

yaz 2000

## GENEL LİSE VE MESLEK LİSESİ MÜDÜRLERİNİN GÜDÜLENMELERİ

**Yrd.Doç.Dr. Kenan ATAY**

Atatürk Üniversitesi, K.Karabekir Eğitim Fakültesi

*Bu araştırmanın amacı, genel lise ve meslek lisesi müdürlerinin, gereksinme yapılarını çözümlmek ve doyum düzeylerini saptamak yoluyla, gereksinmelerin önem sırasını ve her gereksinmenin doyulanma derecesini belirlemektir. 56 okul müdürüne bilgi toplama aracı olarak "Güdülenme Göstergesi" uygulanmış, verilerin analizinde puan ortalamaları hesaplanmıştır. Araştırma bulguları, genel lise müdürlerinin bağımsızlık ve saygınlık, meslek lisesi müdürlerinin ise saygınlık ve öz-gerçekleştirme gereksinimlerinin önem derecesi bakımından üst sıralarda yer aldığını göstermiştir.*

Her türlü örgütte, insanların tutum ve davranışları, ilişkileri, onların tutumlarını değiştirerek davranışlarını yönlendirme, onları, görevlerini başarıyla yapar duruma getirme, kısaca insan ilişkileri ve güdüleme, tarihin her döneminde kişileri yönetmek durumunda olanların (yöneticilerin) ilgilendikleri konu olmuştur ( Kaya, 1982, s. 285).

Örgütler, teknoloji ve insanların bileşiminden oluşan ve belli amaçları gerçekleştirmek için kurulan toplumsal sistemlerdir. İnsanlar, zamanlarının çoğunu örgütlerde, ya bir 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. Çünkü bu ülkelerin zaman ve kaynakları oldukça sınırlıdır. Bu nedenle her alanda, işine yeterince güdülenmiş insanlara gereksinim duyulacağı açıktır (Başaran, 1979, s.2).

Kuşkusuz, örgütsel bir yapı içinde insan davranışlarını belirleyen etkenler çeşitlidir. Bu etkenlerden bir kısmı örgüt yapısınca belirlenirken bir kısmı da örgütsel çevre koşulları (kültür, toplumsal değer yargıları, çalışma koşulları vb. gibi) tarafından belirlenmektedir. Davranışları belirleyen bu karmaşık ve çok yönlü etkileşim, güdüleme kuramlarınca açıklanmaya çalışılmaktadır.

kenan atay

Davranışların belirlenmesi çok yönlü, karmaşık bir etkileşim süreci sonucu olması nedeniyle güdüleme kuramları bu sorunu çeşitli düzeylerde ele almaktadır. Örneğin bir kısım güdüleme kuramları esas olarak psikolojik boyut üzerinde kalırken bir kısmı sosyoloji, sosyal-psikoloji, ekonomi hatta siyasal bilimle ilgili kavram ve değişkenler çerçevesinde açıklamalar getirmektedir. Örgütsel bir sisteme giren insan çok çeşitli amaçlarını gerçekleştirmek için belli tip davranışlara girmektedir. Kişinin duyduğu gereksinimler, arzular ve sosyalizasyonu sırasında şartlandığı istemler o kişinin organizmasının işleyişini belirlemektedir. Böylece davranışların kabaca güdüsel çerçevesi belirlenmektedir (Şaylan, 1973, s.25).

Birey bakımından davranış, onun güdülleri ile tutumlarına bağlıdır. Güdüler, insanların davranışlarını etkileyen, davranışların itici gücü niteliği taşıyan tinsel güçler, bir başka deyişle istekler, onların da altında yatan gereksinimlerdir. Türk Dil Kurumu'nun Ruhbilim Terimleri Sözlüğünde güdü, 'kişinin bilinçli olarak davranışlarının dayanağı diye gösterdiği güç,' güdüleme de 'bir güdüyü harekete geçirerek canlıyı eyleme itme' diye tanımlanmaktadır.

Örgütte işgörenin belli bir işi yapmak için, belli bir düzeyde, belli bir sürede çaba harcamayı benimseyip girişimde bulunmasının nedeni, bir gereksinmesinin doyurulması umududur. Güdüleme kuramlarına ve denemelerin ortaya koyduğu bulgulara göre insan, bir gereksinmesinin (güdüünün) doyurulması sözkonusu olmadan kendiliğinden bir çaba girişiminde bulunmamaktadır.

