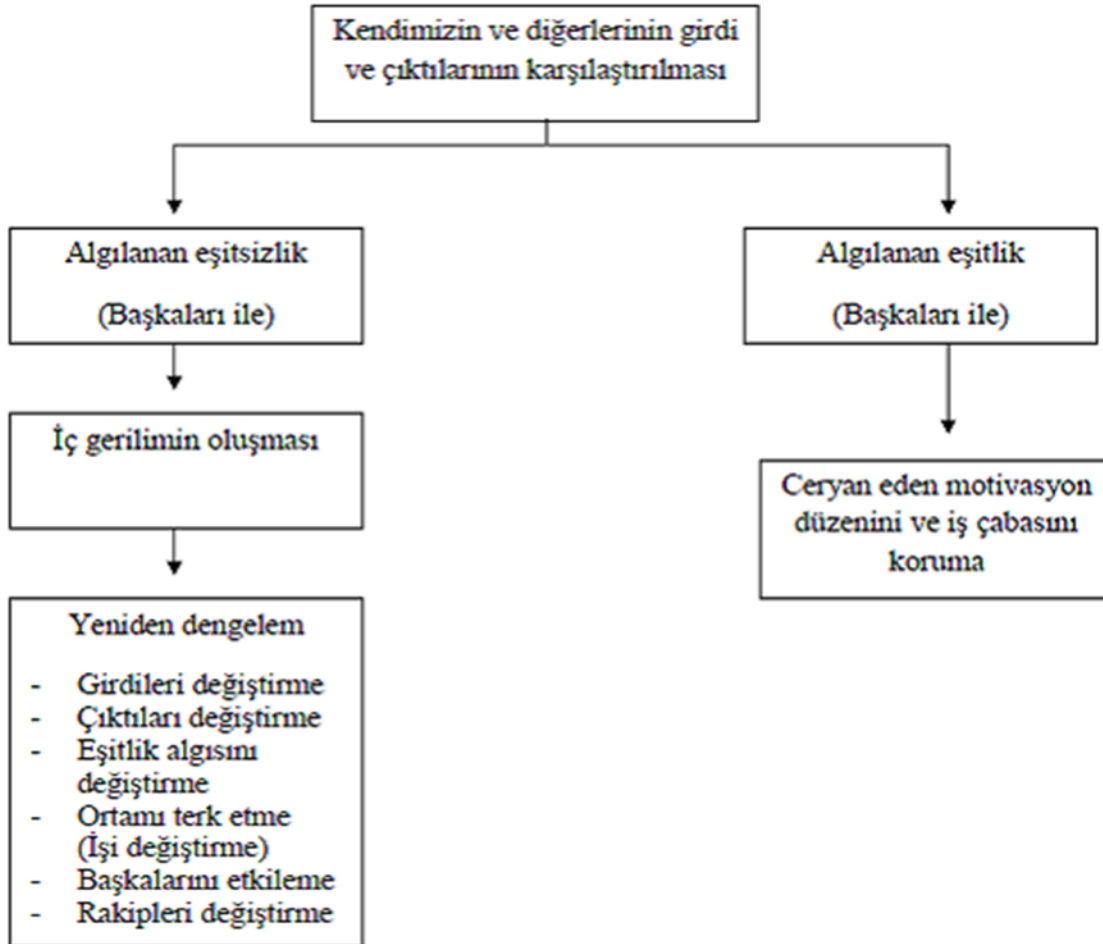
Eşitsizlik olduğunu düşünen birey bu eşitsizliği gidermeye çalışacaktır. Algılanan eşitsizliği gidermeye yönelik olarak birey değişik yollar izleyebilir. Bu yollar şöyle belirtilebilir:

- İşe katkının, gösterilen çabanın artırılıp, azaltılması,
- Elde edilen sonucun bireysel olarak veya sendikalar aracılığıyla değiştirilmesi,
- Bireyin kendi çabası ve elde ettiği sonucu farklı biçimde algılaması,
- Bireyin başkalarının çabası ve elde ettikleri sonuçları farklı biçimde algılaması,
- İş bırakma,
- Karşılaştırmaya temel oluşturan kriterleri değiştirme (Ataman, 2001:449).

Kişi kendisinin sarfettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonucu, aynı iş ortamında başka çalışanların sarfettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçla karşılaştırır.

Tüm bunların sonucu çalışana ücret, maaş, terfi, sorumluluk artışı, statü sağlama gibi şekiller düşünülebilir.

Eşitlik teorisini sadece maaş veya ödemeler olarak görmemek gerekir. Bir iş yerinde bir çalışanın almış olduğu itibar, makam, sosyal haklar, tanınırlık veya sadece övgü bile eşitlik teorisine göre değerlendirilebilir.

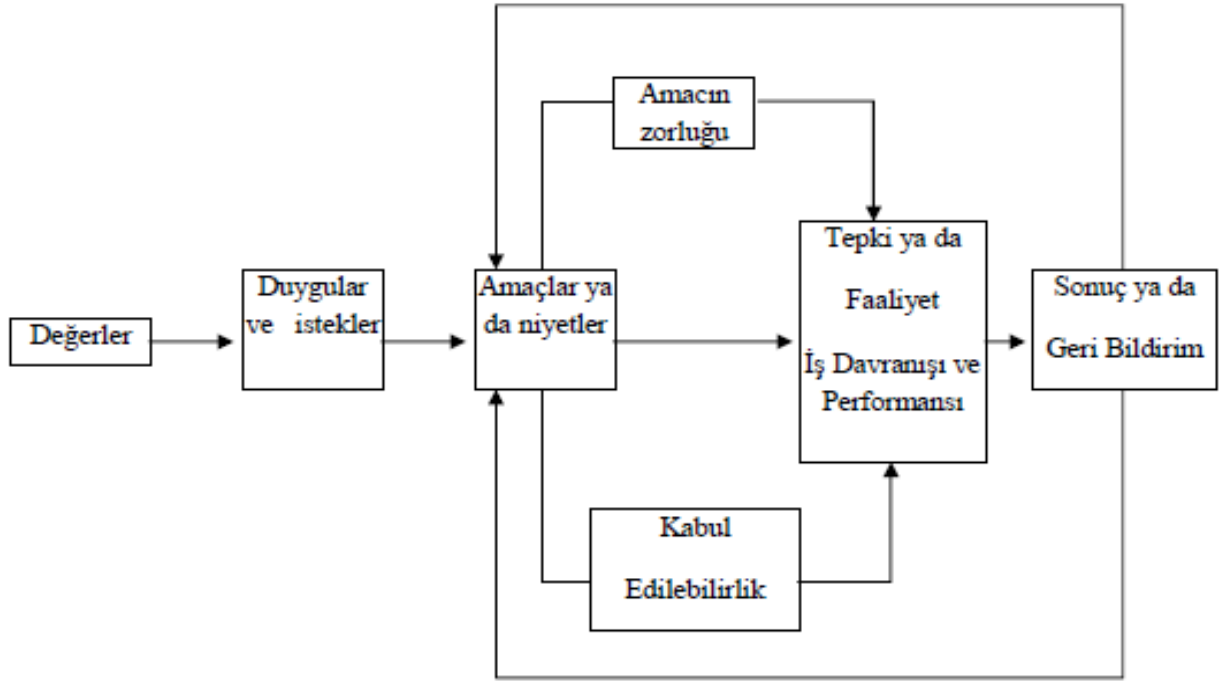


Şekil 1.11. Eşitlik Teorisi (Çiçek, 2005)

1.2.2.4. Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişilerin belirlediği amaçlar onların güdüleme derecelerini de belirleyecektir. Amacın kabul edilebilir olması için bireyin gerekli olan davranışları yapabilecek potansiyele sahip olması gerekir (Erdem, 2006:228). Kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon derecelerini de belirleyecektir. Erişilmesi zor ve yüksek amaç belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Koçel, 2005:654).

Amaç teorisi, bireyin elde etmek istediği amacı belirgin olarak bilme, anlama ihtiyacına dayanır. Bu teori, insan davranışlarının bir amaca, bir hedefe yöneltildiğinde, bu amaçların, bireyin enerjisini belirli bir işe gerektiği ölçüde yoğunlaştıracağı varsayımına dayanır.



Şekil 1.12. Locke'un Amaç Kuramı (Şahin, 2003)

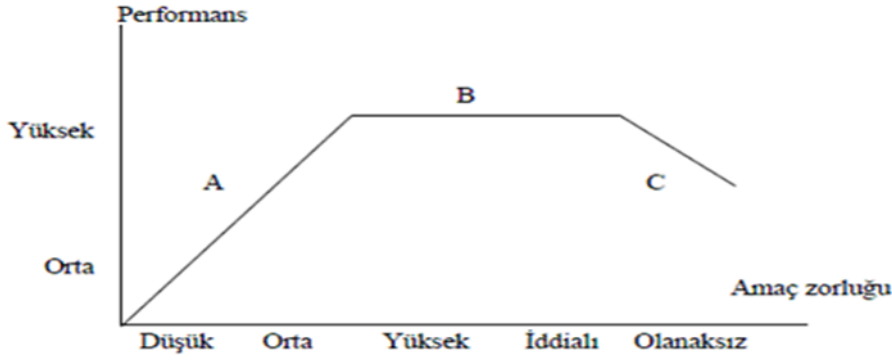
Yüksek motivasyonu sağlamak için amaçların şu özelliklerinin olması gerekir:

- Amaçlar, açık ve belirgin olmalı, genel ifadeli amaçlardan kaçınılmalıdır.
- Amaçlar, onu gerçekleştirecek kişi tarafından sahiplenilmeli, benimsenmelidir.
- Amaçlar iddialı olmalıdır.

Amaç zorluğu ile performans–motivasyon ilişkisi bir noktaya kadar paralellik göstermekte, bir noktadan sonra amaçın zorluk derecesi artmaya devam ettiğinde, performans–motivasyon artışı durmakta ve bir noktadan sonra da geriye gitmektedir. Aşağıdaki şekilde amaçların zorluğu ile performans–motivasyon arasındaki ilişki gösterilmektedir (Barutçugil, 2002:195).

Amaç Teorisinin başlıca iki önermesi vardır. Birincisi, bir insanın kendisi için koyduğu amaçlar büyük ölçüde onun davranışını yönlendirir. Birey hem ansal, hem fizik

enerjisini kendi saptadığı amaca yöneltir. İkincisi ise, dışarıdan, örgüt tarafından verilen özendiriciler, iş görenlerin amaçlarıyla niyetlerini etkileyerek performans üstünde etkili olur (ONARAN, 1981).



Şekil 1.13. Amaç Zorluğu ile Performans-Motivasyon Arasındaki İlişki (Barutçugil, 2002:194).

- A = Uygun yeteneğe sahip ve amacı benimseyen bir çalışanın performansı.
- B = Kapasitesini tam kullanan, kendini amaca adanmış bir çalışanın performansı.
- C = Çok yüksek hedeflere inancı olmayan bir çalışanın performansı.

Amaç Teorisi de diğer motivasyon teorileri gibi bir çok araştırmaya konu olmuş ve bazı açılardan destek bulurken bazı açılardan da eleştirilmiştir. Her şeye rağmen güdülemeyi odaklayan bir teori olarak kabul edilmektedir. Bu teori iş yerinde bireyleri değerlendirmek ve bireysel amaçları bağdaştırmak bakımından yöneticiye yararlı ipuçları sunmaktadır. Bunun dışında amaçlara göre yönetim felsefesi esasına göre amaçlara ve sonuçlara göre yönetim uygulaması, örgütsel planlama, kontrol ve personel değerlendirmesi gibi konulara ışık tutmaktadır. Buna karşılık teori şu noktalardan eleştirilmektedir:

- Bireyler her zaman amaçlı hareket etmeyebilir,
- Bireyler amaçlı hareket etseler bile rasyonel davranmayabilirler,
- Bireysel farklılıklar nedeniyle amaçların amaçlanması ve değerlendirilmesi farklılık arz edebilir,
- Zor amaçlar strese yol açabilir ve bireyler amaçlara yoğunlaştıkları için amaç dışı alanlar ihmal edilebilir. Bu nedenle kısa dönemli hemen sonuç getirici çabalara yönelebilir (Şahin, 2003:116).

Bazı ilişkilere rağmen birçok araştırma tarafından desteklenen ve motivasyonu açıklamada kapsamlı bir teori olan bu teori daha sonra Peter Drucker tarafından geliştirilen Amaçlara Göre Yönetimin (AGY) temelini oluşturmuştur (Ataman, 2001:453).

1.2.2.5. Motivasyon ve Öğrenme Teorisi

Personelde istenilen davranışları geliştirmek, örgütte etkinlik ve verimliliği yükseltmek maksadıyla kullanılan motivasyon tedbirleri ile öğrenme paralel yürütülmelidir. Bazı şeyleri öğrenmek sureti ile davranışlar değişirken, bu değişimi hızlandırmak maksadıyla cezalandırıcı yani negatif veya ödüllendirici yani pozitif motivasyon araçları yoğun olarak kullanılabilir. Ülkeler ve bölgelerdeki kültürel değerlere bağlı olarak, pozitif ve negatif motivasyon araçlarının kullanılması halinde çalışanların bu teşvik yöntemlerine tepkileri değişmektedir (Newstrom, 1997:134. akt., Çiçek, 2005:24).

Bu teoride kullanılan negatif ve pozitif, yani olumlu ve olumsuz motivasyon tedbirlerinin amacı personelde öğrenmeyi, yani davranış değişikliğini gerçekleştirmektir. Çevre veya yöneticiler tarafından benimsenen ve ödüllendirilen davranışlar kolayca öğrenilmekte ve tekrar edilmekte, çevre ve yöneticinin benimsemediği ve cezalandırdığı davranışlar ise tekrar edilmemektedir (Eren, 2004:547. akt., Çiçek, 2005:24).

1.2.2.6. X ve Y Teorisi ile W ve Z Teorileri

McGregor 1960 yılında, Maslow'un teorisine dayanarak geleneksel yönetim ve denetim görüşünü ifade eden X Teorisi ile bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılmasını öngören Y Teorisi'ni ileri sürmüştür. McGregor tarafından savunulan Y görüşüne göre insanlar; örgütteki çalışmaları sonucu alt düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra işinde başarılı olmaya çalışır. Çalışanlar örgütsel amaçlara inanırsa herhangi bir denetlemeye ihtiyaç göstermeden kendi kendilerini yönetip denetleyebilir. Uygun çalışma koşulları sağlandığında, yeterli seviyede teşvik edildiğinde, dengeli bir yetki ve sorumluluğa sahip olduğunda ve örgütsel amaçlarla bireysel amaçlar örtüştüğünde, yaratıcılığını ve bütün gücünü kullanarak örgüt için etkin ve verimli bir çalışma sergiler. (Onaran, 1981:22)

Örgütsel davranışların olgunlaşmasında önemli payı olan Muglas McGregor; insanları işlerine bakış açıları, çalışma alışkanlıkları ve onların motivasyonuna temel teşkil

eden psikolojik yaklaşımları bakımından çeşitli gruplara ayırmaktadır. McGregor personeli değerlendirirken, X ve Y Teorisi ile daha sonra W ve Z Teorileri şeklinde ifade edilen insan psikolojisine yönelik analizler, onların motive edilmesine yönelik özelliklerini de ortaya koymaktadır. “X Teorisi” çoğu insanın işten hoşlanmadığını ve onların imkân bulduğu ölçüde az çalışacağını varsayar. İnsanlar çoğunlukla tembel ve beceriksiz olduklarından işten kaçınır. Çok az hırs ve hevese sahiptir ve olanaklı olduğu ölçüde sorumluluk yüklenmek istemez. Bencildirler, örgütsel gelişmelere kayıtsızdırlar ve değişime direnirler. Örgütler tarafından verilen olağan ödüller bu kişilerin iş konusunda duydukları hoşnutsuzluğu gidermek için yeterli değildir. Bu nedenle yönetimin, bu tür personelden yüksek verim almak ve onu iş yapmaya teşvik etmek maksadıyla yapabileceği tek şey zor kullanmak, sürekli denetlemek ve cezalandırma ile tehdit etmektir. “Y Teorisi”, yönetimde insana yönelik destekleyici bir yaklaşımı yansıtır. İnsanların tembel ve beceriksiz olmadıklarını varsayar. Personelin tembel ve beceriksiz olduklarına ilişkin her hangi bir işaret, onların çalıştığı örgütlerle ilgili deneyimlerinin bir sonucudur. Yönetim bu kişilerin gizli güçlerini ve potansiyellerini ortaya çıkaracak ortamı yaratabilirse, çalışma onlara oyun ya da dinlenmek kadar doğal hale gelecektir (Çiçek, 2005:25).

Mc Gregor’dan sonra, W ve Z Teorileri de ortaya konulmuştur. Bu teorilerde ortaya konulan esaslar, X ve Y Teorilerinin insanlara yönelik psikolojik yaklaşımlarının daha aşırı şekilleridir. “Z Teorisi”; özellikle Japonya’da geliştirilmiş ve uygulama alanı bulmuş bir teoridir. Personelin işlerinde güvenle çalışmaları, işletmesine sahip çıkmaları, ömür boyu istihdama dayanan motivasyon sistemidir. Z Teorisi’nde, işletmeye sadakat duygusu, motivasyon sorununu çözen temel unsurlardan biridir. Bu yöntemde motivasyon, çalışanları güdüleme ve iş görmeye teşvik etme yerine; onların iradelerine hükmetme ve onları yönlendirmeyi hedeflemektedir. Demokrasinin eksik, insanların genel eğitim düzeyinin çok düşük olduğu dönemlerde çok yaygın olan bu motivasyon yöntemi, sanayileşmiş ülkelerde giderek gözden düşmekte ve uygulama alanından çekilmektedir. Ülkemizdeki işletmelerde bu yöntem özellikle eski tip yöneticilerde yaygın olmakla beraber günümüzde geçerliliğini kaybetmektedir (Çiçek, 2005:26).

W Teorisi; insanların yalnız korkutularak çalıştırılması ve başarılı olmasını öngören bir yaklaşımdır. Bu teorinin özelliği, dayakla ve ceza ile iş yaptırmayı ve verimli olmayı hedeflemektedir. W harfi, dayanın İngilizcesi olan “Whiplash”dan alınmış olan bu teori, bazı gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin kullandıkları yöntemdir. Gelişmiş ülkelerde,

çağdaş motivasyon usullerini ve modern insan kaynakları yönetim metotlarını uygulayan örgütlerin bu teorisiyi kullanması söz konusu değildir. Günümüzde her yöneticinin kendine göre bir motivasyon yöntemi vardır. Türkiye’de şu anda geçerli ve uygulanan yaklaşım X ve Y Teorileri’nin karışımıdır. Ancak, çalışanların eğitim düzeyi yükseldiğinde, ülke ekonomik olarak geliştiğinde ve ülkede demokrasi derinleştiğinde, Y Teorisi’nin Türk örgütlerinde yoğun olarak uygulanması süreci güçlenecektir (Çiçek, 2005:26).

1.2.2.7. Davranışçı Yaklaşım

Davranışlara göre güdüler, şartlanma ve model alma şeklinde ifade edilmektedir. Güdülenmede davranışsal yaklaşımın etkinliği, büyük ölçüde teşvik edici tedbirlere bağlıdır. Sınıfında öğretmenin yada arkadaşlarının sorduğu sorulara doğru cevap veren öğrencilere uygun motivasyon tedbirleri uygulandığında öğrenciler bir yandan sorulan sorulara cevap vermek için güdülenmiş, diğer yandan da öğrenmeye karşı istekli hale gelmiş olur. Bu yaklaşım dışsal güdülenmeye dayalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre, çalışanları kendi amaçlarını bir kenara bırakıp, kendini ödüle götüren amaca yönelebilir. Davranışsal yaklaşım birçok örgütte yaygın bir şekilde uygulanmasına rağmen, personelin güdülenmesi konusunda tartışmalı bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma getirilen ana eleştiri, dıştan güdülenmenin birey üzerindeki olumsuz etkileridir. Bu yaklaşım çalışanları sadece ödül almak için istenilen davranışı yapar hale getirebilir. Ödüller, kalite standardını karşıladığı zaman değil de, sadece verilen iş başarı ile yapıldı diye verilirse, dıştan gelen olumsuz etkilerde artış görülür (Çiçek, 2005:27).

Davranışları temel alan bir yaklaşımı bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen yöneticiler; örgüt açısından arzu edilen ve istenmeyen davranışları kesin çizgilerle belirleyerek bu davranışları çalışanlara duyurmak zorundadır. Ayrıca belirlenen davranışları gösteren çalışanlara karşı tepkiler gecikmeksizin adil bir şekilde gösterilmelidir. Çünkü tepki süresinin uzaması durumunda, alınan tedbir ve verilen tepkilerin davranışlar üzerindeki etkisi azalmaktadır. Bununla birlikte mümkün olan her fırsatta çalışanların ödüllendirilmesine, yani pozitif motivasyon araçlarının kullanılmasına özel bir özen gösterilmelidir. (Koçel,1993:379).

1.2.2.8. İnsancıl Yaklaşım

Aslında bütün insanlar güdülenmiştir. Kimse asla motivasyonsuz değildir. Bazen insanlar, bizim onların yapmasını tercih ettiğimiz şey için güdülenmemiş olabilirler. Ancak onların tamamen motivasyonsuz olduğunu söylemek doğru olmayabilir. İnsancıl psikoloji yaklaşımının ana ilkesi budur. İnsancıl psikoloji insanı; zihinsel, duygusal ve sosyal faktörler içinde bir bütün olarak inceler ve bu faktörlerin öğrenmeyi nasıl etkileyeceği üzerinde durur. İnsancıl yaklaşım; kişilerin algılamaları ve içten gelen ihtiyaçlarına cevap verilmesi üzerine odaklanır (Çiçek, 2005:27).

İnsancıl yaklaşım motivasyonu, insanların büyüme ve gelişmelerine neden olan, etkin bir içgüdü olarak görmektedir. Motivasyon, öğretmenin öğrenciye sınıfta dışsal olarak yaptığı bir etki değil, aksine büyüme, gelişme ve yeni tecrübeleri entegre etmek için halihazırda var olan pozitif bir eğilimi beslemedir. Her insan doğuştan, tüm insan davranışlarına enerji veren ve onu yönlendiren büyüme ilkesine sahiptir. Önünde oturan arkadaşını dürtükleyen küçük bir öğrencisi bile güdülenmiştir. Ancak onun güdülenmesi akademik olmayan etkinliklere yöneliktir. İnsancıl yaklaşıma göre, her birey değerlidir, çünkü insan doğuştan değerli bir varlıktır. Çevrenin öğrenme ve motivasyondaki rolünü destekleyen ikna edici kanıtlar vardır. Öğretmenler sınıfta öğrencilere sadece bilgi verip, istenen cevabı pekiştirmezler, bunun yerine hem öğrenciyi hem de öğrencilerin kişisel gelişimini destekler (Çiçek, 2005:28).

1.2.2.9. Sosyal Öğrenme Yaklaşımı

Bu yaklaşım davranışsal ve bilişsel yaklaşımların özelliklerini içerir ve motivasyon kavramına yeni boyutlar ekler. Sosyal öğrenme teorisine göre, sadece dışsal uyarıcılardan etkilenmediğimiz gibi, yalnızca içsel etkilerle de hareket etmiyoruz. Çevresel değişkenler ve bilişsel özellikler kadar öz yeterlilik, bağımlılık, başarı, saldırganlık gibi kişisel özellikler de bireyin davranışlarını etkiler. Davranışlar; çevresel değişkenler ve bilişsel özelliklerin etkileşimi sonucunda ortaya çıkar. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre, motivasyonu etkileyen üç ana etken vardır. Bunlar; bireyin amacına ulaşma beklentisi, amacın birey için değeri ve bireyin yapılacak işe yönelik tepkisidir. Birey ilk iki maddeye olumlu cevaplar veriyorsa bu durum o kişinin özgüven duygusunu geliştirecektir. Özgüven, bireyin belirli bir işi başaracak yeteneğe sahip olduğunu düşünmesi ve

algılamasıdır. Birey geçmiş yaşantılarına dayalı olarak veya başka kişilerin yaşantılarını izleyerek bir işin sonucunu tahmin eder. Beklenen sonuçlar olumlu ise ve yapılacak iş ona yarar sağlayacaksa motivasyon gerçekleşir. Davranışlar büyük bir oranda önceki davranışların sonuçları tarafından yönlendirilir. Örneğin ellerimizin donmasını beklemeksizin eldivenlerimizi giyeriz. Çünkü önceki yaşantımızdan böyle bir çıkarma yaparız. Öğrenciler yeni bir yarıyla başladıklarında alacakları derslerin hangilerinde başarılı yada başarısız olacaklarına dair bir yargı geliştirirler. Bu yargı büyük ölçüde onların elde edecekleri sonucu etkiler (Çiçek, 2005:28).

1.3. Motivasyon Araçları

Her türlü örgüt için temel unsurlardan biri insan kaynaklarıdır. Örgütlerde alt yapı, sermaye, makine ve cihazlar kısa sürede üretime hazır hale getirilebilir. Oysa insan kaynaklarının göreve hazır hale getirilmesi çok daha zordur. Bu nedenle örgütlerde farklılığı yaratan, etkinlik ve verimi sağlayan, rekabette avantaj sağlayan üretim unsuru insan kaynaklarıdır. Motivasyonun önemi de bu noktadan kaynaklanmaktadır. Örgütlerde güdülenmenin temel amacı, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çaba göstermelerini sağlamaktır. Bu nedenle işletmelerde, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda davranma istekliliklerini yoğunlaştırmak üzere çeşitli teşvik araçları kullanılmaktadır (Akat ve diğerleri, 2002:278).

İhtiyaç kalıplarındaki farklılıklardan ve onların değişen yapısından dolayı, işgörenleri motive eden motivasyon araçları kişiden kişiye değişir. Bir birey veya bir grup için yararlı olabilen teşvik araçları, belirli bir zamanda başka bir grup veya birey için etkili olmayabilir (Çiçek, 2005; Bingöl, 2002:195). Özendirici araçların etkinliği; değer yargılarına, çevresel faktörlere, sosyal ve eğitsel düzeye, toplumsal yapıya bağlıdır (Taş, 2005:43). Diğer taraftan, herhangi bir zamanda bir bireyin içinde birçok ihtiyacın mücadele ettiğini veya yarıştığını ve bu ihtiyaçların tatmininin bir anda mevcut olan birkaç teşvik aracına bağlı olacağını kabul etmek gerekir (Bingöl, 1997:264). Bu nedenle motivasyon araçları seçilirken bireysel farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Psikologlar çalışanları; emniyet arayan personel, mükemmellik isteyen personel, kendisine önem verilmesini isteyen personel, sorumluluk seven personel, prestij arayan personel ve herkes tarafından kabul edilmeyi bekleyen personel, olmak üzere altı ana psikolojik gruba

ayırmaktadır. Örgütte faaliyet gösteren personel bu gruplar içinde birden fazlasının özelliklerini gösterebilirse de bunlardan bir özellik baskın olarak bulunur (Çiçek, 2005).

Geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok araştırma ile saptanan, fakat önem sırası değişen özendirici motivasyon araçları ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve çalışma koşullarına bağlı yönetsel araçlar diye dört grup olarak incelenebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:147).

1.3.1. Ekonomik Araçlar

Bu özendirme aracını başta incelememize rağmen araştırmalar bu unsurun değerinin fazla büyütüldüğü hissini vermektedir. Fakat bu sözlerimiz maddi teşvik araçlarının önemsiz sayıldığı duygusunu vermesin (Eren, 2001:508). Para, insanların göz önünde bulundurdıkları ağırlıklı bir değerdir. Bireyler gelirlerini doğrudan yada dolaylı olarak azalacağı düşüncesi ile değişmeye karşı direnme gösterirler. İşgörenler mesleklerine yatırım yapmışlardır. İşimde nasıl başarılı olabilirim? İyi bir performansı nasıl gerçekleştirebilirim vb. düşünceler her personeli etkiler (Özdemir, 2007:34). Ücret artışları, primli ücret, kâra katılma, ve ekonomik ödüller; ekonomik araçlara örnek olarak verilebilir (Akat ve diğerleri, 2002:278).

1.3.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik özendirme araçları arasında en eski ve en yaygın kullanılan ücret artışıdır. Ücret; personelin bir örgütte yaptığı işin karşılığı olmanın yanında en temel ödüldür. Ücret; birey için yalnızca maddi bir değer değil, aynı zamanda personelin işe yaptığı katkıları, dolayısıyla işyerindeki önemini, işveren tarafından performansının nasıl değerlendirildiğini ve organizasyonun personele bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur (Çiçek, 2005).

Klasik dönem yönetim bilim araştırmalarında insan davranışlarının rasyonel nitelik taşıdığı ve maddi teşvik faktörünün onları güdüleyen tek faktör olduğu üzerinde durmuştur. Oysa o tarihlerden günümüze kadar yapılan araştırma ve incelemeler, para faktörünün insan davranışlarını tayin eden tek faktör olmadığını göstermiştir. Bununla birlikte para faktörü tek başına yeterli olmadığı, ancak halen kısmen geçerliliğini koruduğunu

görüyoruz. Yani günümüzde para gerekli ancak tek başına yeterli olmayan bir unsurdur. Ancak böyle olmakla birlikte özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde çalışanlar için en önemli motivasyon aracı olma özelliğini de korumaktadır.

Ücret artışının diğer özendirici araçlara göre etkinliğini saptamak üzere Fransa’da 1969 yılında yapılan bir araştırmada ilginç sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırmada bir grup işgörene yöneltilen soru şuydu: “şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederiniz?” Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde işgörenlerin üçte ikisine yakın bölümünün ücret artışını seçtiği saptanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:148).

Bu konuda Baykal (1978:44) “Faraza ücretlere yapılan bir zammın sağlayacağı bir etkinin niteliği veya, bu etkinin ne kadar bir süre zarfında oluşabileceği veya ücretlere yapılan zammın etkisinin ne kadar süre devam edeceği hakkında da bir fikir sahibi değiliz. Zam verilirken iş tutumunda arzulanan olumlu değişikliklerin meydana gelmesi de beklenmektedir. Hal böyle iken bizler, zam tayininde kullanılması gereken optimal takviye edici ölçünün ne olduğunu da bilmekteyiz. Verimin doğrudan doğruya çalışanın kontrolü altında bulunduğu ve kolaylıkla değerlendirilebildiği hallerde, iş sonuçlarının basit bir hesabı bizlere değerli bilgiler verebilir. Bu tip bilgiler, teşvik maksadıyla yapılan ücret artışlarının ne derece sık ve ne miktarlarda yapılması gerektiğine dair bizlere ışık tutabilirler” demiştir.

1.3.1.2. Primli Ücret

Primli ücret sistemleri çalışanların verimliliğini esas almaktadır. Ücretler çalışanların verimliliğine göre belirlendiği için, çalışana önceden belirlenmiş sabit bir ücret ödenmesinden daha çok tercih edilen bir yöntemdir. Böylece verimliliği artan çalışana daha yüksek ücret ödenmekte bu şekilde işletmenin kârlılığı artırılmaktadır (Balta, 2007:54).

Primli ücret sistemlerinde çalışanların kazançları, belirlenmiş sisteme göre otomatik olarak değişiklik göstermektedir. Dolayısıyla ödülün kısa bir zaman diliminde elde edilmesi ve iş çıktısıyla yakından ilişkili bulunması sebebiyle primli ücret

sistemlerinin diğer tüm ücret sistemlerinden daha büyük potansiyele sahip olduğu varsayılmaktadır (Bingöl, 1997; 386 akt. Gökçe, 2009).

Primli ücret sistemlerini uygulamak oldukça zordur. Özellikle işin ölçümü kolay olmadığı durumlarda, primli ücretin uygulanmasında güçlüklerle karşılaşılır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:50).

1.3.1.3. Kâra Katılma

İşgören moralinin olumsuz biçimde etkilenmemesi isteniyorsa, ekonomik gelişmeden doğan kazancın işletmede çalışan herkese açık bir şekilde ve dengeli olarak dağıtılması gerekir. Bir diğer deyişle, her işgörenin aldığı ücret artışına katkısı arasında yakın bir ilişki kurulmalıdır. Bu ilişkiyi kurmak ilke olarak kolay olmakla birlikte, üretim artışından doğan kazanca nasıl katılma sağlanacağı konusu, pek açık ve kolay değildir.

Sistemin özü, işletmenin her dönem sonunda elde ettiği kârın bir bölümünün, işgörenlere bırakılmasıdır. Sistemin gerekçesi ise, üretimin gerçekleşmesinde en az sermaye faktörü kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. İşgörenlere sadece ücret vermek yerine, özendirici bir araç olarak kâra katılmaları oldukça eski ve geçerli bir yöntemdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:151).

Kâra katılma konusu, uygulamada bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Grubun çok büyük olması ve kâr dağıtım sürelerinin uzun olması nedeniyle, bu sistemin üretimi artırmada etkili olmadığı saptanmıştır. Bu sistemde, organizasyonun kârlılık durumu sadece üretim artışına bağlı olmadığı için, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde işletmenin kârlılık oranı düşmekte, böyle olunca da personele dağıtılan kâr azalmaktadır. Bu durumda senede iki kere dağıtılan kâr oranı az olduğu için, bu sistem çalışanlar üzerinde pekiştirici bir etki yapmamaktadır (Taş, 2005:46).

Ancak bu konuda Güven (2004:86); “Normal ücretin yanında işletme başarısından gelen kârı paylaşan personel, doğal olarak daha fazla gayret gösterecek ve işine daha fazla adapte olacaktır” demiştir.

1.3.1.4. Ekonomik ödöl

İşgörenleri işe özendirmek ve işletmeye daha çok bağlamak amacıyla, başarı gösterenlere ekonomik değeri taşıyan ödöl verilebilir. Örneğin; bulunduğu bölümde önemli bir yenilik ya da buluş öngören işgörelere parasal ödöl verilmesi gibi. Bu yönde verilecek bir ödöl, sürekli üretim artışı, yüksek kalite, işe devamlı gelme, makine ve araçları iyi kullanma karşılığı da olabilir. Bu konuda dikkat edilmesi gereken birinci nokta, verilmesi kararlaştırılan ekonomik ödölün zaman yitirmeksizin sağlanan başarıdan hemen sonra işgörelere ödenmesidir. İkinci nokta ise, sağlanan başarı veya getirilen öneri ile verilen ödöl arasında bir orantının bulunmasıdır. Bu konuda gösterilen titiz uygulama, işgörenleri daha etkin çalışmaya ve yeni buluş ve öneriler getirmeye özendirecektir.

Ekonomik ödöl asli olmayan ödölldür. Para, hediye, eşya gibi ya da bu unsurları içinde taşıyan, bazı motive eden maddi ya da somut değerdür. Asli olmayan ödöllerin verilmesi de kazanılması da daha kolaydır. Bunlar kısa dönem hareket ettiricilerdir. Alıştırıcı özellikleri vardır. Bir defa bunlardan biri ile ödölendirildiğinizde aynı hareketi tekrarlırsınız, aynı ödölü beklersiniz. Daha da kötüsü hareketinizdeki yenilik eskidikçe, aynı miktardaki bir efor için daha fazla ödöl ümit etmeye başlayabilirsiniz (Yiğenoğlu, 2007; 39).

1.3.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Günümüz rekabet ortamında, insan kaynaklarını yönlendirmede ya da motive etmede kullanılabilecek sosyo-psikolojik motivlerde önemli yer tutmaktadır. İş motivasyonu bilimsel yönetimle birlikte para ya da ekonomik faktörler üzerinde odaklanmıştır. Başka bir deyişle klasik yöntem anlayışı işgörelere motivasyonunda, aldıkları ücretlerin yükseltilmesini esas alırken, Hawthorne araştırmalarıyla birlikte konu farklı bir boyut almaya başlamıştır (Baransel, 1983:107 akt. Özdemir, 2007:38). Psiko-sosyal araçların ne zaman, hangi ölçüde, ne kadar süre ve nasıl bir iletişim içinde kullanılması gerektiği konusunda ortaya atılmış bir teori henüz yoktur. Bilinen ve beklenen odur ki, her yönetici kendi düşünce ve yönetim anlayışına, kurumun şartlarına ve personelin psiko-sosyal yapılarına göre, sürekli değişen ve bu araçlardan yeri ve zamanı geldikçe yeterince yararlanmasıdır (Yiğenoğlu, 2007:37).

1.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

İşgörenlerin çoğu, bağıllık duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve inisiyatif kullanma gereksinmelerine önem verir, aşırı baskı, işgörenleri sıkıntıya sokar. Bu nedenle daha geniş yetki ve sorumluluk sağlandığında merkezkaç örgüt yapıları önerilebilir (Akat ve diğerleri, 2002:278 akt. Gökçe, 2009).

Çalışmada bağımsızlık kavramı işgörelere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Çalışmada bağımsızlık istediğı bireyin doğasında gelen bir duygudur. Çalışanların ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik aracılığı ile saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli ölçüde çalışma özgürlüğünü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler, yaratıcı ve yapıcı güç ortaya kolaylıkla çıkarılabilir (Yiğenoğlu, 2007: 39).

Bu konuda Peker ve Aytürk (2002:78); “Bağımlı çalışmak isteyen ve sorumluluk almak istemeyen görevlilere de inisiyatif vermek yararlı olmaz. Bu nedenle yöneticiler, personelinin kendi işlerinde söz sahibi olma, serbest çalışma ve inisiyatif kullanma eğilimlerini dikkate alarak onları motive etmelidir” diyerek bütün çalışanlara inisiyatif kullandırmanın doğru olmayacağını vurgulamışlardır.

1.3.2.2. Sosyal Katılma

İşgören bir örgütte kendine verilen bir işi yapmaya başlayınca, o işletmenin var olan ilişkiler sistemine dahil olur. Üstlenilen göreve göre diğer işgörenlerle birlikte çalışır. Bir işgörenin yalnız başına bir ilişkiler sitemine dahil olmadan çalışma olanağı yok denecek kadar azdır (Erdoğan, 1996:301).

Sosyal katılım gereksinmesi uygulamada farklı düzeylerde gerçekleştirilir.

- İlk bakışta bu gereksinmenin bir gruba üye olma ve bütünleşme isteğinden doğduğu söylenebilir. Birey, grubun üyesi olduğunu belirli bir yere sahip bulunduğunu kanıtlamaya çalışır.

- Daha sonra işgören, nelerin olup bittiğini öğrenme ve bilgi edinme gereksinmesi duyar. Bu istek grup yaşantısına katılma eğilimini belirler.

Yeterli bilgi alınmadığında, grubun dışında kalma ve kişiliğini kaybetme korkusu başlar.

- Son aşamada, işgören grubun yaşantısını taşıyan ve grubun bir üyesi olanın onurunu yaşayan kişidir. Grup değerlerini kendi değerleri olarak benimser, grup varlığının sürdürülmesini üstlenir. Katılma gereksinmesinin bu son aşamasında birey duygu ve düşüncelerini açıklama fırsatı bulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:158).

1.3.2.3. Değer ve Statü

Herkes kendisine önem verilmesini, hakkında iyi düşünülmesini ve saygınlık görmek ister. Değer, insana mutluluk, değersizlik ise kötümserlik getirir. İnsanlar bu gereksinmenin etkisi ile en güç koşullara katlanır, en ağır çalışmaları göze alırlar. İnsanın bir çok davranışı bu gereksinme ile açıklanabilir. Başarı kazanan ve toplum içinde değer sahibi olan kişiden yeni başarılar beklenir (Taş, 2005; s. 49 akt. Gökçe, 2009).

Statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Kişi 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 (Eren, 2001; s.512 akt. Gökçe, 2009).

İnsanlar toplum içinde prestiji (önemi, etkinliği, ve saygınlığı) yüksek olan örgütlerde ve birimlerde çalışmak isterler. Zira, kurumsal prestiji yüksek olan bir örgütte çalışan insanlar, aynı zamanda bireysel prestij sağlarlar ve bundan zevk ve gurur duyarlar. Bunun yanında bütün örgütlerde prestiji yüksek, önemli ve etkili birimler vardır. Her personel bu birimlerde çalışmayı arzu eder. Örneğin, personel birimi, her örgütte bütün personelin işe alınması, atanması, sicili, yükselmesi, görev yerinin değiştirilmesi vb. işlemleri yürüttüğünden, personel biriminde çalışan bir şef taşra personeli nezdinde, aynı örgütteki kütüphane daire başkanından daha etkin bilinir ve ona daha çok önem verilir.

Örneğin, yılbaşında personel şefinin aldığı tebrik sayısı, kütüphane daire başkanının aldığı tebrik sayısından fazladır (Peker ve Aytürk, 2002:70).

1.3.2.4. Gelişme ve Başarı

Örgütler, teknoloji ve insanların bileşiminden oluşan ve belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan, toplumsal sistemlerdir. İnsanlar, zamanlarının çoğunu örgütlerde ya da örgütün çalışanı ya da örgütlerin kullanıcısı olarak geçirmektedirler. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerin işlerine güdülenmiş, istekli ve azimli çalışmaları, özellikle gelişmekte olan ülkelerde büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle her alanda, işine yeteri kadar güdülenmiş insanlara gereksinim duyulacağı açıktır (Baygut, 2007:68).

Birçok kişi işletmeye girdikten hemen sonra, hatta bazen girmeden önce kısa zamanda yükselme ve gelişme olanaklarını araştırır işgörenlerin işletme içi ve işletme dışı eğitim olanaklarından yararlanarak ve kişisel deneyim birikimlerine de dayanarak daha yüksek olanlara tırmanma yarışına girerler. Bir iş yerinin başarısı, elemanlarının teker teker başarılarına bağlıdır. Bireye yeteneklerini geliştirme, yükseltme ve başarı sağlama olanakları tanındıkça, işletmeye daha çok bağlanır ve işletme tarafından tek yönlü sömürüldüğü duygusuna kapılmaz. Bu arada kendisine olan güven duygusu, işinde gösterdiği başarı oranı da yükselir.

Başarıyı artırıcı çabalar grup açısından da ele alınabilir. Bir işi birlikte yapma ve ortak başarı duygusu yaratma işletme için daha yararlı sonuçlar doğurur. Çünkü kişisel başarılar işgörenler arası kopukluklara ya da klikleşmeye yol açabilir. Oysa çalışma gruplarına özendirme; bireyler arası işbirliği, dayanışma içinde çalışma duygusunu ve alışkanlığını geliştirir, üyeleri daha sıkı bir şekilde birbirine bağlar, karşılıklı saygı ve sevgi anlayış ortamını yaratır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:160-161).

1.3.2.5. Çevreye Uyum

İçine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar. İşgörenler, yeni katıldığı çevrenin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılik

duygusunu atmalıdır. Şurası bir gerçektir ki, her grup yeni gelen kişiye karşı her zaman istekli davranmaz, belirli süre ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörenlere 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 (Sarıkurt, 2007:70).

1.3.2.6. Öneri Sistemi

Motivasyonda işgörenleri psiko-sosyal açıdan çalışmaya özendirecek etkili araçlardan biri de öneri sistemidir. Öneri sistemi, aynı zamanda işletmede demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergelerinden biridir(Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:163).

Öneri sisteminin sağladığı faydaları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Çalışanlar sundukları öneriler ile kurumun işleyişine bir katkı sağladıklarını düşünecekler,
- Düşündüklerinin gerçekleştiğini görmek, çalışanları güdülenmiş olur,
- Öneride bulunanlar bulundukları öneriler ile çevrelerinde saygınlık kazanacaklardır,
- Öneri sistemi çalışanların kuruma sahiplik duygusunu geliştirmektedir,
- Önerilerin kabul görmesi, başka önerilerin de gelmesine zemin hazırlayacaktır.
- Öneri sistemi açık ve katılımcı bir yönetim anlayışının örneğidir,
- Öneri yeni öneri getirir, anlayışı çalışanların kurum işleyişine çok yönlü katılımlarının sağlanmasının bir yönüdür,
- Öneriler kurumun işleyişinde aksaklıkların çabuk giderilmesi ve görülmesi için de yöneticiye kolaylık sağlar,

- Birçok kurum ve kuruluş öneri sistemini uygulayarak, katılım ve başarıyı birlikte yakalamışlardır (Baygut, 2007:70).

1.3.2.7. Psikolojik Güvence

Çalışan işyerinde ekonomik güvencenin ötesinde psikolojik güvence arayışı içerisinde. Psikolojik güvence kavramı çalışmanın geçtiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresini kapsamaktadır. Buna göre çalışma ortamını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı psikolojik öğeler kaldırılırken, olumlu nitelikli çalışma koşullarının artırılması gerekmektedir. Böylece işyerinde kişinin kendine olan güveni artmakta ve bu durum onun işe motive olmasını sağlamaktadır (Silah, 2001:95).

1.3.2.8. Sosyal Uğraşlar

İşgörenlerin boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler, çeşitli nitelik ve içerikli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle özetlenebilir:

- Sportif uğraşlar: çeşitli spor dallarında çalışma olanakları sağlanır, spor tesisleri kurulur, karşılaşma ya da turnuvalar düzenlenir.
- Geziler: aynı iş dalında yer alan işletmelere geziler düzenlenerek işgörenlerin bilgi ve görüşleri geliştirmeye çalışılır.
- Kütüphane: işgörenlerin kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini artırmak amacı ile işletme içinde bir kütüphane kurulabilir.
- Özel günler ve eğlenceler: işletme içinde ya da dışında özel günler nedeni ile çeşitli programlar düzenlenebilir. Bu programlar, her işletmenin kendi alışkanlık ve geleneklerine göre değişir. Örneğin, bir tören, kokteyl, yemekli ziyaret, çay partisi, müzik şöleni, vs. olabilir.

Sosyal uğraşların iki yönlü önemi vardır. Bunlardan birisi, işgörenlerin boş zamanlarını değerlendirerek hem kendi aralarında hem de yöneticilerle kaynaşmalarını sağlamaktadır. İkinci önemli yönü ise, sosyal uğraşlara katılan işgörenler arasında başarı ve etkinlikleri izlenen doğal liderleri saptamaktır. Bu tür liderlerin çalışma zamanında

diğer işgörenleri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilecekleri unutulmamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:164-165).

1.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Motivasyonu artırmak için örgütsel ve sosyal araçlardan da yararlanılabilir. Bu araçlar; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi olarak sıralanabilir.

1.3.3.1. Amaç Birliği

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmak için birer araç oldukları gerçeği kabul edilirse, örgütsel başarıyı “insanı sömürmekte” değil, “insanı kazanmakta” aramak gerekir. Eğer çalışanların amaçları ile örgütsel amaç arasında bir bütünleşme sağlanabilirse, bundan her iki kesim de kazançlı çıkar (Allan, 1998:21).

Her şeye karşın, farklı nedenlerden doğan örgütsel ve bireysel amaçların çatışması son derece doğal karşılanması gereken bir olgudur. Önemli olan bu çatışmayı kişisel ve duygusallıktan soyutlayarak, toplumsal ve ussal tabana dayalı ortak amaçlara yöneltebilmektir.

Amaç birliği, örgütsel birliğe yol açar. Amaç birliği kendiliğinden oluşmaz, yaratılır. Bu birliğin yaratıcısı ise yöneticiler olmalıdır. Yönetici astlarını işlerinde dürüst ve verimli çalışmanın işletme çıkarlarına olduğu kadar kendi çıkarlarına da dönük olduğuna inandırabilirse, işgören örgüt amaçlarına katkıda bulunmakla kendi amaçlarına hizmet ettiği bilincine varabilir. Bu yönde işletme ve işgören kesiminin göstereceği iyi niyetli çabalar ortak bir çizgide birleşmeyi kolaylaştırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:66).

1.3.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

İnsanların sahip oldukları güç, yetkileriyle yakından ilgilidir (Bentley, 2000:135). Yetki, bir görevi, bir işi belli şartlarda yapmayı sağlayan karar verme ve uygulama hakkıdır (Elma, 2003:182). Bursalıoğlu (1987:270) ise yetkiyi; kurumlaşmış güç, gücün dış göstergesi, başkalarının davranışını etkileyecek kararlar alabilme gücü, yöneticinin karar verme hakkı, itaat istemek hakkı, bir iletişim akımı olarak tanımlamıştır.

Çağdaş işletmeler giderek merkezci yönetim modelinden merkezci olmayan modele doğru hızlı bir gelişme içine girmişlerdir. Merkezci olmayan örgütlerde işgörenlere kendi yetki alanları içinde bağımsız karar alma özgürlüğü tanınır. Yetkisini kullanan işgörene güven duyulur, onların en iyi biçimde yetişmesine olanak tanınır. İşgören için en iyi eğitim yolu sorumluluk yüklenmektir. Zaman içinde sorumluluk yüklenen kişiye aynı ölçüde yetkide verildiği kabul edilirse, birey karar çerçevesinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında kişiliğine kavuşur ve moral düzeyi yükselir. Üstelik kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi kararların etkinliği artacaktır. Böyle bir yönetim modelini uygulayan işletmelerde hiç kuşku yok ki, elemanlardan beklenen verimli ve istekli çalışma ortamı çok daha kolaylıkla sağlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:167).

1.3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim ve yükselme politikası çoğunlukla, işletmenin güdülenme politikası ile birlikte yürütülür (Akat ve diğerleri, 2002:279). Eğitim, bir gereksinimdir ve amacı bireyin performansının yükseltilmesi, verimliliğinin ve kişisel yeteneklerinin artırılmasıdır. Eğitim ve öğretim tüm çalışanları kapsamlı, bireyin yaşantısında kesintisiz sürdürülmeli ve sadece iş konularıyla sınırlı kalmayıp her alanda yetiştirilmelerini kapsamalıdır (Gökçe, 2009).

Örgütte personelin daha verimli çalışabilmesi için, öncelikle iş başında yetiştirilmesi ve eğitilmesi, bu amaçla kurum içinde kurs ve seminerler düzenlenmesi ve ayrıca kurum dışında düzenlenen kurs ve seminerlere gönderilmesi personeli hem alanında uzmanlaştırır hem de personelin örgütte daha verimli ve başarılı olmasını sağlar. Çünkü her kurs ve seminer, personelin performansını geliştirir. Bu nedenle yöneticiler, personelin eğitime ve yetiştirilmesine önem vermelidirler (Peker ve Aytürk, 2002:81). Kendilerine yeni bilgiler sunulan, davranış ve tutumları üzerine eğilinilen işgörenlerin ait olma, sevgi görme, ilgilenilme gibi sosyal içerikli gereksinimleri büyük ölçüde giderilmiş olacaktır. Eğer eğitim süreci grup halinde (eğitim grupları) olarak ele alınmışsa, elde edilecek sonuç daha da etkinleşecektir (Kaynak, 2002:148 akt. Gökçe, 2009).

Örgütlerde çalışanlar, hizmet süreleri arttıkça görevlerinde yetiştikçe ve başarılı oldukça, daha çok yetkiye sahip olmak, daha çok maaş/ücret almak isterler. Görevinde

başarılı olan ve yeterli süre hizmet etmiş olan bir görevlinin, daha üst kadrolara/mevkilere yükselmesi de doğal ve yasal hakkıdır. Kişi, örgütte yükselmez ise, bir süre sonra verimi düşer ve pasifleşir. Onun için terfi (yükselme), personeli en çok motive eden yöntemlerden biridir (Peker ve Aytürk, 2002:81).

1.3.3.4. Kararlara Katılma

İnsanlar genellikle tepeden inme emirlere tepki gösterirler. Çünkü, kendilerinin adam yerine konmadığını kabul ederler. Oysa kendilerine sorarak, danışarak karar ve emir verildiğinde, o işi daha çok benimser ve daha iyi yaparlar. Zira, işi fiilen yapan kişiler, o işi yöneticiden daha iyi bilirler ve daha iyi yaparlar. Bu nedenle kendileriyle ilgili bir işin kendilerine sorulmadan ve danışılmadan emredilmesine tepki gösterirler (Peker ve Aytürk, 2002:81).

Katılmanın verimi artırdığı görüşünü destekleyen araştırmalar çoktur. Ancak, katılımın etkili olabilmesi, katılma eylemine ilişkin koşulların, katılanların değerlerine uydurulmasını gerektirir. Katılanlar katılma eylemini doğru ve uygun buldukları oranda yasal görürler. Fakat katılma derecesi katılanların değer ve beklentilerini aştığı zaman, katılma katılanların gözünde geçerliliğini kaybetmektedir (Bursalıoğlu,1987:246)

Bir motivasyon aracı olarak işgörenlerin kararlara katılması isteniyorsa, bu aracı sadece işgörenlerin görüşlerini almak gibi göstermelik bir amaçla kullanmaktan kaçınmak gerekir. Bazı işletmelerde ise sadece belirli işgörenlerin temsilcilerinin görüş ve düşünceleri alındığı ya da bunların belirli ölçüde kararlara katıldıkları görülür. Oysa kararların sağlıklı olması kadar, demokratik nitelik taşıması ve hepsinden önemlisi uygulamada işgörenler tarafından alınan kararların desteklenmesi gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:169).

