



Eğitim Kurumu Yöneticileri Açısından Motivasyonun İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında İncelenmesi

Yavuz Arslan

MEB Eğitim Yöneticisi

teacherbio@gmail.com, ORCID:0009-0009-4844-6283

Fatma Yıldırım

MEB Eğitim Yöneticisi

ftmmyldrm3889@gmail.com, ORCID:0009-0009-3767-6569

Okan Kobal

MEB Eğitim Yöneticisi

okankobal616161@gmail.com, ORCID:0009-0004-6172-3349

Selami Banzaroğlu

MEB Eğitim Yöneticisi

selami.banzaroglu@gmail.com, ORCID:0009-0007-4233-2715

Merve Delibaş

MEB Eğitim Yöneticisi

mervekisadelibas@gmail.com, ORCID:0009-0004-9845-7371

Özet

İnsan yetiştirmek ve insanların geliştirilmesini sağlamak eğitim kurumlarının görev ve faaliyet alanı içerisinde. Bu kurumların iyi bir şekilde çalışabilmesi, faaliyetlerini sürdürebilmeleri bu kurumlarda çalışan kişi ya da kişilerin yaptıkları işi bilerek ve isteyerek yapmaları ile mümkün olacaktır. Eğitim kurumları özelinde özellikle de ortaya çıkması istenilen bu isteklilik kişinin kurumuna olan bağlılığıyla

olacaktır. Eğitimciler kurumlarına bağlılıklarıyla beraber öğretim işi konusunda da bağlılıklarını geliştirebilirler. Bu bağlılıkta kendini üç boyutta gösterir. Bunlar öğretmenin farklılık oluşturmada istekli ve inançlı olması, öğrencilerine bir şeyler öğretebileceğine inanması ve öğretim yapabileceği yönünde çaba sarf etmesi olarak sıralanır. Örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa çalışanlar kurumlarına, öğrencilerine ve çalıştıkları alana o kadar çok sahip çıkacaktır. Bu durumla beraber çalışanların çalıştıkları işten alacakları haz, motivasyon ve doyum yüksek olacaktır. Bununla beraber eğitimin de kalitesi yükselecek, öğrencinin başarısı artacaktır. Eğitimcinin bağlılık düzeyinin yüksek tutulması önemli bir kriterdir. Tam tersi olarak düşük bağlılık düzeyine sahip bir eğitimcinin etkilediği öğrencinin başarısı düşük olacaktır. Yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin çalışanlarına karşı bağlılıklarını ve motivasyonlarını yükseltecek önlemler almaları olumlu olacaktır. Kurumda verilen kaliteli eğitimin etkisiyle de yetişen yeni nesil daha başarılı olacaktır. Eğitim örgütlerinde elde edilmesi planlanan çıktılar makine ile değil insan gücüyle yapılmaktadır. Kurumlardaki yöneticiler çalışanlara gerekli önemi ve desteği vermedikleri takdirde çalışma ortamında ki verim ve kalite düşmektedir. Kurumlardaki kalitenin ve verimliliğin yükselmesi için çalışanların coşkulu, heyecanlı olmaları gerekir. Yorgun ve hayata küsmüş olan çalışanlar kuruma karşı verimli olamayacaklardır. Daha duyarsız ve çoğu zaman yetersiz olan yöneticilerin, çalışanlarının da bazı bireysel anlamda gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta zorlandıkları bilinmektedir. Okullarda öğretmen ve yöneticisi arasında kuracağı ve karşılıklı olarak sağlıklı bir altyapıya sahip iletişim, okul yöneticisinin öğretmenlerle daha kolay iletişim kurmasına ve okulu yönetmesine yardımcı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Eğitim Kurumu, Eğitim Yöneticisi, Motivasyon, İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Examination of Motivation from the Point of View of Educational Institution Managers in the Context of the Hierarchy of Needs

Abstract

Educating people and ensuring the development of people are within the scope of the duties and activities of educational institutions. It will be possible for these institutions to work well and to continue their activities if the person or persons working in these institutions do the work they do knowingly and willingly. Especially in the case of educational institutions, this willingness, which is desired to appear, will be with the commitment of the person to the institution. Along with their commitment to their institutions, educators can also improve their commitment to the teaching job. In this commitment, it manifests itself in three dimensions. These are listed as the teacher's willingness and belief in making a difference, believing that he can teach his students something, and making efforts to teach. The higher the organizational commitment, the more employees will take care of their institutions, students and the field they work in.

