

İÇERİK KURAMLARI VE EĞİTİM YÖNETİMİNE KATKILARI

CONTENT THEORIES AND THEIR CONTRIBUTIONS TO EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Ali Rıza ERDEM

ÖZET

Davranış temel olarak insanların gereksinimleri ve güdüleri tarafından belirlenir.

Okul yöneticisi okulun amaçları doğrultusunda Performans göstermeleri için işgörenleri güdüleme/idir.

İçerik teorileri esas itibariyle, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir.

Okul yöneticisi içerik kuramlarını bilirse kişiyi davranışa sevk eden ihtiyaçların ne olduğunu bilir ve ona göre strateji oluşturur, uygular.

Anahtar Kelimeler: Davranış, güdü, güdüleme, içerik kuramları

ABSTRACT

Human behaviors are predominately determined by their needs and motives

The school administrator has to motivate the school personnel to direct them to the school objectives

Content theories basically, focus on the identification of the factors that stimulate individual behavior

If the school administrator has information about the content theories, he or she will know the needs that stimulate the individual to behave and form his or her strategy and practice

Key Words: Behavior, Motive, Motivation, Content Theories,

-Neden bazı öğretmenler canla başla öğrencilerini yetiştirmek için fazla mesai yaparken; bazı öğretmenler "adam sende" anlayışı içinde öğrencilerini yetiştirmede mesai saatinin bitişim dört gözle beklemektedir?

-Neden bazı okul müdürleri öğretmenlerine kolaylıkla bir iş yaptırabilirken diğer okul müdürleri ceza tehdidine rağmen iş yaptırılmamaktadır?

-Neden okul müdürünün bir başarıya verdiği ödül bir öğretmeni tatmin ederken, aynı başarıyı gösteren bir başka öğretmene verdiğinde tatmin etmemektedir?

-Neden okul müdürü bir işin yapılması için ödül vadettiği halde öğretmenler o işi yapmada isteksiz davranmaktadırlar?

(güdüleme kuramlarının eğitim yöneticilerince bilinmesi ve kullanılması) çok önemli bir ANAHTARDIR.

Güdüleme kuramları ve bu kuramları eğitim yöneticisinin ve uygulamasının olası yararlarına geçmeden önce işgörenin bir insan olarak davranışına ve onun altında yatan motivasyona bakmak gerekmektedir.

BİR İNSAN OLARAK İŞGÖRENİN DAVRANIŞLARI VE MOTİVASYON

İnsan biyolojik, sosyal ve kültürel varlıktır. Yani insan konuşan, düşünen, gülen, istekleri, özlemleri olan bir yaratıktır.

Eğitim yönetiminde bu ve bunun benzeri soruların cevabı güdülemeyle ilgilidir. Güdüleme kavramı

(Arş.Gör.) PAÜ Eğitim Fak.Sınıf Öğr. Böl.

İnsanı iyi tanımak.davranışlarını ve altında yatan motivasyonu (güdü) bilmek yöneticilere onların tutumlarını değiştirmede .onları güdülemede ¹ ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya istekli hale getirmede büyük ölçüde yardımcı olur.

DAVRANIŞLAR

İnsanlar çeşitli olaylar karşısında çeşitli davranışlar gösterirler İnsan davranışlardaki ortak noktalar şunlardır:"

1-İnsan davranışları mutlaka bir nedene dayanır.Bu temel neden eğitim ve kültürle yakından ilişkilidir.

2-Her davranış bir amaca yöneliktir.

3-Her nedensinde psikolojik bir güdü ve işlek yaratır

4-Sosyal sistem içinde belirli davranış kalıpları vardır.İnsanların rolleri bu davranış kalıplarıyla belirlenir. Böylece insanlar, bir grup üyesi oldukları zaman kendi davranışlarını değil. grubun benimsediği ortak davranışları gösterirler.

Farklı rollere geçmek .insanın davranış kalıplarını değiştirir.

MOTİVASYON (GÜDÜLEME)

Motivasyon temelde bireyin davranışlarıyla ilgilidir. Davranışlar bireyin hedeflerine göre yetiştireceği tepkiler biçiminde ortaya çıkacaktır.