1.3.3.5. İletişim

İnsanlar arası iletişim; kişilerin birbirleriyle bilinçli yada bilinçsiz olarak iletilmek istedikleri duygu ve düşüncelerini akla gelebilecek her türlü yolla başkasına aktarma ve ondan bir cevap alma davranışıdır.

İletişim, birbiriyle ilişkili iki ya da daha fazla kişi arasındaki mesaj alış verişidir.

Daha açık bir ifadeyle iletişim, konuşmak, yazmak, dinlemek, vücut dilini iyi kullanmak, yazılara ve telefonlara cevap vermektir. Hatta hiç bir şey yapmamak ve susmak dahi karşı tarafa bir mesajdır ve anlamlı bir davranış tarzıdır. Bu yüzden özel yaşamda olduğu kadar, toplumsal ve örgütsel yaşamda da iletişim son derece önemli ve etkili bir süreçtir (Peker ve Aytürk, 2002:87).

İletişimin dört önemli ögesi bulunmaktadır:

- 1.Kaynak (Bilgi-mesaj gönderen)
- 2.Kanal(Bilgilerin aktarılacağı ortam)
- 3.Mesaj,(bilgi)
- 4.Alıcı(mesajı alacak olan).

Bu öğelerden birisi eksik olursa iletişim gerçekleşmez (Kaya, 1991:107).

Bir örgüt ortamı içinde, formal ve informal olmak üzere iki tip iletişim işler. Formal iletişim hiyerarşideki basamaklar ve makamlar arasında, enformasyon ve kararların çift yöllü olarak aktarımıdır. Örgütün formal yanı, formal iletişim yoluyla çalışır. İnfomal iletişim ise, kişiler ve gruplar arası ilişkilerden meydana gelir, üyenin örgüte karşı tutumlarını gösterir ve örgütün informal yanını işletir. Formal iletişim ne kadar bozuk ve aksak olursa, informal iletişim o kadar artar ve zararlı etkiler yapar (Bursalıoğlu,1987:163).

Gürsel (2006:64) sosyal-psikolojik anlamda çatışmalara neden olan iletişime ilişkin temel faktörleri; anlam güçlükleri, yetersiz bilgi alış verişi ve iletişim kanallarının bozukluğu şeklinde sıralamıştır.

İletişim insan davranışını etkileyen süreçlerin hem en önemlilerinden biridir hem de tüm yönetim süreçlerinin temelinde yatar (Kaya, 1991:110). Çalışanların yöneticilere kolayca ulaşabilmeleri bir örgütteki iletişimin yeterliliği hakkında önemli ipuçları verir. Astların yöneticilerine sorunlarını, önerilerini iletmek üzere kolayca ulaşabilmeleri o örgütte iletişimin çift yönlü işlediğine, astların iletişimde önemli bir engel olan iletişim korkusu yaşamadıklarını gösterir (Demir, 2003:158).

1.3.3.6. Fiziksel Koşulların İyileştirilmesi

Personelin çalışma ortamının ve çalıştığı yerdeki fiziki olanakların ve koşulların iyileştirilmesi, personelin işinde daha verimli çalışmasına olumlu etki eder. Zira, çalışma yerini uygun biçimde ısıtma, aydınlatma, havalandırma ve sağlık koşullarına uygun hale getirme ayrıca kullanılan malzeme, araç ve gereçleri yenileme, personeli işinde olumlu yönde güdüleyici maddi ve fiziki etmenlerdir (Peker ve Aytürk, 2002:73). Bu nedenle işgörenin işe en kısa zamanda uyarlanması isteniyorsa, çalışma yerinin ve onu etkileyen koşulların çok iyi seçilmesi ve düzenlenmesi gerekir. Bu yönde girişilecek her çaba işletmeden çok insanı amaçladığından işgöreni hoşnut kılacaktır. Kaldı ki, çalışma koşullarının hangi yönde ve hangi biçimde iyileştirilmesi gerektiği işgören istekleri doğrultusunda gerçekleştirilirse, bu koşulların etkililiği daha da yükselecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:174).

2. BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİNDE MOTİVASYON

2.1. Yönetici ve Eğitim Yönetimi Teorisi

Yönetimin farklı alanlar için farklı farklı tanımları yapılabilir. Ancak yapılan farklı tanımların ortak yönleri incelendiğinde aşağıdaki gibi tanım elde edilebilir. Yönetim; “Örgütü saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma, insan ve madde kaynaklarını sağlama ve kullanma, belirlenen politika ve kararları uygulama, işlerin yapılmasını sağlama, örgütün çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirme bilim ve sanattır.” Yönetim bilimdir çünkü yerine getirilmesinde ilkeler, kurallar ve teknikler vardır. Yönetimin sanat olması ise yöneticide sahip olması gereken isteklilik, ilgi, algı ve beceriler bulunmasından kaynaklanır.

Eğitim yönetimi ise kamu yönetimin özel bir alanıdır. Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerini saptanan amaçlara ulaştırmak üzere insan ve madde kaynaklarını sağlayarak ve etkili bir şekilde kullanarak belirlenen eğitim politika ve kararlarını uygulamaktır (Taymaz, 2011:20). Eğitim sisteminin girdisi, işlediği varlık ve çıktısı insan olması sebebiyle diğer sistemlerden farklılık gösterir. Dolayısıyla bu farklılık yönetim alanında da kendini gösterecektir. Eğitim sistemi ve eğitim yönetimi kavramları eğitimin bütünü ile ilgilidir. Eğitim yönetimi sistemi bütün olarak çözümleme ve birleştirmeyi amaçlar (Taymaz, 2011: 22). Toplumun eğitim ihtiyacını, nitelikli insan gücü ihtiyacını, maliyetleri ve kaynakları belirlemek eğitim yönetiminin görevidir.

Eğitim yönetiminde okulun yüksek başarı, etkin öğretme ve öğrenme ile iyi ilişkilere dair taahhütlerini yansıtan pozitif bir felsefe söz konusu olduğunda; öğretmenler, öğrenciler ve veliler okulun müdürünün liderliği ve yönetimine güven duyacaklardır. Okul müdürleri görevleri ve okulun başarısına ilişkin hesap verme sorumluluğuna sahip oldukları zaman iyi bir yönetim sergilemiş olacaklardır.

Yönetim, bir örgütün belirlenen politikalarını uygulamak için sürdürdüğü etkinliklerini düzenleme yollarını ifade eder (Küçükahmet, 1999:277). 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 (Başaran, 1982:91). Yönetimin amacı ise Tortop’a göre *az kaynak ile çok verim elde etmektir* (Tortop, 1983:7).

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 (Drucker, 1994:124).

Adam Smith 1776 yılında “Ulusların Refahı” adlı yapıtında, üretimin daha verimli hale gelmesi için iş bölümünden söz eder. Standartlık kavramı 1800’lerde geliştirilmiş ve çalışma koşullarının iyileşmesiyle verimin artırılacağı savunulmuştur (akt. Halis, 2000:4). Bilimsel yönetim düşüncesinin öncüsü Taylor, en iyi yönetimin önceden belirlenmiş yasalara, ilkelere uymak olduğunu, verimsiz çalışmanın kaynağını ise sistemli bir yönetim anlayışının olmamasına bağlamıştır. İshikawa, kalite için kurumun temel değerleri, teknolojisi, örgüt yapısı ve yönetim şekli, eğitim etkinliklerinin durumu gibi etkenlerin önemli olduğunu söyler (akt. Cafoğlu, 1996:73).

Juran üst yönetimin etkin bir liderlik yapması gerektiğini kalite geliştirmek için toplam kalite sürecinin birçok basamağından söz eder (akt. Efil, 1999:74). Crosby, kalitenin bir maliyeti olmadığını, ilk defada doğru yapmanın daha ucuz olduğunu, sıfır hatanın başarı standardı olması gerektiğinden söz eder. Sıfır hata kavramından vazgeçilerek daha sonra Kaizen anlayışına geçilmiştir (akt. Halis, 2000:174). Deming, yönetim stiline 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 (akt. Ensari, 1999:40).

Yönetim için farklı yaklaşım ve ifadelerle yapılan tanımların ortak olan yönleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Taymaz, 1995:15):

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

2.2. Eğitim Yönetiminde Motivasyon Teorileri

Günümüz hızlı gelişme ve rekabet ortamında kurumlar varlıklarını devam ettirebilmek için bütün kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde kullanmak zorunda kalmaktadır. Kaynakları kullanan ve şekillendirenin insan olması nedeniyle çalışan faktörü büyük önem taşımaktadır. Çalışanların fiziksel, ruhsal ve zihinsel gücünü kurumun hedefleri doğrultusunda kullanabilmek için çalışan motivasyonunun sağlanması, kurumun devamlılığı açısından göz önünde bulundurulması gereken bir konudur. Kurum yöneticilerinin en önemli görevi, örgütte çalışan her bireyin kurumun hedeflerine uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak performansı yüksek bir kurum yaratmaktır.

Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyen kişidir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 2000:76). Yönetici, sahip olduğu yetkileri kullanarak insanları yönetebilir. Ancak salt yetkiyle insanların harekete geçirilmesinde etkili olamaz. Yöneticinin güçlü bir lider olması da gereklidir.

Okullar, toplumdan etkilenme ve toplumu etkileme özelliği gösteren bir kurum olma noktasında görevlerini en iyi şekilde yerine getirmelidir. Günümüz şartlarına uyum sağlamada, okulları hedeflerine etkili bir şekilde ulaştırmada öğretmenlerden verimli olma ve performanslarını yüksek tutma noktasında toplum beklenti içine girmektedir. Okullardan bu beklentiler, önemli ölçüde okul yöneticilerinin öğretmenleri motive etme başarısına ve öğretmenlerin de motive (güdülenme) olmaları konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmasıyla mümkün görülmektedir. Dünyada meydana gelen hızlı gelişmeler karşısında pek çok ülkede yönetici ve öğretmen motivasyonu inceleme konusu

haline gelmektedir. Ülkemizde de bu alanda duyulan ihtiyaç bu çalışmaya önem kazandırmaktadır.

Eğitim kurumlarını yönetenlerin başarısı; yönettikleri okullarda öğretmenlerin ekonomik ve sosyo-psikolojik yapılarını yakından tanımlarına ve çalışanların çoğunluğu tarafından benimsenen bir politika izlemelerine bağlıdır. Motivasyon konusu genel olarak bireylerin beklentilerini, ihtiyaçlarını, amaçlarını, davranışlarını kapsamaktadır. Motivasyon sözcüğünün karşılığı olarak dilimizde güdülenme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır (Karaköse ve Kocabaş, 2006).

Eğitim kamu yönetiminin özel bir alanı olduğu gibi devletin oluşturduğu kurumlardan biridir. Eğitim faaliyetleri özel sektöre bırakıldığı durumlarda bile devletin gözetim ve denetimiyle sınırlandırılmıştır. Çünkü halkı belirli bir yasa veya döneme kadar mecburi eğitmek daima devletin görevi olmuştur. Hatta günümüzde bu eğitimi ölünceye kadar sürdürmek hayat boyu öğrenme anlayışının temelini teşkil etmektedir. 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 bağışlar da vardır (Çelikkaya, 1997:140). 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 istemesindendir (Küçükahmet, 1999:278).

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 iş görenlerini örgütsel, yönetsel ve eğitsel amaçlar doğrultusunda, yöneltten ve etkili çalıştıran eğitim yöneticileridir (Başaran, 1996:118). Eğitim kurumunun başarısı o eğitim kurumunun yönetiminin de başarısıdır. Ancak bu tek başına okul yönetiminin değil yönetimin diğer unsurları motive etmesinin bir sonucudur.

Eğitim yönetimini diğer kurumların yönetimlerinden farklı kılan eğitimin kendine özgülüğüdür. Eğitim yönetimini özgün yapan, toplumsal bir kurum olan eğitimin

özgünlüğüdür (Küçükahmet, 1999:278). Bu bakımdan diğer sistemlerden farklılık gösterir ve eğitim sisteminin özellikleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Taymaz, 1995:16).

- Eğitim sistemi doğrudan ve dolaylı olarak insanlarla ilgili hizmette bulunur, onların davranışlarını değiştirir veya yeni davranışlar kazandırır. İnsan davranışlarında oluşturulan değişiklikler, veliler ve toplum tarafından beklenenlerden farklılaştığında çatışmalara neden olabilir.

- Eğitim amaçlarından biri, insanlarda düşünme ve eleştirme davranışlarını da geliştirmedir. Öğrenciler okulda eleştirici düşünceyi geliştirince okulda farklı düşünceye sahip olanların tepkisi artar.

- Eğitim kurumlarında yetiştirilenler eğitildikleri alanlar dışında çalışmak isteyebilirler, bu durumda eğitim-insan-iş dengesi bozulabilir.

- Eğitim sisteminde insan davranışlarında oluşturulan değişikliğin veya kazandırılan davranışın ölçülmesi, amaçlara ulaşma derecesinin saptanarak başarının değerlendirilmesi güçtür.

- Eğitim sisteminin girdisi ve çıktısı çevre insanıdır. Bu nedenle çevrenin gereksinimlerini karşılama durumundadır ve çevrenin etkisi kaçınılmazdır.

- Eğitimle ilgilenen ve eğitim sisteminin doğrudan ve dolaylı olarak denetleyenlerin sayısı çoktur. Değişik birey ve grupların beklentileri de farklı olacağından, özellikle okul yöneticileri değişik baskılar altında çalışırlar.

- Toplumu eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisi dengeli değildir. Beklentiye kıyasla ilgisi azdır, bu nedenle işbirliğinin sağlanması güçtür.

- Eğitim kurumu olan okullarda görev alan öğretici personel genelde mesleki eğitim görmüş öğretmenlerden oluşur. Okul müdürleri bakanlık tarafından çoğunlukla öğretmenler arasından seçilerek atanır. Bunların büyük bir kısmının okul yöneticiliği konusunda öğrenim ve deneyimleri olmadan atanması teknik yetkinin kullanılmasını güçleştirmektedir.

- Eğitim kurumları ülkenin her yerinde ve en küçük yerleşim birimi olan köylere kadar yayılmıştır. Eğitim yönetimi çeşitli kademelerde ve alanlarda öğrenim yapan tüm kurumların verimli biçimde yönetilmesinden sorumludur.

- Eğitim kurumları çevre ve yörenin gereksinimlerini karşılamakta yükümlü olmaların karşın yönetim genelde merkezi sisteme bağlıdır.

Her sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de öne çıkan özellikler vardır. Bu farklılıkların bilinmesi ve uygulamada dikkate alınması eğitim yöneticisinin görevidir. Eğitimde yapılan her şey sonuç olarak toplumu etkilemektedir. Uygulayan birey etkilenen ise bireylerin oluşturduğu toplumdur.

2.2.1. 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 açısından ilgilenmişlerdir. İnsanın duygu ve düşünceleri ihmal ederek yönetimi meslek olarak görmüşler, yöneticiye yol göstermeyi anahtar kabul etmişlerdir (Kaya, 1986:57). Klasik yönetim düşüncesi genelde şu varsayımlara dayanmaktadır (Baransel, 1979:195):

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

- 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, sübjektif 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 artırır. Kontrolü kolaylaştırır.

- Yönetim fonksiyonları, evrensel nitelik taşır, belli bir şekilde yerine getirilir, kişisel ve çevresel faktörlerden etkilenmez.

İlkeler dikkatle incelendiğinde görüleceği gibi, klasik 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 (Ertekin, 1985:85).

2.2.2. Davranışsal (Neo-Klasik) Yönetim Teorisi

Klasik yönetimde, insan ögesinin göz ardı edilmesi, neo klasik yönetim düşüncesinin ana fikrini oluşturur. İnsan yeteneklerinden azami ölçüde yararlanmak, yapı ve insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek bu yöntemin 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 (Aydın, 2000:111).

1930'lara kadar, Klasik Teori bakış açısından geliştirilen kavramlar ve araştırma bulgularından oluşan "bilgi birikimi" yönetim uygulamaları ile organizasyon yapı ve işleyişine yol gösteren teorik kaynak olarak süregelmiştir. Ancak 1929 Dünya Ekonomik Krizi'nin etkisi ile işletmelerde çeşitli organizasyon sorunlarının artması sonucu olarak Klasik Teorinin eksiklikleri hissedilmeye başlanmıştır. Klasik Teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapan, Davranışsal Teori olarak adlandırılan yeni bir akım doğmuştur.

Davranışsal yaklaşım bireylerin birbirinden farklı olduğu, insanı bir bütünün oluşturduğu; davranışlarının bir nedene dayandığı örgütün bir sosyal sistem özelliği gösterdiği, insanın örgüte, örgütün de insana bağlı olduğu temel kavramlarına dayanır. Davranışsal yaklaşımın genel özellikleri şöyledir; Davranışsal Teorinin en önemli özelliği, klasik teorinin eksik bıraktığı insan unsurunu inceleme konusu yapmasıdır. Organizasyon yapısı içinde insanın nasıl davrandığı, neden o şekilde davrandığı ve yapı ile davranış arasındaki ilişkileri açıklamıştır. Dolayısıyla Davranışsal Yaklaşımın ana fikri, bir organizasyon yapısı içinde çalışan "insan" unsurunu anlamak onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek organizasyon içinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımadır.

2.2.3. Modern Yönetim

Modern yönetim, klasik ve neo-klasik teorilerin sentezi olarak düşünülebilir. Bu teoriye göre, örgüt kendi içinde bir bütünlük meydana getiren, çok sayıdaki sistemi kapsayan genel bir dizgedir. Dizge yaklaşımı diğer teorilerden daha kapsamlı ve çok yönlü örgütsel çözümlemelere dayanmaktadır (Cafoğlu, 1996:78). 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 değişkendir. 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 (Sağlam, 1979:42).

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 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 (Dinçer ve Fidan 1996:26).

2.3. Okul Yönetimi ve Okul Yönetiminde Rol Oynayan Faktörler

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını genellikle eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizer (Taymaz, 2011:55). Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun şekilde yaşatmaktır (Bursalıoğlu, 2011:6). Okul yönetimi eğitim yönetiminin genel kavram ve süreçlerinin okul düzeyinde uygulanmasını konu edinir. Okul yönetimi bir okulun amaç ve politikalarını gerçekleştirmek üzere madde ve insan kaynaklarını örgütler, eşgüdümle ve yönlendirir. (Balcı, 2005). Okulun birleştirici unsurudur.

Okul müdürünün bu görevleri başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önüne alarak ayarlamasına bağlıdır. Ayrıca okul müdürünün hem donanımlı hem de istekli olması başarıyı kolaylaştıracaktır.

Okulların geleceğimizi yetiştiren kurumlar olduğu düşünüldüğünde okul yönetimi ve yöneticiliği geleceğimizin şekillenmesi hususunda çok önemli bir konumdadır. Eğitim sistemimizin amaçlarına ulaşması okulun amaçlarına ulaşması ile mümkündür. Okulun amaçlarına ulaşması ise okulun iyi örgütlenmesi ve etkili yönetilmesine bağlıdır. Okul yöneticisinin etkili bir yönetim sergileyebilmesi, okul yönetimi kavram ve süreçlerini ve davranış bilimlerini bilmesi ile olanaklıdır. Okul Yöneticisinin tüm bu süreç ve bilimleri

derinlemesine bilmesini beklemek haksızlık olur ama kendine verilen yetkileri kullanabilmesi ve personelini yönlendirebilmesi için bu bilim ve alanlara yabancı olmaması yani kısaca bu alanda akademik eğitim almış olması gerekir. Böyle bir yönetici problemleri deneme yanılma yoluyla çözmek yerine bilim yoluyla çözmeye çalışacaktır. Akademik eğitim almak; yerinde deneme yanılma yoluyla öğrenmekten daha hızlı, daha kolay ve daha az hataya yer veren bir öğrenme olur. Okul yönetiminde deneyim elbette önemlidir ancak eğitimle birleşen deneyim hatayı en aza indirger. Ancak şu an yasalara göre okul yöneticilerinin asıl görevi öğretmenlik olduğundan eğitim ve okul yöneticiliğinin bir uzmanlık alanı olarak gelişmesi pek kolay görünmemektedir (Taymaz, 2011).

Bir okulun yönetiminde rol oynayan ögeler iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılabilir. İç ögeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel bunlar arasındadır. Dış ögeler ise okulun yapısında olmayıp onu etkileyerek yönetimde rol oynarlar. Ana-baba, baskı grupları, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütü dış ögeler arasındadır (Bursalıoğlu, 2011:39)

2.3.1. Okul Yönetiminde Rol Oynayan İç Öğeler

a) Okul Yöneticisi: Okul yöneticisi yerine okul müdürü ifadesi daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Okul müdürü okulu yöneten kimsedir. Yani okulun amaçlarını gerçekleştirecek, amaçları gerçekleştirebilmek için gerekli planlama organizasyon kontrol ve denetimi sağlayan, okulun kaynaklarını kullanan, karşılaşılan sorunları çözen veya çözmesi beklenen kişidir (Bursalıoğlu, 2011:39-42). Okulu temsil eden, geleceğe taşıyan, başarılı olmasında öncü olan ve kaynaklarını doğru kullanan kişidir. Okul müdürü görevinde sevgi ve saygıya dayalı, uyumlu, güven verici, örnek tutum ve davranış içerisinde kendisine verilen yetkileri demokratik bir şekilde rehberlik ederek kullanması beklenir.

b) Öğretmenler: Öğretmenlik alan bilgisi, meslek bilgisi ve genel kültür gerektiren özel bir uzmanlık alanıdır. Öğretmen okulun en temel ve en önemli öğelerinin başında gelmektedir. Çünkü okulda verilen eğitimin kalitesi öğretmenin kalitesiyle yakından ilgilidir. Öğretmen mesleki ve kişisel olarak ne kadar donanımlı ve bu niteliklerini ne kadar kullanabiliyorsa öğrencileri de bundan o denli yararlanabilir. Öğretmenlerin okul içinde öğreticilik dışında, liderlik, temsilcilik, yargıçlık, arabuluculuk, rehberlik gibi rolleri

vardır. Öğretmen bu rolleri yerine getirme biçimiyle de okul ortamını etkilemektedir (Bursalıoğlu, 2011:42-46). Okul müdürü başta olmak üzere okul idaresinin öğretmenin motivasyonu ve performansı üzerinde çok büyük etkisinin olduğu bir gerçektir. Öğretmen arkadaşlarından gelecek olumlu geri dönüşler de okul müdürünün motivasyonunu ve performansını belirleyecektir.

c) Öğrenciler: Öğrenciler okulun var oluşunun temel sebebidir. Öğrenci davranışları okul iklimini etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Öğrencilerin çevre ve ailelerinden gördükleri davranış biçimleri, olaylara yaklaşımları ve bakış açıları okuldaki olayları doğrudan etkilemektedir. Okulda olumlu bir havanın hâkim olması öğrenci davranışlarının yanında öğretmenlerin duruma yaklaşımlarına da bağlıdır (Bursalıoğlu, 2011: 48-50). Okul müdürü hem öğretmene hem de öğrenciler için rol model olmaktadır. Öğrencilerin okula isteyerek gelmelerinin sağlanması önemli bir başarı sebebidir. Okul müdürünün sağlayacağı haksızlığın olmadığı, öğrencilerin kendilerinin birer değer olarak çok önemli oldukları bilinci ve kabul görmeleri kopmalara savrulmalara meydan vermeyecektir.

ç) Eğitimci Olmayan Personel: Yönetici ve öğretmenlerin dışında kalan, memur, hizmetli, kaloriferci gibi görevlilerdir. Meslek bakımından eğitimci olmayan bu kişilerin dolaylı olarak eğitim görevleri vardır. Bu yüzden dikkatle seçilmeli ve çalıştırılmalıdırlar. Görünüş ve davranışları ile bu personel okul içi ve dışındaki öğeler üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler bırakabilir. Örneğin bir hizmetlinin okul müdürü ile konuşma tarzı veya odasına girerken kapıyı çalıp çalmaması öğretmenler, öğrenciler ve dışarıdan gelenler bakımından büyük önem taşır (Bursalıoğlu, 2011:47-48). Eğitim yöneticisi aynı zamanda işletme yönetimini de başarılı yapmalıdır. Eğitimci olmayan personele kantinci, servisçi, güvenlikçiler de dahil edilmelidir. Okul aile birliği yönetim kurulu üyeleri hatta okula az yada çok gelen veliler bu grupta sayılabilir. Öğrencinin kimi ne zaman örnek alacağı hiç belli olmaz.

2.3.2. Okul Yönetiminde Rol Oynayan Dış Öğeler

a) Anne-Baba: Okul yönetiminde çok önemli olan bu öğenin hem yönetim ile hem de öğretmen ile olmak üzere iki yönlü ilişkisi vardır. Çoğu zaman okul yöneticisi veli ile öğretmen arasına girmek durumunda kalır. Veli ile öğretmen arasındaki diyalogu, bunların

etkileşimini ve bu etkileşimin neden ve sonuçlarını okul yöneticisi yakından izlemelidir. Anne baba ve öğretmen arasındaki anlaşmazlıklarda çocuk her iki taraftan daha fazla zarar görür. Ayrıca çocuğun anne babasından öğretmeni hakkında duyduğu yanlış bir ifade çocuğun öğretmenini yanlış bir rolde algılamasını ve böylece ona uyumunun zorlaşmasını sağlayabilir (Bursalıoğlu, 2011:50-52). Yaşanabilecek olumsuzlukları görmek ve önlemek yöneticinin görevidir.

b) Baskı Grupları: Dernek, federasyon, sendika, birlik gibi sivil toplum kuruluşları okul ve yöneticiler üzerindeki etkileri bakımından baskı grupları arasında sayılabilir. Bunların görevleri değişik ortamlarda üyelerinin yararlarını savunmak ve artırmaktır. Aslında daha da önemli görevleri merkez yürütme organlarının çalışmaları üzerinde bilimsel inceleme, eleştiri ve yayın yapmak olmalıdır. Böylece eğitim sistemine katkıda bulunmuş olurlar. Ancak bu tür sivil toplum kuruluşlarının böyle çalışmalara fazla yer vermedikleri, genellikle görüşleri çerçevesinde baskı kurmaya çalıştıkları görülmektedir (Bursalıoğlu, 2011:52-54). Eğitim yöneticisinin baskı gruplarının görüşlerini dikkate alması ancak baskı altında kalmaması gerekmektedir.

