



T.C
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

İLKÖĞRETİM OKULLARI BİRİNCİ VE İKİNCİ KADEMEDE
GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE İŞ
TATMİNLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nevra BOSTANCI

Danışman : Yrd. Doç. Dr. Füsun AKDAĞ

İSTANBUL, 2007

İlköğretim Okulları Birinci ve İkinci Kademe Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminlerinin Karşılaştırılması

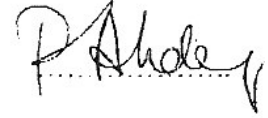
.....Nevra.....BASTANCI.....

ONAY

Jüri:

Tez Danışmanı

.....Yrd. Doç. Dr. Füsun AKDAĞ



Üye

.....Prof. Dr. Nermin GELEN



Üye

.....Doç. Mustafa FAESAKOĞLU



Yüksek lisans tezi onay tarihi: 27.1.04/2007

İÇİNDEKİLER

ŞEKİL LİSTESİ.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
GRAFİK LİSTESİ.....	vii
ÖNSÖZ	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT.....	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON	4
1.1 İş Tatmini	4
1.2 Motivasyon	7
1.2.1 Motivasyon Konusunda Temel Yaklaşımlar	12
1.2.1.1 Geleneksel Yaklaşım.....	12
1.2.1.2 İnsan İlişkileri Yaklaşımı	12
1.2.1.3 İnsan Kaynakları Yaklaşımı	13
1.2.1.4 Çağdaş Yaklaşımlar	13
1.2.1.4.1 Kapsam (İçerik) Teorileri	13
1.2.1.4.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı	14
1.2.1.4.1.2 Çift – Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi).....	17
1.2.1.4.1.3 Başarı İhtiyacı Teorisi	17
1.2.1.4.1.4 ERG Yaklaşımı	18
1.2.1.4.2 Süreç Teorileri.....	19
1.2.1.4.2.1 Davranış Şartlandırma Yaklaşımı:	19
1.2.1.4.2.2 Bekleyiş Teorileri:	20
1.2.1.4.2.2.1 Vroom’un Bekleyiş Teorisi :	20
1.2.1.4.2.2.2 Lawler-Porter Modeli:	21
1.2.1.4.2.3 Eşitlik Teorisi:	22
1.2.1.4.2.4 Amaç Teorisi:	23
1.2.1.4.2.4.1 Amaç Belirleme ve Motivasyon (P. Drucker):	23
1.3 İş Tatmini - Motivasyon İlişkisi.....	24
1.4 Eğitim Yönetiminde İş Tatmini ve Motivasyon	26
2. BÖLÜM ARAŞTIRMA.....	30
2.1 Araştırmanın Amacı	30
2.2 Araştırmanın Yöntemi	30
2.2.1 Evren ve Örneklem.....	31
2.2.2 Sınırlılıklar	31
2.2.3 Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi.....	31
2.3 Hipotezler	32
2.4 Bulgular ve Yorumlar	33
2.4.1 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri.....	33
2.4.1.1 Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum.....	34
2.4.1.2 Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Özellikler	36
2.4.1.3 Öğretmenlerin Çalışma Yaşamına İlişkin Özellikler	38

2.4.2 Motivasyon Faktörleri Anketi İfadelerinin Güvenilirliği	42
2.4.3 Gruplar Arası İş Tatmini ve Motivasyon Farklılıkları	42
2.4.3.1 Cinsiyetler Arası İş Tatmini ve Motivasyon Farkı	42
2.4.3.1.1 Hipotez Testi.....	43
2.4.3.1.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı.....	44
2.4.3.2 Kademelere Göre İş Tatmini ve Motivasyon Farkı.....	45
2.4.3.2.1 Hipotez Testi.....	45
2.4.3.2.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı.....	46
2.4.3.3 Çalışılan Sektöre Göre İş Tatmini ve Motivasyon Farkı	47
2.4.3.3.1 Hipotez Testi.....	47
2.4.3.3.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı.....	48
2.4.3.4 Branşa Göre İş Tatmini ve Motivasyon Farkı	49
2.4.3.4.1 Hipotez Testi.....	50
2.4.3.4.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı.....	51
2.4.3.5.1 Hipotez Testi.....	52
2.4.3.5.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı.....	53
2.4.4 Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Etme Yöntemleri	54
2.4.5 Öğretmenlerin Kendilerini Motive Etme Yöntemleri	57
3. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER	60
3.1 Sonuç.....	60
3.2 Öneriler.....	66
KAYNAKÇA	68
EK 1 MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ANKETİ	71

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Motivasyon Süreci	15
Şekil 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	16
Şekil 3 Klasik Şartlandırma	20
Şekil 4 Vroom'un Motivasyon Modeli	21
Şekil 5 Lawler – Porter Motivasyon Modeli	22
Şekil 6 Arnold ve Feldman'ın İşgücü Devri Modeli	27

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 Çalışan Karakterleri ve Onları Motive Eden Araçlar	8
Tablo 2 Öğretmenlerin Profil Analizinde Kullanılan Demografik Sorular ve Yansıttıkları Özellikler	33
Tablo 3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri.....	34
Tablo 4 Öğretmenlerin Eğitimlerine İlişkin Özellikler.....	36
Tablo 5 Öğretmenlerin Çalışma Yaşamına İlişkin Özellikleri	38
Tablo 6 15 Sorunun Güvenilirlik Analizi	42
Tablo 7 Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Sorularının Anlamli Farklılıklar Göstergesi	43
Tablo 8 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	44
Tablo 9 Kıdemlere Göre İş Tatmini Sorularının Anlamli Farklılıklar Göstergesi	45
Tablo 10 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Öğretmenlik Kıdemine Göre Dağılımı ...	47
Tablo 11 Farklı Sektörlere Göre İş Tatmini Sorularının Anlamli Farklılıklar Göstergesi ..	48
Tablo 12 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Çalışılan Sektöre Göre Dağılımı.....	49
Tablo 13 Branşa Göre İş Tatmini Sorularının Anlamli Farklılıklar Göstergesi	50
Tablo 14 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı	51
Tablo 15 Ders Verilen Kademeye Göre İş Tatmini Sorularının Anlamli Farklılıklar Göstergesi	52
Tablo 16 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Ders Verdikleri Kademeye Göre Dağılımı	54
Tablo 17 Öğretmenlerin Öğrencilerini Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemlerin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	55
Tablo 18 Öğretmenlerin Öğrencilerini Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemlerin Çalıştıkları Sektöre, Branşa ve Ders Verdikleri Kademeye Göre Dağılımı	56
Tablo 19 Öğretmenlerin Kendilerini Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemlerin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	58
Tablo 20 Öğretmenlerin Kendilerini Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemlerin Çalıştıkları Sektöre, Branşa ve Ders Verdikleri Kademeye Göre Dağılımı	58

GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı.....	34
Grafik 2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı.....	35
Grafik 3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Hale Göre Dağılımı	35
Grafik 4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yabancı Dil Bilgilerine Göre Dağılımı	36
Grafik 5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	37
Grafik 6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı	37
Grafik 7 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı	39
Grafik 8 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Sayısına Göre Dağılımı....	39
Grafik 9 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı	40
Grafik 10 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kıdemlerine Göre Dağılımı	40
Grafik 11 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Seviyelere Göre Dağılımı	41
Grafik 12 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İlköğretimde Çalıştıkları Kademeye Göre Dağılımı	41

ÖNSÖZ

Bu çalışma ilköğretim okulları birinci ve ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminlerinin karşılaştırılması için yapılmıştır. Araştırma bulgularının gösterdiği motivasyon ve iş tatmini farklılıklarından hareketle okul yöneticilerine öneriler geliştirmeyi hedeflemektedir.

Çalışmamda bilgi birikimi ve deneyimiyle olduğu kadar sağladığı motivasyon ile de destek olan hocam ve tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Füsün Akdağ'a, istatistik uygulamalarında yardımcı olan kardeşim İbrahim Kocaalioğlu'na, anketlerin uygulanmasında yardımcı olan Koç Özel İlköğretim Okulu, İlhami Ertem, Cemal Diker ve Özel Atacan İlköğretim Okullarının yöneticilerine, zamanlarını ayırarak anket sorularını en doğru şekilde yanıtlamaya çalışan meslektaşlarıma ve araştırmamın başından sonuna dek benden desteğini esirgemeyen aileme teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamı şu anda on aylık olan kızım Defne'ye ithaf ediyorum...

ÖZET

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okulları birinci ve ikinci kademedeki görev yapan öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminlerinin karşılaştırılmasıdır. Araştırmaya 2006-2007 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul'da Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı dört okulda görev yapan 125 öğretmen katılmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmış, elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS programı aracılığıyla Cronbach Alpha, Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır.

Bu çalışmada ilköğretim öğretmenlerinin iş tatminini etkilediği düşünülen cinsiyet, kıdem, sektör, branş ve çalışılan kademe faktörleri incelenmiştir. Öncelikle araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri belirlenmiş ve profilleri çizilmiştir. Anketteki açık uçlu sorulara alınan yanıtlarla öğretmenleri mesleklerini yaparken motive eden etkenler, öğretmenlerin öğrencileri motive etme yöntemleri ve öğretmenlerin kendilerini motive etme yöntemleri ortaya koyulmuştur. 5'li Likert ölçekli sorulara alınan yanıtlarla aşağıdaki beş hipotez irdelenmiştir:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiklik gösterir.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin kıdemlerine göre değişiklik gösterir.
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin çalıştıkları sektöre göre değişiklik gösterir.
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin branşına göre değişiklik gösterir.
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin eğitim verdikleri kademe göre değişiklik gösterir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular literatür ışığında yorumlanmış ve eğitim yöneticilerine bazı önerilerde bulunulmuştur

ABSTRACT

The purpose of this study is to compare the motivation and job satisfaction levels of teachers teaching in lower elementary and upper elementary schools. 125 teachers working in four elementary schools in Istanbul in the Academic Year 2006-2007 have participated in this study. A questionnaire has been applied; Cronbach Alpha, Kruskal-Wallis and Mann-Whitney U tests in the SPSS computer program were used to analyze findings.

Gender, experience, sector, branch and the grade level taught were examined as factors that are thought to effect elementary school teachers' job satisfaction. First, the demographical features of the participating teachers were designated and their profiles were drawn. Then, factors that motivate teachers when teaching, methods that teachers use to motivate their students and themselves were found using the answers given to the open-ended questions in the questionnaire. The five hypotheses below were examined using the answers given to the lichert-scale questions in the questionnaire :

1. Elementary school teachers' job satisfaction differs based on their gender.
2. Elementary school teachers' job satisfaction differs based on their work experience.
3. Elementary school teachers' job satisfaction differs based on the sector they work in.
4. Elementary school teachers' job satisfaction differs based on their branch.
5. Elementary school teachers' job satisfaction differs based on the grade level they teach.

Finally, the findings were interpreted in the light of the field literature and suggestions were made for educational administrators.

GİRİŞ

Öğretmenler bir ulusun geleceğinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle mesleklerini yaparken daha motive olmalarını sağlamak için öncelikle onları motive eden unsurların belirlenmesi gerekir.

İş tatmini ve motivasyon son yıllarda araştırmacılar tarafından en fazla incelenen konulardan ikisidir. Bunun nedeni yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının önem kazanmasına bağlanabilir. Bu yaklaşımda insan bir kurumun sahip olduğu en değerli kaynak olarak düşünülmektedir. Konunun öneminin farkında olan kurumlar çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu ölçmek için çalışmalar yapmaktadırlar. Çünkü ancak çalışanlarına doyum verebilen bir iş ortamı sunabilen kurumlar iyi elemanlarını ellerinde tutup rekabet edebilirler.

Motivasyon denince, sanki insanların üstüne serptiğinizde herkesin birdenbire enerjisiyle yüklü hale geldiği ve verimli çalışma isteği ile dolduğu sihirli toz gibi bir şey düşünülür. Aslında motivasyon kavramı hiç de öyle gizemli bir şey değildir. Motivasyon bireylere karşı nasıl davranıldığıyla ve bireylerin yaptıkları iş hakkında neler hissettikleriyle ilgilidir (Keenan, 1997 : 5).

Motivasyon, canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesidir. Bireyin belirli bir eylemi yerine getirmek için bazı içsel ve dışsal faktörlerden aldığı güçle coşku ve kararlılık göstermesini ifade eder. Bu konudaki çalışmalar, iş ortamında insanları harekete geçiren güçlerin ve güdülerin neler olduğu, belirli davranışlara iten ya da çeken faktörlerin nitelikleri ve nasıl geliştirilebilecekleri üzerine yoğunlaşır.

İş tatminine neden olan faktörler doğrudan motivasyona yansımaktadır. Bu faktörler iş tanımının kişisel bilgi, beceri ve davranış yapısına uygunluğu, sorumlulukların kapsamı ve yükümlülükleri yerine getirebilmek için yeterince yetki verilmesidir. Kurum içinde uyumu yakalamak için öne çıkması gereken en önemli özellik ise “bilinçli bir yönetim”dir. Başka bir

deyişle elemanları ile aynı dili konuşabilen, onların mutluluklarını, beklentilerini tespit edebilen bir yönetimdir. Bir diğler önemli nokta da çalışanlara işin bitmiş resmini göstermektir. Günde 10.000 vıda sıkkan bir işçiye Ferrari araba yapmakta olduğunu belirtmezseniz, onu motive edemezsiniz. (Çoşkunoglu, 1997)

Eğitim yöneticileri iş tatmini ve motivasyon konuları ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle motivasyon, iş tatmini ve performans çok yakından ilişkilidir. Çalışanın iş tatmini ve motivasyonu onun iş verimliliğini yani performansını etkiler. Motive olmayan personelin iyi bir performans göstermesi beklenemez (Koçel, 2003 : 633).

İnsanların yaptıkları işten memnun olmadıklarını fark edebilmek, onları motive etme yolunda atılacak ilk önemli adımdır. Verim düşüklüğünün nedenlerini bulmak ve olumsuz tavırları ortadan kaldırmak, bu arada kişisel ihtiyaçları anlayabilmek, insanları daha iyi çalışmaları için motive etme sürecinin temel öğeleridir. Bununla birlikte, verim düşüklüğünün hiçbirini kişisel motivasyonla ilgili olmayan pek çok nedeni bulunabilir (Keenan, 1997 : 9-10). Bunlardan bazıları :

- Eğitim yetersizliği
- Disiplinsizlik
- Standart eksikliği
- Zayıf yönetim
- Kişisel sorunlar olarak sayılabilir.

Bir kurumun kimliği, karakteri, davranışları o kurumda çalışan insanların kimliklerinin, karakterlerinin ve davranışlarının matematiksel bir ortalaması değildir. Kurumun içinde farklı görüş, karakter ve davranışta bulunan kimseler kurum geleneklerine büyük oranda uyum sağlama zorunluluğu duyarlar. Bir kurumda muayyen elemanların uzun süreli çalışabilmeleri onların motive edilebilmelerine bağlıdır. (Garib, 2000 : 91-92)

1. BÖLÜM İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON

1.1 İş Tatmini

İş tatmini genel anlamıyla “bireyin çalışma ortamına karşı reaksiyonu” olarak tanımlanabilir (Berry, 1997 : 69). İhtiyaç teorileri iş tatminini “bir kurumun, çalışanlarının gereksinimlerini ne kadar iyi karşılayabildiği” olarak tanımlar. Tatminin hangi gereksinimlerin doyurularak elde edileceği görüşü teorisyenlere göre değişse de, karşılanması gereken ihtiyaçlar hep vardır. Her çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen maaş, yöneticilerin tutumu, çalışma ortamı, teknolojik altyapı, çalışma arkadaşları, terfi imkanları gibi değişkenler bulunmaktadır. Oshagbemi (2000), iş tatminini çalışanın kendi işine karşı olan iş değerleri ve işten kazandıklarının etkileşimi sonucu oluşan duygusal bir cevap olarak tanımlar. Bir başka tanımda iş tatmini, çalışanların yaptıkları işler hakkındaki duyguları; işleri hakkındaki olumlu ya da olumsuz hislerinin derecesidir (Schermerhorn vd., 1994 : 144; Imparota, 1972 : 301-304). Locke (1969 : 309-336) ise bireyin bir işten beklediği ile iş sonuçlandırıldığında elde ettiklerinin fonksiyonu olarak nitelendirir iş tatminini.

Bir kurumda iş tatmini sağlamak için çalışanların fiziksel ve düşünsel sağlıkları yanında bireysel duygularını da dikkate almak gerekmektedir. Gündelik yaşamlarının büyük bir bölümünü işte geçiren çalışanlardan hem ekonomik, hem de psikolojik beklentilerini elde edenler mutlu olabilmektedir. İş tatmininin olabilmesi için yüksek moral ve motivasyon olmalı, kişiler sevdiği işi yapabilmeli, işin sorumluluğunu ve yetkisini alabilmelidir. Onların yaratıcılıklarına saygı duyulmalı, değişik bilgi ve becerilerini kullanarak yeni şeyler tasarlamalarına izin verilmelidir. Bunların temelinde güven ilişkisi yatmaktadır (Tutum, 1979 : 184).

İş tatminin üç önemli boyutu vardır (Luthans, 1989:170-172):

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.

- İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.
- İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb...

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve işin kendisinden kaynaklanan faktörler olmak üzere ikiye ayrılır (Özgen vd. 2002 : 327): İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, sosyal kişiliği, hizmet süresi ve eğitim düzeyinden etkilenir. Öte yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, kurumun sosyal görünümü, çalışma koşulları, iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yöneticilerin tutumu, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir. Yöneticiler çalışanların iş tatminini arttırmak için öncelikle onların iş tatmini tutumlarını ölçme yöntemleri kullanmalıdır. Bu yöntemlerin başlıcaları şunlardır :

- Soru Formları / Anketler : İş tatminini ölçmede en sık kullanılan formlar Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ), İş Betimleyici Endeks (JDI) ve Porter Gereksinim Tatmin Ölçeği (NSQ) dir. Burada dikkat edilmesi gereken anket uygulanacak grubun özellikleri göz önünde bulundurularak bir ölçeğe karar verilmesidir.
- Görüşme : Çalışanlarla yüz yüze görüşme yaparak işlerinden duydukları tatmin hakkında bilgi edinmeye yarayan bu yöntem, yönergelerin ve soruların doğru anlaşılabilmesi açısından etkilidir. Fakat görüşme esnasında yaşadığı olumsuzlukları dile getirme konusunda tedirginlik yaşayan çalışanlar elde edilen sonucun doğruluğunu etkileyebilir.
- Kritik Olaylar Yöntemi : Bu yöntemle çalışanlardan iş yapma sürecinde onların iyi ve kötü hissetmelerine neden olan olayları anlatmaları istenir. Çalışanlar için kritik olan bu olaylar daha sonrasında içerik analizine tabi tutulur.

- Davranış Eğilimleri : Bu yöntemle ise çalışanlara yaptıkları işler ile ilgili yapma eğiliminde oldukları davranışlar sorularak iş tatminleri konusunda bilgi edinilmeye çalışılabilir.

Yukarıda sayılan yöntemlerden sağlanan bilginin ışığında gerekli görülen durumlarda iş yeniden tasarlanarak daha cazip hale getirilebilir. İş genişletme ve işin zenginleştirilmesi uygulanabilecek yöntemlerden bazılarıdır:

- İş Genişletme : Güç ve kontrol ihtiyacı olan bireyler için etkili olan bu yöntemle çalışana yaptığı işle aynı düzeyde daha fazla ve çeşitli görevler verilerek iş kapsamı genişletilebilir. İş genişletmenin diğer bir yolu ise çalışanın yetkisini arttırmak ve bunu kurum içinde duyurmaktır. Böylece kişi aynı işi tekrarlamaktan kurtulur, sorumluluğu artmış olduğu için işini daha iyi sahiplenir.
- İşin Zenginleştirilmesi : İş zenginleştirme, işi çalışanların gözünde daha ilgi çekici bir hale getirmek için yapılan çalışmalardır. Bu yöntemde çalışanlara işlerin planlanması ve organizasyonundan, uygulama ve değerlendirilmesine kadar farklı aşamalarda daha fazla görev ve sorumluluk verilmelidir. Çalışanlar karar alma sürecine dahil edilmeli, yaptıkları işlerin nedenleri ve sonuçları paylaşılmalı, onlara yeterince serbestlik tanınmalıdır. Böylece çalışana kendini geliştirdiği, becerilerini ve yaratıcılığını daha fazla kullandığı bir ortam yaratılır. Tüm bunlar iş tatminini arttırmada önemli rol oynamaktadır.