İngilizce ve Fransızca"motive" kelimesinden türetilen **motive** teriminin Türkçe karşılığı **güdü** bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren 2-ğîÇiryok demektir.Güdüleme **ise** bir veya birden çok insanı.belirli bir yöne (veya amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.¹

Motivasyon kişisel bir olaydır.Dolayısıyla kişinin beklentileri ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, kendilerine performansları hakkında bilgi verilmesi konularıyla ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekilde davranmaya zorlayan nedenler, kişisel amaçlar ve

davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir.⁴

Motivasyon süreci

Güdüleme süreci tatmin edilmemiş bir takım ihtiyaçların dürtüsüyle başlar.Bu ihtiyaçlar uyarılıncaya kadar kişi motive olmaz. Kişinin bir ihtiyacı uyandırdığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış,bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır.⁵

Motivasyona ilişkin insan doğası bakıldaki kuramsal görüşler

Yöneticinin en önemli görevi etkin bir örgüt yaratmaktır.Etkili bir örgüt ise yüksek düzeyde motive olmuş işgörenlerle sağlanabilir.

Çalışanları içten gelen bir istekle örgüt amaçlarını gerçekleştirme yönünde davranmaya özendirme yöneticilerin en başta gelen görevi olarak kabul edilince. yöneticinin işgören hakkındaki varsayımlarının (felsefelerinin) önemi kendiliğinden ortaya çıkar.

Yönetim literatürüne gecen ve eğitim yöneticileri de dahil pek çok yöneticinin uygulamalarına (bilinçli veya bilinçsiz) temel oluşturduğu kabul edilen insan doğasına ilişkin bazı kuramsal yaklaşımlar şunlardır:

X kuramı:Bu kurama göre insan:⁶

1-TembeUişenen .elinden geldiğince az çalışmak isteyen, fırsat buldukça işini ihmal etme eğiliminde olan bir yaratıktır.

2-İhtirası yoktur, sorumlulukları yüklenmekten kaçınır, yönetilmeyi tercih eder.

3-Önce kendisini düşünür, bu yüzden örgüt amaçlarına karşı kayıtsızdır.

4-Değişmelere karşı direnir.

¹ Yahya Kemal Kaya **Eğitim Yönetimi(Kuram ve Türkiye'de Uygulama)** Ankara :Bilim Yayınları. 1993.S. 112

¹ a.g.c.s.l 12

¹ Erol Eren **Yönetim Psikolojisi** İstanbul:İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105,1989,s.388

¹ Tamer Koçel **İşletme Yöneticiliği(Yönetici Geliştirme,Organizasyon ve Davranış)** İstanbul: Beta, Yayın No:405,1995,s.382'den Don Hellriegel and John Slocum **Organizational Behavior** 2nd Ed.VVest Publishing Co,1979s.390'dan Doğan Cücelioğlu **İnsan ve Davranış** İkinci Baskı Remzi Kitabevi İstanbul: 1991,s. 229

Şerif Şimşek **Yönetim ve Organizasyon** Konya:Damla Matbaacılık, 1995,s.206-207 ¹ Kaya.a.g.e.. s. 115-116

5-Kapasite ve yetenekleri yönünden farklıdır.

6-Demogolarca kolayca aldatılır.

7-Farklı gereksinimleri vardır.

Bu kurama göre işgörenler yönetim tarafından uyarılmadıkça pasif kalırlarııatta örgüt gereksinmelerine karşı direnir. Bu yüzden işgörenleri korkutarak, ce/a ile tehdit ve kontrol ederek veya ödüllendirerek çalışmaya istekli hale getirilmelidir.

Y kuram i: Bu kurama göre :

1 -İşyerinde , işgörenin fiziksel ve düşünsel bir çaba harcaması oyun yada dinlenme kadar doğaldır.

2-İnsanlar örgüte bağlanır, iş ve iş arkadaşlarını severse , kendi kendim yönetme ve denetim yollarını kullanarak örgüte daha yararlı olmaya ve hizmet etmeye çalışır.

3-Örgütsel amaçlara bağlılık,onlarını elde edilmesiyle ilgili ödüllere bağlıdır.

4-Eiverişli koşullar sağlandığı takdirde , normal insan sorumluluğu kabul etmekle kalma/., onu aramayı da öğrenir.

5-Örgütsel sorunların çözümünde gerekli olan imgeleme ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil, geniş ölçüde dağıtılmıştır.

6-İnsan yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır.

Bu kurama göre dıştan denetim yerine içten denetim vardır. Fırsatların yaratılması, potansiyellerin değerlendirilmesi, engellerin kaldırılması, gelişmenin özendirilmesi ve liderlik yönetimin görevleridir.