Bir diğer baskı grubu ise özellikle köy veya kırsal kesimdeki toplum liderleridir. Bu kişiler zaman zaman menfaatleri doğrultusunda halkı kışkırtabilmekte okul yöneticisi üzerinde baskı kurabilmektedirler. Okul yöneticisinin baskı gruplarını iyi tanıması bu tür grupları okulun yararı için kullanabilmesi okul ortamının huzuru için önemlidir.

c) Yönetimin Yapısı: Okul yönetimini etkileyen faktörlerden bir diğeri okulun bulunduğu toplumdaki kamu yönetiminin yapısıdır. Yasalar ve yönetmelikler içinde güncelliğini yitirmiş veya birbiriyle çelişen uygulamalar olabilmektedir. Böyle durumlarda yönetici üstleriyle karşı karşıya gelebilmekte olumsuz olaylar yaşandığında ise sahip çıkılmamaktadır(Bursalıoğlu, 2011:54-55). Ülkemizde de merkezi yönetim karar almada okul yönetimlerini etkisiz kılmaktadır.

ç) İş piyasası: Eğitim planlamalarının yapılırken göz önünde bulundurulması gereken faktörlerden biri ülkenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün yetiştirilmesidir. Eğitim kurumları mezunlarının iş piyasasında ne kadar yer aldıkları ve tercih edilip edilmedikleri eğitim yönetimini etkilemektedir. Tabi bu durum daha çok mesleki okullar ile üniversiteler

için söz konusudur (Bursalıoğlu, 2011:55-56). Eğitim planlaması ülkenin geleceğinin planlamasıdır.

d) Merkez Yönetimi: Merkez örgütündeki sıkıntılar okul yöneticisini zor durumlara sokmaktadır. Merkez yönetimindeki iletişim eksikliği ve karmaşık yapı nedeniyle alınan karar ve uygulamalar birbiriyle çelişebilmekte hatta bazen aynı karar organından gelen emirler bile birbirine ters düşebilmektedir. Bu da eğitimin asıl uygulayıcıları olan okul yöneticilerini sıkıntıya sokmaktadır (Bursalıoğlu, 2011:71-73). Okul müdürü meslektaşları ile bir üst yönetim kurumu ile istişare ederek daha isabetli karar ve uygulamaları gerçekleştirebilir. Günümüzde denetimler daha çok rehberlik ağırlıklı olarak yapılmaya çalışılmaktadır.

2.4. Okul Yöneticisi

Okul yöneticisi okul yönetimi görevini yerine getirebilmek için bazı yeterliliklere sahip olmalı ve bulunduğu makamın gereği rollerini iyi tanımalı ve bu rollere uygun davranmalıdır.

Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan eğitim kurumlarındaki yöneticilerin kendilerini geliştirmeye ve yeniliklere açık olmaları gereklidir. Onların yaratıcı ve yenilikçi özelliklerinin varlığı, yetiştirdikleri öğrencilerde de bu özelliklerin varlığını beraberinde getirecektir. Eğitim sisteminde önemli bir role sahip olan eğitim kurumlarında görev alan yöneticilerin kendilerini geliştirmeye eğilimli ve yeniliklere açık olmaları önemli bir unsurdur.

Türkiye’de mevcut sistemde okul yöneticileri herhangi bir eğitimden geçirilmemekle birlikte genellikle kişisel tecrübelerle işi öğrenmektedirler. Bu durum hem zaman kaybına hem de hatalı kararlar alınmasına neden olabilmektedir. Mevcut sistemde bir idarecilik sınavı açılmakta ve başarılı olanlar aday olmaktadır. Daha sonra öğretmenin idarecilikteki hizmet süresi, öğretmenlikteki hizmet süresi varsa lisansüstü eğitim gibi kriterlerin bulunduğu bir puanlama cetveline sınav puanı da eklenerek elde edilen toplam puana göre atama yapılmaktadır. Bu durum yönetim hakkında hiçbir bilgisi olmayan kişilerin okul müdürü olarak atanmalarına neden olabilmektedir. Yetersiz yönetici

atamaları eğitim kurumlarında öğretmenlik deneyimi ve kalitesi anlamında ölçülmemiş kişiler dolayısıyla sorun olmaktadır.

Yukarıda belirtilen nedenlerle okul yöneticisi rolünü ve sahip olması gereken yeterliliklerinin yanında görev ve sorumluluklarını da iyi tanımalı buna göre bir davranış sergilemelidir. Bu bölümde eğitim yöneticisinin rolleri, görev sorumluluk ve yetkileri ile sahip olması gereken yeterlilikler açıklanacaktır.

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 ya da okulların amacına en uygun şekilde çalıştırılması ile ilgili ilke ve teknikleri incelemektedir. (Binbaşıoğlu, 1983:3). 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 (İlgar, 1996:10).

Okul müdürleri, sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için beş temel sorumluluk kapsamına giren özel mesleki bilgi ve kanılar ile bir takım liderlik, yönetim ile kişisel beceri ve özelliklere ihtiyaç duyar. Okul müdürlerinin ihtiyacı olan bilgi ve anlayış, gerek eğitim içi gerekse eğitim dışı kaynaklardan temin edilir. Gerekli bilgi ve anlayış zaman içinde değişecektir; bundan dolayı söz konusu bilgi ve anlayışın düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte söz konusu kavramlarla ilgili bazı boyutlar okulların aşamasına, büyüklüğüne ve türüne göre değişik bir yorumlama gerektirecektir. Okul müdürlerinin uzmanlığı söz konusu bilgi ve anlayışı müdürlükle ilgili her bir temel kavrama uygulayabilme yeteneğinde kendini göstermektedir.

2.4.1. Yöneticinin Roller

Okul yöneticisinin görevleri yönetmeliklerde uzun listeler halinde verilmiştir. Bu görevlerin yapılacağı yer ve zaman belirlenebilir, çalışma takvimi hazırlanabilir. Ancak okulda beklenmedik bir sorunla karşılaşıldığında bu soruna; kurumun amaç ve politikası ile yasalara uygun bir çözüm bulmak yöneticinin görevidir. Bu nedenle her an yönetici davranışı göstermek durumundadır. (Monahan,1982; akt.Taymaz, 2011:55).

Eğitim sisteminde okullar temel özellikleri bakımından birbirlerine benzerler. Ancak okulda bulunan personelin davranışları, olaylara bakış açısı ve okulun havası bakımından farklı farklıdır. Bu farkın en önemli nedenlerinden biri yöneticilerin okulu yönetirken oynadığı rollerdir (Açıkalın, 1994:12)

Bir kurumda roller makamda bulunan yöneticiden beklenen görevi ile ilgili özel davranış biçimleridir. Her makamın belirli eylemleri ve beklenen davranışları vardır. Bu eylemler makamdaki yöneticinin oynayacağı rolleri oluşturur (Katz, 1977. akt.Taymaz, 2011:56). Bir örgütte çalışan bireylerin rolleri arasındaki ilişki, yaptıkları işlere göre yetki ve sorumluluklarını da belirler. Yöneticinin rolü çalışan tüm personelin rollerinin yönetimsel olanlarını kapsar. (Newman, 1968. akt. Taymaz, 2011: 56).

Kontz'a (1967) göre her yöneticinin birinci derecedeki amacı ve rolü, kurumu var olduğu noktadan daha üst bir noktaya taşımaktır. Okul yöneticisi bu rolü oynarken mevcut personel ve diğer kaynaklardan en uygun şekilde yararlanmalı, öğrenciler için en geçerli amaç ve araçları belirleyerek hedefe ulaşmaya çalışmalıdır (akt. Taymaz, 2011:57). Yönetici bulunduğu kurumu temsil eden kişidir. Bu nedenle yöneticinin davranışları kurum adına yapılıyor gibi algılanır. Yönetici katılımcılarla birlikte karar alır ve uygular.

Meriwether ve Duyar'a (1997) göre okul yöneticisinin diğer rolleri ise aşağıda belirtildiği gibidir (akt: Memduhoğlu &Yılmaz, 2010:186)

- Yöneticilik
- Öğretim Liderliği
- Disiplin Edicilik
- İnsan İlişkilerinde Aracılık
- Değerlendiricilik
- Uyuşmazlıklarda Arabuluculuk

2.4.2. Yöneticinin Yeterlikleri

Yeterlik, insanın bir davranışı yapmak için gereken bilgi ve beceriye sahip olmasıdır. Eğitim yöneticilerinin yeterlikleri birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve birbirine benzer durumlar farklı şekillerde ifade edilmiştir. Töremen ve Kolay (2003)

yöneticilerin sahip olması gereken yeterlilikleri göre teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler olarak üç grupta ele almışlardır (<http://yayim.meb.gov.tr>, erişim tarihi 03.11.2013).

2.4.2.1. Teknik Yeterlikler

Teknik yeterlik, öğretim yöntem ve teknikleri, süreçleri ve işlemleri konusunda uzmanlığı gerektirir. Kişinin çalışma alanına göre, somut olarak yapabileceği, uzmanlık bilgisine bağlı bilgi ve beceridir. Yöneticinin örgütün yapısı, politikalar ve programlar üzerindeki etkisi de teknik yeterlilikler içinde sayılabilir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:187).

Teknik yeterlikler göreve ilişkin etkinlik alanlarındaki teknik bilgi ve becerilerdir. Görev gereklerini yerine getirebilmek için kullanılacak yöntemler, teknikler, süreçler ve işlemlerle ilgili teknik bilgi ve yeterliklerin tümü o görevin teknik etkinliklerini oluşturur. Bir teknik yeterliliğin sağlanması çoğu kez başka yeterliklerin kazanılmış olmasına bağlıdır. Aynı şekilde bir ilişki teknik yeterliliklerle, insancıl ve karar yeterlilikleri arasında da görülebilir. Kendinden beklenenleri ve eleştiri yapmayı bilme, bireyin ve durumun özelliklerine göre iletişim kurma, yakınmaları yönetebilme, durumu çok yönlü olarak görebilme, sorunu olabildiğince çabuk ele alma iletişime ilişkin teknik yeterliliklerdir (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2010:187).

2.4.2.2. İnsancıl Yeterlikler

İnsancıl yeterlikler, birey ve grupları anlama ve güdüleme yeterlikleri olarak da kabul edilebilir. Etkili çalışma ve ortak çaba oluşturabilme, başkaları hakkındaki varsayım, inanç ve tutumları, bunların kullanış yöntem ve sınırlarını görebilme, bireysel farklılıkları gözetme insan ilişkilerine yönelik özellikler olarak görülmelidir (Töremen ve Kolay,2003). İnsancıl yeterlik, yöneticinin gerek bire bir, gerek grup olarak insanlarla çalışabilme yeteneğidir. Bu yeterlik kişinin kendisi hakkındaki anlayışı ile ve başkalarına ilişkin düşünceleriyle yakından ilgilidir. Bu yeterlik yöneticinin çalışanları güdüleme, tutum geliştirme, grup dinamiği, insan gereksinimleri, moral ve insan kaynağını geliştirme hakkında bilgi sahibi olmasını gerektirir (Açıkgöz, 1994). İlgilenme, güven, yetki verme, uzlaşma, ideallere ulaşma ve insan potansiyelini anlama yeterlikleri insancıl yeterlikler

arasında sayılabilir. İnsancıl yeterlikler yöneticiye, grubun bir üyesi olarak etkili biçimde çalışma ve bu yolla lidere bulunduğu grup içinde iş birliği kurabilme yeteneği sağlamaktadır.

2.4.2.3. Kavramsal Yeterlikler

Kavramsal yeterlik, 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. (Açıkgöz, 1994). Kavramsal yeterlikler örgütü bir bütün olarak görebilmek, duyabilmek yeteneğidir (Bursalıoğlu,1991).

Eğitim yöneticisi; öğretmen, iş gören, öğrenci, veli, çevre liderleri, çevredeki yerel yöneticiler, merkez örgütü ve politikacılar gibi farklı eğitim ve kültür düzeyinde bulunan, farklı beklentileri olan öğelerle ilişkiler kurmak, onların çelişkili beklentilerini bağdaştırarak demokratik yönetimi sürdürmek zorundadır. Eğitimde katılımcı yönetim anlayışı günümüz şartlarında bir zorunluluk olarak öne çıkmaktadır.

2.5. Okul Yöneticisinin Görev Yetki ve Sorumlulukları

2.5.1. Görev

Okul yönetiminin asıl görevi okulu saptanmış amaçlarına uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır. Bir okulun amaçlarına ulaşması için yerine getirilmesi gereken hizmetler ve işler görevleri oluşturur. Okulun daha önce de açıklandığı üzere sosyal, politik, bireysel ve toplumsal görevleri bulunmaktadır (Taymaz, 2011:57).

Okul müdürü milli eğitimin temel İlkelerine bağlı kalarak, milli eğitimin genel amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda yönetir. Ocak 2000 tarih ve 2508 Sayılı Tebliğler Dergisinde her kademedeki okul müdürü için görevler ayrı ayrı belirtilmiştir. Bu görev tanımları birbirinin yaklaşık olarak aynı olup bir kısmı aşağıda verilmiştir. (Taymaz, 2011:87-89).

Okul Müdürü;

1. Okulu ilgili yasa hükümlerine göre yönetir ve temsil eder.
2. Milli eğitimin amaçlarını analiz ederek okul amaçlarını saptar.
3. Okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejik plan hazırlanmasını sağlar.
4. Planların uygulanmasını sağlayacak yapıyı oluşturur.
5. Personelin iş tanımlarını yapar, yetki ve sorumluluklarını belirler.
6. Okulu çevreye tanıtıcı etkinliklerde bulunur, vizyon geliştirir.
7. Okulda bireyler ve birimler arasında eşgüdüm sağlar.
8. Okul ile ilgili toplantılara katılır ve ilgilileri bilgilendirir.
9. Personele rehberlik yapar, hizmet içinde eğitilmelerini sağlar.
10. Personelin performansını değerlendirir, mesleki yardımda bulunur.
11. Okulun ihtiyaçlarını karşılar veya karşılanmasını sağlar.
12. Okulda tasarruf tedbirlerini uygular ve uygulatır.
13. Personelin göreve başlama, nakil, yer değiştirme ve ayrılma işlemlerini yapar.
14. Stajyer öğretmenlerin ve aday memurların yetiştirilmesini sağlar.
15. Personelin alanında yükselmesine ve ilerlemesine yardımcı olur.
16. Personelin maaş, ek ders ve diğer ücret ödemelerinin zamanında yapılmasını sağlar.
17. Personele ihtiyaç halinde yıllık, mazeret ve hastalık izinlerini kullandırır.
18. Personelin sicil ve disiplin ile ilgili işlerin yapılmasını sağlar
19. Personelin sağlık ve askerlik ile ilgili işlerini düzenler.
20. Okulun öğrenci kontenjanını ve kayıt bölgesini belirler.
21. Öğrenci kayıtlarının e-okul üzerinden yapılmasını sağlar.
22. Öğrenci bilgilerinin e-okul sistemi üzerine girilmesini ve güncellenmesini sağlar.
23. Öğrencilerin devam-devamsızlık ve nakil durumlarını takip eder gerekli önlemleri alır.
24. Sınavlar ve sınıf geçme işlemlerinin titizlikle yapılmasını sağlar.
25. Öğrenci belgesi, tasdikname, diploma gibi belgelerin düzenlenmesini sağlar ve onaylar.
26. Öğretim yılı başında yıllık çalışma planı hazırlar.
27. Yönetime yardımcı olacak kurul ve komisyonları oluşturur ve çalışmalarını takip eder.

28. Okulun kapasitesine göre sınıf ve şubeleri belirler.
29. Öğretmenlerin ders ve görev dağılımlarını yapar.
30. Ders programını hazırlar ve ilgililere tebliğini sağlar.
31. Öğretmenler kuruluna başkanlık eder.
32. Zümre ve şube öğretmenler kurulu toplantılarının yapılmasını sağlar.
33. Öğretmenlerin yıllık ders planlarını inceler ve onay verir.
34. Okulda ihtiyaç duyulacak eğitim materyallerinin teminini sağlar.
35. Kütüphanenin düzenlenmesini ve geliştirilmesini sağlar.
36. Öğretmenlerin derslerine girer ve değerlendirir.
37. Rehberlik servisinin kurulmasını ve hizmetlerin yürütülmesini sağlar.
38. Öğrenci davranışları değerlendirme kurulunun kurulmasını sağlar çalışmalarını izler.
39. Okul nöbet işlerinin düzenlenmesini ve yürütülmesini sağlar.
40. Sosyal etkinlikler ve kulüp çalışmalarının planlanmasını sağlar.
41. Belirli gün ve haftalara ait törenlerin hazırlanmasını sağlar.
42. Okulun sportif ve kültürel faaliyetlerinin yürütülmesini sağlar.
43. Okul aile birliğinin çalışmalarını yönlendirir.
44. Okulun sivil savunma ve tedbirler planlarının hazırlanmasını sağlar.
45. Yangın ve sabotajlara karşı alınacak önlemleri belirler.
46. Okul bina ve tesislerinin bakım ve onarımını yaptırır.
47. Okul bina tesis ve bahçesinin temizliğini sağlar.
48. Yazı işlerinin düzenli ve sistemli yürütülmesini sağlar.
49. Okulun gelir ve giderlerini hesaplar bütçesini hazırlar.
50. Okula ilgili her türlü harcamayı belgelendirir ve dosyasında saklar.
51. Okul kantin veya kooperatifinin çalışmalarını izler ve kontrol eder.
52. Okul harcama yetkilisi olarak hesap işlerini kontrol eder ve onaylar.
53. Elektronik sistem üzerindeki öğretmen ve öğrenci işlerini yürütür.

2.5.2. Yetki

Yetki örgüt üyelerini örgüt amaçlarını gerçekleştirecek davranışlar gösterecek şekilde yönetme gücüdür. (Taymaz, 2011:58). Bir başka ifade ile yetki yöneticinin önceden saptanmış amaçlara ulaşmak için gereken işlerin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Okul müdürü okulu yönetme görevini yerine getirirken üç tür yetkiyi kullanır.

Bunlar farklı yazarlar tarafından farklı isimlerle ifade edilebilen formal yetki, sosyal yetki ve teknik yetkidir.

1. Formal Yetki: Yasal yetki olarak da adlandırılır. Yöneticinin yasalardan kaynaklanan iş yaptırma gücüdür. Okul müdürü iş yaptırırken ilk önce yasaların kendine vermiş olduğu yetkiyi kullanır.

2. Sosyal Yetki: Toplumsal yetki olarak da bilinir. Yöneticinin etrafındaki gruptan kaynaklanır. Çevresindeki grup tarafından sevilip sayılan, değer ve kabul gören bir yöneticinin iş yaptırma gücü daha fazla olacaktır. Bu şekilde etkileme gücüne sahip bir yönetici çalışanlar tarafından daha çok desteklenecektir.

3. Teknik Yetki: Yöneticinin yönetim ve mesleki bilgi ve becerisine sahip olmasıdır. Teknik bilgi ve beceriye sahip yönetici daha hızlı ve isabetli kararlar alır. Bu durumda okulun amaçlarına ulaşmasında önemli bir faktördür.

Okul yöneticilerinin görevlerinde başarılı olabilmesi için formel yetkinin yanında sosyal ve teknik yetkiye de sahip olmaları beklenir. Formel yetki çoğu zaman çalışanların görevlerini istekle yerine getirmelerinde yeterli olmamaktadır. Çünkü formel yetki kullanımında bir zorunluluk, yasal bir güç söz konusudur. Bu nedenle yönetici yasal güçten önce bilgi ve becerisini etkileme yollarını kullanarak çalışanları işe yönleltmelidir. Yöneticinin bunu yapabilmesi, aynı zamanda liderlik özelliklerine de sahip olduğunun göstergesidir.

2.5.3. Sorumluluk

Sorumluluk yöneticinin örgütte belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi için görevlerin yapılmasını sağlamak üzere yetkilerin kullanılması zorunluluğudur. Kısaca yetkiyi kullanma zorunluluğudur. Okul müdürü ilgili yasaların ve çağdaş eğitim anlayışının beklentileri doğrultusunda okulu amaçlarına ulaştırmak görevinin başlıca sorumlusudur. Kaya (1993), okul yöneticilerinin sorumluluklarını aşağıdaki şekilde sıralamaktadır(Taymaz, 2011:61).

1. Okulun amaçlarını ve felsefesini açıklamak.
2. Okulun politikasını saptamak ve tanıtmak.

3. Okul etkinlikleri için ihtiyaçları karşılamak.
4. Okulda katılımcı ve demokratik yönetimi gerçekleştirmek.
5. Okulda kişiler ve gruplar arası ilişkiler kurmak.
6. Eğitim ve öğretim etkinliklerini planlamak.
7. Çevre değerlerini incelemek ve desteğini kazanmak.
8. Okul içi ve dışı öğelerle iletişim ve eşgüdüm sağlamak.
9. Etkili bir işletme yönetimi geliştirmek ve uygulamak.
10. Yapılan çalışmaları sürekli izlemek ve değerlendirmek.

Her okul müdürü görev, yetki ve sorumluluklarını iyi bilmek ve okulun geleceği için bu konuda hassasiyet göstermek zorundadır. Okulda yöneticinin motivasyon aracı olabilmesi kendi görev ve sorumluluklarını yerine getirmesine bağlıdır.

2.6. Okul Yöneticiliğinin Gelişim Sürecinde Mevcut Araştırmalar

Ülkemizde eğitim yöneticileri, Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik hükümlerine göre atanır. İlk defa 1993'te Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumu Yöneticileri Atama Yönetmeliği esas alınarak resmi kurumlara yönetici atanmaya başlanmıştır. 1993'teki yönetmelikle eğitim yöneticisi olmada yönetimle ilgili kurs görmüş olma bir tercih nedeni olmuş ancak zorunluluk olarak görülmemiştir. 23 Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi gazetede yayımlandığı biçimiyle değiştirilen Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik ile eğitim-öğretim sınıfında bulunan ve adaylığı kalkmış her lisans mezununa yönetici olma hakkı verilmiştir. Adayların 120 saatlik yöneticilik eğitiminden geçmiş olması zorunlu kılınmış ve o tarihte okul müdürü olanlar 120 saatlik bir yönetim eğitiminden geçirilmiş, yapılan sınav sonucunda 70 puan üzerinde alanlar başarılı sayılmışlar ve okul müdürü olarak görevlerinde kalmışlardır. 120 saatlik programda yöneticilikle ilgili konular kursun ancak % 50'sini oluşturmuştur.

11 Ocak 2004'te değiştirilen Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği Okul müdürlerinin seçimi, yetiştirilmesi ve atanmasını yeniden düzenlemiştir. Bu yönetmeliğe göre öğretmenlikte geçirilen iki yıl okul müdürü olmanın genel koşulları içinde yer almış ve adayların hizmet içi eğitimde başarılı olmaları zorunlu kılınmıştır. Ancak bu yönetmelikte yazılı sınavlar

sonrası adayların görüşmeye alınmaları zorunluluğu getirilmiştir. Yönetmelikte kamu yönetimi ve yönetimle ilgili konuların oranı % 15, eğitim mevzuatı, eğitim, eğitim sistemi ve yönetimi ile ilgili konuların oranı ise % 35 olarak belirlenmiştir (MEB 2004).Özetle 2004 yılından 2014 yılına kadar konuyla ilgili problemleri ortadan kaldırmak adına onlarca yönetmelik ve genelge çıkarılmıştır. Bu dönemdeki yönetmeliklerin tümünde, tıpkı öncekilerde olduğu gibi, belirli bir süre öğretmenlik yapmış olmanın ve yüksek öğrenim görmüş olmanın yöneticiliğe başvurabilmenin temel koşulu olduğu ortaya konulmuştur. Bu zaman diliminde dönem dönem “Tecrübe iyi olabilir ama çok pahalı bir yeterlilik” ilkesiyle hareket edilerek yöneticiler, seçme sınavına tabi tutulmuş ve hizmet içinde yetiştirilmeleri amaçlanmıştır. Ancak bu uygulamalar uzun soluklu olmamış ve yönetim becerileri ve yönetim süreçleri konusunda hiç eğitim almamış, adaylığı kaldırılmış bir öğretmenin hatta aday öğretmenlerin müdür yetkili öğretmen olarak görevlendirilmelerine devam edilmektedir. Kısacası 2004-2010 yılları arasında tüm bu çabalara rağmen Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik değişiklikleri konuya ilişkin gelgitleri ortadan kaldıramamıştır.

Türkiye’de resmi okullarının yönetimi eğitim sistemindeki değişmelere paralel bir gelişme gösterdiği söylenebilir. Cumhuriyetin ilk yıllarında ağırlık olarak ilköğretim kurumları okuma-yazma, temel vatandaşlık bilgisi ve dönemin ekonomik anlayışına uygun mesleklerin gerektirdiği becerilerin kazandırıldığı temel eğitim kurumları idi. Okur-yazarlığın kısa sürede artması, üst eğitim kademelerini, üst eğitim kademelerindeki genişleme ise ilköğretimden beklentilerin artmasına neden olmuştur. Bu durum ilköğretim kurumlarının yönetiminde gerekli olan yeterliklerin niteliklerinin ve niceliklerinin değişmesini de beraberinde getirmiştir.

Eğitimdeki gelişmelere rağmen Cumhuriyetin ilk yıllarında okulların yönetimi yönetim alanında eğitimden geçmiş yöneticilerle değil çoğunlukla eğitimin belirtilen işlevlerini yerine getirilmesini sağlayacak eğitmen ya da öğretmenlerle sürdürülmüştür.

4+4+4 sistemi ile ilkokul, ortaokul ve lise eğitim kademeleri birbirinden ayrılmış ancak yönetici atamasında üstte bahsedilen ve geçmişte eğitim adına hataları da beraberinde getiren durumlar bu sistem için daha büyük tehlike arz etmektedir.