With this situation, the pleasure, motivation and satisfaction that employees will receive from the work they are working will be high Jun. Along with this, the quality of education will also increase, and the student's success will increase. Keeping the level of commitment of the educator high is an important criterion. On the contrary, the success of a student influenced by an educator with a low level of commitment will be low. It will be positive for people in managerial positions to take measures that will increase their loyalty and motivation towards their employees. The new generation that grows up with the influence of the quality education provided in the institution will be more successful. The outputs planned to be achieved in educational organizations are made by human power, not by machine. If managers in organizations do not give the necessary importance and support to employees, the efficiency and quality in the working environment decrease. Employees should be enthusiastic and excited in order to increase the quality and efficiency in institutions. Employees who are tired and angry with life will not be able to be productive towards the institution. It is known that managers who are more insensitive and often inadequate have difficulty understanding that their employees may also have some individual needs. The communication that will be established between the teacher and the manager in schools with a mutually healthy infrastructure will help the school administrator to communicate more easily with the teachers and manage the school Decently.

Key Words: Educational Institution, Educational Manager, Motivation, Needs Hierarchy

Giriş

Çalışmanın giriş kısmında motivasyon ve motivasyon ile ilintili temel kavramları yönetsel bağlamda tanımlanın faydalı olacağı düşüncesindeyiz.

Çalışma süresince değinilen ve ilişkilendirilen temel kuramsal kavramları aşağıdaki şekilde sıralayıp tanımlamak mümkündür:

Motivasyon

Motivasyon, kişinin bir davranış için harekette bulunmasına veya o davranışa yönelmesine sebep olan istektir (Gibson, Ivancevich, Donnelly).

İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, bireyin davranışlarını düzenleyen ve dışsal kontrol olmadan, işine kendi motivasyonu ile dahil edilmesi olarak açıklanır (Mottaz, 1985).

Dışsal Motivasyon

Verilen bir görevin ya da yapılacak olan bir etkinliğin yöneticinin desteği, sosyal destekler, para, terfi vb. dışsal desteklerle desteklenerek kişiye yaptırılmasıdır (Mottaz, 1985).

İş Motivasyonu

İçsel motivasyon ve dışsal motivasyonun bütünlüğünü ifade etmektedir. Yapılması gereken işten istenilen en yüksek verime ulaşmak için yapılan motivasyon bütünlüğüdür. Robbins (1998)'e göre örgüt amaçlarına yönelik yüksek düzeyde çaba harcama isteğidir.

Örgütsel Bağlılık

Çalışanın örgütlerine olan ilişkisel yaklaşımını ifade eden ve işgören ile örgüt arasında olan ilişkiyi gösteren, kişinin örgütteki devamlılığını sağlayan psikolojik bir kavramdır (Allen ve Meyer, 1990).

Duygusal Bağlılık

Eğitim Kurumu Yöneticileri Açısından Motivasyonun İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında İncelenmesi

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle duygusal yakınlık duyup duymamasıyla ilgili bir kavramdır. Duygusal bağlılıkta kişi kurumuyla özdeşleşmiştir (Allen ve Meyer, 1990).

Devamlılık Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütte devam etmeye yönelik kişinin algıladığı zorunluluk anlamındadır. Çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri görev bilinci, sorumluluğu ve yükümlülükleri örgütte kalmalarına ve zorunlu bir bağlılık duymalarına neden olur (Allen ve Meyer, 1990).

Normatif Bağlılık

Bir kimsenin çalıştığı örgüte karşı sadakat ve sorumluluğu konusundaki inancıdır. Birey kendini örgütte kalmaya mecbur hisseder ve inançları bu yönde gelişir (Allen ve Meyer, 1990).

Yönetim

Yönetim, kurumlarda yapılan organizasyonların başarılı olabilmesini sağlamak amacıyla çalışanları doğru bir şekilde yöneterek motivasyon ve istekliklerini arttırmak, yönetim ile çalışanlar arasında karşılıklı güven, dürüstlük ve saygı çerçevesinde iletişim kurarak kurumun devamlılığını sağlamak olarak tanımlanabilir (Kırgın, Şahin, 2005).