Çağdaş yönetim anlayışı, yönetimin sorun saptama, değerlendirme ve çözüm geliştirme işlevlerine ağırlık vermektedir. Gerçekte, ortak çalışmaya özendiricilik, grup çabalarını koordine etmek, danışmanlık, demokratik liderlik, problem çözücülük, anlayış, araştırmacılık, istendiği ya da gerektiği yer ve zamanda mesleki rehberlik ve yardım sağlama çağdaş yönetimin ortak nitelikleridir. Bütün bunların merkezinde de insan ilişkileri ve güdüleme önemli bir yönetim süreci olarak yatmaktadır (Kaya, a.g.e. s.286). Yöneticinin başarı şansı ile güdülenme bilgisi arasında çok yakın bir ilişki vardır. İşgörenin hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarıyla güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yöneticilerin örgütsel bütünleşmeyi ve çalışma verimini artırma şansları çok yüksektir.

İnsanın değişik yanları, harekete geçirici özellikleri ile ne ölçüde doğru olarak tanınır ve anlaşılırsa, ortak amaçlar doğrultusunda daha kolay harekete geçebilir yargısı doğru olsa gerek (Aydın, 1993, s.101). Bu

kenan atay

yargıdan hareketle okul yöneticilerinin gereksinimlerinin ortaya çıkarılması ve bu gereksinimleri karşılamaya dönük uygun yöntemler uygulanması, bu yolla onların örgütten bekledikleri doyumun arttırılması, incelenmesi gereken bir sorun olarak görülmektedir.

Yöneticileri güdüleyen değişik gereksinmelerin çok benimsenmiş bir sınıflaması için Haire, Ghiseli ve Porter'dan yararlanılabilir. Bu sınıflandırmada bedensel ve güvenlik gereksinmeleri yönetici pozisyonlarındaki ücret, iş güvencesi ve iş sürekliliğini içermekte; bağlanma gereksinmesi yöneticilerin diğer yöneticilerle yakın ilişkiler geliştirebilme ve onlara yardım edebilme olanaklarını kapsamakta; saygınlık gereksinmesi yöneticilerin hem kendi gözlerinde hem de örgüt içindekilerin ve dışındakilerin gözlerinde taşıdıkları önem ve değere ilişkin bulunmakta; bağımsızlık gereksinmesi, yöneticilerin karar vermede ve eyleme geçmedeki özgürlük düzeyini içermekte; öz-gerçekleştirme gereksinmesi ise kişisel gelişme, başarı ve doyum duygularını kapsamaktadır (Dilber, 1981, s. 67).

### Amaç

Bu araştırmanın amacı, genel ve meslek liseleri müdürlerinin, gereksinme yapılarını çözümlemek ve doyum düzeylerini saptamak yoluyla, gereksinmelerin önem sırasını ve her gereksinmenin doyulanma derecesini belirlemektir.

### Yöntem

#### Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı tarihte (1998) Erzurum ili ve ilçelerinde bulunan 29 genel ve 27 meslek lisesi müdürleri oluşturmuştur.

#### Bilgi Toplama aracı

Okul müdürlerini güdüleyen değişik gereksinmelerin görelî önem ve ağırlıklarını saptayabilmek amacıyla 'Güdülenme Göstergesi' kullanılmıştır. Dilber'in (1981) araştırmasında kullandığı sözkonusu göstergede her gereksinme için yöneticilerden;

- a. Bu gereksinmenin onlar için ne denli önem taşıdığını ve

kenan atay

- b. Bu gereksinmenin ne derece karşılandığını yedi puanlık ( küçük sayıların azı, büyük sayıların çoğu gösterdiği) bir gösterge üzerinde belirtmeleri istenmiştir. (a) sorusuna verilen yanıtlar gereksinmelerin güdüleyici güçlerini, (a) ve (b) puanları arasındaki ayrımlılık ise gereksinmelerin ne denli doyumlandığını göstermektedir.

### Verilerin Analizi

Gereksinmelerin okul müdürleri yönünden önem ve doyum düzeylerinin saptanmasında ortalamalar, ortalamalar arası fark hesaplanmıştır.

