

EĞİTİM YÖNETİMİNDE GÜDÜLEMENİN DOĞASI VE İNSAN GEREKSİNİMLERİ

Dr. Esergöl BALCI(*)

Yöneticiler tarafından yetersiz çalışanlarla işsizler, genellikle güdülenmemiş, hırssız ve çalışmaya isteksiz olma ile suçlanırlar. Ancak araştırmalar, insanların çalışmayı sevdiğini göstermektedir. Nitekim insanların niçin çalıştıkları da üzerinde önemle durulan konulardan birisidir. İnsanların genellikle ekonomik zorunluluklar ve güdüleme gibi nedenlerle çalıştıkları bilinmektedir. Oysa çalışma da, insanlar için bir başka gereksinim olarak kabul edilmektedir.

Konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırmada, çalışmanın yalnızca sözü edilen nedenlerle olmadığı anlaşılmıştır. Araştırmada 401 kişiye "eğer size çalışmadan rahatça yaşamınızı sürdürebileceğiniz kadar bir para verilse çalışmayı düşünür müydünüz?" sorusu sorulmuş, verilen yanıtlardan, deneklerin % 80'inin çalışmayı düşündüğü ve işlerine devam etmeyi istedikleri anlaşılmıştır. Bu da, insanların çalışmayı sevdiğini ve yönetim kuramlarından "iyi insan" görüşünün desteklendiğini ortaya koymaktadır (Vroom, 1964, s. 31).

Öte yandan enerji harcama gereksinimi de önemli bir çalışma nedeni olmaktadır. Ancak enerji harcaması maksatludur. Mal, hizmet ve düşsel ürün üretmek içindir. Sosyal psikologlar, sosyal etkinlikler için enerji harcadığını ve bu nedenle çalışıldığını belirtmektedirler. Ayrıca çalışan başkalarıyla sosyal etkileşim sağlamaktadır. Sosyologlar da, işteki roller nedeniyle oluşan sosyal statü üzerinde durmaktadırlar. Bu durum işgörenin çevresindeki insanlara etki etmesini sağlamaktadır. bunların bilinmesi, insanların güdülenmesi ve onların güdü yapısının oluşturulmasında etkili olabilir.

İmalat sanayiinde en iyi işçi ile en kötü işçi arasındaki üretim farkı 2-3 kattır. Diğer çalışma alanlarında bu fark daha da yüksektir. Bu farklılığın ana nedeni güdülenmedir. Ancak güdülenmenin, verimliliğin tek belirleyicisi olduğu söylenemez. İşbaşarımında güdüleme dışındaki öteki belirleyiciler, çalışanın yeteneği, durumsal faktörler ve çevresel faktörlerdir (Lawler, 1973, s. 1). Okul gibi girdisi ve çıktısı insan ağırlıklı olan eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmenlerin güdülenmesi, niteliği gereği, farklılığı olan bir sorundur. Öğretmenlerin işlerini istekle yapmaları ve güdülenmiş olmaları konuyu önemli kılmaktadır.

(*) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Araştırma Görevlisi.

Bu bağlamda, insanların davranışlarının nedenini oluşturan güdü, gereksinim, güdüleme, güdülenme gibi kavramların açıklanmasında yarar görülmektedir. Genel olarak güdülenme ile ilgili kavramlar şöyle tanımlanabilir :

Güdü : İnsanı davranışa iten güçtür. İçsel ya da dışsal nitelikli olabilir. Güdüler görülemez, ancak güdülenmiş davranış gözlenebilir.

İlgiler : Kişilerin hoşlandıkları etkinliklerdir.

Gereksinimler : İnsanın fizyolojik ve psikolojik arzu ya da istekleridir.

Güdüleme : İnsanların gereksinimlerinden yola çıkarak, onları amaca yöneltme sürecidir.

Aslında güdü, insanları eyleme geçiren bir çeşit "itici güç" olmaktadır. Doğrudan insanların gereksinimleri ile ilgili olup durumsal niteliklidir. Bireylerin hareketlerinin başlıca nedeni; gereksinimler, arzular, ilgiler, kuşklar ve duygulardır.