Ancak kurumlar işleri doyurucu hale getirmek için bazı düzenlemeler yaptıklarında daha fazla sorumluluk almaya başlayan çalışanlar çabalarının karşılığında daha fazla ücret talep edebilirler. Ayrıca kimi çalışanlar sorumluluk almaktan ve becerilerini geliştirmekten hoşnut olurken, kimisi için bu tür uygulamalar stres yaratabilmektedir. Burada yöneticilere düşen çalışanları tanıyıp onların farklı beklentilerine cevap verebilecek uygulamaları tercih etmektir.

1.2 Motivasyon

Motivasyon kavramını inceleyecek olursak yine pek çok farklı tanımla karşılaşırız. Motivasyon sözcüğünün karşılığı olarak dilimizde güdüleme, isteklendirme, teşvik etme gibi kavramlar kullanılmaktadır. Motivasyon, bireylerdeki içsel enerjinin belirli hedeflere yönlendirilmesi için hareketlendirilmesi, aktive edilmesidir (Düren, 2000 : 104). Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri şeklinde tanımlamak da mümkündür.

Motivasyon; istekleri, arzuları, ihtiyaçları, dürtüleri ve ilgileri kapsayan genel bir kavramdır. Açlık, susuzluk, cinsellik gibi fizyolojik kökenli güdülere “dürtü”; insanlara özgü başarıma isteği gibi yüksek dürtülere de “ihtiyaç” adı verilir (Cüceloğlu, 1991 : 229). İnsan ihtiyaçları fizyolojik, psikolojik ve sosyolojik olmak üzere üç çeşittir. Yiyecek, giyecek, hava, su, barınma gibi en temel fizyolojik ihtiyaçların yanı sıra; tanınma, bir eser yaratma gibi bireyin kendi görüşü ile ilgili psikolojik ihtiyaçları ve yine bireyin toplumsal yaşamda öğrendiği sevgi-saygı görme, ait olma, sahiplenme, başarı ve güç kazanma, düzen kurma, bağımsızlık ile ilgili sosyolojik ihtiyaçları da mevcuttur. Bu ihtiyaçların tümünün giderilmesi bireyin motivasyonunu etkiler. Bunlardan en kolay olanı fizyolojik ihtiyaçların tatminidir.

İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak için bir çaba ve çalışma gerektiğini bilirler. İhtiyaçlarını giderecek ödüller ve kazanımlar peşinde koşarlar. Ödüller onları çaba göstermeye özendirir. Ödüllerle ilgili geribildirimler, ödülün o kişiye uygun olup olmadığını ve tekrar kullanılması veya kullanılmaması gerektiğini söyler. Ödüller içsel ve dışsal olarak gerçekleştirilebilir. İçsel ödüller, bir eylemi başarıma sürecinde elde edilen tatmin duygusudur, kişinin işi ile ilgili düşünce ve davranışlarını doğrudan etkiler. Dışsal ödüller ise bir başka kişi ve genellikle yöneticiler tarafından verilen parasal ya da parasal olmayan ödüllerdir.

Motivasyon konusu esas itibariyle, kişilerin bekleyiş ve ihtiyaçları, amaçları, davranışları, ve kendilerine performansları hakkında geribildirim verilmesi ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişileri belirli şekillerde davranmaya

zorlayan nedenler (davranış saikleri), kişinin amaçları, davranışların sürdürülme olanakları gibi konuların incelenmesi gerekmektedir. Motivasyon kişisel bir olaydır. Bir çalışanı motive eden bir durum, bir başkasını etmeyebilir. Değişik çalışan karakterleri ve onları motive eden araçlar altı gruba ayrılabilir:

Tablo 1 Çalışan Karakterleri ve Onları Motive Eden Araçlar (Tahiroğlu, 2003, s. 168)

Girişimciler/Bağımsız düşünenler	Otonomi	İkramiye, komisyon veya diğer parasal ödüller
Özel yaşamına önem verenler	Esneklik	Ek tatil
Kişisel gelişimciler	Öğrenme/Gelişme	Kurs veya beceri geliştiren bir seminer
Kariyere önem verenler	Terfi	Daha üst seviyede bir projede çalışmak
Samimiyet arayışında olanlar	Kendini ifade etme	İyi bir mağaza için hediye çeki
Takım çalışmasına önem verenler	Ait olma/Takıma bağlılık	Plaket veya diğer takım üyeleriyle çekilmiş bir fotoğraf

Bununla birlikte yapılan iş çalışanlar için ekonomik, psikolojik, sosyal statü ve prestij olarak farklı anlamlar taşır (Koçel, 2003 : 634-635). Başarılı bir yönetici tüm bu anlamları dikkate alarak personelini güdülemek için aşağıdaki özendirme araçlarını kullanmayı bilmelidir. Güdüleme planları bu özendirme araçlarına dayandırılarak uygulandığı takdirde daha başarılıdır (İlgar, 2000 : 129-131):

- Maddi Teşvik : Yüksek gelir elde etmek çalışanlar için önemli özendirme araçlarından bir tanesidir. Gelir; kişinin maddi ihtiyaçlarını giderici olmalıdır ve çalışanın statüsüne, titrine, çalışma süresine uygun olarak belirlenmelidir. Özel ve kamu sektöründe çalışan öğretmenlerin ücretlerinde böyle bir paralellikten bahsedilemez ancak bir kurum içinde ücretler belirlenirken aynı özelliklere sahip olan ve benzer işi yapan kişilerin aldıkları ücretin eşit olmasına özen göstermek gerekmektedir. Para önemli bir motive edici faktördür, ancak zamanla bir alışkanlık haline gelir ve sıradanlaşır. Ayrıca bu tür bir teşvik kullanmanın ekonomik bir sınırı vardır. İyi bir çalışma ortamı ise can alıcıdır, çünkü çalışanlar kalpsiz para makineleri değildir. Çalışanlar ne kadar nitelikli ise beklentileri de o kadar yüksektir

ve sadece ücretleriyle değil, çalışma ortamının duygusal havasıyla da ilgilenirler (Hageman, 1997: 34-36).

- Güvenlik : Çalışanlar ne iş yapacaklarını, nasıl yapacaklarını, kiminle çalışacaklarını bilirlerse güvenleri artar. Günümüzde emeklilik, kaza, hastalık, hayat, işsizlik sigortaları gibi ekonomik korunma biçimleri oldukça gelişmiştir.

- İyi Bir Çalışma Ortamı : İş ortamının ses, ışıklandırma, ısı, temizlik, teknolojik altyapı gibi fiziksel özellikleri rahat ve etkin çalışmayı; dolayısıyla da motivasyonu etkileyen faktörlerdendir. Eğitim ortamlarında sınıf mevcutlarının optimum seviyede olması, sınıflarda araç ve gereçlerinin yeterli düzeyde sağlanması, eğitimciler için servis hizmeti gibi imkanların varlığı işi çekici hale getirecektir. Bu şartların olumsuz olması iş doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Bunun nedeni bu tür olumsuz koşulların aynı zamanda stresin ortaya çıkardığı vücut tepkilerine, yaşanan gerginliğin de iş doyumsuzluğuna yol açmasıdır. Bununla beraber, çalıştığı kurumda işten çıkarılma korkusu olmadan uzun yıllar kalabileceğini bilen bir çalışanın geleceğe yönelik korkulardan arınmış olması, işi hakkında olumlu duygular içinde olmasını, dolayısıyla iş doyumunun artmasını sağlar (Telman, 2004 : 40-49). Kurum çalışanın geleceğe ilişkin düşünceleri, planları ve amaçları konularında kendini güvende ve huzurlu hissetmesini sağlamalıdır.

- İyi Bir Yönetim : Çalışanların kurum yönetimi hakkındaki düşünceleri iş doyumunu etkileyen bir diğer faktördür. Bu konuda yapılan bazı araştırma sonuçları yöneticinin çalışana yönelik davranış tarzının çalışanın moralini daha fazla yükselttiğini göstermektedir (McCormick & Ilgen, 1987 : 55). Buna göre yöneticiler:

- Dostça davranmalı,
- Çalışanların önerilerini dikkate almalı,

- Tüm çalışanlara eşit davranmalı,
- Değişikliklerden çalışanları haberdar etmeli,
- Kurum hedeflerinin çalışanlar tarafından bilinmesini sağlar,
- Çalışanları kişisel olarak güçlü ve zayıf yönleriyle tanımalı,
- Kendi davranışları hakkında haberdar etmeli,
- Çalışanlara destek, ilgi ve anlayış sunmalıdır.

Bunlara ilaveten, duygusal zeka da son yıllarda iyi bir yöneticinin sahip olması gereken özellikler arasında sayılmaktadır. Salovey ve Mayer (akt. Wong & Law, 2002 : 243-274) duygusal zekayı kendinin ve diğerlerinin duygularının farkına varma, onları ayırt edebilme ve bu bilgiyi düşünce ve hareketleri yönlendirmede kullanabilme yeteneği olarak tanımlamışlardır.

- Takdir ve ödüllendirme : Çalışanlar için çalışmalarından dolayı kurum içinde tanınmak, prestij sahibi olmak, plaket, başarı belgesi gibi somut belgelerle takdir edilmek, ücret artışı ya da bir hediye ile ödüllendirilmek isterler. Doğru davranışların ödüllendirilmesi hem kişiyi motive etmekte, hem de diğer çalışanlara örnek oluşturmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta ödülün takdir edilen davranışa uygun olarak seçilmesidir. Günümüzde bazı kurumlarda “başarıyı ödüllendirme” adı altında programlar düzenlenmekte, böylece paradan çok sembolik değer taşıyan ödüller daha önemli hale gelmektedir.

- Etkin İletişim : Kurumdaki iletişim ortamı moral düzeyini belirlemektedir. Açık bir iletişim sistemiyle hem bire bir, hem de grup iletişimde şeffaflık yaratılmalıdır. Haberlerin ya da bilginin kurum içinde üstten asta veya astan üste etkili akışı ancak bir güven ortamında mümkündür. Böyle bir ortamda bireyler birbirleriyle ilgili ve karşılıklı saygılıdır (Hageman, 1997 : 50). Açık olmayan iletişim kanalları belirsizlik, güvensizlik ortamı yaratıp çalışanlarda endişe kaynağı

olabilmektedir. Burada formel iletişim ağı kadar informal iletişim ağı da tatmin ya da tatminsizliklere yol açabilir.

- Kariyer Geliştirme ve Eğitim Olanakları : Çalışanlara kurum içinde eğitim olanakları ile kendini geliştirme ve kariyerinde ilerleme imkanı verilmesi onların motivasyonunu olumlu yönde etkiler. Böylece çalışanın yeni bilgiler edinip, bunları kurum yararına kullanarak verimi arttırması sağlanabilir. Burada önemli olan bu imkanların kurumdaki tüm çalışanlara eşit ölçüde sunulması ve kendini geliştirenlerin kariyer basamaklarında daha hızlı ilerlemesini sağlamaktır.
- Olumlu İlişkiler : Yöneticiler ile işgörenler arasında kişisel ilişkilerin güçlendirilmesi dostluk ve sevgi düşüncelerinin geliştirilmesiyle karşılıklı olarak özel yaşama saygılı olunmasıyla mümkün olur.

İnsanların gücünün ve yeteneklerinin son noktasına kadar çalışmak istemelerini sağlamak için doğru koşulların yaratılması, yapılan işin bir tatmin kaynağı haline gelmesi ve çalışanların, yaptıkları işin, verdikleri emeğe değdiğini düşünmeleri gerekmektedir. İnsanları sonuca varma yönünde motive etmek demek, onları iyi iş yapmaya teşvik etmek demektir. Bunun için rekabet ortamı sağlamak, bireysel ihtiyaçları karşılamak, teşvik edici ödüller vermek ve övgü gereklidir.

Çalışanlar yüksek motivasyonla çalışmaya başladıklarında, bu motivasyonu korumak için çaba göstermek gerekir. Bunun için standartları ve moral durumunu sürekli gözlemek şarttır. Motivasyonu sürekli kılmak için gerekli koşullar aşağıda belirtilmiştir (Keenan, 1997 : 40-46):

- Çalışanlar iş hakkında bilgilendirilmeli.
- Başarı sürekli kılınmalı.
- Günü gününe gözetim yapılmalı.

- Tepeden tırnağa gözetim yapılmalı.
- Başarı değerlendirilmeli.
- Dış etkiler denetlenmeli.
- Çalışma ortamı geliştirilmeli.

1.2.1 Motivasyon Konusunda Temel Yaklaşımlar

Bir yöneticinin çalışanın motivasyonu ile ilgili varsayımları ve ödülleri kullanma biçimi onun motivasyona bakış açısına bağlıdır. Çalışanların motivasyonlarıyla ilgili üç yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı ve insan kaynakları yaklaşımıdır. Bunların dışında çağdaş motivasyon yaklaşımları da dördüncü grubu oluşturmaktadır.

1.2.1.1 Geleneksel Yaklaşım

Çalışanların motivasyonu ile ilgili çalışmalar, F. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" anlayışıyla başlamıştır. Çalışanların etkinliğini attırmak için işin sistematik analizini temel alan bir yaklaşım olan "Bilimsel Yönetim"de parasal ödüllerin çalışanın iş verimini yani performansını yükselttiği kabul edilmektedir. İnsanların ekonomik davrandığı ve daha çok para için daha çok çalışacağı varsayılmıştır. Bu anlayış, özendirici ücretlendirme sistemlerinin geliştirilmesini ve insanların doğrudan çıkardıkları işin ya da ürünün miktarına ve kalitesine göre ücretlendirilmesini sağlamıştır. Klasik yönetim anlayışı, motivasyon konusunda paranın ve iş güvenliğinin en önemli faktörler olduğuna inanmaktadır.

1.2.1.2 İnsan İlişkileri Yaklaşımı

1924 – 1930 yıllarında gerçekleştirilen Hawthorne araştırmaları, ekonomik olmayan ödüllerin çoğu kez paradan daha önemli olduğunu ortaya koymuştur. Bu dönemde gelişen davranış bilimleri ekolünde, organizasyonlardaki çalışanlar her şeyden önce, insan olarak

görülmüş ve insan ilişkilerine önem verilmiştir. Araştırmacılar, çalışanlara yalnızca biraz daha dikkat göstermenin bile onların davranışlarını daha iyiye götürmede etkili olacağı sonucuna varmışlardır. Bu yaklaşım, geleneksel yaklaşımdaki “ekonomik insan” tanımının yerine “sosyal insan” kavramını getirmiştir.

1.2.1.3 İnsan Kaynakları Yaklaşımı

İnsan kaynakları yaklaşımı, “ekonomik insan” ve “sosyal insan” kavramlarını bir araya getirip bir adım daha ileri götürerek insanı bütün olarak ele alan anlayışı ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre, önceki yaklaşımlar insanları ya “ekonomik insan” ya da “sosyal insan” olarak etiketlendirmeye çalışmışlardır. Bu nedenle, çalışanları motive etmek için ya yalnızca ekonomik ödülleri ya da yalnızca sosyal ödülleri öngörmüşlerdir. Bu tek boyutlu özendiricileri kullanarak çalışanların performanslarının artmasına katkıda bulunacaklarını düşünmüşlerdir.

İnsan kaynakları yaklaşımı, çalışanların motivasyonu konusunda bütüncül bir bakış açısı sağlayarak çağdaş yönetim ve motivasyon anlayışları için bir temel oluşturmuştur.

1.2.1.4 Çağdaş Yaklaşımlar

Çağdaş yaklaşımlar çalışanların motivasyonu konusunu üç farklı teorinin bakış açısı ile ele almakta ve incelemektedir. Günümüzün motivasyon anlayışını önemli ölçüde etkileyen bu teoriler; temeldeki insan ihtiyaçlarının analizini vurgulayan kapsam (içerik) teorileri ve davranışları etkileyen düşünme süreçlerine odaklanan süreç teorileri olarak iki grupta toplanmaktadır.

1.2.1.4.1 Kapsam (İçerik) Teorileri

İnsanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele alan görüşler; kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri ve kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve hissel yönleri üzerinde durmaktadır. Dolayısıyla

bu görüşler kişiyi anlamaya, kişinin içinde bulunan bu faktörlere hitap ederek kişiyi motive etmeye önem vermektedir.

Kapsam teorileri kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Çünkü yönetici çalışanını belirli şekillerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilirse, bu faktörlere etki ederek personelini örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevk edebilir.

Kapsam teorileri adı altında gruplanan teorilerden en çok bilinen dört tanesi şunlardır : Abraham Maslow tarafından geliştirilen İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı; Frederick Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi (veya Hijyen – Motivasyon Teorisi), David McClelland tarafından geliştirilen Başarma İhtiyacı Teorisi ile Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı.

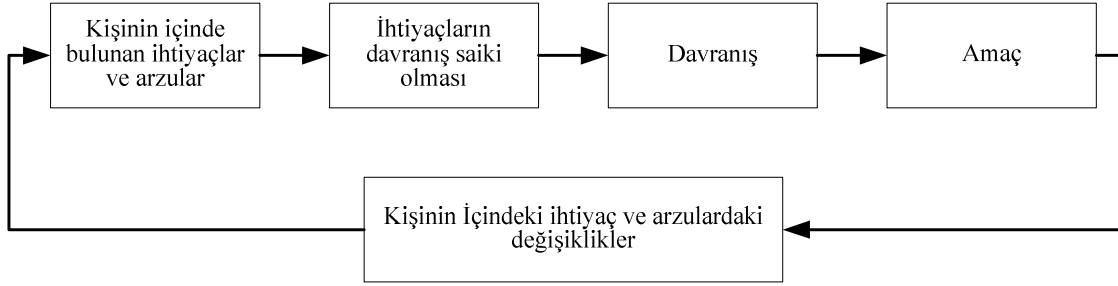
1.2.1.4.1.1 İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Motivasyon teorileri arasında en çok bilineni Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı'dır. Maslow'a göre insanlar bir örgüte katıldıkları zaman; beraberlerinde örgüte, işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Bu gereksinimlerden bazıları fizyolojiktir; diğerleri ise psikolojik ve sosyal değerlerle ilgilidir (Maslow, 1970).

Yine Maslow'a göre kişinin gösterdiği her davranış, kişinin belirli ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir. Diğer bir deyişle, ihtiyaçlar davranışları belirleyen faktörlerdir.

Bunlara ilaveten Maslow, bu ihtiyaçların belirli bir sıralanma (hiyerarşi) gösterdiğini belirtmiştir. Alt kademelerde bulunan ihtiyaçlar giderilmeden, üst kademelerdeki ihtiyaçları kişinin davranışını etkilememektedir. İhtiyaçların tatmin edilme derecesi kişiyi davranışa sevk eder. Tatmin edilen bir ihtiyaç, davranış saiki olma özelliğini kaybeder ve daha üst seviyedeki ihtiyaçlar davranışları etkilemeye başlar. Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçlarını tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde davranmalarını sağlayabilir (Koçel, 2003 : 638).