Z kuramı: Mc Gregor'un X ve Y kuramlarının sentezinden Z kuramı oluşturulmuştur. Z kuranımda Maslov'un gereksinmeler sıra düzeninden yararlanılmıştır. Z kuramı, insanın dinamik bir enerji sistemine sahip olduğu görüşüne dayanmaktadır.Buna göre. insanın örgütteki davranışları enerji durumunun bir sonucudur. Öyleyse insanın davranış aşamalarının saptanması gerekmektedir.Bu aşamalar:⁸

1-Katılık: Bu aşamada insanın temel gereksinmesi güvenliktir.Yeni ve belirsiz

herşey onlarda korku yaratır. Bu durumda statik örgüt idealdir.

2-Kuvvet aşaması: Bu aşamada egemen unsur kuvvettir. Güvenliklerini sıkı çalışmayla, gerektiğinde hile ile sağlamaya çalışırlar. Risklere atılmada korkusuzdurlar.

3-Gruplaşma aşaması: Bu aşamada ortak grup davranışları egemendir. Grup halinde çalışma eğilimleri, grup içinde tanınma isteği, ahenk ve denge isteği, hakkaniyete düşkünlük gibi davranışlar görülür.

4-Serbesti aşaması: Davranışlarda korkusuzluğun egemen olduğu aşamadır. Grup taraftarlığı yok olmuştur. Personel nicelik ve nitelik açısından verimlidir, fakat standart işlem süreçlerine karşıdır.

İnsan karmaşık bir varlık olduğundan aşamalardan birinde olabileceği gibi birkaçında da olabilir. Yönetimin görevi gerçekçi gözlem ve değerlendirmelerle, kişilerin eğilimlerini doğru olarak saptamak ve tutumunu buna uygun olarak biçimlendirmektir.

İÇERİK KURAMLARI VE EĞİTİM YÖNETİMİNE KATKILARI

Bu teoriler kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir.⁹

Bunun arkasındaki varsayım ise şudur:

10

Eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse ; bu faktörlere hitap etmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevkedebilir.

Motivasyona ilişkin dört önemli içerik teorisi maslow'on "ihtiyaçlar hiyerarşisi", Alderfer'in "varlık, ilgililik ve ihtiyaçlar teorisi", Herzberg'in "iki faktör teorisi" ve McClelland'ın "basan güdüsü teorisi" dir.

1-MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARŞİSİ KURAMI

Motivasyon teorileri arasında en çok bilinenidir. Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları beş ana grupta toplanabilir. Birinci grup en alt ve ilkel düzeydeki

⁸ Eren. a.g.c. .s.30-31

Kaya. a.g.e.. s. 121-122

⁹ Koçel a.g.e., s.384'den James Stoner **Management** Prentice-Hall,1978.s.406

"a.g.e., s.384

ihtiyaçları.beşinci gruptakiler ise en üst düzeydeki ihtiyaçları kapsamaktadır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisi şu şekildedir:¹

1-Fizyolojik ihtiyaçlar:Yemek yeme. su. uyku.seks

2-Güvenlik ihtiyaçları: Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma

3-Sosyal ihtiyaçlar: Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk

4-Kendini gösterme (değer) ihtiyacı: Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma.

5-Kendini gerçekleştirme (tamamlama) ihtiyacı : Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık

MASLOW'UN İHTİYAÇLARIN

TABLO İÇ: İHTİYAÇLARIN ÖRGÜTÇE NASIL KARŞILANABİLECEĞİ ÖRNEKLERİ

HİYERARŞİSİ	ÖRGÜTÇE NASIL KARŞILANABİLECEĞİ ÖRNEKLERİ
Kendini gerçekleştirme: Kişinin yaratıcı yeteneklerim kullanabilmesi	Yaratıcılık gerektiren cazip işler,kişisel gelişme ve yükselme olanakları
Kendini gösterme(saygınlık): Başarı, tanınma ve statü sahibi olma	Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar
Sosyal ihtiyaçlar(ait olma): Sevme. ait olma. kimlik duygusu kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler (futbol, tavla. satranç maçları, piknik , parti vb.)
Güvenlik ihtiyacı: Tehlikelerden korunma, korku duyma ma. güvenlik içinde olma	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları
Fizyolojik ihtiyaçlar: Yaşam ihtiyaçları (hava. su. yemek, uyku, seks)	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Kaynak:Halil Can ve Diğerleri *İşletme ve Yönetim* İstanbul: Akademi Matbaası, 1984,s.240
a.g.c.s.385_386

Bu kuram iki temel varsayıma dayanır.Bunlar:¹²

1-İnsan davranışlarının bir nedene dayandığı ve ihtiyaçların davranışı belirleyen önemli bir faktör olduğu