Güdülemede odak noktasını "gereksinme" kavramı oluşturmaktadır. Güdüleme insanların arzu ve gereksinimlerinden yola çıkar. Güdüleme, dışarıdan yapılan etkiyi, güdülenme ise kişinin bu etki sonucunda içsel olarak gösterdiği tepkiyi yansıtmaktadır. Güdüleme dışsal ve içsel nitelikli olabilir ve bunlar da gereksinimlerle ilgilidir. Güdülenmiş davranışlar içsel dürtüler ve gereksinimler sonucunda "amaç yönelimli" olmakla birlikte, merkezi ya da gönüllü denetim altında bulunmaktadır. Aynı zamanda bir süreç olan güdüleme örgüt ve birey olmak üzere iki açıdan incelenebilir.

Güdülemenin temelini oluşturan gereksinimler, güdüleme kuramcılarının en önemlilerinden birisi olan A. Maslow tarafından ilk kez Gereksinimler Sıradüzeni adıyla gruplandırılmıştır. Maslow'a dayanan araştırmacılar, araştırma koşulları nedeniyle, kesin olmasa da gereksinimleri iki grupta toplamışlardır. Bunlar; kısaca, temel fizyolojik (birincil), sosyal ve psikolojik (ikincil) gereksinimlerdir. Aslında güdüleme çalışmalarının temelindeki ilk kavram "algı" dır. Çünkü algı olmadan gereksinimden söz edilemez. Güdüleme aynı zamanda, öteki insanlara istediğimiz bir şeyi yaptırmaya isteklendirme aracı olmaktadır. Özellikle temel fizyolojik gereksinimler doyuruldukları oranda kişiyi güdüleme niteliklerini yitirirler. Daha iyiye, güzele yöneltme gibi güdüler ve gereksinimler de vardır. Bunlara Maslow ikincil nitelikli gereksinimler derken, bir başka güdüleme kuramcısı olan Herzberg gerçek özendiriciler ya da doyumsuzluk faktörleri demektedir. Üst düzey gereksinimler de denilen bu gereksinimler, kişinin kendi içindeki ödülleri oluşturmakta ve bu gereksinimleri gidermektedirler. Bilinçli davranış, eylem insan gereksinimlerine dayandırıldığında gerçekleşmektedir.

Maslow'un "Gereksinimler Sıradüzeni" ne göre bu iki tür gereksinim ve bunların örgüt yönetimince nasıl karşılanabileceği şöyle örneklendirilebilir :

Maslow'un "Gereksinimler Sıradüzeni" Gereksinimlerin örgütçe nasıl karşılanabileceğine ilişkin örnekler

Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları
Kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi

Saygınlık (psikolojik) Gereksinimi: Görevin adı ve sorumluluğu, yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar
Başarı, tanınma ve statü sahibi olma

Sosyal Gereksinimler: Sevme, ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimsenme güvenlik Gereksinimi Tehlikelerden korunma, güvenlik içinde olma
Arkadaşlarla ilişkiler ortamı, sosyal etkinlikler Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları, yetenekli, uyumlu ve iyi önderlik

Fizyolojik Gereksinimler: Yaşam gereksinimleri, hava, su beslenme, cinsellik
Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Şekil. I. Maslow'un Gereksinimler Sıradüzeni, (Can, Tuncer, Ayhan, 1984, s. 245).

Bunlardan, fizyolojik gereksinimler ayrıca sosyal uygulamalarla da karşılanmaktadır. Üç öğün yemeğe koşullanma, sabah kahveleri böyledir ve bir çeşit sosyal niteliği de bulunmaktadır. İkincil gereksinimler ise, kişiler olgunlaştıkça ortaya çıkmaktadır. Özünde güdüleyici güçler, yaşamı sürdürme, var olabılme ve güvenlik içindir. Sosyal gereksinimler ise insanın sosyal bir yaratık olmasıyla eşdeğerlidir. Statü faktörleri işgörenin pozisyonu ile ilgilidir. Kendini gerçekleştirme, kişinin yaratıcılığı gibi gereksinimlerdir. Bunlar kimilerinde güçlü olmasına karşın kimilerinde zayıf olmaktadır.