Türkiye’de özellikle son 30 yıldır çağın gereklerine uyum sağlamak amacıyla Türk Eğitim Sisteminde yeniden yapılanma ya da reform adı altında (ders geçme ve kredili sistem, lise mezunlarını meslek edindirme projesi, yapılandırmacı eğitim yaklaşımı, öğretmenlerde kariyer basamakları, 4+4+4 eğitim modeli gibi) değişim girişimleri gerçekleştirilmiştir. Bu süreçler karşısında kritik bir konumda olan eğitimcilerin ve özellikle de eğitim yöneticilerinin motivasyonu, geçmiş yıllara göre daha da fazla önem kazanmaktadır. Alanyazında öğretmenlerin motivasyonu konusunda yapılmış çalışmalar olmasına rağmen özellikle son yıllarda bu gelişmeler karşısında okul müdürlerinin öğretmenleri harekete geçirmede kullandığı motivasyon yaklaşımlarını incelemek ve tartışmak öğretmenlerin etkililiğini artırma uygulamaları için önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda, okul yöneticilerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin güdülenme, moral ve iş doyumu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kabadayı, 1982). Bursalıoğlu’na göre “Örgütsel motivasyon, bir çalışanı çalışmaya başlatan ve devamını sağlayan etkiler bütünü” olarak da nitelendirilmektedir (Bursalıoğlu, 1994). İnsanın kendi amaçları yönünde güdülenmesi doğaldır. Ama örgütsel amaçlara güdülenmesi yapaydır (Başaran, 1991).

Okul müdürünün doğrudan motivasyon kaynağı veya motivasyonunu bozan durumlara ilişkin araştırmaya rastlanamamıştır. Ancak dolaylı olarak okul müdürünün motivasyonuna etki eden araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan birkaç örnek aşağıda verilmektedir:

Okul müdürlerinin öğretmenleri motive etme konusunda araştırmalara rastlanmaktadır. Bir araştırmada okul müdürleri öğretmenleri motive etme konusunda kendilerini yeterli görürlerken öğretmenler müdürlerle aynı görüşte değildir (Yıldırım, 2008:138). Öğretmenleri işlerine motive etme, onların verimini arttırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okulun başında bulunan okul müdürlerine düşmektedir

Bu konuda yapılan bir araştırmada, özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğunu; devlet okullarında

Çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Karaköse ve Koabaş, 2006). Bu da devlet okullarında okul yöneticilerinin inisiyatif almadıklarını ve öğretmenlerin motivasyonuna katkı sağlamadıklarını göstermektedir.

zdevecioğlu, (2002) araştırmasında elde edilen sonuçlara göre, kamu sektörü yöneticilerinin daha az inisiyatif sahibi olduğu, daha az yetki kullandığı, kamuda çalışanlar arasında daha az çatışmaların çıktığı belirlenmiştir. Okul yöneticileri ile öğretmenler arasındaki bu durum var olan sistemi koruma çabasını ifade etmektedir.

Güven ve Akyüz (2002:178), okul yöneticilerinde kaygı ve iş doyumunu ilişkisinin incelenmesi adlı araştırmalarında, özel okullarda çalışan yöneticilerin iş doyumunun devlet okullarında çalışan yöneticilerden anlamlı derecede yüksek olduğu ve sürekli kaygı düzeyinin de daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Araştırmalar, kişiden beklenenlerin gerçekleşmesinde ve işinde başarılı olmasında en önemli adımın onun iş yaşamından elde ettiği doyumun ve hissettiği kaygının belirlenmesinin önem taşıdığını göstermektedir (Güven ve Akyüz (2002:178). Bireyin aldığı iş doyumunu motivasyonunu artıracak ve çalışma isteği artacaktır. Tersinde motivasyonu düşecek ve çalışma isteği azalacaktır. İnsanları motive eden gereksinimlerin neler olduğu ne kadar iyi anlaşılırsa, insanlar o derece etkin şekilde motive edilebilirler. Eğitim rgtlerinde verim makine ile değil insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alı, 1996:17). Sağlıklı bir yönetici örgütün kalbidir veya temel taşıdır denebilir (Quick vd., 2007:193).

Kızmaz ve Türkmenoğlu (2009)'nın çalışmalarında da, okul müdürlerinin çoğunlukla, okulun fiziki şartlarının elverişli bir hale getirilmesi; ders araç ve gereçlerinin rahat kullanılması ve çalışmak isteyen öğretmene her zaman destek verilmesi gibi örgütsel-yönetsel davranışların öğretmenleri motive ettiklerine inandıklarını ve bu davranışları gösterdiklerini belirten sonuçlar ortaya konmuştur. Benzer şekilde, Baygut (2007)'un çalışmasında, öğretmenler okul müdürlerinin, öğretmenin ihtiyaçlarını tanıma, eşitlik ve demokratik davranma, haklarını koruma gibi örgütsel-yönetsel motive edici davranışlarını “oğu zaman” gösterdiğini belirtmektedirler.

Çiçek (2002)'in araştırmasında, ise öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarını her zaman kullandıklarını özellikle de “öğretmenleri değerlendirirken yansız davranma; görevlendirmelerde öğretmenlere adil davranma; eğitim-öğretimle ilgili toplantılara tüm öğretmenlerin katılmasını sağlama gibi” motivasyon yaklaşımları daha fazla kullandıkları belirtilmektedir. Yine aynı çalışmada, yöneticiler, örgütsel-yönetsel motivasyon yaklaşımlarını öğretmenleri motive etmede sıklıkla kullandıklarını belirtmişlerdir.

Baygut (2007)'un araştırmasında da, okul müdürlerinin, çoğu zaman öğretmenlerin meslekleriyle ilgili sorunlarının çözümünde yardımcı olduğu, öğretmenleri desteklediği, mesleki çalışma şartlarını daha uygun hale getirdiği belirtilmektedir. Yukarıda değinilen araştırmaların sonuçları, bu araştırmanın sonuçlarıyla örtüştüğü; daha açık bir ifadeyle, okul müdürlerinin örgütsel ve yönetsel motivasyon yaklaşımlarını çoğunlukla kullandıkları söylenebilir.

Ünal'ın 2004 yılında yaptığı “Öğretmenleri İşe Güdülemeye Yöneticilerin Uyguladıkları Yolların Değerlendirilmesi” adlı çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Yöneticiler tarafından, öğretmenleri işe güdüleme yolları arasında en fazla, yapılması gerekenleri çalışanlara mantıklı bir şekilde açıklama yolunun tercih edildiği,
- Çalışanlarla dostluk kurma ve işin yapılmasında direktme yollarının yöneticilerce oldukça sık kullanıldığı,
- Yasal yollara baş vuracağını söyleyerek öğretmeleri işe güdüleme yolunun yöneticilerce en az tercih edildiği,
- Çalışan üzerinde etkili olabilecek birini bulma ve pazarlık yollarının yöneticilerce az tercih edildiği,
- Öğretmenlerin görüşlerine başvurarak ortak kararlara ulaşma ve bu yolla işe güdüleme yönteminin ara sıra tercih edildiği, Özendirme sistemlerinin hemen hemen hiç işlemediği.

Bu doğrultuda eğitim sistemin alt sistemi okulun en kritik ögesi okul müdürüdür. Müdürlerin çalışma isteği yani motivasyonu eğitim sisteminin başarısı adına önemli

görülmektedir. Günümüzde değişen eğitim sistemi ile eğitimden beklentiler okul yöneticilerinin de ihtiyaçlarını ve niteliklerini farklılaştırmaktadır. Okul yöneticilerinin gerek birey olarak kendilerini gerekse kurumlarını bu değişime hazırlamaları için sahip oldukları imkanları arttırmaları beklenmektedir. Bu beklentilerin karşılık bulması eğitim kurumlarını geleceğe hazırlayan okul yöneticilerinin işlerine duydukları saygı, bağlılık ve verdikleri öneme göre değişmektedir. Eğitim yöneticisinin bulunduğu konum dolayısıyla gördüğü saygı onların yönetimdeki duruşlarını etkilemektedir. Okulu oluşturan diğer dinamiklerin bu açıdan okul yöneticisini desteklemeleri ve güdülemeleri gerekmektedir.

2.7. Okul Yöneticisi ve Motivasyon İlişkisi

Eğitimde motivasyon, yöneticilerin öğretmenleri bireysel ve kurumsal hedefler doğrultusunda harekete geçirmek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Başaran, 1993). Eğer eğitimde kurumsal hedeflere ulaşmak isteniyorsa okul çalışanları yani öğretmenlerin de bireysel amaçlarının gerçekleştirilmesine önem verilmelidir. Motive edilmiş öğretmenlerin okul başarısına olan katkısı şüphesizdir. Öğretmenleri işlerine motive etme, onların verimini arttırma ve bu yolla işlerinde doyuma ulaşmasını sağlama görevi ilk aşamada okulun başında bulunan okul müdürlerine düşmektedir (Karaköse ve Kocabaş, 2006). Eğitim kurumlarının lideri okulları yöneten okul müdürleridir. Okulda özellikle kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde öğretmen motivasyonu kadar yönetici motivasyonu da çok önemlidir. Ancak eğitimde okul müdürlerinin motivasyonundan çok az bahsedilmektedir. Bu da okullardaki başarı arayışında dikkatleri okul yöneticileri üzerinde toplamaktadır. Dinamik ve karmaşık bir yapı olan okulda öğretmenleri sürekli olarak tatmin içinde tutmak oldukça zor olmaktadır. Ancak eğitim yöneticisi çalışanları güdüleme yollarını kişisel istek doğrultusunda ya da grup olgusu içinde bulmaya çalışması gerekmektedir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimleri farklı olmasına rağmen okullarda ortak niteliklerin güdülemede etkili olduğu araştırmalarda saptanmıştır (Ataklı, 1996). Okul yöneticilerinin motivasyonu ise göz ardı edilmiştir. Bu çalışma alanyazında önemli bir boşluğu doldurarak başarıyı arttıracaktır.

Tarihsel süreçte müdürün en temel görevi okulu yönetmek, vizyon ve misyonu tanımlamak olarak kabul edilmiştir (Marsick ve Watkins, 1997; Morrison, 2007; Usdan, 2000. akt., Balyer, 2012). Bu kapsamda geçtiğimiz yüzyılda müdürün rolleri; yasal mevzuatı uygulamak, programı yürütmek, okulun personel ve diğer ihtiyaçlarını gidermek,

bütçeyi dengeli bir şekilde kullanmak, okulu güvenli bir yer haline getirmek ve toplumla ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütmek olarak tasarlanmıştır (Usdan, 2000). Bu süreç içerisinde müdür, 1950’lerde yasal lider, 1970’lerde liderden ziyade insan ilişkilerini düzenleyen yönetici, 1980’lerde etkililik ve okul geliştirme uzmanı, 1990’larda değişim uzmanı ve öğretimsel lider ve 2000’lerde hesap verebilirliğe dayalı reformcu ve girişimci olarak görev yapmaktadır. Okul yönetiminin başı olan müdürün değişen rolleri içinde motivasyonu en önemli güç kaynağı olarak görülmektedir. Gerek kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerekse okulu oluşturan başta öğretmen olarak diğer çevresel unsurların harekete geçirilmesinde okul yöneticisinin moral ve motivasyonu belirleyici temel faktör olarak görülmektedir.

Bir okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir. Tarihsel süreçte müdürün en temel görevi okulu yönetmek, vizyon ve misyonu tanımlamak olarak kabul edilmiştir (Marsick ve Watkins, 1997; Morrison, 2007; Usdan, 2000. akt., Balyer, 2012). Bu kapsamda geçtiğimiz yüzyılda müdürün rolleri; yasal mevzuatı uygulamak, programı yürütmek, okulun personel ve diğer ihtiyaçlarını gidermek, bütçeyi dengeli bir şekilde kullanmak, okulu güvenli bir yer haline getirmek ve toplumla ilişkileri sağlıklı bir şekilde yürütmek olarak tasarlanmıştır. Bu süreç içerisinde müdür, 1950’lerde yasal lider, 1970’lerde liderden ziyade insan ilişkilerini düzenleyen yönetici, 1980’lerde etkililik ve okul geliştirme uzmanı, 1990’larda değişim uzmanı ve öğretimsel lider ve 2000’lerde hesap verebilirliğe dayalı reformcu ve girişimci olarak görev yapmaktadır. Günümüzde okul yönetici rolleri değişmiş dolayısıyla müdürlerin motivasyon araçları da ihtiyaçları da farklılaşmıştır.

Eğitim sisteminin çok önemli bir alt sistemini oluşturan okulların başarısı büyük oranda yönetici ve öğretmenin çalışmalarına bağlıdır. Okulun amaçlarının gerçekleşmesinde en başta okul yöneticisine ve öğretmenlere görev düşmektedir. Bu amaçlar okul yöneticisi ve öğretmenlerin etkin ve verimli çalışmaları sayesinde gerçekleşecektir. Bunun için en önemli görev okul yönetimine düşmektedir. Okul yönetimi öğretmenleri böyle çalışmaya yöneltmek ve güdülemekle sorumludur. Okul yönetiminin başarılı bir güdüleme politikası uygulaması ise yönettiği bireylerin ihtiyaçlarının neler olduğunun bilinmesini gerektirmektedir. Çünkü gereksinimler hem güdülenmenin kaynağı hem de davranışları değiştiren güçlerdir. (Ünal, 1991:386-388; Hicks, 1979:364; Baymur,

1983:65). Bu güçleri harekete geçirmek okul yöneticisinin öncelikli görevidir ve bunun gerçekleşmesi de onun güdülenmesine bağlıdır.

Öğretmenleri dinamik ve karmaşık bir yapı olan okulda sürekli olarak tatmin içinde tutmak oldukça zordur. Ancak yöneticinin çalışanları güdüleme yollarını grup olgusu içinde ya da kişisel istek doğrultusunda bulmaya çalışması gerekmektedir. Öğretmenlerin beklenti ve gereksinimleri farklı olmasına rağmen okullarda şu ortak niteliklerin güdülemede etkili olduğu araştırma bulgularınca saptanmıştır. (Ataklı, 1996:14; Kozak, 1991:10- 12; Aşan, 1992:9-10)

- 1) İyi ve adil bir ücret,
- 2) iyi çalışma koşulları,
- 3) yükselme ve gelişme olanağı,
- 4) başarının takdir edilmesi,
- 5) kişisel sorunların anlayışla karşılanması,
- 6) işin ilginç ve anlamlı olması,
- 7) örgütün sorunlarına katkıda bulunma olanağının olmasıdır.

Öğretmenler yöneticilerden değişik şekillerde etkilenmektedirler. Tecrübeli öğretmenler ve aileler kendilerine anlayış gösteren okul yöneticilerinin beş temel özelliğinden söz etmektedirler. Bunlar: (Doll, 1972:41, akt. Güçlü, 1996:17)

- Öğretmenlerin ve diğer çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılama,
- Kendi davranış ve sözlerini koruma ve yönlendirme,
- Çevrelerindeki insanların değerini tanıma,
- Problemlerini çözmelerinde öğretmenlere velilere ve diğer insanlara yardım etme,
- Öğretmenleri ve okuldaki diğer çalışanları eşgüdümleme.

İnsanlar işlerinden ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenleri motive eden örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken öğretmenlerin kişisel beklentilerini de yerine getirmeyi sağlayan bir ortam yaratması sistemin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticileri, okullarında motivasyonu sağlama etkinliklerini belirleyerek, bu alanda geliştirilmeleri çabalarına katkı sağlayacağı beklenmektedir. Okul yöneticilerinden

beklenen çabaların gerçekleşmesi öncelikle kendi motivasyonlarına bağlı görülmektedir. Bu gerçek okul yöneticilerinin çalışmaları için duydukları istek ve ihtiyaçların karşılanması ile mümkün görülmektedir.

Okulda temel hedef, belirlenen amaçlar doğrultusunda öğretimin gerçekleştirilmesidir. Bu kapsamda müdür, okuldaki tüm etkinliklerin akademik amaçlara uygun bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak zorundadır. Bunun için geleneksel rollerine ek olarak müdürlerin bu çalışmada ortaya konulan yeni bir takım rolleri gerçekleştirmeleri beklenmektedir. Eğitim yöneticilerinin halen yürüttükleri ve gerçekleştirmeleri gereken yeni rolleri yerine getirebilmeleri için derin bir mesleki bilgi ve birikime gereksinimleri bulunmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin artık çevrelerinde olup bitenlere duyarsız kalmadan hızlı bir değişim ve dönüşümün yaşandığı bu yüzyılda daha fazla sorumluluk almaları ve değişime ayak uydurmaları gerekmektedir. Yani okul yöneticilerinin okullarını geleceğin düşünce yapısına taşımaları beklenmektedir. Bu amaçla müdürlerin okul toplumunu hedefleri, öncelikleri, finansal koşulları, personeli, öğrenme kaynakları, değerlendirme yöntemleri, teknoloji kullanımı, zaman ve yer kullanımı gibi yeni durumlara hazır hale getirmeleri gerekmektedir (Levine, 2005; Foster, 2007; Salazar, 2007; NASSP, 2007; Usdan, 2000. akt., Balyer, 2012). Değişen toplumsal ihtiyaçlar eğitim kurumlarından beklentileri de farklılaştırırken okul yöneticilerinin sahip olması gereken nitelikleri de değiştirmektedir. Bu açıdan okul yöneticilerinin mesleki ve bireysel ihtiyaç ve beklentileri de farklılaşmıştır. Değişen beklenti ve ihtiyaçlar okul yöneticilerinin görevine ek sorumluluklar yüklemektedir. Bu da onların işlerine daha fazla enerji harcamalarına ve zaman ayırmalarına yol açmaktadır.

Okul yöneticilerinin başkalarını yönetmeden önce kendilerini yönetmeyi öğrenmeleri gerektiğini ve buna göre okul müdürlüğü rolünün yeniden değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Okul yöneticileri eğitim sistemi içerisindeki en önemli unsurlardır ancak seçilme, yetiştirilme, atanma, hizmet içi eğitim durumları ve iş yükleri göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmada ortaya konulan rollerin birçoğunu yeterince yerine getiremediği değerlendirilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, uluslararası standartlar göz önünde bulundurularak seçilmeli, yetiştirilmeli ve atanmalıdır. Bu süreçte okul yöneticilerinin, seçilme, yetiştirilme ve atanma ölçütlerinin yeniden değerlendirilmesi önerilmektedir. Bu amaçla ülkemiz eğitim sistemi içerisinde üniversite-bakanlık işbirliği sağlanarak müdürlerin yetiştirilmeleri sağlanmalıdır. 2014 yılında yapılan 19. Milli Eğitim

Şûrasında yöneticilerin seçiminde, ulusal düzeyde yapılandırılmış Ulusal Eğitim Yöneticiliği Yeterlik Programı'ndan Eğitim Yöneticiliği Yetkinlik Belgesi almış olmasının tercih sebebi olması kararı alınmıştır. Bunun yanı sıra, halen görev yapmakta olan eğitim kurumu yöneticilerinin yeterlikleri gözden geçirilmeli ve eksikliklerinin tespit edilmesi durumunda hizmet içi eğitim yoluyla geliştirilmeleri için eğitim almaları zorunlu ihtiyaç olarak düşünülmektedir. Söz konusu bu akademilerde, eğitim yöneticisi eğitiminde hizmet vermesi için üniversiteler ve bakanlıktan uzmanların bulundurulmalıdır.

Motivasyon kavramının temelini “güdü” oluşturur. Güdü bireyi bir harekette bulunmaya, davranışa yönelten itici güç ya da kuvvettir. Bireyin harekete geçirilmesi için etkilenmesi ve hedefe ulaşmak için isteklendirilmesi gerekmektedir. (İlter, Budak, Budak, 1994). Motivasyon ise kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır.

Motivasyon;

- a) Kişilerin bekleme ve ihtiyaçları,
 - b) Amaçları,
 - c) Davranışları,
 - d) Kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konuları ile ilgilidir.
- (Atayeter, 1997; 236, Eren, 1993).

Okulların başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenin aktif çalışmalarına bağlıdır. Bir okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilisidir ve okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, okul kültürünü koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir. Okulun amaçlarının gerçekleşmesinde en başta okul müdürüne ve sonra da öğretmenlere görev düşmektedir. Bu amaçlar gerçekleşmesinde okul yönetimi öğretmenleri etkin ve verimli çalışmaya yönlendirmekten ve onları güdülemekten sorumludur. Okul yönetiminin başarılı bir güdüleme politikası uygulaması ise yönettiği bireyleri tanımaya ve ihtiyaçlarının neler olduğunu bilmesine bağlıdır. Çünkü gereksinimler hem güdülenmenin kaynağı hem de davranışları değiştiren güçlerdir. Eğitim kurumlarında kurumsal hedeflerin belirlenmesi kadar yöneticilerin de ihtiyaçlarının ve beklentilerinin de bilinmesi gerekmektedir. Eğitim yöneticilerinin motivasyonu kurum başarısında çok önemlidir.

Eğitim örgütleri toplumların eğitim gereksinimlerini karşılamaya yönelik oluşturulmuştur. Eğitim örgütü, oldukça karmaşık bir yapı ve işleyişe sahiptir. Bu sistemin içerisinde yer alan çeşitli elemanlar okulların amaçları doğrultusunda bir araya gelerek sistemin işlemlerini sağlar. Ancak sistemin etkili bir şekilde işlemlerini sağlayan okul yöneticileri ve öğretmenlerdir. Diğer faktörler, örneğin yöntemler, teknikler, araç gereçler vb. bu temel elemanların özelliklerine, bilgilerine, becerilerine ve ilişkilerine göre şekillenmektedir. Okulun amaçlarını yaşatacak ve havasını koruyacak iç öğelerin lideri okul müdürüdür (Bursalıoğlu, 1984).

Motivasyonda özendirici araçlar olarak örgütsel ve yönetsel bazı araçlardan yararlanmak mümkündür. Bu araçlar şunlardır:

a) Amaç Birliği Sağlama: Örgütün çalışandan beklentiler ile çalışanın örgütten beklentileri çok farklı olabilmektedir. Yönetimin görevi, çalışan amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılarak örgüt ve çalışanların amaçlarına ulaşmalarını sağlamaktır (Akat ve Budak, 1994).

b) Kararlara Katılım: Kararlara katılma, çalışanların yönetimde söz sahibi olmaları ve yönetimi kendi arzu ve düşünceleri doğrultusunda etkileyebilmeleridir. İyi bir yönetici, alınacak kararlarda çalışanların da görüşlerine başvurulmasını sağlar. Eğitim kurumlarında da karara katılma çalışanların moralini yükselttiği, beceri ve yetenekleri geliştirdiği görülürken yöneticilerin de sorumluluklarını azaltarak motivasyonlarına katkı sağlamıştır (Keskin, 2008).

c) İletişim: Okullarda motivasyonun sağlanabilmesi için bireyler arasındaki açık bir iletişim çok önemlidir. Açık iletişim, çalışanların birbirleriyle ilgili olması, birbirlerine dikkat ve saygı göstermesi anlamında düşünülmelidir. Okul yöneticisinin kurum içindeki tavır ve davranışları, öğretmenlere karşı tutumları, örgüt içindeki motivasyonun sağlanması bakımından önemli görülmektedir (Çelik, 1999).

d) Eğitim ve Yükselme Olanakları: Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Okul içinde düzenlenen öğretmen eğitimleri, bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların okulda yüklendikleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için eğitsel eylemlerin

tümüdür. Eğitim yöneticilerin öğretmenlerle yakın olmasını ve öğrenmenin sürekli olmasını sağlar (Keskin, 2008).

e) Adaletli ve Sürekli Bir Disiplin Sistemi: Yerde cezalandırma ve ödüllendirmeye gitmek adaletli bir disiplin sistemini gerektirir. (Eren,2001).

f) Uygun Çalışma Koşulları: Çalışma ortamı insanların kendilerini iyi hissetmelerini sağlayabilir ya da tatmin edici düzeyde değil ise motivasyona olumsuz etkide bulunabilir (Maitland, 1997, akt. Çiçek, 2002).

g) Esnek Zaman Uygulamaları: Günümüzde birçok örgütte olduğu gibi okullarda da yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının kontrolünü çalışanlar ile birlikte düzenlemektedir. Okullarda bu durum ders programlarının öğretmenlerin performansına olumlu yansıyacak şekilde düzenlenmesi ile gerçekleştirilmektedir (Acar, 1992, akt. Çiçek, 2005)

h) Ekip Çalışması: Ekip, bir amaçlar dizisi ve hedefin yerine getirilmesi için oluşturulan, ortak çıkarlar, değerler ve kurumsal kültür ile ilintili biçimlenen küçük bir insan grubudur. Aynı fikri ve aynı amacı paylaşan kişilerin, kurum içinde aynı kültürü de benimsemiş olmalarından doğan beraberlik duygusu ile kuruma bağlılıkları da artacağından, çalışmalarında daha istekle davranışlar sergileyecekleri ve grup psikolojisiyle hareket ederken motivasyonlarının da artacağı görülmektedir (Öztay, 2006). Bu motivasyon yöneticiden başlayacaktır. Öğretmenler ve diğer çalışanlardan öğrenci ve veliye kadar inecektir.

Eğitim kurumlarında da yöneticilerin motivasyonunda onların ihtiyaçları kadar onların çalışmaları karşılığında gördükleri takdir de çok önemlidir. Yöneticilerin yaşadıkları her türlü takdir öğretmenlerin de verimli çalışmalarına yansıyacaktır. Öğretmenler yöneticilerden değişik şekillerde etkilenmektedirler. Tecrübeli öğretmenler ve aileler kendilerine anlayış gösteren okul yöneticilerinin beş temel özelliğinden söz etmektedirler. Bunlar: (Doll, 1972:41. akt. Güçlü, 1996:17).

- Öğretmenlerin ve diğer çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını karşılama,
- Kendi davranış ve sözlerini koruma ve yönlendirme,

- Çevrelerindeki insanların değerini tanıma,
- Problemlerini çözmelerinde öğretmenlere velilere ve diğer insanlara yardım etme,
- Öğretmenleri ve okuldaki diğer çalışanları eşgüdümleme.

İnsanlar işlerinden ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışmaktadırlar. Bu nedenle okul yöneticilerinin öğretmenleri motive eden örgütsel amaçları gerçekleştirmeye çalışırken öğretmenlerin kişisel beklentilerini de yerine getirmeyi sağlayan bir ortam yaratması sistemin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticileri, okullarında motivasyonu sağlama etkinliklerini belirleyerek, bu alanda geliştirilmeleri çabalarına katkı sağlayacağı beklenmektedir. Öğretmenlerin motivasyonunda yöneticilerin rolü bilinmektedir. Ancak yöneticilerin de motivasyonu öğretmenlerin motivasyonu kadar önemlidir. Bu alanda yapılan çalışmanın az olması ve yöneticilerden okul çevresinin beklentilerinin fazla olması yöneticilerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Bu açıdan okul yöneticilerinin motivasyonu konusunda yapılan bu çalışma önemli bir ışık tutacaktır.