Bu yaklaşımın esas aldığı motivasyon sürecini aşağıdaki gibi göstermek mümkündür :

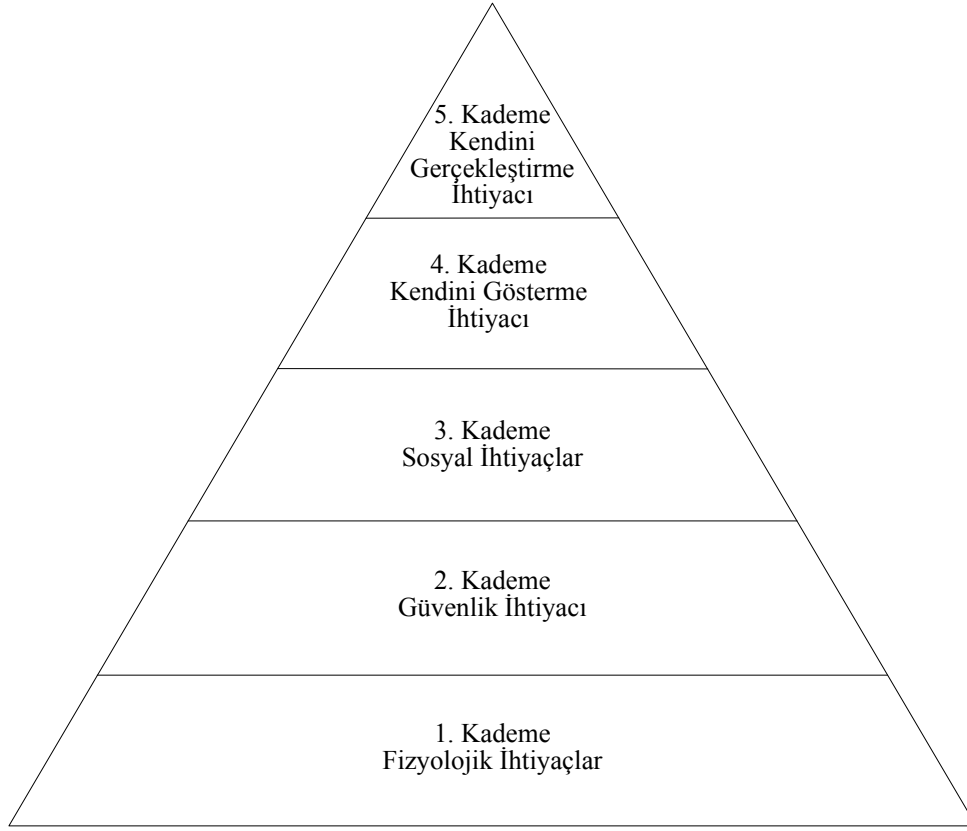


Şekil 1 İhtiyaçlar Hiyerarşisine Göre Motivasyon Süreci (Koçel, 2003, s. 638)

Bu yaklaşıma göre kişinin ihtiyaçları aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi hiyerarşik olarak beş ayrı ihtiyaç basamağında yer almaktadır.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar : Yemek yeme, su, uyku, vb.
2. Güvenlik İhtiyaçları : Can ve iş güvenliği, tehlikelerden korunma, vb.
3. Sosyal İhtiyaçlar : Gruba mensup olma, kabul edilme, dostluk, vb.
4. Kendini Gösterme İhtiyacı : Tanınma ve prestij kazanma, kendine güven duyma, vb.
5. Kendini Gerçekleştirme : Sahip olunan potansiyeli geliştirme, yaratıcılık, vb.

Maslow'un piramidinde en alt katı en temel fizyolojik ihtiyaçlar, en üst katı ise varoluşçu felsefeye özgü bir kavram olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı oluşturmaktadır ki bu noktada yaşamın, dış uyaran ve ödüllerden bağımsız bir anlam ve değer kazanması söz konusudur. Kişi, önce en alt düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranış sergiler. Karnı aç bir çalışanı, sosyal ihtiyaçlarını (3. grup) tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün değildir. Tatmin edilen her ihtiyaç grubu, davranışları etkileme özelliğini kaybeder ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlar kişinin davranışlarını etkilemeye başlar.



Şekil 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Koçel, 2003, s. 639)

Maslow, ortalama bir kişinin fizyolojik ihtiyaçlarının %85'ini, güvenlik ihtiyaçlarının %70'ini, sosyal ihtiyaçlarının %50'sini, kendini gösterme ihtiyacının %40'ını, ve kendini gerçekleştirme ihtiyacının ancak %10'unu tatmin etmiş olabileceğini öne sürmüştür. Her birey aynı şekilde ve aynı şiddette bu ihtiyaçlar tarafından güdülenemez. Ayrıca, bu ihtiyaçlar arasında ortak alanlar vardır.

Maslow'un geliştirdiği İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı basitliği, anlaşılabilirliği ve mantıklı olması gibi nedenlerle en çok bilinen motivasyon teorisi olmuştur. Öte yandan, yöneticilere çalışanların ücret ve diğer maddi imkanlar dışında da gereksinimleri olabileceğini göstererek onların çalışanlara yaklaşımını etkilemiştir.

1.2.1.4.1.2 Çift – Faktör Teorisi (Hijyen – Motivasyon Teorisi)

F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teoride “İşinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız.” sorusuna cevap arayan bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri incelendiğinde, çalışanların kendilerini işte en iyi hissettikleri zamanı anlatırlarken iş ile direkt ilgili olan, iş’in kendisi, başarıma, sorumluluk vb. kavramları kullanmış oldukları görülmüştür. Aynı şekilde kendilerini en kötü ve en az tatmin olmuş hissettikleri zamanı anlatırlarken de iş ile ilgili olmakla birlikte iş’in dışında bulunan ücret, çalışma koşulları, nezaret vb. kavramları kullanmışlardır. Bunun üzerine, Herzberg iki grup güdüleyici etken tanımlamıştır :

1. Motive Edici Faktörler : İş’in kendisini, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarıma, takdir edilme ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecek; yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır.

2. Hijyen Faktörleri : Ücret, maaş, çalışma ortamı, iş güvenliği, süpervizyon niteliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin tek başına kişiyi motive etme özelliği yoktur. Bunlar tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacak, buna karşılık mevcut olmamaları motivasyonu ortadan kaldıracaktır.

1.2.1.4.1.3 Başarı İhtiyacı Teorisi

D. McClelland tarafından geliştirilen bu teori bireyin fizyolojik güdüleriyle değil, öğrenilmiş güdülerle ilgilenmiştir. Buna göre kişi üç tür ihtiyacın etkisiyle davranışta bulunur (Koçel, 2003 : 643):

1. İlişki Kurma ihtiyacı
2. Güç Kazanma İhtiyacı
3. Başarıma İhtiyacı

İlişki kurma ihtiyacı başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmek ile ilgilidir.

Güç kazanma ihtiyacı bireyi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını göstermeye itecektir.

Başarı gösterme ihtiyacı kişinin kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde ederek, bunları kullanacak davranışları göstermesine neden olacaktır.

İnsan kaynakları yöneticileri bu teori doğrultusunda personel seçim ve yerleştirme sistemleri geliştirilebilir. Örneğin, güç kazanma ihtiyacı yüksek olan personel, bunu sağlayabilecek bir işe yerleştirilebilir ve motivasyonu için gerekli ortam sunulabilir.

1.2.1.4.1.4 ERG Yaklaşımı

Clayton Alderfer'in Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır. Buna göre önce alt düzeydeki, daha sonra üst düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG Yaklaşımı, İngilizce baş harfleri, **E**xistence, **R**elatedness ve **G**rowth ile ifade edilen üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır :

- | | |
|------------------------------------|-----------|
| a) Varolma İhtiyacı | alt düzey |
| b) Aidiyet – İlişki Kurma İhtiyacı | ↕ |
| c) Gelişme İhtiyacı | üst düzey |

Varolma ihtiyacı Maslow'un piramidindeki en alt iki katmana, ilişki kurma ihtiyacı üçüncü katmana, gelişme ihtiyacı ise dördüncü ve beşinci katmanlara tekabül eder. Alderfer insan davranışlarının kısmen de olsa maddi ve sosyal ihtiyaçlardan değil, kişisel gelişim ve bireyin varlığına anlam katma çabasından kaynaklandığını ifade etmiştir.

Kapsam teorileri, kişiyi davranışa sevk eden faktörleri belirlemeye yöneliktir. Ancak kişinin içinde bulunduğu ortam da motivasyonu üzerinde rol oynayan önemli bir etkidir. Bu noktada bu anlayışı esas alan süreç teorilerini incelemek gerekmektedir.

1.2.1.4.2 Süreç Teorileri

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon 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.

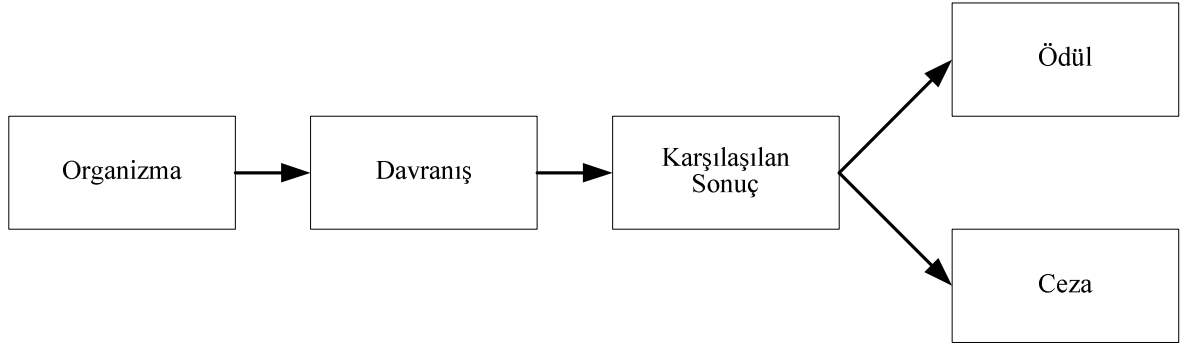
Süreç teorileri adı altında ele alınan dört motivasyon teorisi şunlardır :

- 1) Davranış şartlandırma yaklaşımı
- 2) Bekleyiş(beklenti) teorileri
- 3) Eşitlik teorisi
- 4) Amaç teorisi

1.2.1.4.2.1 Davranış Şartlandırma Yaklaşımı:

B.F. Skinner tarafından geliştirilen bu yaklaşıma göre kişi gösterdiği davranışın sonucuna göre bu davranışı tekrarlayıp tekrarlamayacağına karar verir. Benzer şekilde Edward L. Thorndike'in Etki Kanunu'na göre kişi kendisine haz verecek davranışları tekrarlar fakat acı verecek davranışlardan kaçınır. Bunun organizasyonlarda uygulanması ile örgütsel davranış değiştirme adı verilen yeni bir alan doğmuştur. Bu noktadan hareketle çalışanlarını motive etmek isteyen bir yönetici kurum açısından istenen davranışları gösterenlere takdir, terfi, maaş artışı, prim ve benzeri ödüller vererek bu davranışların tekrarını mümkün kılacaktır. Öte yandan, istenmeyen davranışların tekrarlanmaması için uyarı, rütbe düşürme, yetki kısıtlama, işten çıkarma ya da sadece ödül vermeme gibi cezalar

kullanacaktır. Şartlandırmayı bir motivasyon unsuru olarak kullanmak isteyen bir yönetici çalışanlarına kurum içinde onay gören ve görmeyen davranışları açıkça bildirmeli, ödül veya ceza uygulamasını davranışın hemen ardından yapmalıdır. Aradaki zamanın uzamasıyla ödül de ceza da anlamını yitirebilir.



Şekil 3 Klasik Şartlandırma (Koçel, 2003, s. 646)

1.2.1.4.2.2 Bekleyiş Teorileri:

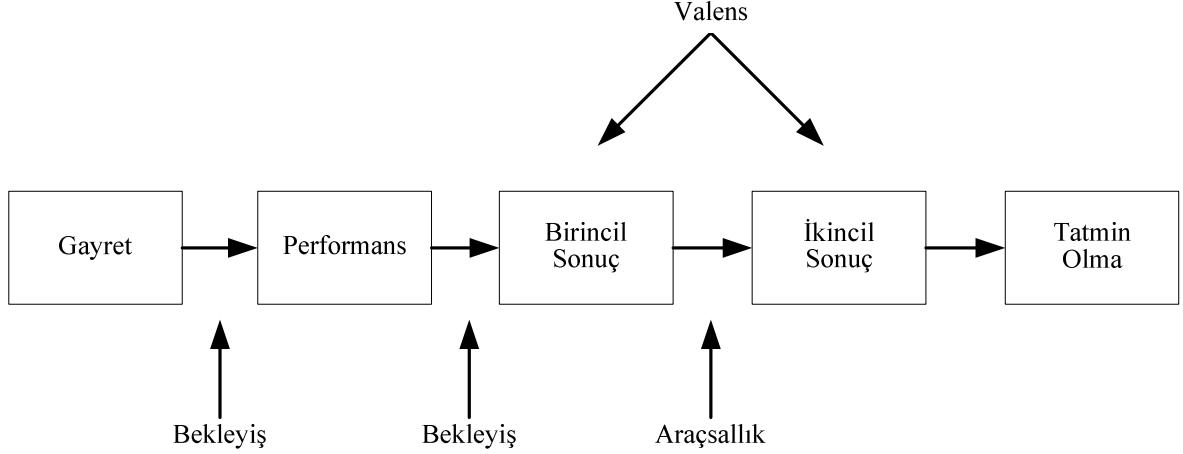
Bekleyiş teorileri iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bunlardan birisi V.Vroom tarafından geliştirilen teori, diğeri de bu teorinin E.Lawler ve L.Porter tarafından daha da geliştirilmesi ile sonuçlanan bekleyiş teorisidir.

1.2.1.4.2.2.1 Vroom'un Bekleyiş Teorisi :

Victor Vroom'a göre bir kişinin belli bir iş için gayret sarf etmesi valens yani kişinin ödülü arzulama derecesi ve bekleyişe bağlıdır. Yüksek valens, kişinin daha fazla gayret göstermesini sağlarken, bekleyiş gayretin belirli bir ödülle ödüllendirilme olasılığını ifade eder. Bir kişinin valensi ve bekleyişinin yüksek olması beraberinde motivasyonu getirir.

Bu modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Buna göre birey belirli bir düzeyde performans gösterir ve bu performans belirli bir şekilde ödüllendirilebilir. Bu ödüllendirme birincil bir sonucu ifade ederken, araçsallık birincil sonuçların ikincil sonuçlara ulaştıracağı konusundaki olasılığı ifade etmektedir. Örneğin, bir çalışan maaş artışı için yüksek

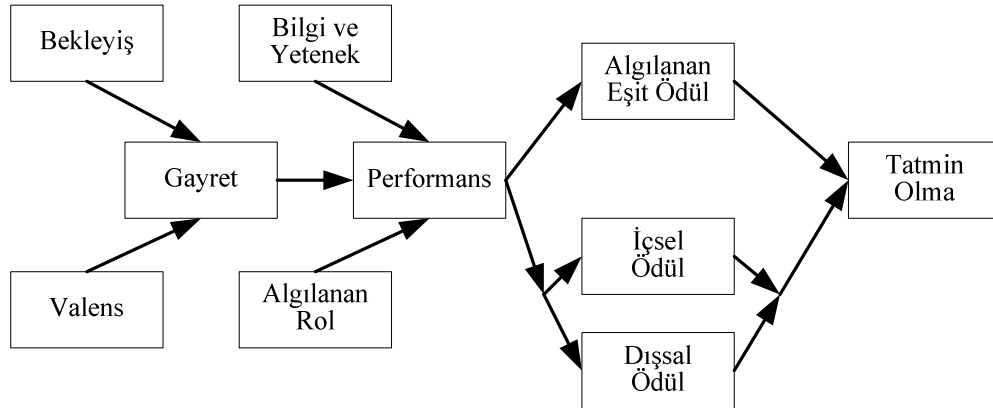
performans gösterir. Burada birincil sonuç yüksek performans, ikincil sonuç ise maaş artışıdır.



Şekil 4 Vroom'un Motivasyon Modeli (Koçel, 2003, s. 650)

1.2.1.4.2.2 Lawler-Porter Modeli:

Lawler ve Porter, Vroom'un modelini esas alırken; güdülenme, tatmin ve performansı birbirinden ayırarak kuramı daha kapsamlı hale getirmişlerdir. Onlara göre bireyin yüksek derecede güdülenmesi otomatik olarak yüksek bir performans ile sonuçlanamaz. Bireyin gerekli bilgi ve beceri ile donanımlı olması ve kendisi hakkında kurum içinde algıladığı rol de performansını etkilemektedir. Bireyin performansı içsel (kendinden hoşnutluk duymak vb.) ve dışsal (maaş artışı, terfi, vb.) olarak ödüllendirilir. Çalışanlar kendi performansları ile başkalarının performansını karşılaştırır ve kendi performanslarının nasıl bir ödül ile ödüllendirmesi hakkında bir algılamaya sahip olur. Algıladığı ödülü adil olarak alabildiği ölçüde de tatmin duygusu yaşar.



Şekil 5 Lawler – Porter Motivasyon Modeli (Koçel, 2003, s. 651)

1.2.1.4.2.3 Eşitlik Teorisi:

Eşitlik teorisi bir diğer süreç teorisidir. J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi kendi gayreti ve elde ettiği kazanımların oranını aynı ortamda çalışan diğerlerinin gayret ve kazanım oranıyla kıyaslar. Kıyaslanan noktalar cinsiyet, kıdem, eğitim, sosyal çevre, fiziksel güç ve sarf edilen gayret ile karşılığında alınan maddi ve manevi kazanımlar olabilir. Orantıların fark göstermesi kişinin eşitlik (hakkaniyet) duygusuna zarar verir. Dolayısıyla motivasyonunu düşürür.

Birey hakkaniyet duygusu zedelendiğinde bu eşitsizliği gidermek üzere; algılanan eşitsizliğin derecesine, kişinin olanaklarına ve göstereceği davranışın kolaylık derecesine bağlı olarak aşağıdaki gibi davranışlarda bulunabilir :

- İş ile ilgili kendi girdilerini arttırmaya çalışmak
- Diğerlerinin iş ile ilgili girdilerini azaltmaya çalışmak
- Diğerlerinin iş ile ilgili kazanımlarını dikkate almamak
- Kendini kıyaslamak üzere başka bir örnek bulmak
- İşten ayrılmak

1.2.1.4.2.4 Amaç Teorisi:

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu motivasyon teorisine göre, kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Ulaşılması zor amaçlar belirleyen bir kişi, elde edilmesi kolay amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek, dolayısıyla daha fazla motive olacaktır. Teorinin temelini kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesi oluşturmaktadır.

1.2.1.4.2.4.1 Amaç Belirleme ve Motivasyon (P. Drucker):

Yöneticilerle çalışanların belirli bir dönem içinde ulaşılacak hedefleri birlikte belirlemesi, üzerinde anlaşması ve dönem sonunda da bu hedeflere ulaşma derecesine göre performansın değerlendirilmesi uygulamasıdır.

1.3 İş Tatmini - Motivasyon İlişkisi

İş tatmini ve motivasyon arasında bir ilişki mevcuttur ve bu ilişki organizasyonların varlığında oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte iş tatmini ve motivasyon kavramları sıklıkla karıştırılmaktadır. Peretomode (1991 : 113) iki kavramın ilişkili olduğunu, ancak eşanlamli olmadığına işaret eder. Ona göre iş tatmini güdülenme sürecinin bir parçasını oluşturur. Motivasyon hedefe yönelik davranışlarla, iş tatmini işteki farklı aktivite ve ödüllerden alınan doyumla ilgilidir. Bir çalışanın düşük motivasyona sahip olup işinin her özelliğinden memnun olması mümkündür. Bu onun iş tatmininin yüksek olduğunu gösterir. Peretomode aynı zamanda, yüksek motivasyona sahip bir çalışanın işinin hiçbir özelliğinden memnun olmamasının da mümkün olduğunu, böyle bir çalışanın işine odaklanması ve adanmışlığı, hevesle kurumun hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan bir performans sergilemesi ile daha az güdülenmiş çalışanlardan ayrılabilceğini ifade etmiştir.