Güdüleme faktörleri örgüt ortamında, ana çizgilerle şöyle gruplandırılabilir:

1. Dışsal, örgütsel faktörler (maddi nitelikli)
2. İçsel, kişisel faktörler (sosyal, manevi nitelikli)
3. Örgütsel faktörlerle, kişisel faktörler arasındaki etkileşim

Bu bağlamda güdüleme; kişisel, örgütsel ve yönetsel olarak değerlendirildiğinde, konuyu aşağıdaki noktalar çerçevesinde açmak mümkün olabilir:

Bir örgüt ortamında çalışan ve yaşayan işgörenlerin gereksinimleri, insan olarak ve örgüt üyesi olarak iki boyutta incelenebilir. İnsan olarak gereksinimler ise; 1. Örgütsel, 2. Yönetsel, 3. İşlevsel nitelikli gereksinimler olmaktadır (Kazmier, 1979, s. 236-241; Aşkun, 1982, s. 453-456).

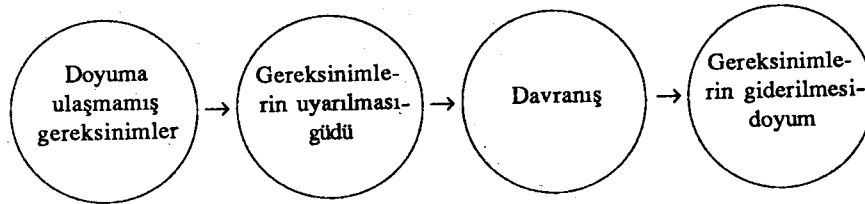
İnsan olarak gereksinimlerden, fiziksel nitelikli olanlar doğuştan, sosyal ve kültürel nitelikli olanlar sonradan edinilir diye düşünülmektedir. Ayrıca gereksinimler, zaman, çevre vb. diğer koşullara göre de değişmektedirler. İkincil nitelikte olan gereksinimler, birincillere göre çok daha değişken, karmaşık ve kişiye özgüdür. Öte yandan, toplumsal-sosyal gereksinimleri, işgörenin yaşadığı toplumsal çevrenin koşulları belirlemektedir.

Ruhsal-kültürel gereksinimler de toplumsal-sosyal gereksinimler gibi ikincil niteliklidir ve bunlar da kendi içinde düşünsel ve duygusal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Öğrenme, tecrübe kazanma düşünsel; sevgi görme, aidiyet, güven duyma vb. duygusal niteliklidirler.

İşgörenin örgüt üyesi olarak gereksinimleri, önce biçimsel ve biçimsel olmayan olmak üzere ikiye ayrılmaktadırlar. Biçimsel gereksinimlerde, yetki-sorumluluk denkliği, komuta birliği, uygun denetim alanı sayılabilir. Biçimsel olmayan gereksinimlerde ise, grup dinamiği kapsamındaki tüm olgular, grup önderliği, grubun desteği ve grupta saygınlık elde etme gibi gereksinimler söz konusu edilebilir. İşgörenin yönetsel gereksinimleri ast-üst olma durumuna göre iki bölümde incelenebilir. Kararları zamanında almak yöneticinin gereksinmesidir, bu kararların zamanında ve açıklıkla iletilmesi yönetilenlerin gereksinmesidir. İşlevsel gereksinimler ise, doğrudan işgörenin kendi işini başarmada duyduğu örgütsel ve yönetsel nitelikli olmayan gereksinimler olmaktadır.

Gereksinimler arasında nasıl bir ilişki varsa, güdülemede de böyle bir ilişki bulunmaktadır. Tek boyutlu güdülemenin yetersiz kaldığı durumlarda birden fazla güdülemenin yetersiz kaldığı durumlarda birden fazla güdülemeye gidilebilir. Güdüleme olgusu bir süreç olarak ele alındığında ise; birey ve örgüt açısından olmak üzere iki açıdan incelenebilir:

Birey Açısından: Güdülemenin bu yönünde, birey için gereksinme, ortam arama, istem, seçenek, sınama ve doyum olmak üzere 6 aşama dikkati çekmektedir (Başaran, 1982, s.178-180). Bu aşamalar yoğunlaştırılarak şöyle gösterilebilir.