Eğitim yönetiminde motivasyon, insanı çalışmaya sevk etmek, çalışmak için kişiyi harekete geçirmek ve isteklendirmek anlamına gelmektedir. Motivasyon yönetimi ise personelin daha istekli ve arzulu iş yapmalarına yönelik çeşitli araçlar ile çalışanların harekete geçmesi ve isteklendirilmesi demektir. İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından birisi hiç şüphesiz motivasyon yönetimidir. İnsan ihtiyaçları sonsuzdur, sınırsızdır. Bu sebeple, insan daha fazla motive edilmek için hazır durumdadır. Önemli olan, doğru motivasyonel araçları kullanarak insanları daha fazla ve daha istekli çalışmaya sevk etmektir. Ücret, başarı, tanınma, takdir edilme, ödüllendirilme, yapılan işin niteliği, yetki ve sorumluluk sahibi olma, ilerleme ve yükselme imkânlarının olması motivasyonel faktörler arasında sayılabilir.

Bu faktörlerin olması durumunda kişilerin çalışma istek ve arzuları mutlaka artar. Bu faktörlerin bulunmaması halinde ise bireylerin çalışma arzu ve istekleri yavaşlayabilir. Bu durumda motivasyonun sürekliliğini sağlamak gerekmektedir. Eğitim büyük bir süreçtir. Çalışma alanı da insan olduğu için gelişmeye, yenilenmeye daima hazır olmak çok önemlidir.

3. BÖLÜM

SİLİVRİ İLÇESİNE BAĞLI OKULLARDA ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN MOTİVASYONLARINA ETKİ EDEN FAKTÖRLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, okul yöneticilerinin motivasyonlarına etki eden faktörleri araştırmak amacıyla yapılmıştır. Araştırma, yönetici motivasyonuna etki eden iç ve dış faktörler ile motivasyonu arttıran ve bozan etmenlerin yöneticilerin cinsiyetine, kıdemine ve çalıştıkları kurum türüne göre farklılaşacağı düşüncesine dayanmaktadır. Eğitim kurumları yöneticilerini motive eden faktörleri tespit etmek ve bunları içsel ve dışsal faktörler bağlamında sınıflandırmak da amaçlanmaktadır. Ayrıca bu araştırma yöneticilerin kişilik özellikleri ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi de içermektedir. Bu nedenle bu araştırmada okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğunun ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

Organizasyonların ve çalışanların başarılı olabilmelerindeki en belirleyici etkenlerden biri motivasyondur. Yöneticiler, sık sık çalışanlar arasında yaşanan motivasyon sorunlarından bahsetmektedirler. Bu sorunlar; yeterince çaba göstermemek, sık yaşanan yorgunluk, devamsızlık, işleri tamamlama konusunda isteksizlik gibi pek çok değişik şekilde ortaya çıkabilmektedir. Bu durum yöneticilerin motivasyonunu da olumsuz etkilemektedir.

Araştırmanın önemli bir özelliği ise okul yöneticisinin motivasyon ile okulun başarısının kurumsal alanda etkileştiği kadar eğitim alanında da etkileştiğinin araştırılması amaçlanmaktadır. Bu nedenle eğitim bir ülkenin geleceği açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Bir ülkenin kalkınabilmesi, diğer ülkelerle bir arada varlığını sürdürebilmesi yeterli ve gerekli olan eğitimin sağlanması ile olacaktır. Bu noktada önemli olan eğitim de etkili unsurların keşfedilmesi ve uygulanması şeklinde olmalıdır. Eğitimde okulun en kritik faktörü de okul yönetiminin temsilcisi olan müdürüdür.

Eğitimde en önemli unsurlardan biri olan okul yöneticisi, eğitimin niteliğini etkileyecek güce sahip özellikler taşımaktadır. Okul yöneticisinin niteliklerinin kalitesi, kişiliği ve motivasyonu eğitiminde başarılı olmasını sağlayacaktır. Okulun diğer tüm üyelerinin çalışması ve başarısı okul yöneticisinin bu özelliklere sahip olması oranında gerçekleşecektir.

Bu araştırma okul yöneticilerinin motivasyonları ve kişilik özellikleri ile onların motivasyonlarına etki eden içsel ve dışsal faktörler arasındaki ilişkiyi içermektedir. Bu araştırma sonucu elde edilecek bulgularla okul yöneticilerinin motivasyonlarını artıracak kriterlere ışık tutabileceği, okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özellikleri ile ilgili çalışmalara katkıda bulunabileceği düşünülmüştür.

3.2. Araştırmanın Varsayımları

Eğitim örgütlerinde verim insanla gerçekleştirilmektedir. Bu verimin yaratılmasında insanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün insanlar verimli olamazlar (Alıç, 1996:17). Sağlıklı bir yönetici örgütün kalbidir veya temel taşıdır denebilir (Quick vd., 2007:193). Bu doğrultuda eğitim sistemin kritik ögesi okul yöneticisi yani müdürüdür. Okul yöneticisi müdürlerin çalışma isteği yani motivasyonu eğitim sisteminin başarısı adına önemli görülmektedir. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin yani müdürlerinin görevi esnasında motivasyonunu artıran durumlar ve motivasyonun bozan durumların ortaya çıkarılmasıdır. Araştırmanın sonuçları müdürlerin mesleki yaşamlarına ışık tutacağı ve özlük hakları konusunda duyarlılığı artırabileceği için önemli görülmektedir. Bu amaçla okul müdürlerinin görüşlerine dayalı olarak aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Eğitim öğretim kurumu olarak okul örgütünün amaçları ile çalışanlarının lideri durumundaki okul müdürünün amaçları ne ölçüde bağdaşmaktadır?

Gelişen yenilenen sosyal şartlar ve çağdaş beklentiler baz alındığında okul müdürlüğü tanımını bağımsız meslek olarak düşünebilir miyiz?

Eğitim yöneticilerimizi en çok neler motive ediyor?

Okul müdürleri kıdem, yaş, branş değişkenleri esas alındığında motivasyon açısından nasıl bir sonuç ortaya çıkıyor?

3.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni 2013-2014 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli Silivri İlçesi sınırları içinde yer alan okullardan oluşan ilk orta ve lise düzeyinde tüm eğitim kurumlarında çalışan bütün okul yöneticilerinden oluşturmaktadır. İstanbul İli Silivri İlçesinde 48 kurumda görev yapan toplam 132 okul yöneticisi bulunmaktadır. Araştırmanın yapıldığı sırada yöneticilerin tamamına anket ulaştırılmıştır. 121 tane geri dönüş alınmıştır.

Araştırmanın evreninde bulunan okullar Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi kurumlardır. Evrene ait Kurumlardaki okul yöneticisi dağılımı Çizelge 3.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.1. Araştırma Evrenindeki Kurum ve Okul Yönetici Sayılarının Dağılımı

Kurum Tipi	Kurum Sayısı	Okul Yöneticisi Sayısı	Yüzdelik Dağılımı
İlkokul ve Ortaokul	36	83	% 63
Lise	12	49	% 37
Toplam	48	132	% 100

3.4. Araştırmanın Örneklemi

İstanbul İli Silivri ilçesinde bulunan okullarda bulunan, toplam 132 yöneticinin tamamına ulaşmak mümkün olduğundan ayrıca bir örnekleme gerek duyulmamıştır.

Okul yöneticilerinin doldurması için araştırmanın evreninde bulunan eğitim kurumlarına geri dönüşüm oranı düşünülerek toplam 132 adet ölçek dağıtılmıştır. Bu ölçeklerin geri dönüşümü 121 tane ile % 91 olmuştur. Geri dönen anketlerden 1 tanesi eksik doldurulduğundan araştırmada dikkate alınmamıştır. Geri kalan 120 adet anket geçerli sayılmıştır. Araştırmada kullanılan anketlerin eğitim kurumlarına göre dağılımı ve geri dönüş sayıları Çizelge 3.2’de sunulmuştur.

Çizelge 3.2. Araştırmada Ulaşılan Eğitim Kurumları ve Anket Sayıları

Kurum İsmi	Verilen Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
Atatürk Anadolu Lisesi	4	4	4
Gümüşyaka Anadolu Lisesi	4	4	4
Hasan Sabriye Gümüş Anadolu Lisesi	3	3	3
İbrahim Yirik Sağlık Meslek Lisesi	3	3	3
Necip Sarıbekir Ticaret Meslek Lisesi	3	3	3
Prof. Dr. Fuat Sezgin Fen Lisesi	3	3	3
Selimpaşa İMKB Otelcilik Ve Turizm Meslek Lisesi	4	4	3
Selimpaşa Anadolu İmam Hatip Lisesi	6	6	6
Silivri Anadolu Lisesi	3	3	2
Silivri Kız Meslek Lisesi	5	5	4
Silivri Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	8	8	6
TOKİ Cumhuriyet Anadolu Lisesi	3	3	3
75.Yıl Cumhuriyet İlkokulu ve Ortaokulu	3	3	2
80.Yıl Cumhuriyet İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
Akören Köyü Ümit Aksun İlkokulu	2	2	2
Alipaşa Fethi Erkoç İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
B.Çavuşlu 60.Yıl Cumhuriyet Ortaokulu	2	2	1
Beyciler Köyü Mukaddes Sönmez İlkokulu	2	2	1
Büyük Kılıçlı Köyü İlkokulu	2	2	1
Büyükçavuşlu İlkokulu	2	2	2
Çağrıbey Ortaokulu	3	3	3
Çayırdere İlkokulu	2	2	2
Çeltik İlkokulu	1	1	1
Danamandra İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
Değirmenköy Atatürk Ortaokulu	2	2	2
Değirmenköy Fevzipaşa İlkokulu	2	2	2
Ertuğrul Gazi İlkokulu ve Ortaokulu	4	4	3
Fenerköy İlkokulu	2	2	2
Gazi İlkokulu ve Ortaokulu	3	3	2
Gazitepe İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
H.Ahmet Saliha Ölçer İlkokulu ve Ortaokulu	3	3	2
Hasan Özvarnalı İlkokulu	4	4	4

Çizelge 3.2. (devam) Araştırmada Ulaşılan Eğitim Kurumları ve Anket Sayıları

Kurum İsmi	Verilen Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
İrfan Sırdaş AEV İlkokulu ve Ortaokulu	3	3	3
Kadıköy İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
Kavaklı İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
Kurfallı İlkokulu	1	1	1
Mimar Sinan İlkokulu ve Ortaokulu	3	3	3
Mustafa Kemal İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
Namık Kemal İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
Nurullah Baldöktü İlkokulu	4	4	4
Ortaköy Sezin Öztaş İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
Piri Mehmet Paşa İlkokulu	3	3	3
Selimpaşa Ahmet Zıylan İlkokulu	2	2	2
Selimpaşa Ortaokulu	2	2	2
Seymen Köyü İlkokulu	1	1	1
Silivri Fatih İlkokulu ve Ortaokulu	2	2	2
Turgut Reis İlkokulu	2	2	2
Yavuz Selim İlkokulu ve Ortaokulu	3	3	3
TOPLAM	132	132	120

Çizelgede mevcut eğitim kurumlarının tamamına anket ulaştırılmıştır.

3.5. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada iki farklı anket formu kullanılmıştır. İlk eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin motivasyonlarına etki eden faktörleri tespit etmeye yönelik oluşturulan ankettir. Bu anket Likert tipi beşli dereceleme türünde hazırlanmıştır. Ölçekte dereceleme seçeneği için öncelik sırasına göre “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” seçenekleri verilmiştir. Katılımcılardan bu seçeneklerden sadece bir tanesini işaretlemeleri istenmiştir. .

İkinci anket çalışmaya katılan eğitim yöneticilerinin motivasyona ilişkin önceliklerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Ankette altı adet soruya ait beşer seçeneğin sıralanması istenmiştir. Ölçekte en yüksek puan 1 iken en düşük puan 5 olarak değerlendirilmiştir.

Anket formları 132 adet çoğaltılmıştır. Çoğaltılan anket formları İstanbul İli Silivri İlçesindeki eğitim kurumlarında görevli yöneticilere 01 Eylül- 15 Kasım 2013 tarihleri arasında araştırmacı tarafından uygulanmıştır.

3.6. Bulgular ve Değerlendirme

3.6.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bir görevde rütbece eskilik demek olan ve yılların getirisiyle tecrübe halini alan kıdemli olmanın işteki başarıda çok büyük önem arz ettiği bilinen bir gerçektir. Bu bölümde örneklem grubunun demografik özelliklerine göre dağılımı frekansı ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanarak incelenmiştir.

Çizelge 3.3. Örneklem Grubunun Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	Frekans (N)	Yüzde
0-3 Yıl	15	13
4-6 Yıl	40	33
7-10 Yıl	23	19
11-15 Yıl	25	21
16 Yıl ve Üstü	17	14
Toplam	120	100

Örneklem grubunun kıdemlerine göre dağılımları Çizelge 3.3’de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 13’ünün 0-3 yıl arası, % 33’ünün 4-6 yıl arası, % 23’ünün 7-10 yıl arası, % 21’inin 11-15 yıl arası, % 14’ünün 16 yıl ve üstü kıdeme sahip oldukları anlaşılmaktadır. Yöneticilerin kariyer evreleri açısından tüm evrelerin temsil edildiği görülmektedir.

Çizelge 3.4. Örneklem Grubunun Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	Frekans (N)	Yüzde
25-30	12	10
31-40	45	37,5
41-50	42	35
51 ve üzeri	21	17,5
Toplam	120	100

Örneklem grubunun yaşlarına göre dağılımları Çizelge 3.4’de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin% 10'unun 25-30 yaşında, % 37,5'inin 31 -40 yaşında, % 35'inin 41-50 yaşında, % 17,5'inin 51 ve üzeri yaşında oldukları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 31-50 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.5. Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans (N)	Yüzde
Eğitim Enstitüsü	9	7,5
Fakülte	60	50
Yüksek Lisans	48	40
Doktora	3	2,5
Toplam	120	100

Örneklem grubunun eğitim durumuna göre dağılımları Çizelge 3.5’de özetlenmiştir. Çizelgedeki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 7,5'inin Eğitim Enstitüsü, % 50'sinin Fakülte, % 40'ının Yüksek Lisans, % 2,5'inin Doktora mezunu oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların %50 gibi büyük bölümünün Fakülte mezunu olmasının yanında Yüksek Lisans yapan yönetici oranı da dikkat çekici düzeyde yüksek çıkmıştır. Yüksek lisans programı uygulayan üniversite sayısındaki artışın yanında çeşitli üniversitelerce öğrencilerine uygun şart ve yerlerde eğitim imkânları yaratılmaktadır.

Çizelge 3.6. Örneklem Grubunun Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	Frekans (N)	Yüzde
Sınıf Öğretmenleri	60	50
Sosyal Grubu	30	25
Fen Grubu	30	25
Toplam	120	100

Örneklem grubunun branşlarına göre dağılımları Çizelge 3.6’da özetlenmiştir. Branş sayısının fazla olması sebebi ile; Fen Grubu: Fen ve Teknoloji, Biyoloji, Bilgisayar, Matematik

Sosyal Grubu: Sosyal Bilgiler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi, Tarih, Türkçe, Yabancı dil (İngilizce, Almanca) olarak ayrılmış ayrıca sınıf öğretmenliği ayrı bir branş

olarak incelenmiştir.

Çizelgedeki değerlerden araştırmaya katılan yöneticilerin % 50'sinin Sınıf Öğretmenliği, % 25'inin sosyal grubu, % 25'inin fen grubu branşından oldukları anlaşılmaktadır. Araştırma evreninde yer alan okulların büyük oranda İlkokul ve Ortaokullardan oluştuğu göz önüne alındığı zaman % 50'lik sınıf öğretmeni olan yöneticilerin katılımlarındaki bu fazlalık daha iyi anlaşılmaktadır.

3.6.2. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Alt Faktörlerle İlgili Bulgular

Bu bölümde ankete katılan Silivri İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki 120 eğitim yöneticisine 28 adet soru yöneltilmiştir. Anket sorularına göre katılımcıların verdikleri cevapların alt faktörlere göre frekansları ve yüzdelik dağılımları verilmiştir.

Çizelge 3.7. Okulun Fiziksel Şartlarının (Isınma, Havalandırma, Aydınlatma Gürültü Vb) Yöneticileri Motive Etme Düzeyi

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	30	25
Kararsızım	42	30
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Okulunuzun fiziksel şartları (ısınma, havalandırma, aydınlatma gürültü vb)” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’u bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’u kısmen motive ettiğini, % 30’ı orta düzeyde motive ettiğini, % 25’si büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Araştırma sonuçlarımız Şahin (2003)’in “iş yerinin fiziksel şartları ile iş tatmini arasında doğrudan güçlü bir ilişki yoktur” varsayımını desteklemektedir.

Çizelge 3.8. Görevdeki Maaş Ve Ücret Seviyesinin Yöneticileri Motive Etme Düzeyi

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Görevinizdeki maaş ve ücret seviyesi” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’i bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’ü orta düzeyde motive ettiğini, % 35’ü büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’i ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir.

Çizelge 3.9. Kurumunuzdaki Diğer Personele Göre Aldığınız Ücret Farklılığı Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	0	0
Katılıyorum	0	0
Kararsızım	0	0
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	102	85
TOPLAM	120	100

“Kurumunuzdaki diğer personele göre aldığınız ücret farklılığı” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 85’i bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’si kısmen motive ettiğini ifade etmiştir. Diğer düzeylerde cevap çıkmamıştır. Öztürk ve Dünder’in araştırmasına katılan yöneticilerin % 95 gibi büyük bir kısmı bir kuruluştaki huzursuzluğun sebebi olarak ücret adaletsizliğini göstermiştir. Gökçe ise yaptığı çalışmada okullarda yöneticilerimizin huzursuzluk sebebi olarak ücret farklılığını görmediklerini belirtmektedir. Çalışmamızda ücret farklılığının motivasyonu artırmada etkisinin olmadığı açıkça görülmektedir. Bu durum Devlet okullarında yöneticilik pozisyonuna göre ücret farklılığının olmamasıyla açıklanabilir.

“Görevinizdeki maaş ve ücret seviyesi” ve “Kurumunuzdaki diğer personele göre aldığınız ücret farklılığı” alt faktörleri birlikte değerlendirildiğinde okullarımızda yönetim

kademesinde görev alan yöneticilerin aldıkları ücretler kısmen motive ederken diğer personelden ücret farklılıklarının olmadığından dolayı motive etmediği görülmektedir. Şahin(2003) araştırmasında ücret hususunun motivasyonu etkilediği ancak tek başına yeterli bir faktör olmadığını belirtmiştir. Araştırma sonucumuz Şahin'i desteklemektedir. Yine Adams'ın Eşitlik teorisinde; çalışanların gösterdikleri çaba karşılığında elde edecekleri sonucu adil bulup bulmamaları yani çalışma ortamına dair algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik onların iş başarısı ve tatmini üzerinde belirleyicidir (akt. Gökçe, 2009). Gökçe çalışmasında bu teoriyi destekleyen bulgulara ulaşmıştır. Gökçe'ye göre araştırmaya katılan yöneticiler ücret adaleti olmadığını ve bu adaletsizliğinde motivasyonlarını negatif yönde etkilediğini göstermiştir. Aynı sonuçlar çalışmamızda da görülmektedir.

Çizelge 3.10. Yönetim Kademesindeki Hukuki İş Güvenceniz Ve Devamlılık Derecesi (Suç İşlemedikçe) Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	42	35
Katılıyorum	30	25
Kararsızım	20	16,7
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Yönetim kademesindeki hukuki iş güvenceniz ve devamlılık derecesi (suç işlemedikçe)” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3'ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15'i kısmen motive ettiğini, % 16,7'si orta düzeyde motive ettiğini, % 25'i büyük ölçüde motive ettiğini, % 35'i ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir.

Devlet okullarında suç işlemedikçe görevden atılmama güvencesinin etkili bir motivasyon kaynağı olduğu görülmektedir.

Devlet okullarında suç işlemedikçe görevden atılmama konusunun yarattığı motivasyonu etkili bir rehberlik ve denetimle tamamlamak gerekmektedir. Belirlenecek performans kriterlerinin takibi gerekmektedir. Bakanlığımızın son yıllarda üzerinde durduğu okul ve kurumların stratejik plan çalışmaları bu çerçeveden bakıldığında çok yerinde bir uygulamadır.

Çizelge 3.11. Okulumdaki Çalışma Verimimizi Etkileyecek Araç Gereçler Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	19	15,8
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	25	20,8
Katılmıyorum	26	21,7
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,7
TOPLAM	120	100

“Okulunuzdaki çalışma veriminizi etkileyecek araç gereçler” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 6,7’si bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 21,7’si kısmen motive ettiğini, % 20,8’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 15,8’i ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Okullardaki araç gereçlerin yöneticileri orta düzeyde motive ettiği görülmüştür.

Çizelge 3.12. Görevimdeki Sağlık Güvencesi Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	25	20,8
Katılıyorum	28	23,3
Kararsızım	42	35
Katılmıyorum	20	16,7
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,2
TOPLAM	120	100

“Görevinizdeki sağlık güvencesi” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 4,2’i bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 16,7’si kısmen motive ettiğini, % 35’i orta düzeyde motive ettiğini, % 23,3’ü büyük ölçüde motive ettiğini, % 20,8’i ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Gökçe’nin (2009) araştırmasında elde edilen sonuçlar da % 1’lik farklarla aynı oranda çıkmıştır. Göksu (2002) Maslow’un ihtiyaçlar Hiyerarşisi’ni açıklarken sigortalı işe girmeyi güvenlik ihtiyaçları arasında saymıştır. Çalışmamız Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisini desteklemektedir denilebilir.

Çizelge 3.13. İşyerimde Maaş Dışı Yapılan Sosyal Yardımlar Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	0	0
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	30	25
TOPLAM	120	100

“İşyerinizin maaş dışı yapılan sosyal yardımlar (lojman vb)” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 25’i bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’i büyük ölçüde motive ettiğini söylerken, çok fazla motive ettiğini ifade eden kimse olmamıştır. Gökçe (2009) çalışmasında % 63 gibi büyük bir oranda sosyal yardımların azlığı ve yöneticileri motive etmediği sonucuna varmıştır. Anket çalışmasının yapıldığı okullar incelendiğinde yöneticilere lojman imkânı sunan kurumlarda çalışan yöneticilerin %35 oranında katılıyorum cevabı verdiği % 65’lik oranın ise kararsızlar ve olumsuz düşüncede olan yöneticilerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum Gökçe’nin çalışmasıyla uyum göstermektedir. Sebebi ise Millî Eğitim Bakanlığı Bünyesinde Çalışan yöneticilere lojman ve benzeri sosyal yardımların yapılmıyor olması olarak değerlendirilmiştir.

Çizelge 3.14. İşyerimde Sağlanan Sosyal İmkânlar ve Hizmetler (Spor, Eğlence, Piknik Vb) Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	12	10
Katılıyorum	8	6,7
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	30	25
Kesinlikle Katılmıyorum	40	33,3
TOPLAM	120	100

“İşyerinizde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetler (spor, eğlence, piknik vb)” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 33,3’ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 25’si kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 6,7’si büyük ölçüde motive ettiğini, % 10’u ise çok fazla

motive ettiğini ifade etmiştir. Şahin’de araştırmasında yöneticiler için güdülerin önem sıralamasında iş yerlerinde sağlanan sosyal imkânlar ve hizmetlerin kurumlar tarafından en düşük düzeyde sağlandığını belirtmiştir. Gökçe (2009) araştırmasında şahinin bulgularına paralel sonuçlar elde ederken, araştırmamız Şahin’in ve Gökçe’nin bulgularını desteklemektedir.

Çizelge 3.15. Görevimdeki Tatil Ve İzin Durumu Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,3
Katılıyorum	21	17,5
Kararsızım	35	29,2
Katılmıyorum	30	25
Kesinlikle Katılmıyorum	24	20
TOPLAM	120	100

“Görevinizdeki tatil ve izin durumu” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 19’u bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 35’i kısmen motive ettiğini, % 29’u orta düzeyde motive ettiğini, % 11’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 8’i ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun tatil ve izin durumunu orta düzeyde motive eder olarak belirtmesinin, kurumlarda içsel motive araçlarının daha ön planda bulunduğundan dolayı belirttikleri kanaatindeyiz. Zaten Şahin’de yöneticilerin kurumlardan beklentilerini sıralarken tatil ve izin durumunu en az beklenti olarak bulmuş ve içsel güdülerin beklentilerinin daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 3.16. Yaptığım İş İlgili Çekici Bulmam Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	38	31,7
Katılıyorum	26	21,6
Kararsızım	42	35
Katılmıyorum	8	6,7
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5
TOPLAM	120	100

“Yaptığınız işi ilgi çekici bulmanız” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 5’i bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 6,7’si kısmen motive ettiğini, % 35’si orta düzeyde motive ettiğini, % 21,6’sı büyük ölçüde motive ettiğini, % 31,7’si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Oranlar incelendiğinde devlet kurumlarında çalışan yöneticilerin yaptıkları işi ilgi çekici buldukları ve bunu bir motivasyon kaynağı olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

Çizelge 3.17. Yaptığım İş Kabul Ve Benimsemem Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	46	38,3
Katılıyorum	24	20
Kararsızım	23	19,2
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,5
TOPLAM	120	100

“Yaptığınız işi kabul ve benimsemeniz” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 7,5’si bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 19,2’si orta düzeyde motive ettiğini, % 20’si büyük ölçüde motive ettiğini, % 38,3’ü ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Ulaşılan sonuçlar Gökçe (2009)’un elde ettiği bulgularla uyum göstermektedir. Her iki çalışmada da yöneticilerin büyük çoğunluğunun yaptıkları işi kabul ve benimsemelerinin motivasyonlarını artırdığını belirtmiştir. Bu da Herzberg’in teorisi ile paralellik göstermektedir. Zira Herzberg’de işi benimsemeyi motivasyon aracı olarak ortaya koymuştur. Şahin’de araştırmasında kamu ve özel sektör yöneticilerinin tatmin düzeylerinde 1. Sırada işi benimseme olarak ortaya koymuştur.

