

T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA GÖREV YAPAN SINIF
ÖĞRETMENLERİNİN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN
FAKTÖRLER
(Kırıkkale İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ
SEZİN İNER

TEZ DANIŞMANI
YRD. DOÇ. DR. SONER MEHMET ÖZDEMİR

KIRIKKALE- 2010

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri ortaya koymaktır. Bu çalışmada ayrıca, öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecindeki motivasyonlarının cinsiyetlerine ve görev yaptıkları kuruma göre değişip değişmediği de ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın örneklem grubunu, çalışma evreni içinde yer alan 100'ü resmi ilköğretim okulunda, 20'si ise özel ilköğretim okulunda görev yapan 120 öğretmen oluşturmuştur. Veriler nitel yolla toplanmıştır. Öğretmenlerin görüşleri, belirlenen nitel yöntem doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Veri toplama sürecinde, literatür taramaları ve öğretmenlerle yapılan ön görüşmeler sonrasında elde edilen verilere dayanarak bir görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu iki kısımdan oluşmuş, birinci kısım öğretmenlerin kişisel bilgilerinden, ikinci kısım ise öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörlere ilişkin sorulardan oluşmuştur. Hazırlanan soruların geçerliğine yönelik olarak uzman görüşlerine başvurulmuştur. Öğretmenlerden 20'si ile yüz yüze görüşme yapılmış, diğer öğretmenlere ise gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra formlar dağıtılarak, formu tam olarak dolduran öğretmenlerden geri toplanmıştır. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz yaklaşımından yararlanılmıştır. Elde edilen verilerin (cevapların) her tema kapsamında frekans ve yüzdesi hesaplanmış ve bu veriler tablolar halinde yorumlanmıştır.

Araştırmada genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

1. Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin görüşleri daha çok öğretmenlik mesleğinin severek yapılması gereken, kutsal ve emek isteyen bir meslek olması, diğer meslek sahiplerini de öğretmenler yetiştirdiği için en önemli mesleklerden biri olması gibi olumlu, diğer taraftan ise öğretmenliğin maddi yönden tatmin edici olmaması ve giderek saygınlığını kaybeden bir meslek olması gibi olumsuz görüşler üzerinde yoğunlaşmıştır.

2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yaşamlarında motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörün maaşlarının yetersiz olması bulunmuştur.

3. Öğretmenler, motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen başlıca faktör olarak öğrencilerin başarılı olmasını belirtmişlerdir.

4. Öğretmenlerin okul ortamı ile ilgili motivasyonlarını en fazla etkileyen faktörler, öğrenci-veli-idareci tutumu, sınıfın/okulun fiziki şartları, meslektaşlarla olan ilişkiler ve sınıftaki öğrenci sayısıdır.

5. Öğretmenler, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının motivasyonları üzerindeki etkisine ilişkin olarak en çok; yöneticilerin işini iyi yapan öğretmeni takdir etmesini ve öğretmenle iyi iletişim kurmasını göstermiştir. Buna karşılık, öğretmenler yöneticilerin öğretmenlerin işini iyi yapmasına rağmen gereksiz yere işlerine karışmalarının ise motivasyonları üzerinde olumsuz etki yaptığını dile getirmişlerdir.

6. Öğretmenlerin çoğunluğu, mesleki bakımından motivasyonlarını en olumsuz etkileyen faktörün ekonomik yetersizlik olduğunu dile getirmişlerdir.

7. Öğrencilerden uygun geri dönüt alamaması, öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaması gibi faktörler, öğretmenlerin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilerken, öğrencilerin ödevlerini yaparak okula gelmesi, öğrencilerin derse etkin katılımı ve öğrencilerin yetiştiği iyi aile ortamı gibi faktörler ise öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilemiştir.

8. Öğretmenler, karşılıklı dayanışma içinde olma, takım ruhuyla çalışma gibi durumların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini ifade ederlerken; anlayışsız, samimi ve özverili olmayan meslektaşlarıyla beraber çalışmak, ve teftiş zamanı bazı meslektaşlarının eleştiride bulunması gibi tutum ve davranışların ise motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

9. Velilerin öğretmene destek vermesi, velilerin öğrenciye karşı sorumluluğunu bilmesi, veliler ile iyi iletişimde bulunma ve velilerin eğitim, kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olması öğretmenlerin motivasyonlarını olumlu yönde etkilerken;

velilerin üretmenin işine gereksiz biçimde karışması ise retmenlerin motivasyonlarını olumsuz ynde etkileyen en önemli faktör olarak belirtilmiştir.