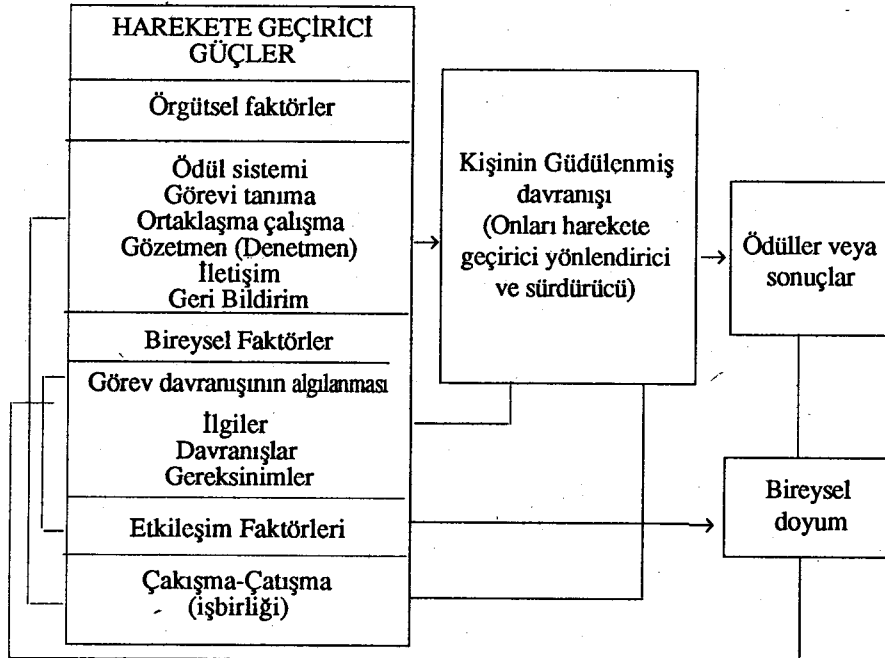


Şekil. 2. Bireylerde güdüleme süreci (Can, Tuncer, Ayhan, 1984, s. 241)

Bireylerin gereksinme düzeyinin yaşamını ya da uyumunu tehlikeye sokması oranında gerilimi de artar. Güdüleme ve başarıya ulaşmada gerilim derecesi önem taşımaktadır. Belli bir şiddet düzeyinde olan gereksinmenin doyurulması için elverişli bir ortamın olması gerekir. Elverişli ortamın bulunması halinde, gereksinme isteme dönüşür. İstemler işgörenin bilincine vardığı bilinçli gereksinimlerdir. Seçenek ara-

ma aşamasında ise işgörenin bilişsel gücü, algılama yeterliği, deneyimleri, alışkanlıkları çok önemlidir. İşgörenin gerilimi aşırılaşmadıkça genellikle en etkiliden çok, en rahat doyuma ulaştırılan seçeneği benimsemektedir. Bireyin seçtiği seçeneğin geçerliliği oranında, birey istemini karşılamada başarılı olur. Burada önemli olan, işgörenden beklenen eylemleri süresince ona güç verecek gerekli güdülenmeyi sürdürebilmektir. İşgören yeterli doyuma ulaştığında, gerilimden kurtularak durulmaktadır (Başaran, 1982, s. 178-180).

Örgüt Açısından: Bu güdüleme sürecinin ana hatları da şunlardır: 1. Yöneticinin hedef saptaması, 2. Yöneticinin durumu ve koşulları yönettiği kişilerin gözüyle görmesi, 3. Yöneticinin tanıma için iletişimi kullanması, 4. Yöneticinin örgüt amaçları ile yönetim amaçlarını birleştirebilmesi, 5. Yönetici, etkili güdüleme çalışanların eğitilmesine, donatılmasına destekleyici örgütsel atmosferin varlığına bağlı olduğu için yönetimde bu koşulları sağlamalıdır, 6. Yönetim takım çalışmasını geliştirmelidir (Türko, 1973, s. 96). Örgütlerde güdüleme süreci aşağıdaki şekilde görüleceği gibi, örgütün harekete geçirici güçleri olan örgütsel faktörler; ödül sistemi, yapılan görevi tanıma, çalışma, gözetmenle iletişim ve geri bildirimdir. İşgörene ilgili faktörler görev davranışının algılanması, ilgiler, davranışlar ve gereksinimlerdir. Örgüt ortamındaki güdülemede, bu iki faktörün etkileşimine etkileşim faktörleri denir. Bunların sonucunda çalışma, işbirliği ya da çatışma oluşmaktadır. İşgörenin güdülenmiş davranışı ve bu davranışın sürdürülmesi ile işgören ödül almış ya da hedeflenen sonucu elde etmişse doyuma ulaşmaktadır. Ancak beklenen ödül alınamamış ya da hedeflenen sonuç elde edilememişse, doyuma da ulaşılamamaktadır.