Eğitim öğretimin ülkemizdeki çoğunluğu kamu sektörü olmak üzere özel sektörle birlikte yerine getirilmektedir. Ancak çoğu kere kamu düzeninin hantallaşmış yapısı içinde yönetici ve öğretmenlerin çalışması sorun olabilmektedir. Bu durumda ilgili kurumdaki yöneticinin sevk ve idare yeteneğini öne çıkarmaktadır. Kurumda yaratılacak ekip ruhu ve işin çalışanlarca benimsenmesi ve kabulü bu sorunu çözmeye yardımcı olacaktır.

Çizelge 3.18. Yaptığım İşten Duyduğum Başarı Ve Gurur Duygusu Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	52	43,3
Katılıyorum	25	20,8
Kararsızım	23	19,2
Katılmıyorum	12	10
Kesinlikle Katılmıyorum	8	6,7
TOPLAM	120	100

“Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 6,7’si bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 10’u kısmen motive ettiğini, % 9,2’si orta düzeyde motive ettiğini, % 20,8’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 43’ü ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin başarı güdüsünün yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum Gökçe (2009)’un araştırmasında da benzer şekilde çıkmıştır. Bu da Mc Clelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi’ni desteklemektedir.

Çizelge 3.19. Okuldaki Yönetim Kademesinden Dolayı Duyduğum Saygınlık Düzeyi Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	46	38,3
Katılıyorum	26	21,7
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	15	12,5
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5
TOPLAM	120	100

“Okuldaki yönetim kademesinden dolayı duyduğunuz saygınlık düzeyi” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 2,5’i bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 12,5’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 21,7’si büyük ölçüde motive ettiğini, % 38,3’ü ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir.

Çizelge 3.20. Kurum İçindeki Prestij Ve Kurumdaki Diğer Personelden Görülen Saygı Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	46	38,3
Katılıyorum	26	21,7
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	15	12,5
Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,5
TOPLAM	120	100

“Kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer personelden görülen saygı” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 2,5’i bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 12,5’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 21,7’si büyük ölçüde motive ettiğini, % 38,3’ü ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir.

Çizelge 3.21. Kurum Dışındaki Prestij Ve Kurum Dışındakilerden Görülen Saygı Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

Eğitim öğretim sistemi de bütün diğer sistemlerde olduğu gibi çevresi ile kaimdir. Çevre sisteme ne denli girdiler sağlıyorsa o kadar elverişli demektir. Okulun genel çevresi içinde yaşadığı toplumdur. Okulun okul müdürü başta olmak üzere tüm çalışanlarının çevreden gördükleri saygı ve kabul ettirdikleri prestijleri bu girdi ve çıktılarla önemli bir motivasyon sebebi olur.

“Kurum dışındaki prestij ve kurum dışındakilerden görülen saygı” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’si ise çok fazla motive ettiğini

ifade etmiştir.

Gökçe (2009) çalışmasında gerek kurum içinde gerek kurumda görülen saygı faktörü araştırmaya katılan yöneticiler tarafından motive eder olarak belirtmiştir. Bu da Clayton Alderfer'in VİG yaklaşımını desteklemektedir. Alderfer Relatedness (aidiyet-ilişki kurma) ihtiyacı olarak kişilerin diğer insanlarla tatmin edici ilişki kurma ihtiyacı olduğunu belirtmiştir.

Çizelge 3.22. Okuldaki Yetki Ve Sorumluluk Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

Türk millî eğitiminin genel amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak Anayasa, kanun, tüzük, yönetmelik, genelge ve diğer mevzuat hükümleri doğrultusunda okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere tüm kaynakların etkili ve verimli kullanılmasından, ekip ruhu anlayışı ile yönetimden birinci derecede sorumlu eğitim ve öğretim lideri okul müdürleri “Okuldaki yetki ve sorumluluk” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin %8,3'ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15'i kısmen motive ettiğini, % 25'i orta düzeyde motive ettiğini, % 35'i büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7'si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Şahin'de araştırmasında yetki ve sorumluluk düzeyi ile başarı güdüsü ve iş tatmininin artacağı sonucuna ulaşmıştır. Araştırmamız Şahin'in bulguları ile paralellik göstermektedir.

Çizelge 3.23. Okuldaki Kararlara Katılma İmkânım Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Okuldaki kararlara katılma imkânı” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Okuldaki kararlara katılma imkânının araştırmamıza katılan yöneticileri motive ettiği görülmektedir. Şahin ise kararlara katılma ile ilgili yönetim kademeleri arasında anlamlı farklılıklar olduğunu ve üst düzey yöneticilerin kararlara katılma imkânlarının daha fazla olduğu sonucuna ulaşmıştır. Gökçe (2009)’de araştırmasında kararlara katılma imkânının yöneticileri motive ettiği sonucuna ulaşmıştır. Koçel (2005) Skinner’in sonuçsal şartlandırma teorisini açıklarken ödüllendirme olarak kararlara katılmanın da bir tür ödül olabileceğinden bahsetmiştir. Araştırmamız bu yönüyle de Skinner’in teorisini desteklemektedir. Ayrıca Japon Z modelinde de kararlara katılmanın bir tür motivasyon aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Öztürk ve Dündar (2003) araştırmasında da yöneticilerin tamamının kararlara katılmanın gerekliliğini savunmuşlardır.

Çizelge 3.24. Yöneticilikten Dolayı Almış Olduğum Takdir, Teşekkür Ve Diğer Ödüller Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Yöneticilikten dolayı almış olduğunuz takdir, teşekkür ve diğer ödüller” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’ü büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Skinner ödüllendirilen davranışların tekrarlama eğiliminin artacağını belirtmiştir. Araştırmamız Skinner’i destekler niteliktedir. Gökçe (2009)’da benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Çizelge 3.25. Yönetim Kademesindeki Takdir Ve Ödüllendirme Adaleti (Yapığınız İşlerin Sonunda Alacağınızı Düşündüğünüz Ödüller) Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Yönetim kademesindeki takdir ve ödüllendirme adaleti (Yapığınız işlerin sonunda alacağınızı düşündüğünüz ödüller)” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Araştırmasında özel kurumlara da yer veren Gökçe (2009) Takdir ve ödüllendirme adaletinin yöneticilerimizi motive yeterince motive etmediği sonucuna ulaşmıştır. Sadece resmi kurumlar üzerinde yürütülen bu araştırmada ödüllendirmede adaletin önemli bir motivasyon kaynağı olduğu görülmüştür. Adams eşitlik teorisinde bireylerin kendilerine verilen ödüller ile diğer denklere verilen ödülleri karşılaştırdıkları ve bunun da bir motivasyon aracı olarak kullanıldığını belirtmiştir. Çalışmamız bu teoriyi destekler niteliktedir.

Çizelge 3.26. Yönetim Kademesindeki Otorite Ve Güç Düzeyim Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Yönetim kademesindeki otorite ve güç düzeyiniz” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Sonuçlar incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin otorite ve güç düzeylerinin

yüksek düzeyde bir motivasyon aracı olduğu görülmektedir. Gökçe (2009) yaptığı çalışmada ankete katılan yöneticileri yönetim kademesinde olan otorite ve güç düzeylerinin yeterince motive etmediği sonucuna varmıştır. Bu farklılığın Gökçe'nin çalışmasında özel okulların bulunmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Mc Clelland Başarı İhtiyacı Teorisinde kişilerin yeteri güce sahip olmak için çalışacaklarını ve gerek bireysel gerekse kurumsal güce sahip bireylerin motivasyonlarının yüksek olacağını belirtmiştir. Şahin'de araştırmasında yöneticilerin güç güdüsüne sahip oldukları sonucuna varmıştır. Araştırma bulgularımız hem Mc Clelland hem de Şahin'in araştırmasını destekler niteliktedir.

Çizelge 3.27. Terfi Edebilme İmkânı Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Terfi edebilme imkânı” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Terfi edebilme imkânının yöneticileri yeterince motive etmediği görülmektedir. Benzer sonuçlar Gökçe ve Şahin’in çalışmalarında da görülmüştür. Skinner Sonuçsal Şartlanma kuramında terfi edebilme imkânının kişileri işlerinde motive edeceklerini belirtmiştir. Çalışmamız Skinner’in tespitini desteklemektedir.

Başarılı bir yönetimin motivasyon olmadan gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu motivasyonu sağlamak için yapılabilecek birçok uygulama vardır. Bu uygulamalardan önemli bir yeri çalışanın işinde başarılı olduğu takdirde kendisine işinde ilerleme ve terfi imkânlarının sunulması tutar.

Çizelge 3.28. Kurum İçinde Kişisel İlerleme Ve Gelişme Olanakları Beni Motive Ediyor

	Frekans (N)	Yüzde
Kesinlikle Katılıyorum	20	16,7
Katılıyorum	42	35
Kararsızım	30	25
Katılmıyorum	18	15
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8,3
TOPLAM	120	100

“Kurum içinde kişisel ilerleme ve gelişme olanakları” alt faktörünün yöneticileri motive etme düzeyine ilişkin değerlere göre yöneticilerin % 8,3’ü bu alt faktörü motive edici bulmazken, % 15’i kısmen motive ettiğini, % 25’i orta düzeyde motive ettiğini, % 35’i büyük ölçüde motive ettiğini, % 16,7’si ise çok fazla motive ettiğini ifade etmiştir. Ankete katılan yöneticiler kişisel ilerleme ve gelişme olanaklarını motivasyon aracı olarak görmektedir. Herzberg teorisinde ilerleme imkânlarını motivasyon aracı olarak sunmuştur. Şahin, Öztürk ve Dündar’ın araştırmalarına katılan yöneticilerin tamamı yükselme olanaklarını motivasyon aracı olarak gördüklerini belirtmiştir. Çalışmamız bütün bu çalışmaları destekler niteliktedir.

3.6.3. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörlerle İlgili Bulgular

Bu bölümde öncelikle anket sorularına göre katılımcıların verdikleri cevapların frekansları ve yüzdelik dağılımları verilmiş, ardından okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörler ve etki dereceleri ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanarak incelenmiştir. Buna göre Maddi ve Sosyal İmkânlar yöneticilerin motivasyonu üzerinde en az etkiye sahip faktörler iken; Maddi ve Sosyal İmkânları Kariyer ve Ödül İmkânları ve Fiziksel şartlar takip etmektedir. İşin Saygınlığı ve özellikle İşin Niteliği okul yöneticilerini motive eden temel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir eğitim kurumunda performansı artırmada ilk sırada sadece maddiyatın olmayışı bu mesleğin sevgi ve fedakarlık mesleği oluşu ile açıklanabilir. Anket sonuçlarımız büyük bir camianın lokal ölçekte de olsa bu konudaki durumunu ortaya koymuştur.

Çizelge 3.29. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler ve Etki Dereceleri

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
İşin Niteliği	120	1,00	5,00	3,6046	,99510
İşin Saygınlığı	120	1,17	5,00	3,2826	,97568
Fiziksel Şartlar	120	1,50	5,00	3,0807	,87572
Kariyer ve Ödül İmkânları	120	1,00	5,00	2,8194	,99858
Maddi ve Sosyal İmkânları	120	1,00	5,00	2,2264	,92416

Araştırma bulgularının Herzberg’in teorisine uygun olduğu görülmektedir. Herzberg; hijyen faktörlerinin motivasyon için gerekli ancak tek başına yeterli olmadığını söylemiştir. Araştırmamızda Maddi ve Sosyal İmkânlar, Kariyer ve Ödül İmkânları, Fiziksel şartlar hijyen faktörler, İşin Saygınlığı, İşin Niteliğini ise motive eden faktörler olarak görülmektedir.

Öztürk ve Dündar (2003)’ın araştırmasına katılan yöneticilerinde büyük çoğunluğu manevi ödülleri ön planda tutmuşlardır.

Gökçe (2009) araştırmasında Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörlerle ilgili bulgular sonucunda “Maddi ve Sosyal İmkânlar” yöneticilerin motivasyonunu üzerinde en az etkiye sahip faktörler iken; Maddi ve Sosyal İmkânları “Kariyer ve Ödül İmkânları” ve “Fiziksel Şartlar” takip etmektedir. “İşin Saygınlığı” ve özellikle “İşin Niteliği” okul yöneticilerini motive eden temel faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.6.4. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörlerin Demografik Özelliklere Bağlı Olarak Değişimi

Bu bölümde okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörlerin demografik özelliklere bağlı olarak değişimi t-testi ve Varyans analizi kullanılmıştır.

3.6.4.1. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Kıdemleri Arasındaki Fark

Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörler ile kıdemleri arasındaki fark Varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 3.30’da sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden İşin Niteliği ile kıdem arasındaki fark $p < 0.05$ düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. İşin Saygınlığı, Maddi ve Sosyal İmkânlar, Kariyer ve Ödül İmkânları ve Fiziksel Şartlar ile kıdem arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Çizelge 3.30. Yöneticilerin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Kıdemleri Arasındaki Fark

		Kareler Toplamı	df	Ortalama kare	F	Anlamlılık
İşin Saygınlığı	Gruplar Arası	5,971	3	1,990	2,081	,116
	Grup İçi	109,980	117	,940		
	Toplam	115,951	120			
Maddi ve Sosyal İmkânlar	Gruplar Arası	1,157	3	,386	,442	,735
	Grup İçi	92,430	117	,790		
	Toplam	93,587	120			
İşin Niteliği	Gruplar Arası	7,870	3	2,623	2,764	,028
	Grup İçi	112,905	117	,965		
	Toplam	120,775	120			
Kariyer ve Ödül İmkânları	Gruplar Arası	1,680	3	,560	,548	,610
	Grup İçi	157,803	117	1,005		
	Toplam	159,545	120			
Fiziksel Şartlar	Gruplar Arası	5,604	3	1,868	2,238	,096
	Grup İçi	98,280	117	,840		
	Toplam	103,884	120			

İşin niteliğinin, okul yöneticilerinin motivasyonuna etkisinin hangi kıdem grupları arasında farklılık gösterdiğini belirlemek için Dunnett testi yapılmış ve analiz sonuçları Çizelge 3.31’de sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden 3-6 yıl arası ile 16 yıl ve üstü kıdem grupları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu gözlenmektedir.

Çizelge 3.31. Kıdemin Okul Yöneticilerinin Motivasyonuna Etkisine İlişkin Dunnett Testi

(I) Kıdem	(J) Kıdem	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık
0-3 yıl	16 yıl ve üstü	,03052	,25785	,999
4-6 yıl	16 yıl ve üstü	-,50870	,20378	,039
7-10 yıl	16 yıl ve üstü	-,39931	,19639	,120
11-15	16 yıl ve üstü	,038824	,23785	,680

İşin niteliğinin okul yöneticilerinin motivasyonuna etkisinin kıdeme bağlı olarak değişimi Çizelge 3.32’de sunulmuştur. Çizelgenin ortalama sütunundaki değerler 0-3 yıl kıdeme sahip grubunun motivasyon düzeyinin, 6-10 yıllık kıdeme sahip olanlardan daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu bulgular Dunnett testi bulguları ile birlikte değerlendirildiğinde kıdemin motivasyona etkisinin başta düşüş sonra artış şeklinde gerçekleştiği sonucuna varılmıştır.

Çizelge 3.32. İşin Niteliğinin Okul Yöneticilerinin Motivasyonuna Etkisi

		N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata
İşin Niteliği	0-3 Yıl	15	3,8333	,94454	,22263
	4-6 Yıl	40	3,2941	1,12446	,19284
	7-10 Yıl	23	3,4035	,94966	,15405
	11-15 Yıl	23	3,8028	,92295	,10953
	16 Yıl ve Üstü	17	3,8463	,900126	,10052
	Toplam	120	3,6046	,99510	,07842

3.6.4.2. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Yaşları Arasındaki Fark

Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörler ile yaşları arasındaki fark Varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 3.33’de sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden İşin Saygınlığı, Kariyer ve Ödül İmkânları, Maddi ve Sosyal İmkânlar, İşin Niteliği ve Fiziksel Şartlar ile yaş arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 3.33. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Yaşları Arasındaki Fark

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İşin Saygınlığı	Gruplar Arası	2,840	2	1420	1,452	,265
	Grup İçi	147,132	118	,944		
	Toplam	149,972	120			
Maddi ve Sosyal İmkânlar	Gruplar Arası	1,620	2	,810	,955	,397
	Grup İçi	122,519	118	,801		
	Toplam	124,139	120			
İşin Niteliği	Gruplar Arası	3,016	2	1,508	1,585	,218
	Grup İçi	150,308	118	,983		
	Toplam	153,324	120			
Kariyer ve Ödül İmkânları	Gruplar Arası	,586	2	,293	,276	,777
	Grup İçi	152,790	118	1,006		
	Toplam	153,376	120			
Fiziksel Şartlar	Gruplar Arası	2,432	2	1,216	1,531	,225
	Grup İçi	128,850	118	,828		
	Toplam	131,282	120			

3.6.4.3. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki Fark

Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörler ile eğitim düzeyleri arasındaki fark Varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 3.34’de sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden İşin Saygınlığı, Kariyer ve Ödül İmkânları, Maddi ve Sosyal İmkânlar, İşin Niteliği ve Fiziksel Şartlar ile eğitim düzeyi arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 3.34. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki Fark

		Kareler Toplam	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İşin Saygınlığı	Gruplar Arası	3,611	3	1,204	1,271	,286
	Grup İçi	148,700	157	,947		
	Toplam	152,311	160			
Maddi ve Sosyal İmkânlar	Gruplar Arası	3,099	3	1,033	1,214	,306
	Grup İçi	133,552	157	,851		
	Toplam	136,650	160			
İşin Niteliği	Gruplar Arası	3,114	3	1,038	1,049	,373
	Grup İçi	155,321	157	,989		
	Toplam	158,434	160			
Kariyer ve Ödül İmkânları	Gruplar Arası	,622	3	,207	,205	,893
	Grup İçi	158,922	157	1,012		
	Toplam	159,545	160			
Fiziksel Şartlar	Gruplar Arası	2,267	3	,756	,985	,401
	Grup İçi	120,433	157	,767		
	Toplam	122,700	160			

3.6.4.4. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Branşları Arasındaki Fark

Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörler ile branşları arasındaki fark Varyans analizi kullanılarak sınanmış ve analiz sonuçları Çizelge 3.35’de sunulmuştur. Çizelgenin anlamlılık sütunundaki değerlerden İşin Saygınlığı, Kariyer ve Ödül İmkânları, Maddi ve Sosyal İmkânlar, İşin Niteliği ve Fiziksel Şartlar ile branş arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 3.35. Okul Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Temel Faktörler İle Branşları Arasındaki Fark

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
İşin Saygınlığı	Gruplar Arası	1,684	2	,842	,886	,414
	Grup İçi	150,190	158	,951		
	Toplam	151,874	160			
Maddi ve Sosyal İmkânlar	Gruplar Arası	4,562	2	2,281	2,918	,057
	Grup İçi	123,486	158	,782		
	Toplam	128,048	160			
İşin Niteliği	Gruplar Arası	,185	2	,092	,092	,912
	Grup İçi	158,250	158	1,002		
	Toplam	158,434	160			
Kariyer ve Ödül İmkânları	Gruplar Arası	1,489	2	,745	,744	,477
	Grup İçi	158,056	158	1,000		
	Toplam	159,545	160			
Fiziksel Şartlar	Gruplar Arası	4,031	2	2,015	2,462	,089
	Grup İçi	129,358	158	,819		
	Toplam	133,389	160			

3.6.4.5 Okul Yöneticilerinin Motivasyon Algısında Öncelik Sıralaması

Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörlerin belirlenmesinin ardından aynı yöneticilerin motivasyona ilişkin önceliklerinin belirlenmesi amacıyla anket uygulanmıştır. Uygulanan ankette yöneticilerden; Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri, motivasyon araçlarını, iş doyumunu belirleyen etkenleri, terfi etmede geçerli olan faktörleri, yöneticide olması gereken nitelikleri, ve başarı karşısında almak istedikleri ödülleri belirlenen beş madde üzerinde birden beşe doğru önceliklerine göre sıralamaları istenmiştir. Değerlendirme sonunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Çizelge 3.36'da ankete katılan yöneticilerin "Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri sıralayınız" şeklindeki soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır.

Çizelge 3.36. Motivasyon seviyesini etkileyen faktörler

Moral ve Motivasyonu Etkileyen Faktörler	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
İşteki Başarılar ve Takdir Edilme	3.5	4
Aile Yaşantısı ve Kişisel Sorunlar	3.2	3
Ücretler, Sosyal Haklar ve İş Ortamı	1.9	1
Yetki ve Sorumluluk ile Kendini Geliştirme İmkânı	3.7	5
Yöneticilerle İlişkiler, İletişim ve Haberleşme	2.8	2

Yöneticilerden motivasyon araçlarını tercihlerine göre sıralamaları istendiğinde Çizelge 3.37'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 3.37. Motivasyon araçlarını sıralayınız

Motivasyon Araçları	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Eğitim ve Terfi İmkânı	2,7	2
Yetki ve Sorumluluk Devri	3,3	3
Yönetimde Kararlara Katılma	3,5	4
Ücret, Sosyal Haklar, Ödül ve Prim Sistemi	2,3	1
Rekabet Şartları ve Performans Değerlendirme	3,8	5

Anket sonucu; motivasyon araçlarının en önemli ve öncelikli olandan itibaren yapılan sıralamada ilk iki sırayı; "Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi ile eğitim ve terfi imkânı"nın aldığı görülmektedir.

Çizelge 3.38'de ankete iştirak eden yönetici personelin "İş doyumunu belirleyen değişkenler sıralayınız" şeklindeki üçüncü soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır.

Çizelge 3.38. İş doyumunu belirleyen faktörler

İş Doyumunu Belirleyen Değişkenler	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Yükselme ve Kendini Geliştirme	3,9	4
Çalışma Koşulları	3,6	3
İşbirliği ve İletişim	4,1	5
Ücret ve Bireysel İhtiyaçların Karşılanması	1,4	1
Moral ve Motivasyon ile Mesleki Prestij	1,7	2

Bu bilgilere göre anketi değerlendirmeye alınan yönetici personelin anket sonucu; iş doyumunu belirleyen değişkenler en önemli ve öncelikli olandan itibaren yapılan sıralamada ilk üç sırayı; "Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması; moral ve motivasyon ile mesleki prestij ve çalışma koşulları"nın aldığı görülmektedir.

Çizelge 3.39'da ankete iştirak eden yönetici personelin "Terfide etkili olan faktörleri sıralayınız" şeklindeki soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır.

Çizelge 3.39..Terfi etmede geçerli olan faktörler

Terfide Etkili Olan Faktörler	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Dış Görünüş ve Temsil Yeteneği	3.3	4
Dış Baskılar ve İşe Devam Durumu	4.3	5
Hizmet Süresi ve Tecrübe	3.1	3
Yöneticilerle İyi İlişkiler, İletişim ve İnsan İlişkileri	2.7	2
Eğitim, Yetenek, Çalışkanlık ve Özveri	1.7	1

Bu bilgilere göre; ankete iştirak eden yönetici personelin terfide etkili olan faktörleri en önemli ve öncelikli olandan itibaren yaptığı tercih sıralamasında ilk sırayı büyük bir farkla; "Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma" seçeneğinin aldığını, ona en yakın seçeneğin ise; "Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri" olduğunu ifade edebiliriz.

Çizelge 3.40'da; ankete iştirak eden yönetici personelin "Yöneticilerde Olması Gerektiğini Düşündüğünüz Özellikler Sıralayınız" şeklindeki beşinci sıradaki soruya verdikleri cevapları gösteren bilgiler yer almaktadır.

Çizelge 3.40. Yöneticide olmasını gereken nitelikler

Yöneticilerde Olması Gereken Özellikler;	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
Özgüven ve İnisiyatif Kullanma	2.7	3
Eğitim, Bilgi, Tecrübe, Rütbe ve Kıdem	2.4	2
Fiziki Yetenekler	4.2	5
Planlama Yeteneğİ ve Kendini İspatlama	3.6	4
Personeli Yönlendirme ve İnsan İlişkileri	2.1	1

Bu bilgilere göre ilk üç sırayı birbirine çok yakın bir oranla; "Personeli yönlendirme ve insan ilişkileri; eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem; özgüven ve inisiyatif kullanma " seçeneklerinin aldığı tespit edilmiştir

Kurumda çalışan personelin başarı ve ödüllendirme konusundaki tercihleri ile ilgili soruya verdikleri cevapların Çizelge 3.41'de, verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tercihlerine göre motivasyon seviyesini etkileyen en önemli faktörlerin; ücretler, sosyal haklar ve iş ortamı; yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme; aile yaşantısı ve kişisel sorunlar; işteki başarılar ve takdir edilme; yetki ve sorumluluk ile kendini geliştirme imkânları, şeklinde sıralandığı görülmektedir.

Çizelge 3.41. Başarı karşılığı istenilen ödüller

Başarı Karşılığı Tercih Edilen Ödüller:	Sıralama Puanı	Öncelik Sırası
İzin ve Ücret Artışı Gibi Maddi Ödüller	2.5	2
Eğitim ve Terfi İmkânı	2.3	1
Daha Fazla Yetki ve İnisiyatif	2.7	3
Yöneticiye Daha Yakın Çalışma İmkânı ve Farklı Görevler	3.9	5
Takdir, Şilt ve Plaket gibi Manevi Ödüller	3.3	4

Çizelgeye göre ilk tercih edilen ödülün; "Eğitim ve terfi imkânları" olduğunu, bu seçeneği yakın bir puan ile "İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller" ile "Daha fazla yetki ve inisiyatif verilmesi" tercihinin takip ettiği görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılın insanını yetiştirmede ilk adımı oluşturan okulların, öğrencilere sadece bilgi veren değil, sosyal değerler ve beceriler kazandırma görevleri nedeniyle okul yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Bu görevlerin yerine getirilebilmesinde temel belirleyicilerden biri yöneticiler ve yöneticilerin motivasyon düzeyleridir.

Okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen temel faktörlerle ilgili anket çalışması sonucunda elde edilen bulgulara göre “Maddi ve Sosyal İmkânlar” yöneticilerin motivasyonunu üzerinde en az etkiye sahip faktörler iken; Maddi ve Sosyal İmkânları “Kariyer ve Ödül İmkânları” ve “Fiziksel Şartlar” takip etmektedir. “İşin Saygınlığı” ve özellikle “İşin Niteliği” okul yöneticilerini motive eden temel faktörler olarak belirlenmiştir.