İş tatmini organizasyonlar tarafından en sık incelenen değerlerden biridir. Whawo (1993 : 82) bir işin prestiji arttıkça çalışanların iş tatmininin de artacağını öngörse de pek çok çalışan en az prestijli işleri yaparken bile tatmin olabilmektedirler. Bunun sebebi yaptıkları işi sevmeleridir. Buradan da anlaşılacağı üzere iş tatmini bireyin duygu dünyası gibi kişiye özgü bir kavramdır.

İş tatminini etkileyen pek çok sebep bulunabilir. Bunlardan bazıları kişinin yöneticisi ile olan ilişkisi, fiziksel çalışma ortamı, maddi imkanlar, sosyal haklar olarak sayılabilir. Ancak araştırmacıların iş tatmininin performansı ve verimliliği arttırdığı yönünde hemfikir oldukları söylenemez (McNamara; Warr, 1998 : 183-218). Bununla beraber, iş tatmini ile çalışan devinimi ve devamsızlık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini düştükçe personel devinimi ve devamsızlık artmaktadır. Diğer yandan, iş tatmini yüksek olan çalışanların fiziksel ve ruh sağlıkları daha iyidir ve yeni görevleri daha çabuk öğrenmeye yatkındırlar.

Hackman ve Oldham (1975 : 250-279) bir işi diğerinden ayıran beş esastan söz etmişlerdir. Bunlar görevin niteliği, gerektirdiği beceri çeşitliliği, bir anlam ifade etmesi, görev yerine

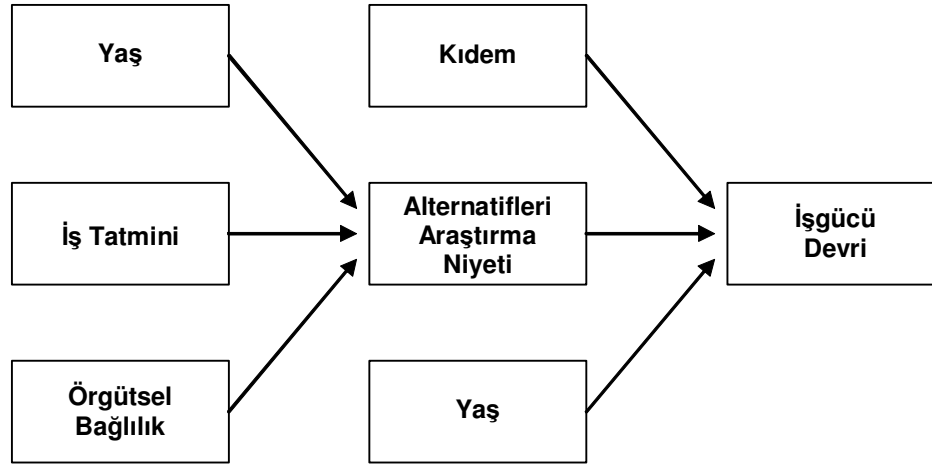
getirilince verilen geribildirim ve özerklik olarak sayılabilir. Onlara göre eğer işler bu beş esası içerecek şekilde tasarlanırsa çalışanlarda üç kritik psikolojik boyut ortaya çıkmaktadır: İşin kişiye anlam ifade etmesi, işteki çıktılar için sorumluluk hissedilmesi ve işteki aktivitelerin sonucu hakkında bilgi sahibi olunması. Sonuç olarak, bu psikolojik boyutları tecrübe eden çalışanların iş tatmini de motivasyonları da yüksek olacaktır.

1.4 Eğitim Yönetiminde İş Tatmini ve Motivasyon

Öğretmenler bir ulusun geleceğinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadırlar. Bu nedenle mesleklerini yaparken daha motive olmalarını sağlamak için öncelikle onları motive eden, iş tatminlerini arttıran ve azaltan unsurları belirlememiz gerekir. Bu bilgi ışığında, öğretmenlerin daha verimli ve etkin çalışması için nelerin yapılabileceği ortaya çıkacaktır.

Öğretmenlerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal gibi farklı demografik özelliklerinin iş tatmini ve motivasyonlarını farklı ölçüde etkilemesi mümkündür. Amerika Birleşik Devletleri'nde bu konuda yapılan bazı çalışmalarda öğretmenlerin demografik özelliklerinin iş tatminlerini etkilediği görülmüştür. Genç öğretmenler yaşlılara kıyasla öğretmenlik mesleğini bırakmaya daha meyillilerdir (Ingersoll 2001: 499-538; Murnane 1987 : 177-182).

Buna ilaveten, kadın öğretmenlerin iş tatmini erkeklerinkine kıyasla daha yüksektir (Chapman & Lowther 1982 : 241-247; Ma & MacMillan 1999 : 39-47). Bunlardan daha ilginç kalifiye öğretmenlerin, daha az kalifiye olanlara kıyasla mesleklerini bırakmalarının daha muhtemel olduğu sonucudur (Sclechty & Vance 1983 : 468-487) Bunun sebebi belki de daha donanımlı öğretmenlerin daha iyi iş fırsatlarına sahip olabilmeleridir. Arnold ve Feldman'ın işgücü devri modelinde de görüleceği üzere yaş, iş tatmini ve örgütsel bağlılık çalışanın yeni iş alternatiflerini araştırma niyetini etkilemektedir. Bu araştırma sonucu bulunan daha iyi iş alternatifleri işgücü devrine neden olabilmektedir.



Şekil 6 Arnold ve Feldman'ın İşgücü Devri Modeli (Arnold & Feldman, 1982)

Günümüzde işletme yöneticilerinin önemle üstünde durdukları iş tatmini ve motivasyon kavramları, eğitim yöneticilerinin de ilgi alanına girmeye başlamıştır. Camilia Anne Czubaj (1996 : 372) öğretmenin bilgisi kadar eğitime hangi gözle baktığının ve eğitim hakkındaki hislerinin de öğrencinin eğitime karşı tutumunu etkilediğini ifade etmektedir. Ona göre, öğretmen motivasyonu mesleği sevmekle eşdeğerdir ve öğrenci motivasyonunu etkilemektedir. Parkay, Olejnik ve Proller (1998 : 13-21) ise öğretmenin motivasyonunun asgari stres düzeyinde gerçekleştiğine ve stresin nasıl kontrol edildiği ile ilişkili olduğuna dikkat çekmektedirler. Olayların kendi kontrolü dışında geliştiğine inanan öğretmenler yapılan deneylerde heyecan ve stres belirtileri gösterirken; olayların kendi kontrolünde geliştiğine inanan öğretmenler standart öğretme değerlendirmelerinde daha yüksek puan almışlar, öğrencileri de okula ilişkin daha az stres belirtisi yansıtır değerlendirilmelerde daha başarılı olmuşlardır. Görüldüğü üzere, önceleri öğretmenin kendisi için değil, öğrenciyle etkileşimindeki etkileri açısından motivasyon ve stres ele alınırken günümüzde öğretmenin kendi mutluluğu için stres azaltması ve motive olması görüşü ön plandadır. Çünkü çalışan kendisi motive olduğu takdirde verim kendiliğinden gelecektir.

Eğitim örgütlerinde verim insan faktörüyle gerçekleştirilmektedir. Bu verimin oluşması için çalışanların duygusu, coşkusu, heyecanı büyük önem taşımaktadır. Yorgun, kırgın, küskün

insanlar verimli olamazlar (Alıç 1996 : 17). Kurum içinde bireyin morali, yaptığı iş ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkisi, kişiliğine değer verilmesi, statüsü ve yöneticisinin davranışlarıyla yakından ilgilidir (Bingöl 1984 : 29). Duyarsız ve yetersiz yöneticilerin, öğretmenlerin de bireysel gereksinimlerinin olabileceğini anlamakta güçlük çektikleri bilinmektedir (Aydın 1986 : 94). 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.

Çalışanların kendileri ile ilgilenilmediğini hissetmeleri, sorularına, sorunlarına, isteklerine sürekli cevap aramaları, üstlerinden yeterince övgü ve iltifat duymamaları ve benzeri durumlar çalışanları işlerinden ve kurumdan soğutur (Fındıkçı, 2003 : 398). Eğitim yöneticilerinin öğretmenlere eşit davranıyor olarak algılanması, yapılan hataları ve öğretmenlerden belediklerini yapıcı bir dille aktarması, onların fikir ve önerilerine açık olup eleştirilerinde dikkatli bir üslup kullanması, yönetici-öğretmen ilişkilerinin iyi olması için dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır (Telman, 2004 : 43).

Öğretmenin çalışma arkadaşları, veli ve öğrencilerle olumlu ilişkiler içinde bulunması da motivasyonunu etkilemektedir. Bu noktada yöneticilere yine bazı görevler düşmektedir. Çalışanlar arasında ilişkileri geliştirmenin ve iş doyumunu grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin bir yolu takım çalışmasına ağırlık vermektir. Bu aynı zamanda devamsızlığı ve işgücü devrini azaltır (Glassop, 2002 : 225-249). Öğretmenlerin tenefüslerde bir araya gelip sosyalleşebilecekleri ortamların sağlanması, çalışma arkadaşları, veli ve öğrencilerin okul dışında bir araya gelebilecekleri piknik, gezi, kermes gibi faaliyetler organize edilmesi de ilişkilerin iyileştirilmesi ve bir okul kültürü oluşturulması açısından önemlidir.

İş tatmini ve motivasyon ile ilgili tüm bu çalışmalara rağmen, maalesef çoğu kurum sorunlar ortaya çıkana dek bu konularla pek ilgilenmemektedir. Oysa işgörenleri çalışmaya isteklendirmek amacıyla motivasyon araçlarının kullanımıyla planlama, uygulama, denetim

ve yeniden düzenleme süreçlerinden oluşan motivasyon yönetimi günümüzde okul yöneticileri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Kurumun tümüne yönelik motivasyon yönetiminde önce tüm personelin gereksinimlerini dikkate alarak kurum hedefleri ve çalışanların motivasyonu ile örtüşen politikalar geliştirilmelidir. Bunu takiben, bireysel çabayı, takım çalışmalarını, hedefe yönelik performans ve verimliliği etkilemek için kullanılacak motivasyon araçları seçilip uygulanırken kurumdaki tüm bölümlerin karşılıklı uyum ve işbirliği sağlanmalıdır. Motivasyon yönetimi şu süreçleri kapsamalıdır :

Planlama

- Kurum misyonu, vizyonu ve kültürünün oluşturulması
- İş analizlerinin yapılması
- Personel seçme tekniklerinin belirlenmesi

Uygulama

- Kurum misyon, vizyon ve kültürüne uygun personelin, iş analizleri doğrultusunda belirlenen personel seçme yöntemleriyle işe alınması
- Anket, gözlem ve görüşme yoluyla kuruma, işe ve personele uygun motivasyon araçlarının belirlenmesi
- Belirlenen motivasyon araçlarının uygulanması

Denetim

- Çalışan motivasyonu ve iş tatmininin anket, gözlem ve görüşmelerle ölçülmesi

Yeniden Düzenleme

- Değerlendirme sonucu elde edilen bilgiler ışığında sorunların belirlenmesi, gerekliyse motivasyon araçlarının yeniden düzenlenmesi ve işin yeniden tasarlanması

2. BÖLÜM ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma sonucu elde edilen bulgular ve yorumlar bulunmaktadır.

2.1 Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı örnek olarak seçilen ilköğretim 1. ve 5. sınıfları arası ders veren birinci kademe öğretmenleri ile 6. ve 8. sınıfları arası ders veren ikinci kademe öğretmenlerinin demografik özelliklerine, motivasyon ve iş tatmini faktörlerine ilişkin farklılıklar olup olmadığını araştırmaktır. Birinci kademe öğretmenlerinin çoğunluğunu sınıf öğretmenleri oluştururken ikinci kademe öğretmenleri branş öğretmenleridir. Farklı bireysel özelliklere sahip bu öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyonlarının da farklı olabileceği düşünülmektedir.

2.2 Araştırmanın Yöntemi

Bu inceleme ilköğretim okulları öğretmenlerinin profilini demografik özelliklerin yanı sıra motivasyon ve iş tatminine ilişkin olarak ele almaktadır. Demografik özellikler öğretmenlerin kişisel bilgilerini, eğitimleri hakkında bilgileri, branş ve kıdem bilgilerini, çalışılan kademe ve sektör bilgilerini içerir.

Bu araştırmada motivasyon faktörleri ile ilgili 3 açık uçlu soru ile iş tatminini ölçen 5’li ölçek değerlendirmeli 15 soru, 125 ilköğretim okulu öğretmenine yöneltilmiştir. Bunu takiben, 15 ifadenin güvenilirliğine bakılmıştır.

2.2.1 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul'daki tüm ilköğretim okulu öğretmenleridir. Araştırmada 4 okuldan 125 öğretmen demografik sorular ile motivasyon faktörlerine ilişkin 3 açık uçlu soru ve iş tatminini ölçen 5'li ölçek değerlendirmeli 15 soru yanıtlamıştır.

EVRENİN OLUŞTURULMASI: İstanbul ilinde bulunan özel ve devlete bağlı ilköğretim okullarının tümü evren olarak tanımlanmıştır.

ÖRNEKLEM: Söz konusu evreni temsilen iki özel, iki de devlete bağlı ilköğretim okulu seçilmiştir. Seçilen okullardaki öğretmenlere toplam 160 anket dağıtılmış, gönüllülük esasına göre yanıtlanması istenmiştir. Geçerli olarak geri dönen anket sayısı 125 olmuştur. durumda geçerli geri dönüşüm oranı %78'dir.

Anketin yanıtlanması zaman alıcı olduğundan öğretmenlerden kendilerini rahat hissedecekleri herhangi bir yerde anketi doldurmaları istenmiş, anket konusunda hiçbir zorlama yapılmamıştır. Araştırmanın bütünlüğünün bozulmaması ve zaman faktörünün yanıtları çok fazla etkilememesi için belirlenmiş 10 gün içinde gelen anketler geçerli sayılmıştır.

2.2.2 Sınırlılıklar

Bu araştırma 2006 – 2007 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır. Yalnızca İstanbul ilinde bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarını kapsamaktadır. Araştırmaya katılmayı çeşitli nedenlerle kabul etmeyen öğretmenlere karşı ısrarcı olunmamıştır. Anket dağıtım ve toplama süresi diğer faktörlerin etkisinden kurtulmak amacı ile 10 gün ile sınırlanmıştır. Bu 10 günün sonrasında gelen anketler dikkate alınmamıştır.

2.2.3 Verilerin Toplanması ve Çözümlemesi

Veriler, iki özel, iki de devlet okulu olmak üzere dört ilköğretim okulundan 125 öğretmenin katılımıyla demografik, açık uçlu ve 5'li Likert ölçekli sorularla toplanmıştır. Verilerin toplanmasında "5'li ölçek" (Likert ölçeği)'nden yararlanılmıştır. Anketteki 15 ölçek

değerlendirmeli soru Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nden yararlanılarak hazırlanmış, soruların güvenilirliği test edilmiş, araştırmaya katılan öğretmenlerin profili demografik özelliklere, motivasyon faktörlerine ve iş tatminine göre çizilmiştir. Analitik araçlar olarak medyan, frekanslar ve yoğunlaşmalar bulunmuştur. İstatistik uygunluğa göre Cronbach Alpha, Kruskal-Walis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır. Analizler SPSS paket programı ile yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar frekans ve yüzdeler tablo ve grafiklerle metin içinde sunulmuştur.

2.3 Hipotezler

Araştırma verilerine göre test edilen hipotezler aşağıdadır :

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiklik gösterir.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin kıdemlerine göre değişiklik gösterir.
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin çalıştıkları sektöre göre değişiklik gösterir.
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin branşına göre değişiklik gösterir.
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin eğitim verdikleri kademeye göre değişiklik gösterir.

2.4 Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde anket sonuçlarından elde edilen istatistiki veriler, hipotez testlerinin sonuçları ve yorumlar yer almaktadır.

2.4.1 Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Öğretmenlerin profillerini çıkarmak için özellikleri 3 grupta incelenmiştir. Bunlardan birincisi cinsiyet, yaş, uyruk ve medeni hali içeren bireysel demografik özelliklerdir. İkinci grup, öğretmenlerin bildikleri yabancı dilleri, eğitim durumlarını ve branşlarını ele almaktadır. Üçüncü ve son grupta öğretmenlerin kaç yıldır öğretmenlik yaptıkları, kaç farklı okulda çalıştıkları, çalıştıkları sektör ve ders verdikleri seviyeler ele alınmaktadır.

Aşağıda Tablo 1’de ve Ek (1)’de verilen demografik soruların numaraları belirtilmiştir.

Tablo 2 Öğretmenlerin Profil Analizinde Kullanılan Demografik Sorular ve Yansıttıkları Özellikler

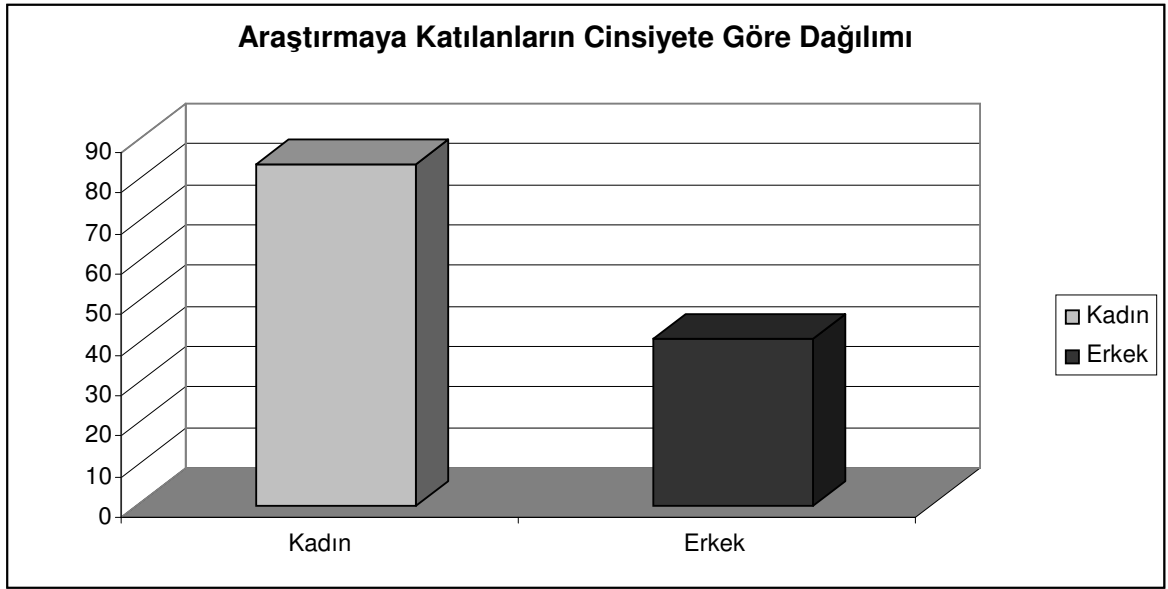
Grup No	Soru No	Yansıttığı Özellik
1	1, 2, 3, 4	Bireysel özellik
2	5, 6, 7	Eğitim durumu
3	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15	Çalışma yaşamı