Şekil 3. Örgütlerde güdüleme süreci modeli (Hiitt, Middlemist, Mathis, 1979, s. 235)

Örgütlerin ne şekilde daha etkili ve verimli çalışabileceklerini bilmek gerekmektedir. Bu da, işgörenlerin güdü yapılarının çözümlenerek, onların işlerine yeterince güdülenmelerini sağlamakla mümkün olabilir.

Görüldüğü gibi, güdüleme olgusu çok boyutlu ve karmaşık bir süreci oluşturmaktadır. Kısaca "amaca yönlendirme" olarak tanımlanabilen güdülemede sorumlunun kim olduğu önemli bir sorudur. "İşgörenler birey olarak kendi güdülemelerinden kendileri mi sorumludurlar, yoksa güdüleme yönetimin bir işlevi midir?" (Aydın, 1984, s. 93).

Bu konuda değişik görüşler bulunmaktadır. Güdüleme olgusuna, içsel-psikolojik olarak bakan yazarlar olmasına karşın, dışsal-çevresel, sosyal olarak bakan yazarlar da bulunmaktadır. Ancak son derece karmaşık bir süreç olan güdüleme olgusuna geniş boyutlu olarak bakmak gerektiği açıktır. Çünkü kişinin belirli olan bir tek davranışı bile birbirinden farklı birçok gereksinimlerini gidermeye yönelik bir süreç olmaktadır. Genel olarak insanlar gereksinimlerini ve içinde buldukları çevrenin özelliklerine uygun biçimde davranış göstermektedirler. Dört temel güdünün onların iş ve özel yaşamlarını sürdürdüğü kabul edilmektedir. Bunlar; 1. Başarı Gereksinimi Güdüsü, 2. Güç Gereksinimi Güdüsü, 3. Aidiyet Gereksinimi Güdüsü, 4. Başarısızlık Korkusu Güdüsü'dür (Stringer, 171, s. 329-330).

Güdülenme ve güdülemeye, yönetim ve yöneticiler açısından yaklaşıldığında; örgütlerde çalışan insanları yönetme durumunda olanların işinin çok zor olduğu görülür. Yöneticiler insan davranışının niçinini bulmaya çalışırlar. Onun için, işgörenlerin güdülerinin ne olduğu ve bunların niçin yapıldığı ile ilgilenmelidirler. Kısaca onların tüm gereksinimlerini bilmeleri, bir psikolog gibi, davranışları analiz edebilmeleri ve bütün insanların farklı olduklarının bilincine varmaları gerekmektedir. Ayrıca her davranışın birçok nedeninin bulunduğunu da bilmelidirler. Bu durum sürekli araştırmayı, yöneticilerin işgörenlerini çok iyi tanımasını gerektirmektedir. Aynı güdü, değişik zamanlarda değişik davranışlara neden olabilir. Belirli bir güdülenme, çeşitli güdülerin birbirini etkilemesi ile oluşmaktadır. Yönetimi en çok zorlayan konu, iş ortamındaki güdülemenin ikincil nitelikteki gereksinimlerle mümkün olabilmesidir. Üst düzey gereksinimler olan, zihinsel yaşam ve yaratıcılık ile kendini gerçekleştirme kümelerindeki güdüler en zor olanlardır. Bu, yöneticilerin işini daha da zorlaştırmaktadır. Çünkü, hem güdülenme hem de ikincil nitelikteki gereksinimler karmaşıktır. Bu durumda katlanmış bir güçlük söz konusu olmaktadır.

Öte yandan insanların tüm farklılıklarına karşın bazı ortak yanlarının bulunabileceğini yöneticilerin bilmesi gerekmektedir. Yöneticilerin temel sorumluluklarından birisi de kişileri harekete geçirecek, yönlendirecek, onların beklentilerine uygun bir çalışma ortamı (örgüt iklimi) yaratmanın gerekliliğinin, hatta gerekliliğin ötesinde zorunluluğunun bulunduğunu bilmeleri olmaktadır. İşgörenleri güdülerken, onların verimli ve örgütsel amaca katkısı olan kişiler olabileceği bir iş ortamı yaratabilme, büyük önem taşımaktadır (Ertekin, 1978, s. 8-10; Can, Tuncer, Ayhan; 1984, s. 241-242).