2-Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden üst kademelerdeki ihtiyaçlar kişiyi davranışa scvketmediği; tatmin edilen bir ihtiyacın motive edici unsur olmaktan çıktığı ve yerini tatmin edilmemiş daha üst seviyedeki ihtiyaca bıraktığı şeklinde özetlenebilir. Araştırmalar genellikle teorinin geçerliliğini kanıtlamamaktadır.¹³ Örneğin ihtiyaç yapılarının Maslow'un önerdiği boyutlara göre örgütlendiğini gösteren çok az kanıt vardır. Bu nedenle, ihtiyaçlar hiyerarşisi çok bilinmesine ve bir çok yönetici tarafından işgörenleri güdüleme amacıyla kullanılmasına rağmen, bu teorinin izlenmesinin daha güdülenmiş bir işgücüne yolaçaacağı hakkında yeterli kanıt çok azdır.

KURAMI BÖLMENİN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Bu kuranım yönetici açısından anlamı şudur:

Eğer yönetici ,personelın hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse , o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortam yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir¹⁴

Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre Maslow'un belirttiği güvenlik, ait olma, saygı ihtiyaçları karşılanmamış öğretmenlerin davranışları ve bu kuramı bilen eğitim yöneticisinin bunlara karşı göstermesi gereken davranışlar belirlenmiştir.¹⁵

Güvenlik ihtiyacı karşılanmamış öğretmen davranışları

- Savunmacı olur.
- Yeni materyaller kullanmayı reddeder.
- Yeni programların uygulanmasına direnç gösterir
- Görevlerini değiştirmeye direnir.
- Yaptığı bütün davranışların dayanağını göstermeye çalışır.
- Olumsuz ve eleştirici olurlar.

~ Şimşek a.g.e., s.211

"" Stephan P.Robbins **Örgütsel Davranışın Temelleri** (Çev: Sevgi Ayşe Öztürk) Eskişehir: ETAM A.Ş.,1994, s.43 " Koçel a.g.e.,s.385

¹⁵ Marcia Kalb Kroll **Supervision for Better Instraction (Practical Techniques for Improving Staff Perfomiance)** Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs. New Jersey.1987 , s. 193-201

Kuramı bilen eğitim yöneticisinin davranışları

- Örgüt içinde tutarlı bir biçimde izleyeceği kuralları koyar. Örneğin Özel bir okulda yöneticiyse sözleşme şartlarının açık bir biçimde ortaya koyar.
- Performansa ilişkin gerçekçi beklentiler ortaya koyar.
- Rutin işlerde tutarlı prosedürü sürdürür ve korur.
- Soruların çözümü konusunda öğretmenlerden öneriler alır.
- Çatışmalar konusunda beklentilere uygun davranır.

Ait olma ihtiyacı karşılanmamış öğretmen davranışları

- Kendini diğer personelden soyutlar
- Yalnız yemek yer.
- Gaibim sosyal etkinliklerine katılmaz
- Çalışma grubunun oturumlarına katılmaz.katkıda bulunmaz
- Öğretmenler odasına girmez
- Öğrencilerin hoşlandığı şeyleri vererek sevgisini satın alır.
- Sınıf kurallarını uygularken çifte standart uygular.
- Öğrencilere kendisine bağımlı kalması için taviz verir ve zorlar.
- Kendisine destek gayıpları oluşturur.
- Karşı gruptaki öğretmenlerle sataşır.

Kuramı bilen eğitim yöneticisinin davranışları

- Ait olma ihtiyacı gideremeyen öğretmenlere sıcak ve arkadaşça davranır. Onların ve akrabalarının halini hatırlar sorar.
- Grup çalışmalarına sokar ve grubun çalışmasını destekler
- Topluca yemek yemek gibi toplumsal etkinlikler düzenler ve bu tür etkinlikleri destekler.
- Bürokratik sosyalleştirme aktif katılır.
- Bireyler arası çatışmaları çözmek için toplantılar düzenler ve sorunu çözebilecek olanları da davet eder.
- Okul içinde rahat ve çekici bir çalışma mekanı hazırlar.
- Ait olan ihtiyacı karşılanmamış öğretmenlerin başarılının takdir eder ve ödüllendirir.

Saygı ihtiyacı karşılanmamış öğretmen davranışları

- Okula ve yönetime güven duymaz.
- Sorumluluk almaktan kaçır.
- Kendi çabalarına ilişkin güvensizlik hisseder.
- Hevesi kırılır.

Kuramı bilen eğitim yöneticisinin davranışları

- Öğretmenin çabalarını kitle önünde öne çıkarır. Çaba gösteren öğretmeni "ayın öğretmeni" veya "haftanın öğretmeni" seçer.
- Öğretmenin başarılarına değer verir. Gnıp önünde öğretmene yaptığı çalışmalarını anlattırır.
- Statüsüne saygı gösterir. Öğrencisi alırken veya sınıfına girerken öğretmenden izin ister.

Kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinin davranışlarının temelinde ihtiyaçların yattığını ve ihtiyaçların davranışları yönlendirdiğini bilir. Gösterilen davranış hangi ihtiyacın eksikliğinden kaynaklanıyorsa ona göre davranır.

2-ALDERFER'İN VARLIK, İLGİLİLİK VE GELİŞME KURAMI

Maslov'un kuramının¹⁶ değişik bir biçimi olup ihtiyaçlar üç kümede toplanmıştır.

1-Varlık: Açlık, susuzluk, fiziki güvenlik vb. fizyolojik gereksinimler burada toplanmıştır. Bu gereksinimlerin giderilmesi örgütün kaynaklarının bol olmasına bağlıdır.

2-İlişki: İnsanın kendisi için önemli olan öteki insanlarla ilişkide buluruna istekleri burada toplanır. Bu gereksinimlerde karşılıklılık vardır.

3-Gelişme: Bir insanın kendisi veya çevresi üstünde yaratıcı, üretici etkiler yapmak, yeteneklerini kullanmak, yeni yetenekler geliştirmek istekleri de burada toplanmıştır.

Alderfer'e göre varlık sürdürme ve ilişki ihtiyaçları tatmin edilmeleriyle şiddetlerini kaybetmelerine

¹ Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları** Ankara:A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:470,1981,s.39

karşılık, gelişme ihtiyaçları tatmin edildikçe daha şiddetli hale gelir.¹

Alderfer'in kuramı Maslow'un kuramından 2 şekilde ayrılmaktadır.

Birincisi, Maslow'un beşli ihtiyaçlar hiyerarşisi yerine Alderfer üçlü bir ihtiyaç hiyerarşisi önermektedir.

TABLO 2: ALDERFER VE MASLOW'UN KURAMLARININ KARŞILAŞTIRILMASI

MODEL LER	1. BASA MAK	2. BASA MAK	3. BASA MAK
Alderfer	Varlık sürdürme ihtiyaçları	İlişki ihtiyaçları	Gelişme ihtiyaçları
Maslow	Fizyolojik ihtiyaçlar	Güven ve sosyal ihtiyaçlar	Saygınlık ve kendini gerçekleştirme

Kaynak: Halil Can ve Diğerleri a.g.e., s.246

İkincisi, Maslow'a göre birey alt düzeydeki ihtiyaçlarını gidermeden bir üst düzeydeki ihtiyacı gidermeye yönelmezken Alderfer'de üst düzeydeki ihtiyaç karşılanamazsa alt basamaktaki ihtiyacın karşılanmasına yönelinir, yani gerginlik bireyin geri çekilmesine neden olur.

Yapılan araştırmalar

18

-Çalışma ortamında gereksinimleri üçlü biçimde düşünmenin yararlı olduğunu göstermiştir.

-Bununla birlikte bir gereksinim kümesinde cengelemeyle karşılaşıldığında bir alt kümedeki gereksinimlere dönüşeceği önermesi, varlıkla ilgili gereksinimler için geçerli bulunmuş, gelişme kümesi için geçerli bulunmamıştır.

-Bir alt kümedeki gereksinimlerin doyumu artıkça bir üst kümedeki gereksinimlere önem verilmeye başlanacağı önermesi de yalnız ilişkiyle, gelişme kümesi için geçerli bulunmuştur.

KURAMI BİLMENİN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Alderferin "Varlıklişki ve Gelişme Kuramı" yöneticilere davranış konusunda, yol göstermektedir.

Eğer bir işgörenin daha yüksek düzeydeki ihtiyaçları örgüt politikası veya kaynakların yetersizliği gibi nedenlerle bloke edilirse, o zaman yöneticinin yapacağı en iyi şey işgörenin çabalarını daha alt düzeydeki ihtiyaçlarına yönlendirmektir.

Bu kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinden biri İlişki ihtiyaçlarını karşılayamadığında varlıkla ilgili ihtiyaçlarını; gelişme ihtiyaçlarını karşılayamaması durumunda da ilişki ihtiyaçlarını karşılaması için uygun ortam yaratarak yardım eder.

3-HERZBERG'İN ÇİFT FAKTÖR (HİJYEN-MOTİVASYON) KURAMI

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından sonra en çok bilinen motivasyon kuramıdır.

Herzberg 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, gereksinimleri ve güdüleme etkenlerini¹⁹ belirlemiştir.