2.4.1.1 Cinsiyet, Yaş, Medeni Durum

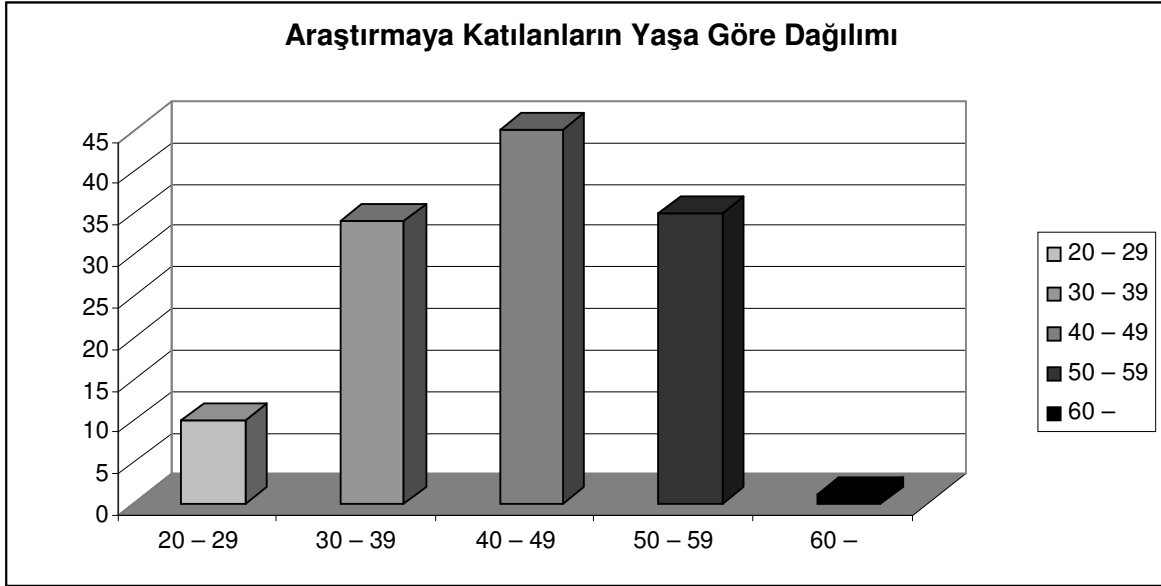
Tablo 3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Bireysel Özellikleri

Demografik Özellik		Kişi Sayısı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	84	67.2 %
	Erkek	41	32.8 %
Yaş	20 – 29	10	8.0 %
	30 – 39	34	27.2 %
	40 – 49	45	36.0 %
	50 – 59	35	28.0 %
	60 –	1	0.8 %
Uyruk	T.C.	123	98.4 %
	Diğer	2	1.6 %
Medeni Hal	Evli	107	85.6 %
	Bekar	18	14.4 %

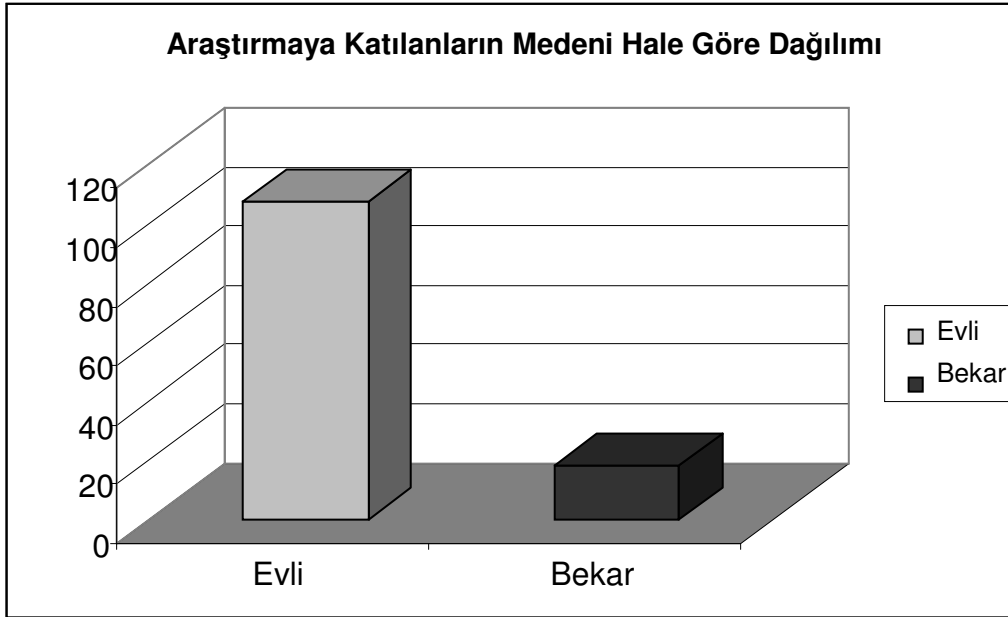
Grafik 1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyete Göre Dağılımı



Grafik 2 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yaşa Göre Dağılımı



Grafik 3 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Medeni Hale Göre Dağılımı



Yukarıdaki tabloda ve grafiklerde de görüleceği gibi ankete katılanların %62'sini kadınlar %33'ünü erkekler oluşturmaktadır. Bu da meslekte kadınların çoğunluğunun bir

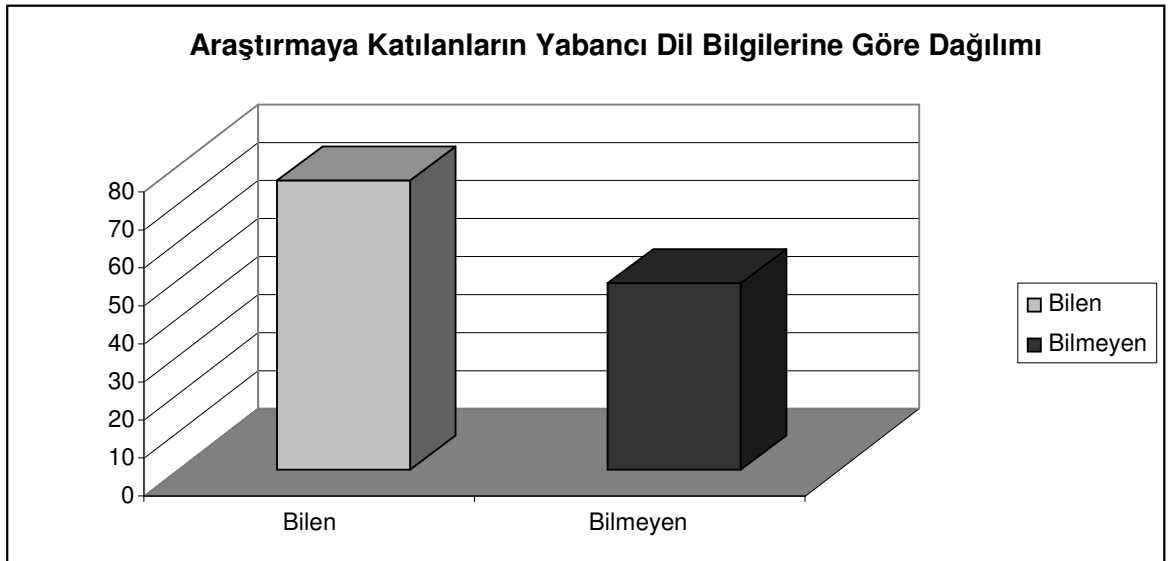
göstergesidir. Katılımcıların %8'i (20-29), %27'si (30-39), %36'sı (40-49), %28'i (50-59) ve %1'i (60+) yaş gurubundadır. Bu durumda örnekleme (40-59) yaş gurubu öğretmenler çoğunluğu oluşturmaktadır. Örnekleme evli öğretmenler %86 ile çoğunluktadır.

2.4.1.2 Öğretmenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Özellikler

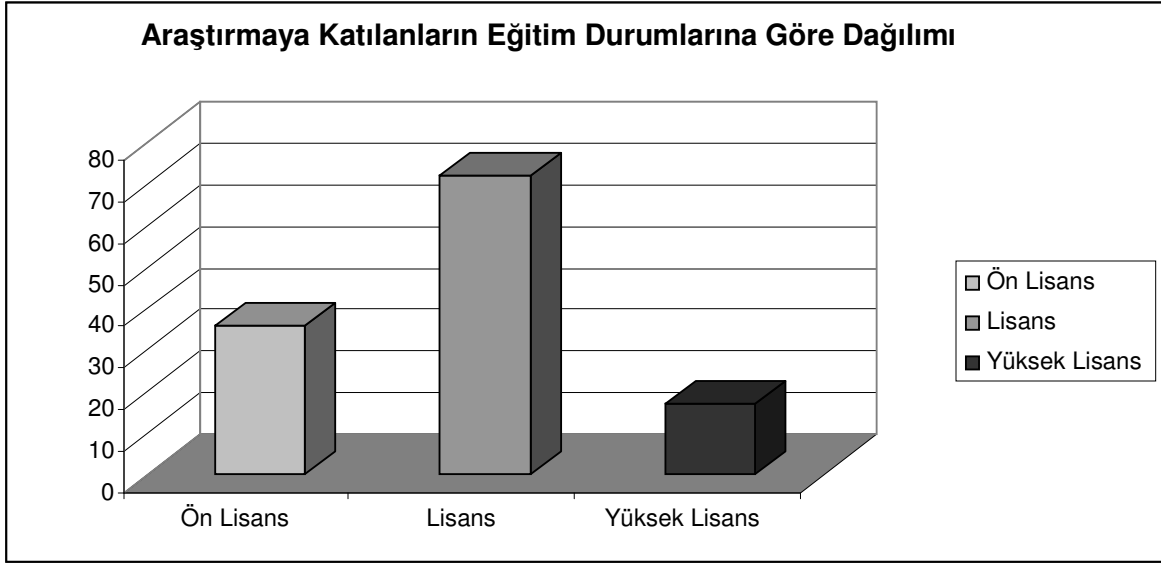
Tablo 4 Öğretmenlerin Eğitimlerine İlişkin Özellikler

Eğitime İlişkin Özellik	Öğretmen Sayısı	Yüzde
Yabancı dil		
Bilen	76	60.8 %
Bilmeyen	49	39.2 %
Eğitim durumu		
Ön Lisans	36	28.8 %
Lisans	72	57.6 %
Yüksek Lisans	17	13.6 %
Branş		
Sınıf Öğretmeni	47	37.6 %
Branş Öğretmeni	78	62.4 %

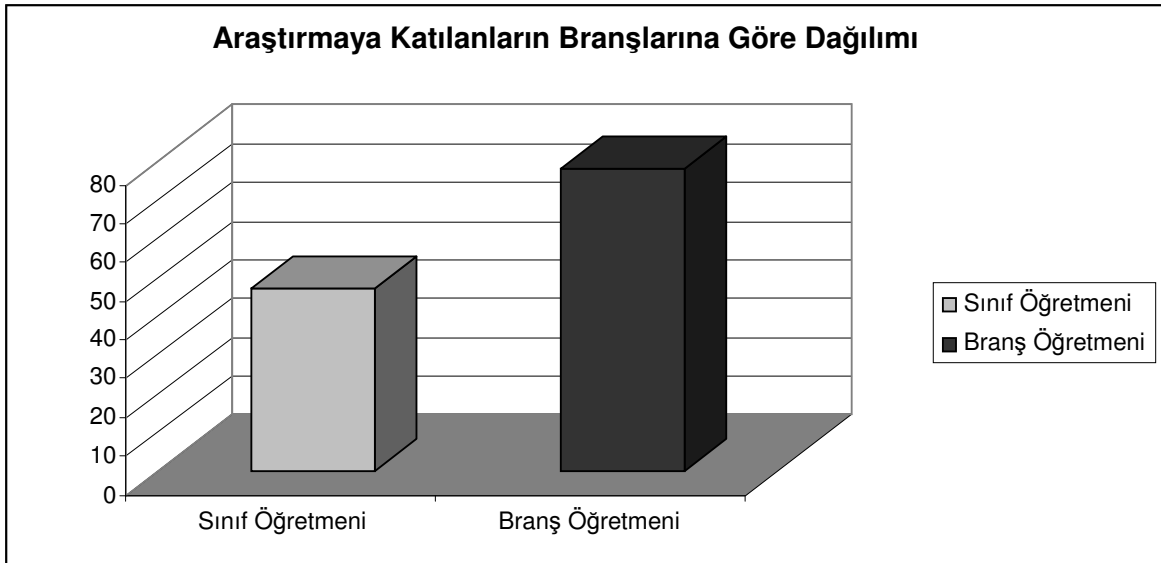
Grafik 4 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Yabancı Dil Bilgilerine Göre Dağılımı



Grafik 5 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı



Grafik 6 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı



Bu bölümde öğretmenlerin bildikleri yabancı dillere, eğitim durumlarına ve branşlarına bakılmıştır. Bu verilere göre katılımcı öğretmenlerin çoğunluğunun yabancı dil bildiğini görülmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumları incelendiğinde yaklaşık %70'inin lisans ve

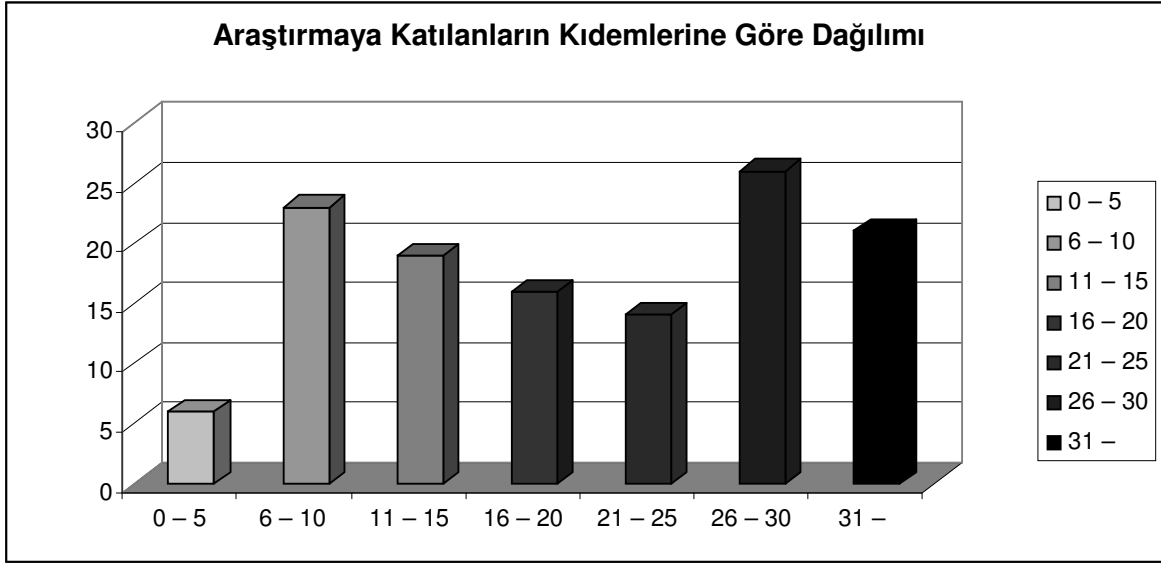
üstü eğitim aldığı tespit edilmiştir. Bunlara ilave olarak katılımcıların %62 ile çoğunluğunu branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

2.4.1.3 Öğretmenlerin Çalışma Yaşamına İlişkin Özellikler

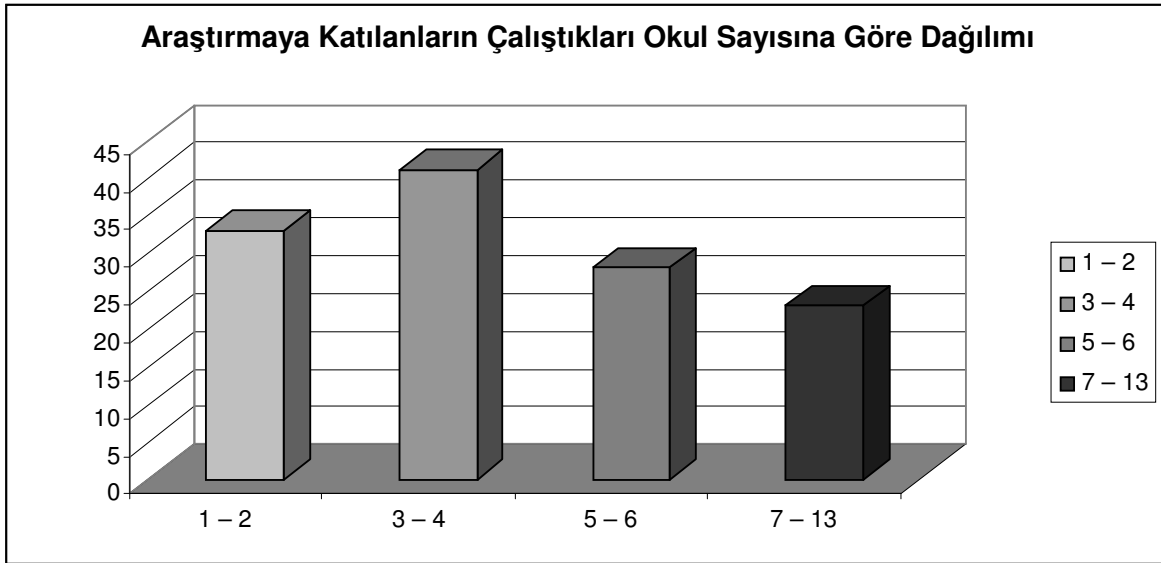
Tablo 5 Öğretmenlerin Çalışma Yaşamına İlişkin Özellikleri

Çalışma Yaşamına İlişkin Özellik	Kişi Sayısı	Yüzde
Öğretmenlik kıdemi		
0 – 5	6	4.8 %
6 – 10	23	18.4 %
11 – 15	19	15.2 %
16 – 20	16	12.8 %
21 – 25	14	11.2 %
26 – 30	26	20.8 %
31 –	21	16.8 %
Çalışılan okul sayısı		
1 – 2	33	26.4 %
3 – 4	41	32.8 %
5 – 6	28	22.4 %
7 – 13	23	18.4 %
İlk iş mi		
Evet	7	5.6 %
Hayır	118	94.4 %
Sektör		
Kamu	64	51.2 %
Özel	61	48.8 %
Okul kıdemi		
1 – 3	29	23.2 %
4 – 6	31	24.8 %
7 – 9	39	31.2 %
10 – 18	26	20.8 %
Çalışılan Seviyeler		
İlköğretim	46	36.8 %
Anaokulu – İlköğretim	20	16.0 %
İlköğretim – Lise	50	40.0 %
Anaokulu – İlköğretim – Lise	9	7.2 %
İlköğretimde çalışılan kademe		
1. Kademe	66	52.8 %
2. Kademe	59	47.2 %

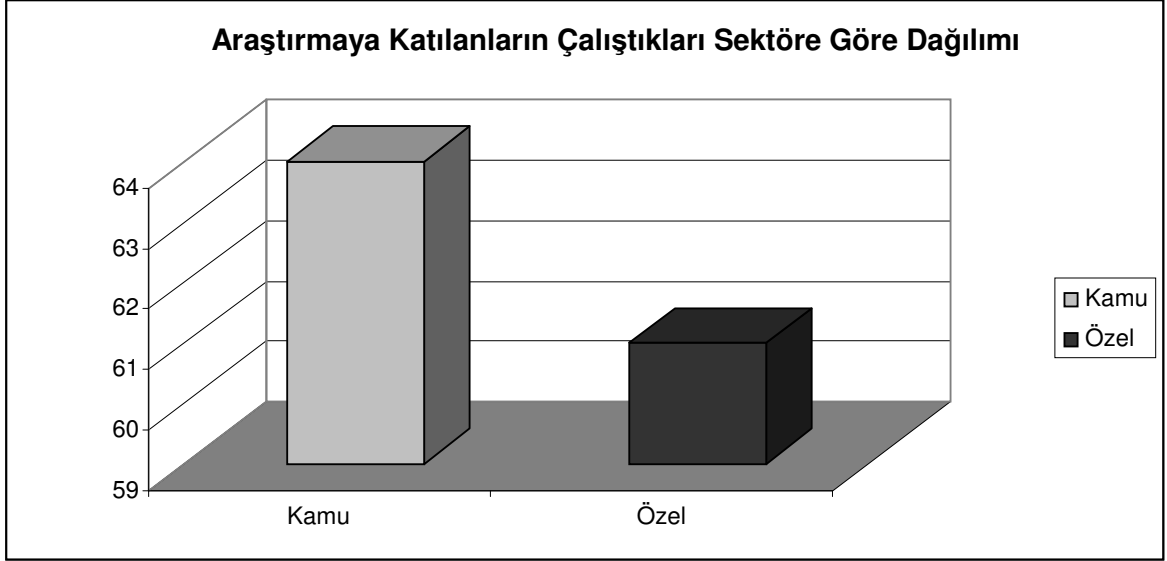
Grafik 7 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kıdemlerine Göre Dağılımı