Yetkin Yöneticilik

Yetkin yöneticilik kavramını etkinliklerden ziyade sonuçlar üzerine kurulmuş, yöneticinin çalışan kişileri belirlemiş olduğu hedefe yönelttiği, çalışanları istediği biçimde çalışmaya, çalıştırmaya, o yönde güdülemeye yönlendirdiği yöneticilik çeşidi olarak tanımlayabilir (Aydın, 2000).

Motivasyon İle İlgili Kuramlar

Motivasyonla ilgili olarak ortaya atılan kapsam kuramlarını aşağıdaki şekilde maddelendirebiliriz:

1.Maslow

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

2.Herzberg

Çift Faktör Kuramı

3.Mc Clelland

Başarı İhtiyacı Teorisi

4.Alderfer

ERG Teorisi

En çok bilinen kuramların başında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı gelmektedir. Bu kuramı açıklarken öncelikle id, ego ve süper ego kavramlarını bilmek gerekir. Bu kavramlarla insanın ihtiyaçlarının dışa vurumu açıklanabilir (Koçel, 2010).

İnsan ihtiyaçlarının dışavurumu bağlamında ilişkilendirilen temel kuramsal kavramları da aşağıdaki şekilde sıralayıp açıklamak mümkündür:

İd

Eğitim Kurumu Yöneticileri Açısından Motivasyonun İhtiyaçlar Hiyerarşisi Bağlamında İncelenmesi

Kişi fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak için devamlı güdülenir. Bu güdüler karşılanmak için devamlı olarak egoya baskı yaparlar.

Ego

Kişi çevresiyle devamlı ilişki içerisinde. Bu ilişki neticesinde kişinin gerçek kişiliği ortaya çıkar. İdden gelen istekler egoda karşılanır.

Süper Ego

Ego ile id arasında gerçekleşen iletişim sonucunda hangi davranışın bilinç düzeyinde olacağını hangi davranışın bilinç altında olacağına karara veren öğedir (Koçel, 2010).

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre ihtiyaçlardan bir tanesi giderilmeden diğer ihtiyaca geçilemez. Kişinin her davranışı bir ihtiyacı gidermeye yöneliktir. Öncelikle kişi fiziksel ihtiyaçları giderecek daha sonra ikinci aşamada güvenlik ihtiyacını giderecektir (Koçel, 2010)..

Örneğin aç bir insanın ev sahibi olması beklenemez. Çalışma hayatında da bu geçerlidir. Çalışanları öncelikle maddi olarak tatmin etmeli daha sonra onlardan performans beklenmelidir.

Motivasyon İle Bağlılık Arasındaki İlişki

Motivasyon ile bağlılık arasında temel düzlemde sıkı bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Özellikle devam bağlılığı kişinin o işyerinde çalışmayı isteyip istememesiyle ilgili olduğu düşünülmektedir. Çalışan işyerinden ayrılırken neler kaybedeceğini, çalışmaya devam ederse neler kazanacağını hesaplamasını yapar. Bu hesaplamalar neticesinde işyerinde çalışıp çalışmayacağına karar verirler (Tüzel, 2010).

Kişinin kendi özelliklerinin başka bir işyerinde daha yararlı olacağını düşünmemesi ya da çok çabuk aktarmayacak olmasının endişesi, ayrılma sonu yaşayacağı iş bulamama endişesi, yaşının ilerlemesine bağlı olarak iş bulamama düşüncesi kişinin devam bağlılığının oluşmasında etkilidir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Normatif bağlılıkta, ahlaki boyutla ilgili bir bağlılıktır. Çalışanların çalıştıkları kurumlara kendilerini bağlı olarak hissetmeleri yaptıkları işin doğru, ahlaklı ve düzgün olduğuna olan inançları etkili olmaktadır (Obeng ve Ugboro, 2003, Yalçın ve İplik, 2007).

İnsanlar işyerinde çalışmayı kendisi için bir görev olarak görürse ve örgüte bağlı kalmanın doğru olduğunu hissederse bağlılığını devam ettirir (Özel, 2009).