Birinci grup,

Motive edici faktörler: İşin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkânları, statü, başarı ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

İkinci grup

Hijyen (sağlık) faktörleri: Ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim ve işgörenlerle astlar arasındaki ilişkilerin niteliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır.

edici faktörlerin

Motivasyon motive varlığıyla mümkündür.

Motive edici faktörler

yok var
Motivasyon yok<- ->Motivasyon var

18 Şimşek.a.g.e..s.213
Onaran, a.g.e.,s.44

19 Koçel.a.g.e..s.388

Hijyen faktörler

yok var
Motivasyon yok<----->Motivasyon olabilir

Herzberg yalnız sağlık etmenlerinden doyuma ulaşanların da var olabileceğini kabul ediyor. Ona göre bu kişiler daha kendini gerçekleştirme gereksinmelerinin belireceği gelişmiş bir kişilik aşamasına gelmemiş kişilerdir. Bunların temel gereksinimleri daha çok çevrede hoş olmayan şeylerden kaçınma gereksinimine yönelmiştir. Bu gereksinimler de ancak kısa bir süre için giderilir. Giderildikten bir süre sonra gene belirir.²⁰

Bireylerin üyesi oldukları sosyo-ekonomik grupların değer yargılan özendiricilerin geçerliliğini etkilemektedir. Alt düzey çalışanları için parasal kazanç, iş güvenliği ve çalışma şartları . üst düzey çalışanlara göre daha önemli görülmektedir. Ekonominin daralması karşısında yükselme arzusunda olan veya çalışma şartlarını yetersiz bulan bireyler bundan vazgeçip durumlarını korumaya yönelmektedirler.²¹

Herzberg'in motivasyona ilişkin teorisi işe yönelimlidir.Ancak değişik içsel ve dışsal iş faktörlerinin performansı ne yönde etkilediğine açıklama getirmediği için eleştirilmektedir.

Güdüleme kuramlarının ele alındığı bir çalışmada Maslow"la Herzberg'in kuramlarının birbirine benzer yönleri üstünde durulduktan sonra ,her iki kuramın da örgütsel amaçlarla bir ilgisi olmadığı , örgütlerin işine yaramayacağı sonucuna varılıyor.²² Fakat örgütlerde çalışanların birer insan oldukları çoğunun bir ömür boyu sürecek iş yapmakta oldukları dolayısıyla işlerini birer insan olarak yapmaları gerektiğini düşünürsek bu kuramların yararını daha iyi anlarız."²³

TABLO 3: MASLOW İLE HERZBERG'İN ÖZENDİRME KURAMLARININ ARSILAŞTIRILMASI

MASLOW'UN İHTİYAÇLAR HİYERARSİSİ	HERZBERG'İN FAKTÖR KURAMI	İKİ
Benliğini idrak.kendini gerçekleştirme	işin ilginçliği Başarma İş'de gelişme Sorumluluk	
Takdir, saygı	Yükselme	

²¹ Onaran a.g.e..s.46

² Şimşek a.g.e., s.215

²² Onaran a.g.e.. s.66'dan HuntHill 1971

²³ a.g.e..s.66

	Takdir görme Statü
Sosyal ihtiyaçlar	Beşeri ilişkiler Şirket politikası ve yönetimi Denetimin kalitesi
Güvenlik ihtiyacı	Denetimin kalitesi Çalışma şartları İş güvenliği
Fizyolojik ihtiyaçlar	Maaş ve ücretler Özel yaşam

Kaynak:Tengiz Üçok **Yönetim ilkeleri** Ankara:Gazi Büro Basımevi, 1988,s. 154

Teori önceki araştırmalarla tutarlı değildir.Motivasyon

²⁴-hijyen teorisi durumsal değişkenleri gözardı

etmektedir.

KURAMI BİLMENİN EGİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Bu kuramın yönetici açısından anlamı şudur: Hijyen faktörleri bulunması gereken asgari faktörlerdir. Bunlar yoksa personeli motive etmek mümkün değildir. Ancak varlıkları , motivasyon için gerekli ortamı yaratır. Motivasyon motive edici faktörler sağlanırsa gerçekleştirilebilir. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, personeli motive etmeye yetmeyecektir.²⁵

Kuramı bilen eğitim yöneticisi eğitim işgörenlerinin görev yaptığı ortamlardaki hijyen faktörlerini düzenler. Isınma, aydınlatma, temizlik gibi sağlıklı çalışma koşullarını etkileyen faktörlerin en iyi biçimde olmasını sağlar. Eğitim-öğretimde gerekli olacak araç-gereci temin eder.