Yöneticiler, genellikle planlarını astlarında belli bir davranış yaratmak için yapmaktadırlar. Burada yöneticinin istediği pasif bir kabul olmayıp işin etkili ve verimli bir biçimde yapılmasını sağlayacak aktif bir istek yaratılmasıdır. Ayrıca yöneticilerin, güdüleme olgusunun sağduyu ile olan ilişkisini iyi bilmeleri ve unutmamaları gerekmektedir. Bu da, bir eylem ile istenen sonuçlar ya da amaçlar arasında ilişki olması durumu olarak tanımlanabilir (Lawler, 1973, s. 3-5).

Bunun için yöneticiler güdülemeye sağduyu ile yaklaşarak Maslow'un "Gereksinimler Sıradüzeni"ndeki gereksinimleri karşılayacak biçimde, şu güdüleyici araçlara baş vurabilirler; 1. Daha yüksek gelir, 2. Sosyal statü ve saygınlık, 3. Güvenlik, 4. İlginç iş, 5. İlerleme ve yükseltilme, 6. Yapılmaya değer işe sahip olma, 7. Kişiliğe saygılı olma, 8. Kişisel güç ve yetki sahibi olma, 9. Hakça dikkatli ve sürekli gözetim.

Bunlardan kimileri, genel bir işbirliğine hazırlayıcı nitelikte olmasına karşın, kimileri belirli emirlerin yerine getirilmesi niteliğindedir. Bu önlemler, duruma ve kişilerin gereksinimlerine göre ya birlikte ya da tek başına kullanılabilirler (Newman, 1979, s. 460). Yönetim güdüleme evresinde insan davranışları konusunda duyarlı ve sempatik bir güdüleme süreci uygulama başarısını gösterebilir.

Güdülemede şu noktalar da büyük önem taşımaktadır; "1. Astların desteğinin sağlanmasında bazen küçük şeyler büyük önem taşır, 2. Belirli özendirme araçlarından yararlanmada ekonomiye uymak zorunluluğu vardır". Gereksiz güdüleme harcamaları yönetim açısından yararsız, hatta sosyal ve ekonomik bakımdan zararlı olabilir. Yine, güdüleyici güçlerin personel yöneticisi ve denetleyicisi için önemi büyüktür. Ayrıca yöneticilerin, insanların kapasite, ilgi, fırsat ve kişiliklerini bilmeleri gerekmektedir (Scott, Clothier, Spriegel, 1961, s. 196-203).

İşe güdüleme kavramlarının işgörenler için, sordukları soruların merkezini şunlar oluşturmaktadır: "1. İşe karar verme, 2. Durumsal seçme, 3. Örgüte katılmaya karar verme, 4. Yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmaya karar verme, 5. Örgütten ayrılmaya karar verme", durumları ya da aşamaları nelerden, nasıl etkilenmektedir?

Bu kararlar, işgörenin gereksinimler sıradüzeni, işyeri çevresindeki durumsal faktörler ve işyeri dışında sağlanabilen alternatif iş fırsatları tarafından etkilenmektedirler. Bilinmesi gereken en önemli nokta, durumsal faktörlerin işgörenin güdülenmesini önemli ölçüde etkilediğidir. İşsizliğin çok olması, çalışanların daha iyi üretim yapmalarına ve işe eğilimlerinin fazla olmasına neden olmaktadır. Artık günümüzde işgörenlerin verimli çalışması ve örgütlerin etkililiği için üyelerinin güdülenmeleri ve örgütten hoşnut olmalarının gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu yapılırken, ülke ekonomisi ve politikası doğrultusunda, hangi gereksinimlere ağırlık verileceği saptanmalıdır. İleri toplumlarda, üst düzey gereksinimler bile karşılanamamaktadır (Eren, 1979, s. 264). Bu nedenle işgörelere verilecek güdüleyici özendiriciler belirlenirken, hangi amaçlar için hangi gereksinimlerin karşılanmasına ağırlık verileceğinin saptanması, önem taşımaktadır.

Güdülenme sonucunda, meydana gelebilecek işbaşarımı kapsamında, daha yüksek üretim, daha az devamsızlık, geç gelmeyi azaltma, iş kalitesini geliştirme, işyeri programlarına aktif katılım sağlanabilir (Viteles, 1953, s. 65-79).