Örgütsel bağlılık, çalışanların basit inanışlarından çok daha fazlası anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılık çalışanların bağlı oldukları örgüte karşı olan sadakatlerini ve tutumlarını, çalıştığı kurumun başarılı olabilmesi için gösterdiği çabayla ilgilidir (Obeng ve Ugboro, 2003, Yalçın ve İplik, 2007).

Örgütsel bağlılığın tüm örgütlerin isteyecekleri, örgüte fayda sağlayan bir durum olduğu düşünülmektedir. Hem çalışanın hem de örgütün verimliliği açısından önemli olduğu tartışmasızdır.

Bağlılığın çok olması, işlerin düzenli bir şekilde yürümesi örgütte kalma ve çalışma isteğini artırır. Örgüt yöneticileri ortaya çıkan bu sonucu her zaman desteklemelidir (Çelik Keleş, 2006; Kartal, 2003).

Örgütsel bağlılıkta ortaya çıkan bu sonuçların olumlu veya olumsuz olması söz konusu örgüte olan bağlılık düzeyini kuramsal ve kavramsal boyutta ortaya çıkarır (Obeng ve Ugboro, 2003, Yalçın ve İplik, 2007).

Örgütün ortaya koyduğu amaçlar bu amaçları uygulayıcılar tarafından kabul görmez ise örgüte olan bağlılık oranı düşecektir. Eğer amaçlar örgüt üyeleri tarafından kabul görürse örgüte olan bağlılık düzeyi artacağı düşünülür.

Örgüt çalışanlarının örgüte bağlılıkları ne kadar fazla ise örgütten ayrılma oranı o kadar düşük olacaktır. Fakat örgüte bağlılıkta olacak olan düşüş, işe geç gelme veya gelmeme gibi durumlar bu oranın yükselmesi anlamına gelmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007)

Eğitim Kurumunda Motivasyon ve Bağlılık

Motivasyon ve bağlılık düzeyi düşük, tükenmişlik seviyesi artmış bir öğretmenin öğrencilerine karşı hoşgörüsüz, sevimsiz bir yaklaşım sergiledikleri, diğer eğitimcilere karşı bitkin ve yorgun bir biçimde oldukları görülmüştür (Mercan, 2006).

Yönetici pozisyonunda bulunan kişilerin çalışanlarına karşı bağlılıklarını ve motivasyonlarını yükseltecek önlemler almaları olumlu olacaktır (Obeng ve Ugboro, 2003, Yalçın ve İplik, 2007).

Kurumda verilen kaliteli eğitimin etkisiyle de yetişen yeni nesil daha başarılı olacaktır. Eğitim örgütlerinde elde edilmesi planlanan çıktılar makine ile değil insan gücüyle yapılmaktadır.

Kurumlardaki yöneticiler çalışanlara gerekli önemi ve desteği vermedikleri takdirde çalışma ortamında ki verim ve kalite düşmektedir. Kurumlardaki kalitenin ve verimliliğin yükselmesi için

çalışanların coşkulu, heyecanlı olmaları gerekir. Yorgun ve hayata küsmüş olan çalışanlar kuruma karşı verimli olamayacaklardır (Alıç, 1996).

Daha duyarsız ve çoğu zaman yetersiz olan yöneticilerin, çalışanlarının da bazı bireysel anlamda gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta zorlandıkları bilinmektedir (Aydın, 1986).

Okullarda öğretmen ve yöneticisi arasında kuracağı ve karşılıklı olarak sağlıklı bir altyapıya sahip iletişim, okul yöneticisinin öğretmenlerle daha kolay iletişim kurmasına ve okulu yönetmesine yardımcı olacaktır (Çelik, 1999).

Ankara ili merkez ilçelerinde bulunan resmi ilköğretim okullarında yapılan okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışlarıyla öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi konulu araştırmada çalışan öğretmenlerin hizmet yılları ile örgütsel bağlılıklarının uyumu arasında anlamlı ilişki ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin kurumlarına orta düzeyde bağlı oldukları sonucuna ulaşılmış, cinsiyet, branş, kıdem, öğrenim durumu gibi değişkenlerde anlamlı bir ilişki ortaya çıkmamıştır (Yüce, 2010).

Tüm bu bakış açıları ve ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde kuruma bağlılık kavramının ne denli önemli olduğunu, kurumların gelecekleri için ne kadar elzem olduğunu görmekteyiz. Kurumların devamlılığını sağlayacak olan o kuruma olan bağlılık ve inanç olduğu düşünülmektedir.