Hijyen faktörlerini en iyi biçimde düzenledikten sonra motive edici faktörleri sağlar. Eğitim işgöreninin yapıyı işi zenginleştirir., ilerleme imkânları yaratır, yapılan başarılı işleri görür ve takdir ederek ödüllendirir, eğitim işgörenlerinin statüsüne ve yaptığı işe saygı duyar.

4-MC CLELLAND'IN BAŞARI GÜDÜSÜ KURAMI

Mc Clelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir.²⁶

I-Başarma ihtiyacı: Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başanmak için çabalamak

²¹ Robbins a.g.e..s.47

²² Koçel a.g.e.,s.389

²³ Robbins a.g.e..s.48 'den David Mc Clelland **The Achieving Society** New York :Van Nostrand Reinhold,1961

2-Güç ihtiyacı: Diğer insanlarla başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı

3-İlişki ihtiyacı:İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç

Mc Clelland bu güdülerin her birinin farklı tatmin duygusu doğuracağını söyler.

Yazar bu üç temel güdünün etkisi altındaki birey davranışlarını şu şekilde tanımlıyor:

Başarı güdüsü yüksek olan bireyler:

- Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler
- Ortaşlama, gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.
- Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
- Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç kazanma ihtiyacında olan bireyler:

- Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
- Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler. - Diğerleriyle karşılaşmadan zevk alırlar.

Arkadaşlık (ilişki kurma) ihtiyacında olan bireyler ise:

- Diğerleriyle arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
- Diğerleri tarafından seilmekten hoşlanırlar.
- Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
- Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler.

Mc Clelland'a göre başarı motivini etkileyen etkenler şunlardır:"*

a.İrk ve çevre: Mc Clelland'a göre bazı ırklar daha enerjiktir, bu nedenle başarı motivleri de yüksektir. İklimler başarı motivini etkiler.

b-Din: Mc Clelland farklı dinlerde düşük ve yüksek başarı motivli bireyleri incelemiştir

ve **Musevilerin** daha çok başarı sahip olduklarını bulgulamıştır.

c-Aile: Otoriter ailelerde başarı motivli bireylerin çıkma olasılığı düşüktür.

d-Çocuk yetiştirme biçimleri: Çocuk küçük yaşlardan itibaren özgür yetişmelidir. Anne-çocuk bağlılığı çocuğun yalnız kalmıyacağı biçiminde kullanılmalı, çocuğun basanları ödüllendirilmelidir. Bu özellikleri içeren çocuk yetiştirme biçimleri yine **Musevilerde** görülmektedir.

Bireyin bir işi etkili ve verimli biçimde başarma olasılığı²⁹

1 -Diğer ihtiyaçlara oranla belirli güdününün gücünün 2-Görevi yerine getirmede başarı olasılığının

3-0 görev için konulan ödülün değerinin miktarının bir bileşimine bağlıdır.

Yapılan çok sayıda araştırmaya dayanarak .başarma ihtiyacı ve iş performansı arasındaki ilişkiye dayanan, çok iyi desteklenmiş bazı mantıklı tahminlerde bulunulabilir. Güç ve ilişkili ihtiyaçları hakkında daha a/, araştırma yapılmış olmasına rağmen bu konularda da tutarlı bilgiler bulunmaktadır.³⁰

Birincisi, başarma ihtiyacı yüksek olan kişiler kişisel sorumluluğun yüksek olduğu, geri bildirim olduğu ve orta düzeyde riskli olan işleri tercih ederler.

İkincisi, yüksek başarma ihtiyacı özellikle büyük örgütlerde mutlaka başarılı yönetici olunmasını sağlamaz.

Üçüncüsü, ilişki ve güç ihtiyaçlarıyla yönetsel başarı arasında sık bir ilişki vardır.

Son olarak, işgörenler başarma ihtiyaçları kamçılanacak biçimde eğitilebilirler.

KURAMI BİLMENİN EĞİTİM YÖNETİCİSİNE SAĞLAYACAĞI YARARLAR

Bu teorinin yönetici açısından anlamı şudur:³¹

Eğer **personelin sahip olduğu ihtiyaçlar belirlenebilirse personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir.**

¹ Şimşek a.g.e. ,s.216

²⁸ İller Akat **İşletme Yönetimi** İzmirÜçel yayıncılık-DağılımcıJk.1984,s.178

¹ Şimşek

³¹ a.g.e.,s.216

³¹ ■°Robbinsa.g.e..s.5

0

Koçel a.g.e.,s.390

Eğilim yöneticisi eğitim işgörenlerinden başarı güdüsü yüksek olanlara-üstün performans gösterenlere- uygun görevler vererek veya uygun yerlere yerleştirerek bilgi ve yeteneklerini tam olarak işe koşacaktır. Aynı şekilde başarı güdüsü yüksek olmayanlara da durumlarına uygun görevler verir

Eğitim işgörenlerinin en küçük basanlarını takdir ederek başarı güdülerini kamçılar.