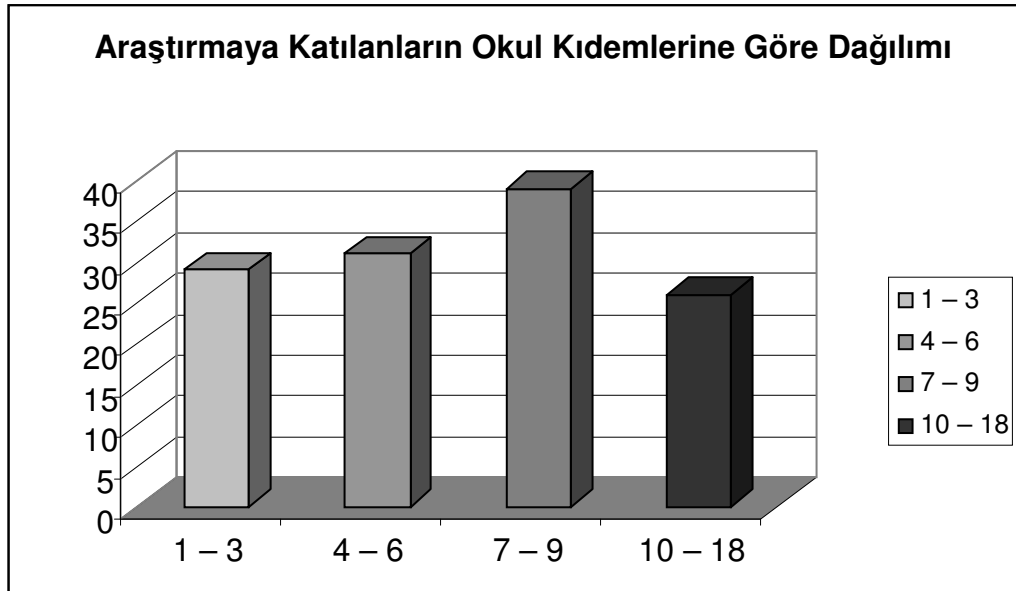
Grafik 8 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Okul Sayısına Göre Dağılımı



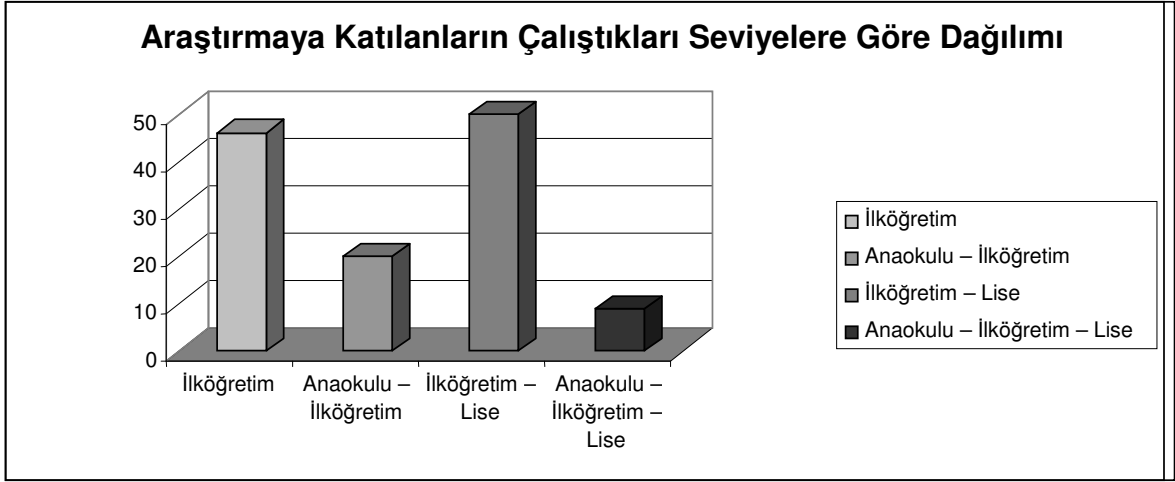
Grafik 9 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Sektöre Göre Dağılımı



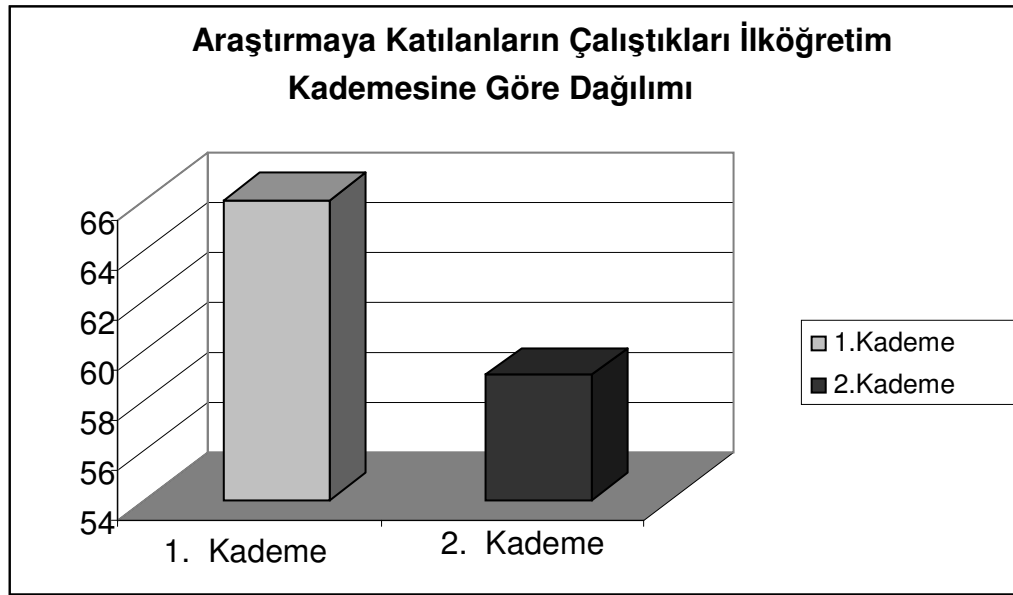
Grafik 10 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Okul Kıdemlerine Göre Dağılımı



Grafik 11 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Seviyelere Göre Dağılımı



Grafik 12 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin İlköğretimde Çalıştıkları Kademeye Göre Dağılımı



Öğretmenlerin çalışma yaşamı açısından analizinde çoğunluğu 10 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu, öğretmenlerin %74'ünün 3 veya daha fazla okul değiştirdiği, %52'sinin şu andaki okullarında 7-18 yıl arası kıdem sahibi oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden kamu ve özel sektörde çalışmakta olanlar ile, ilköğretim 1. ve 2. kademedeki çalışanların sayıları birbirine oldukça yakındır.

2.4.2 Motivasyon Faktörleri Anketi İfadelerinin Güvenilirliği

Anketteki 15 ölçek değerlendirmeli sorunun güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha değeri % 87 çıkmıştır. Analiz sonucunda bütün sorulara verilen cevapların ortalama değeri 3.675, sorular bazında en düşük ortalama 3.128, en yüksek ortalama 4.224 ve genişlik de 1.096 çıkmıştır. Tablo 6’da 15 sorunun ortalama ve standart sapma değerleri belirtilmiştir.

Tablo 6 15 Sorunun Güvenilirlik Analizi

	Ortalama	Standart Sapma	Vaka
S1	3,7680	,80458	125
S2	4,2240	,74988	125
S3	3,7840	,80906	125
S4	3,8160	,92792	125
S5	3,6800	1,00483	125
S6	3,2480	1,07505	125
S7	3,1280	1,13575	125
S8	3,8240	,96774	125
S9	4,0880	,78305	125
S10	3,8240	,87126	125
S11	3,5040	,97239	125
S12	3,4160	,98525	125
S13	3,6480	,77518	125
S14	3,7360	,75289	125
S15	3,4400	,99515	125

2.4.3 Gruplar Arası İş Tatmini ve Motivasyon Farklılıkları

2.4.3.1 Cinsiyetler Arası İş Tatmini ve Motivasyon Farkı

Cinsiyetler arası iş tatmini ve motivasyon farkı anket sorularına verilen cevapların karşılaştırılmasıyla ortaya koyulmuştur. İlk olarak öğretmenlerin iş tatminini ölçen 15

soruya verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İkinci olarak da öğretmenleri motive eden etkenlerin sorulduğu açık uçlu soruya verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

2.4.3.1.1 Hipotez Testi

H_1 : İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiklik gösterir.

Hipotezi test etmek için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, anlamlılık değeri 0,05 anlamlılık değerinden düşük çıkan sorular için hipotez doğrulanmıştır. Test sonucu Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7 Cinsiyetlere Göre İş Tatmini Sorularının Anlamlı Farklılıklar Göstergesi

	Mann-Whitney U	Z	Anlamlılık Değeri
S1	1566	-0,99	0,323
S2	1232	-2,86	0,004*
S3	1241	-2,85	0,004*
S4	1265	-2,66	0,008*
S5	1312	-2,37	0,018*
S6	1460	-1,45	0,147
S7	1711	-0,06	0,952
S8	1604	-0,69	0,493
S9	1717	-0,03	0,973
S10	1706	-0,10	0,919
S11	1499	-1,28	0,201
S12	1420	-1,70	0,090
S13	1478	-1,48	0,139
S14	1571	-0,88	0,377
S15	1663	-0,33	0,741

* 0,05 anlamlılık değerinden küçük olan veriler

Test sonucuna göre cinsiyetler arasında iş tatmini bakımından farklı olan konuların “Tatil süresi”, “Çalışılan okulun teknolojik altyapısı”, “Okul idaresi ile olan iletişim”, “Yöneticilerin desteği” olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler sayılan bu etkenler ile kadın öğretmenlere göre daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar. Diğer iş tatmini etkenlerinin cinsiyetler arasında ayırt edici özelliği bulunmamaktadır.

2.4.3.1.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı

Öğretmenleri motive eden etkenlerin cinsiyetlere göre dağılımı Tablo 8’de gösterilmiştir. Anket sonucuna göre cinsiyetler arasında motivasyon düzeyi bakımından farklı olan konuların “Huzurlu bir okul ortamı”, “Ekonomik şartlar”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenler “Huzurlu bir okul ortamı”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, erkek öğretmenler “Ekonomik şartlar”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Tablo 8 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Cinsiyetlere Göre Dağılımı

	*Kadın	*Erkek	Toplam Cevap
Huzurlu bir okul ortamı	52	43	49
Ekonomik şartlar	43	61	49
İyi bir okul yönetimi	45	43	44
Takdir edilme	40	37	39
Fiziksel çalışma koşulları	30	43	34
Öğrencilerin başarısı	27	46	33
Hazırlıklı, ilgili öğrenciler	25	46	32
Öğretmen-veli ilişkisi	21	18	20
Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım	19	9	16
Altyapı ve materyal	12	9	11
Mesleğini sevmek	4	15	8
Öğrencilerle olumlu ilişkiler	7	3	6
Moral	4	3	4
Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanması	4	3	4
Çocuk sevgisi	3	3	3
Huzurlu bir ev ortamı	0	6	2
Ulaşım	1	0	1
Kararlarda söz sahibi olup inisiyatif kullanabilmek	1	0	1

* normalize edilmiş değerler

2.4.3.2 Kıdemlere Göre İş Tatmini ve Motivasyon Farkı

Öğretmenlerin kıdemlerine göre iş tatmini ve motivasyon farkı anket sorularına verilen cevapların karşılaştırılmasıyla ortaya koyulmuştur. İlk olarak öğretmenlerin iş tatminini ölçen 15 soruya verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İkinci olarak da öğretmenleri motive eden etkenlerin sorulduğu açık uçlu soruya verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

2.4.3.2.1 Hipotez Testi

H₂ : İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin kıdemlerine göre değişiklik gösterir.

Hipotezi test etmek için Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, anlamlılık değeri 0,05 anlamlılık değerinden düşük çıkan sorular için hipotez doğrulanmıştır. Test sonucu Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9 Kıdemlere Göre İş Tatmini Sorularının Anlamlı Farklılıklar Göstergesi

	Chi-Kare	df	Anlamlılık Değeri
S1	6,43	8	0,599
S2	6,71	8	0,569
S3	15,37	8	0,049*
S4	20,09	8	0,010*
S5	10,88	8	0,209
S6	8,20	8	0,414
S7	7,23	8	0,512
S8	6,91	8	0,546
S9	8,30	8	0,405
S10	4,45	8	0,815
S11	9,50	8	0,302
S12	11,52	8	0,174
S13	9,09	8	0,334
S14	11,99	8	0,152
S15	5,18	8	0,738

* 0,05 anlamlılık değerinden küçük olan veriler

Test sonucuna göre farklı kıdemdeki öğretmenlerin iş tatminleri bakımından farklılık gösterdiği konular “Çalışılan okulun teknolojik altyapısı” ve “Okul idaresi ile olan iletişim” dir. 20 yıl ve üstü tecrübeye sahip öğretmenler bu etkenlerle daha az tecrübeli öğretmenlere göre daha fazla motive olmaktadır. Diğer iş tatmini etkenlerinin kıdem farklılığına göre ayırt edici özelliği bulunmamaktadır.

2.4.3.2.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı

Öğretmenleri motive eden etkenlerin kıdemlere göre dağılımı Tablo 10’da gösterilmiştir. Anket sonucuna göre farklı kıdemdeki öğretmenlerin motivasyon düzeyi bakımından farklılık gösterdiği konuların “İyi bir okul yönetimi”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Mesleğini sevmek”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım”, “Altyapı ve materyal”, “Öğrencilerle olumlu ilişkiler” olduğu görülmektedir. 20 yıl üstü tecrübeye sahip öğretmenler “İyi bir okul yönetimi”, “Öğrencilerin başarısı”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, 20 yıl ve altı tecrübeye sahip öğretmenler “Fiziksel çalışma koşulları”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Mesleğini sevmek” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Tablo 10 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Öğretmenlik Kıdemine Göre Dağılımı

	*0 - 5	*6 - 10	*11 - 15	*16 - 20	*21 - 25	*26 - 30	*31 -	Toplam Cevap
Huzurlu bir okul ortamı	0	49	46	55	45	58	42	49
Ekonomik şartlar	0	60	66	47	45	43	42	49
İyi bir okul yönetimi	21	54	33	31	45	43	48	44
Takdir edilme	0	49	46	31	45	24	36	39
Fiziksel çalışma koşulları	0	38	39	47	27	24	36	34
Öğrencilerin başarısı	0	33	26	16	27	29	60	33
Hazırlıklı, ilgili öğrenciler	63	33	7	39	27	53	36	32
Öğretmen-veli ilişkisi	63	33	26	8	27	5	18	20
Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım	0	11	20	8	36	24	6	16
Altyapı ve materyal	42	16	0	8	9	10	18	11
Mesleğini sevmek	21	0	13	0	0	19	12	8
Öğrencilerle olumlu ilişkiler	21	0	13	8	9	0	6	6
Moral	42	11	0	8	0	5	0	4
Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanması	0	0	7	0	9	0	6	4
Çocuk sevgisi	21	0	7	0	0	10	0	3
Huzurlu bir ev ortamı	42	0	0	0	9	5	0	2
Ulaşım	21	0	7	0	0	0	0	1
Kararlarda söz sahibi olup inisiyatif kullanabilmek	0	0	7	0	0	0	0	1

* normalize edilmiş değerler

2.4.3.3 Çalışılan Sektöre Göre İş Tatmini ve Motivasyon Farkı

Sektörler arası iş tatmini ve motivasyon farkı anket sorularına verilen cevapların karşılaştırılmasıyla ortaya koyulmuştur. İlk olarak öğretmenlerin iş tatminini ölçen 15 soruya verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İkinci olarak da öğretmenleri motive eden etkenlerin sorulduğu açık uçlu soruya verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

2.4.3.3.1 Hipotez Testi

H₃ : İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin çalıştıkları sektöre göre değişiklik gösterir.

Hipotezi test etmek için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, anlamlılık değeri 0,05 anlamlılık değerinden düşük çıkan sorular için hipotez doğrulanmıştır. Test sonucu Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11 Farklı Sektörlere Göre İş Tatmini Sorularının Anlamlı Farklılıklar Göstergesi

	Mann-Whitney U	Z	Anlamlılık Değeri
S1	1725	-1,35	0,177
S2	1668	-1,56	0,120
S3	1919	-0,18	0,855
S4	1335	-3,38	0,001*
S5	1439	-2,78	0,005*
S6	1704	-1,29	0,197
S7	1679	-1,41	0,160
S8	1429	-2,85	0,004*
S9	1542	-2,36	0,018*
S10	1481	-2,72	0,007*
S11	1547	-2,19	0,029*
S12	1615	-1,78	0,075
S13	1710	-1,38	0,167
S14	1589	-1,99	0,046*
S15	1430	-2,73	0,006*

* 0,05 anlamlılık değerinden küçük olan veriler

Test sonucuna öğretmenlerin çalıştıkları sektöre göre iş tatmini bakımından farklılık gösterdiği konuların “Okul idaresi ile olan iletişim”, “Yöneticilerin desteği”, “Çalışma arkadaşlarıyla olan bilgi paylaşımı”, “Öğrencilerle olan iletişim”, “Öğrencilere aktarılan bilgilerin içeriği”, “Uygulanan müfredat”, “Öğrencilerin başarısı”, “Velilerden gelen olumlu tepkiler”, “İşte sunulan kendini geliştirme imkanları” olduğu görülmektedir.

2.4.3.3.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı

Öğretmenleri motive eden etkenlerin çalışılan sektöre göre dağılımı Tablo 12’de gösterilmiştir. Anket sonucuna göre çalışılan sektörler arasında motivasyon düzeyi bakımından farklılık gösterdiği konuların “Huzurlu bir okul ortamı”, “Ekonomik şartlar”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli

ilişkisi”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe çalışan öğretmenler “Ekonomik şartlar”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, özel sektörde çalışan öğretmenler “Huzurlu bir okul ortamı”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğretmen-veli ilişkisi” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Tablo 12 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Çalışılan Sektöre Göre Dağılımı

	*Kamu	*Özel	Toplam Cevap
Huzurlu bir okul ortamı	43	55	49
Ekonomik şartlar	53	45	49
İyi bir okul yönetimi	45	43	44
Takdir edilme	33	45	39
Fiziksel çalışma koşulları	29	39	34
Öğrencilerin başarısı	33	33	33
Hazırlıklı, ilgili öğrenciler	37	27	32
Öğretmen-veli ilişkisi	6	35	20
Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım	20	12	16
Altyapı ve materyal	12	10	11
Mesleğini sevmek	10	6	8
Öğrencilerle olumlu ilişkiler	2	10	6
Moral	2	6	4
Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanması	6	2	4
Çocuk sevgisi	4	2	3
Huzurlu bir ev ortamı	4	0	2
Ulaşım	0	2	1
Kararlarda söz sahibi olup inisiyatif kullanabilmek	2	0	1

* normalize edilmiş değerler

2.4.3.4 Branşa Göre İş Tatmini ve Motivasyon Farkı

Farklı branşlardaki öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyon farkı anket sorularına verilen cevapların karşılaştırılmasıyla ortaya koyulmuştur. İlk olarak öğretmenlerin iş tatminini ölçen 15 soruya verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İkinci olarak da öğretmenleri motive eden etkenlerin sorulduğu açık uçlu soruya verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

2.4.3.4.1 Hipotez Testi

H₄ : İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin branşına göre değişiklik gösterir.