Sonuç

Motivasyon araçlarında konunun muhtevasına uygun şekilde sosyal motivasyon araçları ve örgütsel motivasyon araçları bulunmaktadır.

Sosyal motivasyon araçları arkadaşlık duygusu, yardımseverlik duygusu, iş arkadaşlarının desteği, yöneticilerin desteği gibi kişiler arası ilişkilere dayanmaktadır.

Örgütsel motivasyon araçları kısmında kişilerin çalışma ortamlarındaki ihtiyaçlarının karşılanması, maaşlarındaki eşitlik, kurum içi kariyere fırsatı, olabilecek faydalar ve çalışma garantisi, güven gibi kişilerin işlerinde performansını arttırabilmeleri için kurum tarafından kendilerine sunulan imkanlarla ilgili konulardır.

İnsan yetiştirmek ve insanların geliştirilmesini sağlamak eğitim kurumlarının görev ve faaliyet alanı içerisindedir. Bu kurumların iyi bir şekilde çalışabilmesi, faaliyetlerini sürdürebilmeleri bu kurumlarda çalışan kişi ya da kişilerin yaptıkları işi bilerek ve isteyerek yapmaları ile mümkün olacaktır.

Eğitim kurumları özelinde özellikle de ortaya çıkması istenilen bu isteklilik kişinin kurumuna olan bağlılığıyla olacaktır.

Yapılmış olan bazı araştırmalar neticesinde kurumlarda çalışan eğitimcilerin çalıştıkları kurumlara ilişkin üç bağlılık çeşidi görülmüştür. Bunlar; çalıştığı kurum adına çaba gösterme isteği, kurumda çalışmaya devam etme isteği ve kurum amaç ve değerlerini kabul etme isteği olarak sıralanır.

Aynı şekilde eğitimciler kurumlarına bağlılıklarıyla beraber öğretim işi konusunda da bağlılıklarını geliştirebilirler. Bu bağlılıkta kendini üç boyutta gösterir. Bunlar öğretmenin farklılık oluşturmada istekli ve inançlı olması, öğrencilerine bir şeyler öğretebileceğine inanması ve öğretim yapabileceği yönünde çaba sarf etmesi olarak sıralanır.

Örgütsel bağlılık ne kadar yüksek olursa çalışanlar kurumlarına, öğrencilerine ve çalıştıkları alana o kadar çok sahip çıkacaktır. Bu durumla beraber çalışanların çalıştıkları işten alacakları haz, motivasyon ve doyum yüksek olacaktır. Bununla beraber eğitimin de kalitesi yükselecek, öğrencinin başarısı artacaktır.

Eğitimcinin bağlılık düzeyinin yüksek tutulması önemli bir kriterdir. Tam tersi olarak düşük bağlılık düzeyine sahip bir eğitimcinin etkilediği öğrencinin başarısı düşük olacaktır.

Kaynakça

Aşıkoğlu, M. (1996). Motivasyon. İstanbul: Üniversite Kitabevi.

Çelik, V. (1999). Eğitimsel Liderlik. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Ergün, T. “Uluslararası Örgütlerde Bağlılık Kavramı”, TODAIE, AID, 8, 4, 97-106, 1975.

Genç, N. (2005). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Seçkin Yayınları.

Kocabaş,I.,Karaköse, T., (2005) Okul Müdürlerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisi (Özel ve Devlet Okulu Örneği), Türk Eğitim Bilimleri dergisi,3 (1), 79-91.

Recepoglu, E. (2013). Öğretmenlerin iş motivasyonlarının farklı değişkenler açısından incelenmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 2(21), 575-558.

Turhan, N. (2017). Eğitim kurumlarında yöneticilik, liderlik ve motivasyon (Yüksek Lisans Tezi).Beykent Üniversitesi: Ankara.

Tuna, M. ve Türk, M. S. (2006). Kamu ve özel sektör matbaa işletmelerinde çalışanların içsel motivasyon düzeylerinin karşılaştırılması. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(16), 619-632.

Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(11), 523-547.

Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik mesleği, motivasyon kaynakları temel tutumlar:Kuramsal bir bakış. Kastamonu Eğitim Dergisi, 1(17), 33-46.

Yıldız, B. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. Kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi.(Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.