### Bulgular

Gereksinmelerin genel lise ve meslek lisesi müdürleri için görece önem ve ağırlıklarını saptayabilmek amacıyla uygulanan 'Güdülenme Göstergesi' n den elde edilen bulgular aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Gereksinme	Genel Lise Müdürleri				Meslek Lisesi Müdürleri			
	a <sup>(1)</sup>	b <sup>(2)</sup>	c <sup>(3)</sup>	d <sup>(5)</sup>	a <sup>(1)</sup>	b <sup>(2)</sup>	c <sup>(3)</sup>	d <sup>(5)</sup>
Bedensel-Güvenlik	4.6	5.9	1.3	4	5.2	3.6	- 1.6	4
Bağlanma	4.3	4.3	0	5	5.1	3.4	- 1.7	5
Saygınlık	6.0	4.9	- 1.1	2	6.6	3.0	- 3.6	1
Bağımsızlık	6.4	6.4	0	1	5.4	2.4	-3.0	3
Öz-Gerçekleştirme	5.3	5.6	0.3	3	6.0	3.1	-2.9	2

<sup>(1)</sup>Sütun (a) : Gereksinmelerin önemi puanlarının ortalaması.

<sup>(2)</sup>Sütun (b) : Gereksinmelerin doyulanma puanlarının ortalaması.

<sup>(3)</sup>Sütun (c) : Sütun (b)-Sütun(a) ; - işareti doyumsuzluğu gösterir.

<sup>(4)</sup>Sütun (d) : Gereksinmelerin önem sırası ; Sütun (a) ya dayanarak.

Tablonun incelenmesinden anlaşılacağı gibi, genel lise müdürleri için gereksinmelerin önem sırası şöyledir. Bağımsızlık, saygınlık, öz-gerçekleştirme, bedensel-güvenlik ve bağlanma. Meslek Lisesi Müdürlerinde ise başta, saygınlık, sonra sırasıyla; öz gerçekleştirme, bağımsızlık, bedensel- güvenlik ve bağlanma gereksinmeleri görülmektedir. Her iki grupta da, bedensel- güvenlik ve bağlanma gereksinmeleri görece olarak en

kenan atay

fazla doyumlanmış gereksinimler olduğundan güdüleyici güç bakımından doğal olarak arkalara itilmiş, önemi azalmıştır.

Güdülenme yönünden en güçlü görülen gereksinimler ise genel lise müdürlerinde bağımsızlık ve saygınlık, meslek lisesi müdürlerinde saygınlık ve öz-gerçekleştirme olarak belirmektedir. Özellikle saygınlık gereksinmesinin meslek lisesi müdürlerinde en az doyumlanmış, genel lise müdürlerinde de tek doyumlanmamış gereksinme olması güdüleyici niteliğini göstermektedir. Ayrıca meslek lisesi müdürlerinin hiçbir gereksinmelerinin doyumlanmadığını belirtmeleri de ilginçtir.

### Sonuç ve Öneriler

Güdüleme kuramlarına göre, doyumlanmış güdüler, davranışları etkileyici itkiler olmaktan uzaklaşır. Dolayısıyla genel lise müdürlerinin en az doyumlanmış gereksinimleri olan saygınlık gereksinmesini doyumlayıcı davranışlara yönelmeleri beklenebilir. Meslek lisesi müdürlerinde ise bedensel-güvenlik ve bağlanma gereksinimleri az bir oranda doyumlanmış olduğundan, doyumlanmanın en düşük olduğu saygınlık, bağımsızlık ve öz-gerçekleştirme gereksinmelerinin birinci derecede güdüleyici olmaları beklenmelidir.

### Kaynakça

- Aydın, Mustafa. (1993). *Çağdaş Eğitim Denetimi*, PEGEM Yayınları No. 4. Ankara : Şafak Matbbacılık
- Başaran, İbrahim Ethem.(1979). *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No. 111.
- Dilber, Mustafa. (1981). *Türk Özel Kesim Endüstrisinde Yönetimsel Davranış*,İstanbul: Gözlem Matbaacılık.
- Şaylan, Gencay. ( 1973). "Çalışma Özendiricileri"Amme İdaresi Dergisi, Cilt 6, Sayı 4
- Kaya, Yahya Kemal. (1982) "Kişilerin Tutumları ve Güdülenme" Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Simpozyumu. TODAİE Yayınları No. 201.