SONUÇ

Tüm bu tartışılanlar çerçevesinde, diğer örgütlerden farklı özelliklere sahip olan okul ortamında çalışan işgörenler olarak öğretmenlerin, güdülenmiş, üretken, istekli olmaları, beklentilerine uygun bir örgüt ortamında bulunmaları, onların daha verimli çalışmalarını olanaklı kılabilir. Bu da, önemli bir konuyu oluşturmaktadır. Çünkü bir eğitim ve kültür öncüsü rolündeki öğretmenlerin davranışlarının öğrencilere ve çevreye yansıtacağı açıktır. Yeterince güdülenmiş öğretmenlerle, okulun atılım yapabileceği, kültürlü, iyi eğitilmiş, kısaca nitelikli öğrenciler ve uzun vadede nitelikli işgücü yetişebileceği unutulmamalıdır. Güdülenmiş ve doyumlu öğretmenler, öğrencilerine örneklik ederek, onların da istekli çalışmalarını sağlayabilirler. Çünkü insan davranışları genelde birbirlerine yansımaktadır. Bu durum özellikle, sınıf ortamında öğretmenin öğretici ve verici; öğrencilerin öğrenici ve alıcı durumunda bulunmaları gibi nedenlerle, öğrencilere daha çok yansımaktadır. Söz konusu etki, aynı şekilde müdür-öğretmen-öğrenci arasındaki ilişkilerde de kendisini gösterecektir. Bu anlamda genç kuşakları eğiterek onları geleceğe hazırlayan, onları kafalarıyla, davranışlarıyla biçimlendirerek yönlendiren öğretmenler için, istikle çalışmanın önemi yadsınmaz. Çünkü ülkelerin geleceği vücutça ve kafaca sağlıklı yetişmiş insan gücüne bağlı olmaktadır. Bu da, sonuçta öğretmenlerin görevidir. Eğitim yöneticilerinin, güdülemenin doğası ve önemi ile birlikte, öğretmenlerin ülke için önemlerini de unutmamaları gerekmektedir. Nitekim, gelişmiş ülkelerin buldukları noktaya ulaşmalarındaki en önemli nedenlerden birisi de, öğretmenlerine verdikleri öneme bağlanmaktadır.

KAYNAKÇA

- Aydın, Mustafa; **Eğitimde Denetimsel Davranış**, Ank. 1984.
- Başaran, İ. Ethem; **Örgütsel Davranışın Denetimi**; A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, No: 111, Ank. 1982.
- Can, H; D. Tuncer; D.Y. Ayhan; **İşletme ve Yönetim**, Aşkunlar Matbaası, Ank. 1984.
- Eren, Erol; **İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi**; Merter Matbaası, İst. 1979.
- Ertekin, Yücel; **Örgüt İklimi**, TODAİE Yay. Sevinç Matbaası, Ank. 1978.
- Hitt, A.M; R.D. Middlemist; L.R. Mathis; **Effective Management**, West, Publishing Company, St. Paul, 1979.
- Kazmier, J.Leonard; **İşletme Yönetimi İlkeleri**, TODAİE Yay. Doğan Basımevi, Ank. 1979.
- Lawler, E.Edward III; **Motivation in Work Organizations**, Monterey Brooks/Cole, Publishing Co. California, 1973.

- Newman, H. William; (Çev. Kenan Sürgit); **Yönetim İşletmelerde ve Kamu Yönetiminde Sevk ve İdare**, TODAİE Yay. Doğan Basımevi, III. Baskı Ank. 1979.
- Scott, w. D.; C.R. Clothier; R.w. Spriegel; **Personel Management Principles Practices and Point of Wiev**; Mc. Graw-Hill Book Company, 1961.
- Stringer, Robert, A.; "Achievement Motivation and Management Control", **Motivation and Control in Organization**, Richard D. Irwin Inc. and the Dorsey Press.
- Türko, R. Metin; **Bilimsel Yönetim Açısından Motivasyon**, Sevinç Matbaası, Ank. 1973.
- Viteles, S. Morris; "Motives, Attitudes and Incentives" **Motivation and Morale in Industry**, New York, W. Norton Company, Inc. 1953.
- Vroom, H. Victor; **Some Personality Determinants of the Effect of Participation**, Prentice-Hall Inc. Englewood Clift, N.S. 1961, II. Printing.