İlişki ihtiyacını karşılayamayanlar için birlikte yemek yemek, geziye gitmek gibi sosyal faaliyetler düzenler.

SONUÇ

İçerik teorileri esas itibariyle, kişiyi davranışa sevkden faktörleri belirlemeğe ağırlık vermektedir.² Ancak pek çok yazar motivasyon konusunun sadece kişinin içindeki faktörlerin incelenmesiyle lam olarak anlaşılamayacağı inancındadır. Kişinin içinde bulunduğu dışsal ortam ve özelliklerde motivasyon üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir.

Eğitim yöneticisi içerik kuramlarını bilirse kişiyi davranışa sevkeden ihtiyaçların ne olduğunu bilir ve ona göre strateji oluşturur, uygular. Eğitim işgörenlerinin doyurulmamış ihtiyaçlarının giderilmesi için ortamı düzenler.

ÖNERİLER

Eğitim yöneticisi:

1- Güdüleme ve içerik kuramları konusunda hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimle bilgi verilerek güdüleme konusunda yeterli hale getirilmelidir.

2- Eğitim işgörenlerinin daha iyi tanıyabilmesi için yeterli bilgi, imkân verilerek onlara neler yaptırabileceğini bilmesi sağlanmalıdır.

3-Sağlıklı bir iletişim sistemi geliştirmeli, personelin şikâyet ve önerilerine açık olmalı ve dikkate almalıdır.

4-Eğitim işgörenlerinin gösterecekleri performansı ve uyacakları şartları açıkça ortaya koymalı, bunları tutarlı bir şekilde uygulayarak kendilerini güven içinde hissetmelerini sağlamalıdır..

5-Eğitim işgörenlerinin davranışlarının altında yatan sebebi bulmaya çalışmalı, kendini onların yerine koyabilmelidir.

6-Personelin görev yaptığı ortamın sağlıklı olması için koşulları düzenleyerek güdüleme için ortam hazırlamalıdır..

7-Gösterilen başarıyı takdir edip. ödüllendirerek onlara diğer çalışmalarda görev vererek başarıların devamını sağlamalıdır.

8-Eğitim işgörenlerinin kişiliklerine ve statülerine saygı duymalıdır, herhangi bir uygulamadan önce onlardan görüş ve öneri almalıdır.

9-Performansa göre görev vermelidir. Performansı yüksek olanlara bilgi ve yeteneklerini kullanabilecekleri görevler vermelidir.

10-Eğitim yöneticiliğini ve eğitimdeki yerinin ne olduğunu.

-ne yapması ve neler yapabileceğini
-eğitim işgörenlerine neler yaptırması gerektiğini ve neler yaptırabileceğini bilmelidir.

KAYNAKLAR

- A KAT . İltar İşletme Yönetimi İzmirÜçel yayıncılık-Dağıtımçılık, 1984 CAN , Halil ve Diğerleri İşletme ve Yönetim Ankara: Aslımlar Matbaası, 1984
- EREN , Erol Yönetim Psikolojisi İstanbul:İ.Ü.İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 105,1989 KAYA , Yaliya Kemâl Eğitim Yönetimi(Kuram ve Türkiye'de Uygulama) Ankara: Bilim Yayınlan, 1993 KNOLL, Marcia Kalb Supervision for Better Instruction (Practical Technigues for Improving Staff Performance) Prentice-Hall Inc. Englewood Cliffs. Nevv JerseyJ987 KOÇEL , Tamer İşletme Yöneticiliği (Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış) İstanbul: Beta, Yayın No:405,1995
- ONARAN . Oğuz Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları Ankara :A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınlan, No:470,1981 ROBBİNS, Stephan P. Örgütsel Davranışın Temelleri (Çev:Sevgi Ayşe Öztürk) Eskişehir: ETAM A.Ş.,1994 ŞİMŞEK , Şerif Yönetim ve Organizasyon Konya:Damla Matbaacılık, 1995 ÜÇOK , Tengiz Yönetim İlkeleri Ankara: Gazi Büro Basımevi. 1988

³² a.g.e..s.390"dan

Fred Luthans ve

Robert Kreitner

Organi/ational Behavior

Modification

Scotl.Foresman, 1975,s.7