Resmi kurumlarda çalışan okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin “Kıdem” değişkeni yönünden değerlendirilmesi sonucunda, “İşin niteliği” istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. “İşin niteliği” ilk yıllarda motive edici faktör iken sonradan bu etki azalmakta ve daha sonra tekrar motive edici olmaktadır. Bu durum eğitim yöneticilerinin kariyeri gelişim teorilerine de uyumluluk göstermektedir. Mesleğe yeni başlayan yöneticiler öğrenme ve gelişim sağlayıcı işlere karşı merak duymakta ve buna paralel olarak motivasyonları yüksek çıkmaktadır. Zaman içinde işler rutin hale gelmekte ve yöneticilerde motivasyon etkisini yitirmektedir. Uzmanlık aşamasında artık yöneticiler işi farklı boyutlara taşıma ve farklı yaklaşımlar getirebilme yetisine ulaştıklarından yeniden işin niteliği yeniden motive edici bir faktör olarak kendini göstermektedir. “İşin Saygınlığı”, “Maddi ve Sosyal İmkânlar”, “Kariyer ve Ödül İmkânları” ve “Fiziksel Şartlar” ise istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Resmi okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin “Yaş” değişkeni yönünden değerlendirilmesi sonucunda, “İşin niteliği”, “İşin Saygınlığı”, “Maddi ve Sosyal İmkânlar”, “Kariyer ve Ödül İmkânları” ve “Fiziksel Şartlar” istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Resmi okul yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin “Eğitim Düzeyi” değişkeni yönünden değerlendirilmesi sonucunda, “İşin Saygınlığı”, “Kariyer ve Ödül

İmkânları”, “Maddi ve Sosyal İmkânlar”, “İşin Niteliği” ve “Fiziksel Şartlar” ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin motivasyonunu etkileyen faktörlerin “Branşlar” değişkeni yönünden değerlendirilmesi sonucunda, , “İşin Saygınlığı”, “Kariyer ve Ödül İmkânları”, “Maddi ve Sosyal İmkânlar”, “İşin Niteliği” ve “Fiziksel Şartlar” ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerini motive eden alt faktörlerde ise yöneticileri motive eden faktörler; “Yönetim kademesindeki hukuki iş güvencesi”, “Okuldaki çalışma verimini etkileyecek araç gereçler” , “Görevdeki sağlık güvencesi” , “Görevdeki tatil ve izin durumu” , “Yaptığınız işi ilgi çekici bulmanız” , “Yaptığınız işi kabul ve benimsemeniz” , “Yaptığınız işten duyduğunuz başarı ve gurur duygusu” , “Okuldaki yönetim kademesinden dolayı duyduğunuz saygınlık düzeyi” , “Kurum içindeki prestij ve kurumdaki diğer personelden görülen saygı” , “Kurum dışındaki prestij ve kurum dışındakilerden görülen saygı” , “Okuldaki yetki ve sorumluluk” , “Okuldaki kararlara katılma imkânınız” , “Yöneticilikten dolayı almış olduğunuz takdir, teşekkür ve diğer ödüller” olmuştur.

Eğitim sisteminin temel yapı taşı olan okulların etkili yönetimi amaçlara ulaşmada önemli olduğuna göre bu görevleri yürüten insanlara da gereken önemin verilmesi icap etmektedir. Her şeyden önce insan olarak görülmeleri ve motivasyona ihtiyaç duyabilecekleri göz önüne alınmalıdır. Okul müdürleri başarıya motive olduklarına göre başarıları üst yönetimlerce görülebilir ve farklı ödüllendirme sistemleriyle desteklenebilir. Bilgi eksikleri motivasyonları bozduğuna göre yönetim bilgisi konusunda teknik ve kavramsal yeterlikleri artırılabilir. Eğitim çalışanlarının tamamında eğitim konusunda ortak amaç, ortak hedef bileşkesi olan paylaşılan bir vizyon kazandırılma konusunda üst düzeyde çalışmalar yapılabilir. Okul müdürlerinin bireysel motivasyon düzeylerini ölçecek bir ölçek geliştirilebilir. Okul müdürlerinin bireysel motivasyon düzeyleri ile okulun başarı düzeyleri arasındaki ilişki araştırılabilir (Yıldırım, 2011).

Örgütsel verimlilik büyük oranda insan faktörünün geliştirilmesine dayanmaktadır. Çalışanların sürekli geliştirilmesi yönetimin sorumluluğundadır. Bu nedenle okul yöneticilerinin niteliğini artırmak, okulların amaçlarını gerçekleştirebilmek için öğretmenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, kendilerini geliştirmelerini sağlayıcı kaynaklar arayarak, fırsatlar yaratmalıdır.

Öğretmenler okuldaki temel uygulayıcılar olarak öğrendikleri bilgi ve becerilerini daha kolay uygulayabilecekleri ortamlarda çalışmak, böylece kendilerini gösterme, takdir edilme, kendinin önemli olduğunu ortaya koyma gibi güdülerini doyurma ihtiyacı içindedirler. Bu nedenle okul yöneticileri uygun ortamlar sağlayarak öğretmenlerin motivasyonlarını artırabilirler. Artan öğretmen motivasyonu okul yöneticisine de motivasyon aracı olarak yansıyacaktır.

Okul müdürlerinin hizmet içinde de yetiştirilmesi şarttır. Ancak okul müdürlerine verilecek hizmetiçi eğitim hem eğitimi veren bakımından hem de eğitimin içeriği bakımından nitelikli olmalıdır. Eğitim yönetimi alanında akademisyenliğinin yanında uygulamaların bizzat içinden gelmeyen yani bu alanda yetkin olmayan kişilerin vereceği eğitimin yararı tartışmaya açıktır. Yine okul yönetimi alanında verilecek hizmet içi eğitimin niteliği de onun verimliliği ile çok yakından ilgilidir. Okul yöneticilerine verilecek eğitim, aşırı teorik, havada kalan ve uygulanabilirliği olmayan bilgilerle yüklü olmamalı; okul yöneticilerinin okul ortamında ve uygulamada kullanabilecekleri pratik bilgileri içerecek biçimde olmalıdır.

Eğitim sisteminde son yıllarda, eğitim yönetimi bir bilim olarak algılanmakta ve yönetici örgütsel amaçların gerçekleştirilmesini sağlayan eğitim lideri olarak kabul edilmektedir. Okul yöneticiliği alanının uzmanlık gerektirdiğinin bilinmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek haline getirilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, okul yönetici adaylarının objektif ölçülerde seçilmesi, eğitim yöneticisinin lisansüstü ve hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi, özlük haklarının eğitim düzeylerine göre düzenlenmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gibi hususlar günden güne önem kazanmaktadır (Taymaz, 2003).

Okul müdürleri belli bir süre başarılı öğretmenlik yapan öğretmenler arasından tamamen objektif ölçütler esas alınarak, liyakat ve kariyer ilkeleri çerçevesinde seçilip

atanmalıdır. Okul müdürleri görgü, bilgi, deneyim gibi ölçülerde kendi muadili insanlarla çalışarak sevk ve idaresini yapacağı gözden ırak tutulmamalıdır. Bu sebeple saydığımız kriterler doğrultusunda atanan okul müdürleri okullarında daha çabuk kabul görecektir.

Eğitim örgütlerinin diğer bir önemli özelliği, temelde insan ilişkilerine dayanmasıdır. Bu nedenle yöneticilerinin insan ilişkileri alanında kendilerini geliştirmeleri ve böylece öğretmenleri motive edebilmek için kullanılacak uygun motivasyon araçlarını bilinçli olarak seçme ve etkili kullanma becerilerini geliştirebilirler. Bu okul yöneticilerinin yönetim anlamında kurumlarında güçlenmelerini ve başarılı olmalarını sağlayacaktır.

Çalışanlar, yüksek bir motivasyon seviyesine eriştiklerinde bunu korumak için çaba göstermek ve moral durumunu gözetmek gerekmektedir. Bunu sağlamak için öncelikle insanları iş hakkında kendilerini güvencede hissetmelerini sağlayacak kadar doğru ve güncel bilgilerle yenilemek önemlidir. Belli aralıklarla gözden geçirme yaparak başarıyı sürekli kılmak da bir diğer önemli konudur. Burada ölçme ve değerlendirme konusun önemini bir kere daha vurgulamalıyız. Eğer çalışan yine de başarısızsa onunla özel görüşmeler yaparak gerekli yardımda bulunmak o kişiyi motive etmek açısından önemlidir. İşletmede motivasyonun sürekliliğinin sağlanması için alınabilecek diğer önlemler: Çalışanların kararlara katılımını sağlamak, çalışanlara değer verildiğinin hissettirilmesi için çalışma ortamını geliştirmek, sorumluluğu çalışanlara bir anda değil de onlar hazır olduğunda vermek olarak sayılabilir. Sonuç olarak maddi yeterliği olan ve işletmeyi kendinin bir parçası gören, işletmeyi seven çalışanlar oluşturmak yöneticilerin elindedir. Dolayısıyla motivasyon konusu ihmal edilmemeli, yöneticinin en baştaki görevlerinden biri olarak kabul edilmelidir

Bir yönetici belirlenen hedeflere ulaşabilmek için astlarını bu hedefleri gerçekleştirmeye yönleltmelidir. Bir anlamda yöneticinin başarılı olabilmesi aslında çalışan

insanların motive olmalarına bağlıdır. Yönetici bunu sağlayabilmek için motivasyon kavramını tanımak ve özelliklerini bilmek durumundadır. Motivasyonun iki önemli özelliği şudur: Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay, bir başkasını motive etmeyebilir. Motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Bu konuda okul müdürlerine büyük bir görev düşmektedir. Yönetici, personelinin hangi ihtiyacını tatmin etmesi gerektiğini bilmelidir. Bu bilinenler

doğrultusunda o ihtiyaçların tatmin edebileceği ortamın oluşturularak onların belirli yönde davranmaları mümkün hale getirilebilir.

Millî Eğitim Bakanlığı'nın okul yöneticilerinin yetkilerini artırarak ve daha özerk çalışmalarını sağlayacak değişiklikler yaparak, okulların daha etkili işlemesi ve verimliliğinin artırılması sağlanabilir. Etkili motivasyon için ayrıca; Resmi okullarda çalışan yöneticilerin maddi ve sosyal imkânları genişletilmeli, yöneticilerin ödüllendirilmesinde hak edene mutlaka ulaşılmalı, yöneticilere adil terfi edebilme imkânı sunulmalı ve kişisel ilerleme ve gelişme imkânları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkgöz, K. (1994). *Eğitimde Etkili Yönetici Davranışları*, İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Akdemir, A. (1996). *İşletme Bilimine Giriş*, (2. Baskı), İstanbul.
- Akdemir, A. (1998). *Vizyon Yönetimi*, İstanbul: Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları.
- Akyıldız, H. (2001). *Ücret Yapısının Oluşumu*, (1. Baskı). Isparta: Süleyman Demirel Üniv. Yayınevi.
- Altuğ, D. (1997). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Haberal Eğitim Vakfı Yayınları.
- Ataklı, A. (1996). İlkokul Öğretmenliğinde Kişisel Niteliklerin ve İşe Güdülerinin Önemli, *Çağdaş Eğitim Dergisi*, (221).
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Yayınları.
- Atay, O. (2000). Üretim Örgütlerinde Motivasyon Teorileri ve Verimliliğe Etkisi, *Standard*, 39(467), 55-58.
- Karatepe, Ş. (1995, Mayıs-Haziran). Türkiye'nin Yönetim Sorunları, *Yeni Türkiye*, 1(4), 164-173.
- Argun, T. (1997, Ağustos). İletişim Ve Sosyal Paydaşlar, *Executive Excellence*, 1(5), 1- 13.
- Atila, M. (1999, Mayıs). Örgüt Kültürü ve Yönetim Yaklaşımındaki Farklılıklar Bakımından Motivasyon Sürecinin İşleminde Kalite Çemberlerinin Etkinliği, *Standard Dergisi*, 38(449), 24-27.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş Okul Müdürlerinin Değişen Roller, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 13(2), 25-36.
- Baş, İ. M. ve Tartar, A. (1991). *İşletmelerde Verimlilik Denetimi*, Ankara: MPM Yayınları.
- Başaran, İ. (2000). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*, Ankara: Umum Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E., (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri – Yönetimsel Davranış*, Ankara: Umum Yayın Dağıtım
- Baysal, A., C. & Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, (2. Baskı), İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*, Ankara: Kadioğlu Matbaası.

- Bingöl, D. (1996). *Personel Yönetimi*, (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi,.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde Yenileşme Ve Demokratik Liderlik. . Ankara, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 24(2) 669-674
- Bursalıoğlu, Z. (2011). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara: Pegem A Yayıncılık,
- Cafoğlu, Z. (1996). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Yayınları.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Adım Yayıncılık.
- Can, H. ve diğerleri (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, (4. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelikkaya, H., (1997). *Eğitime Giriş*, İstanbul: Alfa Basım Yayın.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Dereli, T. (1981) *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.
- Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dinçer, Ö. (1992). *Örgüt Geliştirme: Teori, Uygulama Ve Teknikler*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*, (3. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Drucker, F. (1994). *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev. F. Uçcan), İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Efil, İ. (1996). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No: 80.
- Efil, İ. (1997). *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı Yayını, No: 23.
- Efil, İ. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ensari, H. ve Gündüz, Y. (2006). *İlköğretim Okullarında Yönetim ve Kalite*, İstanbul: Morpa Kültür Yayınları.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul :İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*, (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, (4. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (2001a). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Eren, E. (2001b). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Eren, E., Erdil, O. ve Zehir, C. (2000, Temmuz). Türkiye’de Büyük Ölçekli İşletmelerde Uygulanan Ücret ve Maaş Yönetim Sistemi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, (2), 100-123.
- Eren, E. (1996). “Verimliliğin İşletmeler Üzerine Etkileri” başlıklı tebliğ, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası’nda düzenlenen Verimlilik Toplantısı, 22-25 Ekim 1995, Antalya Club-Hotel Sirene, Ankara, 19-25.
- Eren, H. (1997). *Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi*, (2. Baskı), Alfa Yayınları, İstanbul
- Erengül, B. (1997). *Kültür Sihirbazları*, (1. Baskı), Evrim Yayınları, İstanbul.
- Erkut, H. (1992). Verimlilik ve Özendirme, *Verimlilik Dergisi*, 4, 19-20.
- Ertekin, Y. (1978). *Örgüt İklimi*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Ertekin, Y. (1985). *Yönetim Kuramında Düşünce Akımları*, TODAİE Yayınları, Ankara.
- Ertürk, M. (2001), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Fındıkçı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul.
- Fidan ve Erden (2000). *Eğitim Bilimine Giriş*, Repa Eğitim Yayınevi, Ankara.
- Gökçe, A. (2009). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Göksu, T. (2002, Temmuz-Aralık). Maslow’un İhtiyaçlar (Güdüler) Piramidi ve Polisin Yabancılaşma Olgusu, *Polis Bilimleri Dergisi*, 4, 3-4.
- Güven, Y. (2004). *Motivasyon Teori ve Araçlarının İncelenmesi; Seydişehir Eti Alüminyum AŞ’de Motivasyon Araçlarının İşgörenler Tarafından Algılanması Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Halis, M. (2000). *Paradigmadan Uygulamaya Toplam kalite Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Basım Yayın, Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- İnceoğlu, M. (1985). *Güdülenme Yöntemleri*. Ankara, Ankara Üniversitesi Basın- Yayın Yüksek Okulu Yayınları: 4.

- İzmirli, R. (2000). Motivasyonun Önemi, *Medikal @ Teknik*, Sayı: 172, İstanbul.
- Kalder, (2002). *Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Karaköse, T. ve Koçabaş, İ. (2006). Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yayınları, 66-75.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*, Ankara.
- Keenan, K. (1996). Motivasyon. Çev: Ergin KOPARAN. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, Bursa: Alfa Yay.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, (10. Baskı) İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Köroğlu, K. (1993). *Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı Ve Kazukiyo Kurosawa Modeli*, Ankara: MPM Yayınları.
- Küçük, F. (2007). Çalışanların işe Güdülenmesinde Herzberg’in Motivasyon-Hijyen Faktörlerinin Önemi: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir uygulama, *Finans politik Ekonomik Yorumlar*, 44, 502-518.
- Küçükahmet, L. (1999). *Eğitim Bilimlerine Giriş*, Ankara: Gazi Kitapevi.
- Memduhoğlu, H. B. ve Yılmaz, K. (2011). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Oktay, M. (1996). *Davranış Bilimlerine Giriş*, İstanbul: Der Yayınları.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*, Ankara: Ankara Ün., S.B.F. Yayınları.
- Özalp, İ., Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir.
- Özdemir, M. (1991). Verimlilik Üzerine Düşünceler ve Verimlilik Çalışmaları, *Verimlilik Dergisi*, 2, 169-174.
- Özgen, H. ve Türk, M. (1997, Aralık). Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment), *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 75-103 .
- Öztürk, Z. ve DüNDAR, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(2), 39-48.
- Öztürk, A. (1998). *Değişim Yönetimine Çağdaş Yaklaşım: Örgüt Geliştirme*, Adana: Noel Kitabevi.
- Pars, F. S. ve Çağım O. (1996), “İş Yerinde Motivasyon: Ödüllendirme Biçimleri”, *Human Resources: İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 1(2), 10-13.
- Pekel, H. N. (2001) *İşletmelerde motivasyon verimlilik ilişkisi, Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Hava Limanı çalışanları arasında bir örnek olay araştırması*.

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta

- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2002). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pekin, H. (1991). Verimliliğin Artırılmasında İşçilerin Katkısı, *Verimlilik Dergisi*, 65-74.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*, (3. Baskı) Bursa: Alfa Yayınevi.
- Sarikurt, T. (2007). *Çalışanların Motivasyonu'nu Etkileyen Faktörler Ve Banka İç Kontrol Elemanları Üzerine Yapılan Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shinn, G. (1996). *Motivasyon Mucizesi* (Çeviren U., Kaplan) İstanbul: Sistem Yayınları.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitapevi
- Sönmez, F. (1982). *Sosyal Psikoloji - Kapsam ve Temel Sorunlar*. İzmir: Acargil Matbaası.
- Şahin, A. (2003). *Türk Kamu ve Özel Kesim Yöneticilerinin Motivasyon Durumu: Kavramsal ve Ampirik Bir Çalışma (Konya Örneği)*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Şimşek M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik A., (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Nobel Yayınları, İstanbul.
- Taş, S. (2005). *Sınıf Öğretmeninin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler (Konya İli Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Taymaz, H. (1995). *Okul Yönetimi*, (3.Baskı), Ankara.: Saypa Yayınları.
- Tınaz, P. (2000). "Çalışma Yaşamında Motivasyon Kuramları", *Mercek*, 5(19), 29-37.
- TOBB. (2000). *Türkiye'de Yönetimin Yeniden Yapılanması*, TOBB Yayınları, Ankara.
- TODAİE. (1992). *Kamu Yönetimi Araştırması, Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- Töremen F. ve Kolay Y. (2003). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sahip Olması Gereken Yeterlilikler. *Milli Eğitim Dergisi*, 155-163.
- Tortop, N. (1983). *Okul Yönetimi*, Ankara: TODAİE yayınları, Yayın No:245.
- Yalçın, S. (2002). *Personel Yönetimi*, (7. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- Yıldırım, N. (2011). Okul Müdürlerinin Motivasyonları Üzerine Nitel Bir İnceleme, *AİBÜ, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 71-85.
- Yılmaz, H. (1999). İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik, *Standard Dergisi*, 38(448), 28-33.

- Yiğenoğlu, E. (2007). *Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre, Mesleki Etkinliklerindeki Gütülenmişliklerini Sağlayan Etmenler*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yozgat, O. (1989). *İşletme Yönetimi*, (7. Baskı), İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayınları.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Gazi Kitabevi.

EKLER

A. KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ

1. Yaşınız
2. Meslekteki kıdeminiz: 0-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üstü ()
3. Eğitim durumunuz: Eğitim Enstitüsü () Fakülte () Yüksek lisans () Doktora ()
Diğer () belirtiniz
4. Branşınız Belirtiniz

I. BÖLÜM

Sıra No	Aşağıdaki İfadelerin Mesleki Motivasyon Açısından Değerlendirmesini Yapınız	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Okulumuzun Fiziksel Şartları (Isınma, Havalandırma, Aydınlatma Gürültü Vb) Beni Motive Ediyor.					
2	Görevimdeki Maaş Ve Ücret Seviyesi Beni Motive Ediyor.					
3	Kurumumdaki Diğer Personele Göre Aldığım Ücret Farklılığı Beni Motive Ediyor.					
4	Yönetim Kademesindeki Hukuki İş Güvencesi Ve Devamlılık Derecesi (Suç İşlemedikçe) Beni Motive Ediyor.					
5	Okulumdaki Çalışma Verimimi Etkileyecek Araç Gereçler Beni Motive Ediyor.					
6	Görevimdeki Sağlık Güvencesi Beni Motive Ediyor.					
7	İşyerimde Maaş Dışı Yapılan Sosyal Yardımlar (Lojman Vb) Beni Motive Ediyor.					
8	İşyerimde Sağlanan Sosyal İmkanlar Ve Hizmetler (Spor, Eğlence, Piknik Vb) Beni Motive Ediyor.					
9	Görevimdeki Tatil Ve İzin Durumu Beni Motive Ediyor.					
10	Yaptığım İş İlgili Çekici Bulmam Beni Motive Ediyor.					
11	Yaptığım İş Kabul Ve Benimsemem Beni Motive Ediyor.					
12	Yaptığım İşten Duyduğum Başarı Ve Gurur Duygusu Beni Motive Ediyor.					
13	Okuldaki Yönetim Kademesinden Dolayı Duyduğum Saygınlık Düzeyi Beni Motive Ediyor.					
14	Kurum İçindeki Prestij Ve Kurumdaki Diğer Personelden Görülen Saygı Beni Motive Ediyor.					
15	Kurum Dışındaki Prestij Ve Kurum Dışındakilerden Gördüğüm Saygı Beni Motive Ediyor.					
16	Okuldaki Yetki Ve Sorumluluk Beni Motive Ediyor.					
17	Okuldaki Kararlara Katılma İmkânım Beni Motive Ediyor.					
18	Yöneticilikten Dolayı Almış Olduğum Takdir, Teşekkür Ve Diğer Ödüller Beni Motive Ediyor.					
19	Yönetim Kademesindeki Takdir Ve Ödüllendirme Adaleti (Yapığınız İşlerin Sonunda Alacağınızı Düşündüğünüz Ödüller) Beni Motive Ediyor.					
20	Yönetim Kademesindeki Otorite Ve Güç Düzeyim Beni Motive Ediyor.					
21	Terfi Edebilme İmkânı Beni Motive Ediyor.					
22	Kurum İçinde Kişisel İlerleme Ve Gelişme Olanakları Beni Motive Ediyor.					

II. BÖLÜM

Sorulara verdiğiniz cevapları öncelik derecesine göre (1)'den , (5)'e doğru sıralayınız.

1. Moral ve motivasyon seviyesini etkileyen faktörleri sıralayınız.

- () İşteki başarılar ve takdir edilme
- () Aile yaşantısı ve kişisel sorunlar
- () Ücretler ve sosyal haklar ve iş ortamı
- () Yetki ve sorumluluklar ile kendini geliştirme imkanı
- () Yöneticilerle ilişkiler, iletişim ve haberleşme

2. Motivasyon araçlarını sıralayınız.

- () Eğitim ve terfi imkânı
- () Yetki ve sorumluluk devri
- () Yönetimde kararlara katılma
- () Ücret, sosyal haklar, ödül ve prim sistemi
- () Rekabet şartları ve performans değerlendirme

3. Size göre iş doyumunu belirleyen değişkenleri sıralayınız.

- () Yükselme ve kendini geliştirme
- () Çalışma koşulları
- () İşbirliği ve iletişim
- () Ücret ve bireysel ihtiyaçların karşılanması
- () Moral ve motivasyon ile mesleki prestij

4. Size göre terfi etmede geçerli olan faktörleri sıralayınız.

- () Dış görünüş ve temsil yeteneği
- () Dış baskılar ve işe devam durumu
- () Hizmet süresi ve tecrübe
- () Yöneticilerle iyi ilişkiler, iletişim ve insan ilişkileri
- () Eğitim, yetenek, çalışkanlık ve özveride bulunma

5. Yöneticide olmasını düşündüğünüz nitelikleri sıralayınız.

- () Özgüven ve inisiyatif kullanma
- () Eğitim, bilgi, tecrübe, rütbe ve kıdem
- () Fiziki yetenekler
- () Planlama yeteneği ve kendini ispatlama
- () Personeli yönlendirme ve insan ilişkiler

6. Başarı karşılığı aşağıdaki ödüllerden hangisini almak istersiniz?

- () İzin ve ücret artışı gibi maddi ödüller
- () Eğitim ve terfi imkânı
- () Daha fazla yetki ve inisiyatif
- () Takdir, şilt ve plaket gibi manevi ödüller
- () Yöneticiye daha yakın çalışma imkânı ve farklı görevler.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : KAYAPINAR, İkrım
 Uyrugu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 1956, Sivas
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0(505)2661772
 Faks : 0(212)7272576
 e-mail : ikram_kayapinar@hotmail.com

Eğitim Derecesi	Okul/Program	Mezuniyet yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı	Devam ediyor
Lisans	Ankara Endüstriyel Sanatlar Yüksek Öğretmen Okulu	1977
Lise	Sivas Merkez İlk öğretmen Okulu	1974

İş Deneyimi, Yıl	Çalıştığı Yer	Görev
1974-1975	Hakkari Merkez Cumhuriyet İlkokulu	Öğretmen
1978-1979	Bitlis Ahlat Selçuklu Lisesi	Öğretmen,
1983-1992	Silivri Lisesi	Öğretmen ve Müdür Yardımcısı
1992-1994	Silivri Gazi İlköğretim Okulu	Öğretmen
1995-2003	Silivri 80.Yıl Cumhuriyet İlköğretim	Okul Müdürü,
2003-2004	Eminönü Atatürk İlköğretim Okulu	Okul Müdürü
2004-2006	Balıkesir Dursunbey İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	
2006-2008	İstanbul İl Milli Eğitim Müdür Yardımcılığı	
2008-2011	İstanbul Beylikdüzü İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	
2011-2014	İstanbul Silivri İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	
2014 -	İstanbul İl Milli Eğitim Uzmanı	

Yabancı Dil

Yayınlar



GAZİ GELECEKTİR...



Gazi gelecektir.