Hipotezi test etmek için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, anlamlılık değeri 0,05 anlamlılık değerinden düşük çıkan sorular için hipotez doğrulanmıştır. Test sonucu Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13 Branşa Göre İş Tatmini Sorularının Anlamlı Farklılıklar Göstergesi

	Mann-Whitney U	Z	Anlamlılık Değeri
S1	1807	-0,16	0,874
S2	1659	-0,99	0,324
S3	1668	-0,95	0,343
S4	1399	-2,46	0,014*
S5	1479	-1,98	0,049*
S6	1437	-2,13	0,033*
S7	1807	-0,14	0,890
S8	1823	-0,06	0,953
S9	1542	-1,73	0,084
S10	1735	-0,58	0,559
S11	1506	-1,82	0,069
S12	1194	-3,48	0,001*
S13	1366	-2,75	0,006*
S14	1469	-2,06	0,039*
S15	1541	-1,58	0,115

* 0,05 anlamlılık değerinden küçük olan veriler

Test sonucuna göre farklı branştaki öğretmenler arasında iş tatmini bakımından farklılık gösterdiği konuların “Okul idaresi ile olan iletişim”, “Yöneticilerin desteği”, “Performanstan dolayı alınan övgü”, “Öğrencilerin öğrenmeye istekli olması”, “Öğrencilerin başarısı”, “Velilerden gelen olumlu tepkiler” olduğu görülmektedir.

2.4.3.4.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı

Öğretmenleri motive eden etkenlerin öğretmenlerin branşlarına göre dağılımı Tablo 14’te gösterilmiştir. Anket sonucuna göre farklı branştaki öğretmenler arasında motivasyon düzeyi bakımından farklılık gösterdiği konuların “Huzurlu bir okul ortamı”, “Ekonomik şartlar”, “İyi bir okul yönetimi”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım”, “Mesleğini sevmek” olduğu görülmektedir. Sınıf öğretmenleri “Ekonomik şartlar”, “Mesleğini sevmek” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, branş öğretmenleri “Huzurlu bir okul ortamı”, “İyi bir okul yönetimi”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Tablo 14 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Öğretmenlerin Branşlarına Göre Dağılımı

	*Sınıf Öğretmeni	*Branş Öğretmeni	Toplam Cevap
Huzurlu bir okul ortamı	45	51	49
Ekonomik şartlar	53	46	49
İyi bir okul yönetimi	35	50	44
Takdir edilme	29	45	39
Fiziksel çalışma koşulları	27	38	34
Öğrencilerin başarısı	27	37	33
Hazırlıklı, ilgili öğrenciler	27	35	32
Öğretmen-veli ilişkisi	8	27	20
Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım	11	19	16
Altyapı ve materyal	11	11	11
Mesleğini sevmek	19	2	8
Öğrencilerle olumlu ilişkiler	0	10	6
Moral	3	5	4
Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanması	3	5	4
Çocuk sevgisi	5	2	3
Huzurlu bir ev ortamı	5	0	2
Ulaşım	0	2	1
Kararlarda söz sahibi olup inisiyatif kullanabilmek	0	2	1

* normalize edilmiş değerler

2.4.3.5 Ders Verilen Kademeye Göre İş Tatmini ve Motivasyon Farkı

Ders verilen kademeye göre iş tatmini ve motivasyon farkı anket sorularına verilen cevapların karşılaştırılmasıyla ortaya koyulmuştur. İlk olarak öğretmenlerin iş tatminini ölçen 15 soruya verdikleri cevaplar değerlendirilmiştir. İkinci olarak da öğretmenleri motive eden etkenlerin sorulduğu açık uçlu soruya verilen cevaplar değerlendirilmiştir.

2.4.3.5.1 Hipotez Testi

H₅ : İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin eğitim verdikleri kademeye göre değişiklik gösterir.

Hipotezi test etmek için Mann-Whitney U Testi uygulanmıştır. Test sonucuna göre, anlamlılık değeri 0,05 anlamlılık değerinden düşük çıkan sorular için hipotez doğrulanmıştır. Test sonucu Tablo 15'te gösterilmiştir.

Tablo 15 Ders Verilen Kademeye Göre İş Tatmini Sorularının Anlamlı Farklılıklar Göstergesi

	Mann-Whitney U	Z	Anlamlılık Değeri
S1	1857	-0,53	0,593
S2	1877	-0,39	0,699
S3	1905	-0,24	0,813
S4	1932	-0,08	0,932
S5	1855	-0,50	0,616
S6	1930	-0,09	0,929
S7	1776	-0,88	0,378
S8	1849	-0,54	0,592
S9	1582	-2,01	0,045*
S10	1839	-0,62	0,533
S11	1564	-2,07	0,038*
S12	1244	-3,71	0,000*
S13	1404	-3,10	0,002*
S14	1710	-1,30	0,192
S15	1925	-0,12	0,908

* 0,05 anlamlılık değerinden küçük olan veriler

Test sonucuna göre ilköğretim 1. ve 2. kademedeki ders veren öğretmenler arasında iş tatmini bakımından farklılık gösterdiği konuların “Öğrencilerle olan iletişim”, “Uygulanan müfredat”, “Öğrencilerin öğrenmeye istekli olması”, “Öğrencilerin başarısı” olduğu görülmektedir. 1. kademedeki ders veren öğretmenler bu etkenlerle 2. kademedeki öğretmenlere göre daha fazla motive olmaktadır. Diğer iş tatmini etkenlerinin kademe farklılığına göre ayırt edici özelliği bulunmamaktadır.

2.4.3.5.2 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Dağılımı

Öğretmenleri motive eden etkenlerin ders verdikleri kademeye göre dağılımı Tablo 16’da gösterilmiştir. Anket sonucuna göre ilköğretim 1. ve 2. kademedeki ders veren öğretmenler arasında motivasyon düzeyi bakımından farklılık gösterdiği konuların “İyi bir okul yönetimi”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım”, “Altyapı ve materyal”, “Mesleğini sevmek” olduğu görülmektedir. İlköğretim 1. kademe öğretmenleri “Mesleğini sevmek”, “Çocuk sevgisi” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, ilköğretim 2. kademe öğretmenleri “İyi bir okul yönetimi”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım”, “Altyapı ve materyal” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Tablo 16 Öğretmenleri Motive Eden Etkenlerin Ders Verdikleri Kademeye Göre Dağılımı

	*İlköğretim 1. Kademe	*İlköğretim 2. Kademe	Toplam Cevap
Huzurlu bir okul ortamı	47	51	49
Ekonomik şartlar	51	47	49
İyi bir okul yönetimi	30	59	44
Takdir edilme	36	42	39
Fiziksel çalışma koşulları	30	38	34
Öğrencilerin başarısı	28	38	33
Hazırlıklı, ilgili öğrenciler	23	42	32
Öğretmen-veli ilişkisi	17	23	20
Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım	11	21	16
Altyapı ve materyal	8	15	11
Mesleğini sevmek	15	0	8
Öğrencilerle olumlu ilişkiler	6	6	6
Moral	4	4	4
Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine imkan sağlanması	4	4	4
Çocuk sevgisi	6	0	3
Huzurlu bir ev ortamı	4	0	2
Ulaşım	2	0	1
Kararlarda söz sahibi olup inisiyatif kullanabilmek	0	2	1

* normalize edilmiş değerler

2.4.4 Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Etme Yöntemleri

Öğretmenlerin öğrencilerini motive etmek için kullandıkları yöntemlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine ve kıdemlerine göre dağılımı Tablo 17’de; çalıştıkları sektöre, branşa ve ders verdikleri kademeye göre dağılımı Tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 17 Öğretmenlerin Öğrencilerini Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemlerin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Kıdemlerine Göre Dağılımı

	* Kadın	* Erkek	*0 - 5	*6 - 10	*11 - 15	*16 - 20	*21 - 25	*26 - 30	*31 -
Öğrencileri sevmek, değer vermek ve yüreklendirmek	37	40	63	22	33	63	27	43	36
Ödüllendirmek	31	30	21	49	26	39	27	29	18
Başarılarını öne çıkarmak	24	34	0	33	13	47	45	19	24
İlginç etkinlikler, sürpriz, fıkra vb.	24	34	21	22	26	39	27	29	24
Araç-gereçler hazırlamak	28	21	42	27	13	47	36	24	12
Öğrencilerin katılımını sağlamak	24	30	21	22	7	31	45	24	36
Öğrenci farklılıklarını dikkate almak	19	18	0	16	26	31	0	14	30
Dramatizasyon	18	15	21	27	33	16	9	10	6
Öğrencileri etkin dinlemek	16	15	0	22	39	16	9	14	0
Öğrencilerle birlikte oyun oynamak	10	9	0	22	20	8	9	0	6
Sorunlarıyla ilgilenmek	9	9	0	11	20	8	9	5	6
Soru sormak	7	9	0	0	13	8	9	5	18
Güler yüz	10	0	21	16	7	0	9	5	0
Konuları günlük hayatla özdeşleştirmek	6	9	0	5	13	16	0	10	0
Kendilerine güvenmelerini sağlamak	3	9	0	0	7	0	0	0	24
Çocuk olduklarını hatırlamak	4	3	0	0	7	0	0	10	6
Yaparak öğrenme modeli	4	0	21	0	7	0	9	0	0
Öğrencilere adil davranmak	3	3	0	5	0	0	9	5	0
Takım ruhu oluşturmak ve hayal güçlerini kullanmak	3	0	0	0	7	8	0	0	0

* normalize edilmiş değerler

Tablo 18 Öğretmenlerin Öğrencilerini Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemlerin Çalıştıkları Sektöre, Branşa ve Ders Verdikleri Kademeye Göre Dağılımı

	* Kamu Sektörü	* Özel Sektör	*Sınıf Öğretmeni	*Branş Öğretmeni	*İlköğretim 1. Kademe	*İlköğretim 2. Kademe	Toplam
Öğrencileri sevmek, değer vermek ve yüreklendirmek	45	31	40	37	34	42	38
Ödüllendirmek	27	35	24	35	28	34	31
Başarılarını öne çıkarmak	31	23	19	32	21	34	27
İlginç etkinlikler, sürpriz, fıkra vb.	31	23	13	35	11	44	27
Araç-gereçler hazırlamak	23	29	21	29	23	30	26
Öğrencilerin katılımını sağlamak	29	23	19	30	21	32	26
Öğrenci farklılıklarını dikkate almak	16	23	13	22	17	21	19
Dramatizasyon	10	25	8	22	17	17	17
Öğrencileri etkin dinlemek	14	18	11	19	15	17	16
Öğrencilerle birlikte oyun oynamak	10	10	11	10	13	6	10
Sorunlarıyla ilgilenmek	8	10	8	10	8	11	9
Soru sormak	6	10	13	5	13	2	8
Güler yüz	6	8	5	8	6	8	7
Konuları günlük hayatla özdeşleştirmek	10	4	0	11	0	15	7
Kendilerine güvenmelerini sağlamak	6	4	0	8	2	8	5
Çocuk olduklarını hatırlamak	4	4	8	2	8	0	4
Yaparak öğrenme modeli	2	4	3	3	4	2	3
Öğrencilere adil davranmak	4	2	0	5	0	6	3
Takım ruhu oluşturmak ve hayal güçlerini kullanmak	4	0	0	3	0	4	2

* normalize edilmiş değerler

Anket sonuçlarına göre öğretmenlerin öğrencilerini motive etmek için en çok şu yöntemleri kullanmaktadırlar: “Öğrencileri sevmek, değer vermek ve yüreklendirmek”, “Ödüllendirmek”, “Başarılarını öne çıkarmak”, “İlginç etkinlikler, sürpriz, fıkra vb.”, “Araç-gereçler hazırlamak”, “Öğrencilerin katılımını sağlamak”, “Öğrenci farklılıklarını dikkate almak”, “Dramatizasyon”, “Öğrencileri etkin dinlemek”. Kadın öğretmenler öğrencilerini motive etmek için araç-gereç hazırlama yöntemini erkek öğretmenlere kıyasla daha çok tercih etmektedirler. Erkek öğretmenler ise öğrencilerin başarılarını öne çıkararak, ilginç etkinlikler, sürpriz, fıkra vs hazırlayarak ve öğrencilerin katılımını

sağlayarak onları motive etmektedirler. Öğretmenlerin öğrencilerini motive etmekte kullandıkları yöntemler ile kıdemleri arasında anlamlı bir bağlantı bulunamamıştır.

Kamu sektöründe çalışan öğretmenler öğrencilerini motive etmek için onları sevme, değer verme ve yüreklendirme, başarılarını öne çıkarma, ilginç etkinlikler, sürpriz, fıkra vb. hazırlama, onların katılımını sağlama gibi yöntemleri özel sektörde çalışan meslektaşlarına kıyasla daha çok tercih etmektedirler. Özel sektörde çalışan öğretmenler ise ödüllendirme, araç-gereç hazırlama, öğrencilerin farklılıklarını dikkate alma ve dramatizasyon yöntemlerini daha çok tercih etmektedirler. Anket sonuçlarına göre branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine kıyasla öğrencilerini motive etmek için daha çok yöntem kullanmaktadırlar. Benzer şekilde, ilköğretim 2. kademedeki çalışan öğretmenler 1. kademedeki çalışan öğretmenlere kıyasla öğrencilerini motive etmek için daha çok yöntem kullanmaktadırlar.

2.4.5 Öğretmenlerin Kendilerini Motive Etme Yöntemleri

Öğretmenlerin kendilerini motive etmek için kullandıkları yöntemlerin öğretmenlerin cinsiyetlerine ve kıdemlerine göre dağılımı Tablo 19’de; öğretmenlerin çalıştıkları sektöre, branşa ve ders verdikleri kademeye göre dağılımı Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 19 Öğretmenlerin Kendilerini Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemlerin Öğretmenlerin Cinsiyetlerine ve Kıdemlerine Göre Dağılımı

	* Kadın	* Erkek	*0 - 5	*6 - 10	*11 - 15	*16 - 20	*21 - 25	*26 - 30	*31 -
Mesleğini sevmek ve sorumluluk hissetmek	48	40	63	27	59	39	80	34	42
Araştırma ve ön hazırlık	28	24	42	33	20	31	18	43	6
Öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olmak	16	34	0	16	20	23	9	19	48
Pozitif düşünce	19	24	0	33	13	55	0	14	18
Eğitimle ilgili yenilikleri takip etmek	18	24	42	27	20	8	36	14	12
Öğrencilere faydalı olma duygusu	12	9	0	0	13	16	18	5	24
Sağlığa dikkat etmek	10	9	0	5	13	23	9	5	12
Kendisiyle gurur duymak	6	12	0	16	7	8	0	14	0
Ekonomik koşullar	3	6	0	5	7	0	0	5	6
Diğer öğretmenlerle görüş alışverişi	3	3	0	5	0	0	0	0	12
Seminerlere katılmak	3	3	21	5	7	0	0	0	0
Özeleştiri	1	3	0	0	0	0	9	5	0

* normalize edilmiş değerler

Tablo 20 Öğretmenlerin Kendilerini Motive Etmek İçin Kullandıkları Yöntemlerin Çalıştıkları Sektöre, Branşa ve Ders Verdikleri Kademeye Göre Dağılımı

	* Kamu Sektörü	* Özel Sektör	*Sınıf Öğretmeni	*Branş Öğretmeni	*İlköğretim 1. Kademe	*İlköğretim 2. Kademe	Toplam
Mesleğini sevmek ve sorumluluk hissetmek	47	43	51	42	51	38	45
Araştırma ve ön hazırlık	25	29	29	26	27	28	27
Öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olmak	27	16	21	22	21	23	22
Pozitif düşünce	16	27	5	30	9	34	21
Eğitimle ilgili yenilikleri takip etmek	18	23	16	22	19	21	20
Öğrencilere faydalı olma duygusu	14	8	8	13	9	13	11
Sağlığa dikkat etmek	10	10	5	13	6	15	10
Kendisiyle gurur duymak	12	4	11	6	9	6	8
Ekonomik koşullar	2	6	5	3	6	2	4
Diğer öğretmenlerle görüş alışverişi	2	4	3	3	4	2	3
Seminerlere katılmak	0	6	0	5	4	2	3
Özeleştiri	2	2	3	2	2	2	2

* normalize edilmiş değerler

Anket sonuçlarına göre öğretmenler kendilerini motive etmek için en çok şu yöntemleri kullanmaktadırlar: “Mesleğini sevmek ve sorumluluk hissetmek”, “Araştırma ve ön hazırlık”, “Öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olmak”, “Pozitif düşünce”, “Eğitimle ilgili yenilikleri takip etmek”, “Öğrencilere faydalı olma duygusu”. Kadın öğretmenler mesleklerini severek, sorumluluk hissederek ve öğrencilere faydalı olma duygusuyla kendilerini motive ederken, erkek öğretmenler öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olarak, pozitif düşünerek, eğitimle ilgili yenilikleri takip ederek kendilerini motive etmektedirler. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olarak, pozitif düşünerek ve öğrencilere faydalı olma duygusuyla kendilerini motive ederken; 16 yılın altında kıdeme sahip öğretmenler araştırma ve ön hazırlığın yanında eğitimle ilgili yenilikleri takip ederek kendilerini motive etmektedirler.

Kamu sektöründe çalışan öğretmenler öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olarak ve onlara faydalı olma duygusuyla kendilerini motive ederken; özel sektörde çalışan meslektaşları kendilerini motive etmekte en çok pozitif düşünceyi tercih etmektedirler. Anket sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine kıyasla en çok mesleklerini severek ve sorumluluk hissederek kendilerini motive etmektedirler. Branş öğretmenleri ise pozitif düşünce, eğitim ile ilgili yenilikleri takip etme ve öğrencilere faydalı olma duygusunu kullanarak kendilerini motive etmektedirler. Son olarak, ilköğretim 1. kademe öğretmenleri en çok mesleklerini severek ve sorumluluk hissederek kendilerini motive ederken, 2. kademe öğretmenleri pozitif düşünce ve öğrencilere faydalı olma duygusuyla kendilerini motive etmektedirler.

3. BÖLÜM SONUÇ VE ÖNERİLER

3.1 Sonuç

Araştırmanın evrenini 2006-2007 Eğitim-Öğretim yılında İstanbul'daki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Örneklemi ise 4 okuldan 125 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın sonunda örnek olarak seçilen ilköğretim 1. ve 5. sınıfları arası ders veren birinci kademe öğretmenleri ile 6. ve 8. sınıfları arası ders veren ikinci kademe öğretmenlerinin demografik özelliklerine, motivasyon ve iş tatmini faktörlerine ilişkin farklılıklar ortaya konmuştur.

Araştırmaya katılanların %62'sini kadınlar %33'ünü erkekler oluşturmaktadır. Bu da meslekte kadınların çoğunluğunun bir göstergesidir. Katılımcıların %8'i (20-29), %27'si (30-39), %36'sı (40-49), %28'i (50-59) ve %1'i (60+) yaş gurubundadır. Bu durumda örnekleme (40-59) yaş gurubu öğretmenler çoğunluğu oluşturmaktadır. Örnekleme evli öğretmenler %86 ile çoğunluktadır.

Araştırma bulgularına göre katılımcı öğretmenlerin çoğunluğunun yabancı dil bildiği görülmektedir. Öğretmenlerin eğitim durumları incelendiğinde yaklaşık %70'inin lisans ve üstü eğitim aldığı tespit edilmiştir. Bunlara ilave olarak katılımcıların %62 ile çoğunluğunu branş öğretmenleri oluşturmaktadır.

Öğretmenlerin çalışma yaşamı açısından analizinde çoğunluğu 10 yıl üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin oluşturduğu, öğretmenlerin %74'ünün 3 veya daha fazla okul değiştirdiği, %52'sinin şu andaki okullarında 7-18 yıl arası kıdem sahibi oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden kamu ve özel sektörde çalışmakta olanlar ile, ilköğretim 1. ve 2. kademe çalışanların sayıları birbirine oldukça yakındır.

Araştırmada aşağıdaki 5 hipotez test edilmiştir:

1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin cinsiyetlerine göre değişiklik gösterir.
2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin kıdemlerine göre değişiklik gösterir.
3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin çalıştıkları sektöre göre değişiklik gösterir.
4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin branşına göre değişiklik gösterir.
5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini öğretmenlerin eğitim verdikleri kademeye göre değişiklik gösterir.

Uygulanan anket sonuçlarının istatistiksel verilerine göre cinsiyetler arasında iş tatmini bakımından farklılık gösterdiği konuların “Tatil süresi”, “Çalışılan okulun teknolojik altyapısı”, “Okul idaresi ile olan iletişim”, “Yöneticilerin desteği” olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler sayılan bu etkenler ile kadın öğretmenlere göre daha fazla iş tatmini yaşamaktadırlar. Cinsiyetler arasında motivasyon düzeyi bakımından farklı olan konuların “Huzurlu bir okul ortamı”, “Ekonomik şartlar”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” olduğu görülmektedir. Kadın öğretmenler “Huzurlu bir okul ortamı”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, erkek öğretmenler “Ekonomik şartlar”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Farklı kıdemdeki öğretmenlerin iş tatminleri bakımından farklılık gösterdiği konular “Çalışılan okulun teknolojik altyapısı” ve “Okul idaresi ile olan iletişim” dir. 20 yıl ve üstü tecrübeye sahip öğretmenler bu etkenlerle daha az tecrübeli öğretmenlere göre daha fazla

motive olmaktadır. Farklı kıdemdeki öğretmenlerin motivasyon düzeyi bakımından farklılık gösterdiği konuların “İyi bir okul yönetimi”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Mesleğini sevmek”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım”, “Altyapı ve materyal”, “Öğrencilerle olumlu ilişkiler” olduğu görülmektedir. 20 yıl üstü tecrübeye sahip öğretmenler “İyi bir okul yönetimi”, “Öğrencilerin başarısı”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, 20 yıl ve altı tecrübeye sahip öğretmenler “Fiziksel çalışma koşulları”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Mesleğini sevmek” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Öğretmenlerin çalıştıkları sektöre göre iş tatmini bakımından farklılık gösterdiği konuların “Okul idaresi ile olan iletişim”, “Yöneticilerin desteği”, “Çalışma arkadaşlarıyla olan bilgi paylaşımı”, “Öğrencilerle olan iletişim”, “Öğrencilere aktarılan bilgilerin içeriği”, “Uygulanan müfredat”, “Öğrencilerin başarısı”, “Velilerden gelen olumlu tepkiler”, “İşte sunulan kendini geliştirme imkanları” olduğu görülmektedir. Kamu sektörü ve özel sektör arasında motivasyon düzeyi bakımından farklılık gösteren konuların “Huzurlu bir okul ortamı”, “Ekonomik şartlar”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” olduğu görülmektedir. Kamu sektöründe çalışan öğretmenler “Ekonomik şartlar”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, özel sektörde çalışan öğretmenler “Huzurlu bir okul ortamı”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğretmen-veli ilişkisi” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Farklı branştaki öğretmenler arasında iş tatmini bakımından farklılık gösterdiği konuların “Okul idaresi ile olan iletişim”, “Yöneticilerin desteği”, “Performanstan dolayı alınan övgü”, “Öğrencilerin öğrenmeye istekli olması”, “Öğrencilerin başarısı”, “Velilerden gelen olumlu tepkiler” olduğu görülmektedir. Anket sonucuna göre farklı branştaki öğretmenler arasında motivasyon düzeyi bakımından farklılık gösteren konular “Huzurlu bir okul ortamı”, “Ekonomik şartlar”, “İyi bir okul yönetimi”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma

koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım”, “Mesleğini sevmek”tir. Sınıf öğretmenleri “Ekonomik şartlar”, “Mesleğini sevmek” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, branş öğretmenleri “Huzurlu bir okul ortamı”, “İyi bir okul yönetimi”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

İlköğretim 1. ve 2. kademedeki ders veren öğretmenler arasında iş tatmini bakımından farklılık gösterdiği konuların “Öğrencilerle olan iletişim”, “Uygulanan müfredat”, “Öğrencilerin öğrenmeye istekli olması”, “Öğrencilerin başarısı” olduğu görülmektedir. Anket sonucuna göre ilköğretim 1. ve 2. kademedeki ders veren öğretmenler arasında motivasyon düzeyi bakımından farklılık gösteren konuların “İyi bir okul yönetimi”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım”, “Altyapı ve materyal”, “Mesleğini sevmek” olduğu görülmektedir. İlköğretim 1. kademe öğretmenleri “Mesleğini sevmek”, “Çocuk sevgisi” gibi etkenlerle daha çok motive olurken, ilköğretim 2. kademe öğretmenleri “İyi bir okul yönetimi”, “Takdir edilme”, “Fiziksel çalışma koşulları”, “Öğrencilerin başarısı”, “Hazırlıklı, ilgili öğrenciler”, “Öğretmen-veli ilişkisi”, “Meslektaşlarla iletişim ve paylaşım”, “Altyapı ve materyal” gibi etkenlerle daha çok motive olmaktadır.

Anket sonuçlarına göre öğretmenlerin öğrencilerini motive etmek için en çok şu yöntemleri kullanmaktadırlar: “Öğrencileri sevmek, değer vermek ve yüreklendirmek”, “Ödüllendirmek”, “Başarılarını öne çıkarmak”, “İlginç etkinlikler, sürpriz, fıkra vb.”, “Araç-gereçler hazırlamak”, “Öğrencilerin katılımını sağlamak”, “Öğrenci farklılıklarını dikkate almak”, “Dramatizasyon”, “Öğrencileri etkin dinlemek”. Kadın öğretmenler öğrencilerini motive etmek için araç-gereç hazırlama yöntemini erkek öğretmenlere kıyasla daha çok tercih etmektedirler. Erkek öğretmenler ise öğrencilerin başarılarını öne çıkararak, ilginç etkinlikler, sürpriz, fıkra vs hazırlayarak ve öğrencilerin katılımını

sağlayarak onları motive etmektedirler. Öğretmenlerin öğrencilerini motive etmekte kullandıkları yöntemler ile kıdemleri arasında anlamlı bir bağlantı bulunamamıştır.

Kamu sektöründe çalışan öğretmenler öğrencilerini motive etmek için onları sevme, değer verme ve yüreklendirme, başarılarını öne çıkarma, ilginç etkinlikler, sürpriz, fıkra vb. hazırlama, onların katılımını sağlama gibi yöntemleri özel sektörde çalışan meslektaşlarına kıyasla daha çok tercih etmektedirler. Özel sektörde çalışan öğretmenler ise ödüllendirme, araç-gereç hazırlama, öğrencilerin farklılıklarını dikkate alma ve dramatizasyon yöntemlerini daha çok tercih etmektedirler. Anket sonuçlarına göre branş öğretmenleri sınıf öğretmenlerine kıyasla öğrencilerini motive etmek için daha çok yöntem kullanmaktadırlar. Benzer şekilde, ilköğretim 2. kademedeki çalışan öğretmenler 1. kademedeki çalışan öğretmenlere kıyasla öğrencilerini motive etmek için daha çok yöntem kullanmaktadırlar.

Anket sonuçlarına göre öğretmenler kendilerini motive etmek için en çok şu yöntemleri kullanmaktadırlar: “Mesleğini sevmek ve sorumluluk hissetmek”, “Araştırma ve ön hazırlık”, “Öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olmak”, “Pozitif düşünce”, “Eğitimle ilgili yenilikleri takip etmek”, “Öğrencilere faydalı olma duygusu”. Kadın öğretmenler mesleklerini severek, sorumluluk hissederek ve öğrencilere faydalı olma duygusuyla kendilerini motive ederken, erkek öğretmenler öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olarak, pozitif düşünerek, eğitimle ilgili yenilikleri takip ederek kendilerini motive etmektedirler. 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olarak, pozitif düşünerek ve öğrencilere faydalı olma duygusuyla kendilerini motive ederken; 16 yılın altında kıdeme sahip öğretmenler araştırma ve ön hazırlığın yanında eğitimle ilgili yenilikleri takip ederek kendilerini motive etmektedirler.

Kamu sektöründe çalışan öğretmenler öğrencilerle iyi ilişkiler içinde olarak ve onlara faydalı olma duygusuyla kendilerini motive ederken; özel sektörde çalışan meslektaşları kendilerini motive etmekte en çok pozitif düşünceyi tercih etmektedirler. Anket sonuçlarına göre sınıf öğretmenleri branş öğretmenlerine kıyasla en çok mesleklerini

severek ve sorumluluk hissederek kendilerini motive etmektedirler. Branş öğretmenleri ise pozitif düşünce, eğitim ile ilgili yenilikleri takip etme ve öğrencilere faydalı olma duygusunu kullanarak kendilerini motive etmektedirler. Son olarak, ilköğretim 1. kademe öğretmenleri en çok mesleklerini severek ve sorumluluk hissederek kendilerini motive ederken, 2. kademe öğretmenleri pozitif düşünce ve öğrencilere faydalı olma duygusuyla kendilerini motive etmektedirler.

3.2 Öneriler

Eğitim sisteminin en önemli öğeleri yönetici, öğretmen, öğrenci ve velidir. Öğretmen sistemin en stratejik unsurudur. Öğretmenin ruh sağlığı, mesleğe adanmışlığı, bilgi ve becerisi, güdülenme düzeyi, eğitim-öğretim faaliyetlerini doğrudan ve dolaylı bir şekilde etkiler. Bu nedenle, okulda öğretmenin performansının artırılması ve öğretmenlerden üst düzeyde verim alınması gerekir. Okuldaki madde ve insan kaynaklarını okulun amaçları doğrultusunda, etkili kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi; öğretmenin performans düzeyi ile bunu etkileyen iş tatmini ve motivasyonundan sorumludur.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenleri en çok motive eden içsel etkenlerden birinin “Mesleğini sevmek” olduğu ortaya çıkmıştır. Gerçekten de bireyin kendi özelliklerine uygun ve yapmaktan zevk aldığı bir işte çalışması motivasyonunun artmasını sağlayacaktır. Burada yöneticiye düşen personel seçimi aşamasında doğru işe doğru kişiyi almaktır. Durum böyle olunca zaten motivasyon konusu bir problem olmaktan çıkacaktır.

Eğitim yöneticileri öğretmenlerin iş tatmini arttırmak için öncelikle onların iş tatmini tutumlarını ölçen soru formları ya da anketler, görüşme, kritik olaylar, davranış eğilimleri gibi yöntemler kullanmalıdır. Bu yöntemlerden sağlanan bilginin ışığında gerekli görülen durumlarda iş genişletme ya da iş zenginleştirme gibi tekniklerle iş yeniden tasarlanabilir. Ancak yine de unutulmaması gerekir ki, bazı çalışanlar bu tür uygulamaların getirdiği yeni sorumluluklarla daha fazla stres yaşayabilmektedirler. Dolayısıyla yöneticiye düşen çalışanlarını tanıyıp onların farklı beklentilerine cevap verebilecek uygulamaları tercih etmektir.

Çalışanlara motivasyon sağlamanın tek bir yöntemi yoktur, çünkü farklı karakter ve beklentilere sahip çalışanlar bir örgüte katıldıkları zaman beraberlerinde işyerinde başarıyı etkileyen belirli gereksinimler getirirler. Okul yöneticileri öğretmenlerin profilini bilmeli, performanslarını arttırmak amacıyla maddi teşvik, iyi bir çalışma ortamı, takdir ve

ödüllendirme, kariyer geliştirme ve eğitim olanakları gibi motivasyon araçlarını arka arkaya değil; onların ihtiyaçlarına uygun olarak seçerek doğru zamanda kullanılmalıdır.

İşgörenleri çalışmaya isteklendirmek amacıyla motivasyon araçlarının kullanımıyla planlama, uygulama, denetim ve yeniden düzenleme süreçlerinden oluşan motivasyon yönetimi günümüzde okul yöneticileri için bir zorunluluk haline gelmiştir. Kurumun tümüne yönelik motivasyon yönetiminde önce tüm personelin gereksinimlerini dikkate alarak kurum hedefleri ve çalışanların motivasyonu ile örtüşen politikalar geliştirilmelidir. Bunu takiben, bireysel çabayı, takım çalışmalarını, hedefe yönelik performans ve verimliliği etkilemek için kullanılacak motivasyon araçları seçilip uygulanırken kurumdaki tüm bölümlerin karşılıklı uyum ve işbirliği sağlanmalıdır.

Motivasyon yönetiminde başarılı olmak isteyen bir okul yöneticisi öncelikle kurumun hedef, gereksinim ve beklentilerine uygun motivasyon araçlarını belirlemeli, daha sonra ise sorunlu alanları tespit edip doğru stratejileri uygulamalıdır. Ayrıca sürekli öğrenmeli, değişime uyum sağlamalıdır. Motivasyon yönetimi iş planlamasının bir parçası haline geldikçe sinerji ortaya çıkacaktır.

Bu araştırmada örneklem olarak seçilen dört ilköğretim okulu İstanbul ilinde çoğunlukla orta ve üst sosyoekonomik düzeydeki öğrenci ve öğretmen profiline sahip okullardır. Bu konuda ileride yapılacak çalışmalarda farklı sosyoekonomik profildeki okulların da dahil edilmesi önerilir.

KAYNAKÇA

- Alıç, M. (1996). Eğitim Sisteminin Amaçlarının Gerçekleştirilmesinde Eğitim Yöneticisinin İşlevleri. Çağdaş Eğitim Dergisi, (217): 12-16, İstanbul
- Arnold, H.J. & Feldman, D.C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. Journal of Applied Psychology, 67, 350-360
- Aydın, M. (1986). Çağdaş Eğitim Denetim. İM Eğitim Araştırma Yayın Danışmanlık A.Ş., Ankara
- Aytaç, T. (2000). Okul Merkezli Yönetim. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Berry, L. M. (1997) Psychology at Work. Mc Graw Hill Companies Inc., San Francisco
- Bingöl, D. (1984). Çalışma Psikolojisi. Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, Erzurum
- Chapman, D., Lowther, M.A. (1982) Teacher's Satisfaction with Teaching. Journal of Educational Research, 75 (4), 241-247
- Çoşkunoglu, A. (1997) Hürriyet Gazetesi 16 Kasım 1997
- Cüceloğlu, D. (1991) İnsan ve Davranışı. Remzi Kitabevi, İstanbul, 229
- Czubaj, C.A. (1996) Maintaining Teacher Motivation. Education . Volume 116. No:3, 372
- Darling-Hammond, L. (1997). Doing What Matters Most : Investing in Quality Teaching. National Commission on Teaching and America's Future, New York
- Düren, A. Z. (2000) 2000'li Yıllarda Yönetim. Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Fındıkçı, İ. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Alfa Yayınları, İstanbul
- Garih, Ü. (2000). İş Hayatında Motivasyon. Hayat Yayınları, İstanbul
- Glassop, L.I. (2002). The Organizational Benefits of Teams. Human Relations, 55, 225-249
- Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976). Motivation Through the Design of Work : Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16 : 250-279

- Hageman, G. (1997). Motivasyon El Kitabı. Rota Yayınları. 2. Baskı, İstanbul
- İlgar, L. (2000) Eğitim Yönetimi Okul Yönetimi Sınıf Yönetimi. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Imparota, N. (1972) Relationship Between Porter's Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index, Journal of Applied Psychology, 56 (4), 301-304
- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher Turnover and Teacher Shortages. American Educational Research Journal, 38 (3), 499-538
- Keenan, K. (1997) Yöneticinin Kılavuzu. Remzi Kitabevi, İstanbul
- Koçel, T. (2003) İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- Locke, E. A. (1969) What is Job Satisfaction?, Organizational Behavior and Human Performance, 4, 309-336
- Ma, X., MacMillan, R (1999) Influences of Workplace Conditions on Teachers' Job Satisfaction. Journal of Educational Research, 93 (1), 39-47
- Maslow, A.H. (1970). Motivation and Personality. Horper and Row Publishers Incorporated, New York
- McCormick, E.J. & Ilgen, D. (1987). Industrial and Organizational Psychology. 8th Edition. Allen & Unwin, London
- McNamara, C. (n.d.). Job Satisfaction. Retrieved January 16, 2007
http://www.managementhelp.org/prsn_wll/job_stfy.htm#anchor306642
- Murnane, R. J. (1987). Understanding Teacher Attrition. Harvard Educational Review, 57 (2), 177-182
- Oshagbemi, T. (2000) Gender Differences in the Job Satisfaction of University Teachers. Women in Management Review, 15 (7), 331-343
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002) İnsan Kaynakları Yönetimi. Nobel Kitabevi, Adana
- Parkay, F.W., Olejnik S. and Proller N. (1998) A Study of the Relationships Among Teacher Efficacy, Locus of Control and Stres. Journal of Research and Development in Education. Volume 21. No:4, 13-21

- Peretomode, V.F. (1991). Educational Administration. Applied Concepts and Theoretical Perspective. Logos. Loja Educational Research and Publishers
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1994) Management, John Willey and Sons, USA
- Schlechty, P., Vance V. (1983). Recruitment, Selection and Retention : The Shape of Teaching Force. The Elementary School Journal, 83 (4), 468-487
- Tahiroğlu, F. (2002). Düşünceden Sonuca İnsan Kaynakları. Hayat Yayıncılık, İstanbul
- Telman, N. (2004). Çalışan Memnuniyeti. Epsilon Yayıncılık, İstanbul
- Tutum, Cahit. (1979) Personel Yönetimi, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 179, Ankara
- Warr, M. (1998). Life Course Transitions and Desistence from Crime. Criminology 36, 183-218
- Whawo, D.D. (1993). Educational Administration : Planning and Supervision. Jodah Publications, Benin City
- Wong, C.S. & Law, K.S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and attitude. An Exploratory Study. The LeadershipQuarterly, 13, 243-274

EK

EK 1 MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ANKETİ

Anket no : _____

Tarih : _____

DEMOGRAFİK SORULAR

Lütfen işaretleyiniz / yanıtlayınız.

1. Cinsiyet K E

2. Yaş _____

3. Uyruk _____

4. Medeni hal Evli Bekar

5. Bilinen yabancı diller _____

6. Eğitim durumu Ön lisans Lisans Yüksek lisans Doktora

7. Branş _____

8. Kaç yıldır öğretmenlik yapmaktasınız? _____

9. Kaç farklı okulda çalıştınız? _____

10. Şu anda çalışmakta olduğunuz ilk işiniz mi? Evet Hayır

12. Çalışmakta olduğunuz sektör Kamu sektörü Özel sektör

13. Bu okulda kaç yıldır çalışmaktasınız? _____

14. Öğretmenlik yaşamınız boyunca hangi seviyelerde ders verdiniz?

Anaokulu İlköğretim Lise Üniversite

15. Şu anda hangi sınıflarda ders veriyorsunuz?

MOTİVASYON FAKTÖRLERİ ANKETİ (devamı)

Lütfen kısaca yanıtlayınız.

1. Öğretmenleri motive eden etkenler sizce nelerdir?

2. Sınıfta öğrencilerinizi motive etmek için hangi yöntemleri kullanırsınız?

3. İşinizde kendinizi motive etmek için neler yaparsınız?

Lütfen kendinize “İşim bu yönüyle beni ne kadar tatmin ediyor?” sorusunu sorunuz ve cevabınıza uygun seçeneğin altındaki kutuya bir (✓) işareti koyunuz. Lütfen tüm soruları cevaplayınız.

	Hiç tatmin etmiyor.	Genellikle tatmin etmiyor.	Ne ediyor ne etmiyor.	Genellikle tatmin ediyor.	Çok fazla tatmin ediyor.
1. Fiziksel çalışma koşulları					
2. Tatil süresi					
3. Çalıştığınız okulun teknolojik altyapısı					
4. Okul idaresi ile olan iletişim					
5. Yöneticilerin desteği					
6. Performansınızdan dolayı aldığınız övgü					
7. İşinizde ilerleme imkanı					
8. Çalışma arkadaşlarınızla aranızdaki bilgi paylaşımı					
9. Öğrencilerle olan iletişim					
10. Öğrencilere aktarılan bilgilerin içeriği					
11. Uyguladığınız müfredat					
12. Öğrencilerin öğrenmeye istekli olması					
13. Öğrencilerin başarısı					
14. Velilerden gelen olumlu tepkiler					
15. İşinizde sunulan kendinizi geliştirme imkanları					