10. alışmada ayrıca, mfettişlerin retmeni sorgulamak yerine retmene rehberlik etmeleri ve retmeni takdir etmelerinin, retmenlerin motivasyonlarını olumlu ynde etkilediği de bulunmuştur.

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the factors that affect the primary school teachers' motivation. In this study, it has also been tried to determine that whether the primary school teachers' motivation in education process varied according to their gender and the institution they work in.

The sample of the study consisted of 120 primary school teachers; 100 teachers serving in public primary schools; and another 20 of them serving in private primary schools. The data was collected by qualitative technique. The views of the teachers' have been collected by semi-structured interviews based on determined qualitative technique. An interview form, used in data collection process, was prepared through literature search and pre-interview with the teachers. The form has two parts; the first part includes the personal information of the teachers and the second includes the factors affecting their motivation. Experts' opinions were taken for validity. While twenty teachers participated face to face interviews, the others were asked to fill out the form after necessary explanations and the forms were collected from the ones who completely filled it. Descriptive analysis approach was used in data analysis. The frequencies and percentages of the collected data were calculated for each item and shown as tables with interpretation.

The following results were obtained in the study.

1. Teachers' positive thoughts about their profession were focused on the fact that being teacher requires will and ambition, is a valuable thing and needs hard-working, is very important because s/he educates others to have all other profession. On the other hand, being a teacher brings financial dissatisfaction and the fact that it started to lose its respect were their negative thoughts about their own profession.
2. Financial dissatisfaction is the most important factor affecting teachers' motivation negatively in their work life.

3. Teachers stated that having successful students is the most positive motivation effect.
4. Student- parents- manager attitude, physical conditions of the class/school, relationship with co-workers, and the number of the students in the class are the most effective factors affecting teachers' motivations in regard of school environment.
5. The teachers stated that having managers who appreciate the teacher doing his/her job well and who communicate with the teachers well is the most important factor affecting their motivation in regard to managers' attitude. Even though a teacher is doing his/her job well, managers' interfering with his/her business affected the teacher's motivation negatively.
6. Most of the teachers pointed out that the most negative professional factor is financial insufficiency.
7. Factors such as getting inadequate feedback from the students, disobeying the school and classroom rules by the students affect teachers' motivation in a negative way. On the other hand, teachers' motivation increases when the students come to school by doing their homework, participate the lessons effectively, and have good family environment.
8. Teachers state that being in mutual solidarity and working with team spirit affect their motivation in a positive way. On the other hand, working with the teachers who aren't sincere, self-sacrifice; who are pedant and are making criticism during the inspection period affect their motivation negatively in regard of co-workers attitude and behaviours.

9. While the parents' support to the teacher, being responsible to their children, having good communication and high level of education, cultural and economic situation motivate teachers in a good manner, interfering with the teacher's business decreases their motivation.

10. It appears that if education inspectors guide and appreciate the teachers instead of criticizing, the teachers will work with a high motivation.

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Eğitim, hayatın her kademesinde devamlılık arz eden bir davranış değiştirme ve geliştirme sürecidir. Bu sürecin her aşamasında aktif olarak görev yapanlar ise öğretmenlerdir (Deniz, Avşaroğlu ve Fidan, 2006). Eğitim sisteminin çok önemli bir alt sistemini oluşturan ilköğretim okullarının başarısı da büyük oranda yönetici ve öğretmenin verimli çalışmalarına bağlıdır. Bir okul yöneticisi, okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, nitelikleri geliştirecek olan okul yöneticisidir. Okulun amaçlarının gerçekleşmesinde en başta öğretmenlere görev düşmektedir. Bu amaçlar öğretmenlerin etkin ve verimli çalışmaları sayesinde gerçekleşecektir (Ünal, 1991: 386-388, Hicks, 1979: 364, Baymur, 1983: 65).

Bir kurumda, insanların ihtiyaçlarının karşılandığı, insan ilişkilerinin iyi olduğu, güven duyulan bir ortamda çalışmak verimliliği yükseltmektedir. Bu nedenle başarı motivasyonla çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin gereken performansı göstermesi beklenmemelidir. Bu nedenle bir kurumda yöneticinin en önemli görevi kurumda çalışan her bireyin kurumun amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlayarak etkin bir kurum yaratmaktır. İşte bu nedenle kurumda çalışan bireylerin istekle çalışmasını sağlayabilmek için, onların motive edilmesi gerekmektedir (Oral ve Kuşluyan, 1997: 93-94).

Bu çalışmada, eğitimin vazgeçilmez, olmazsa olmaz unsurları olan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörler üzerinde durulmuş ve motivasyonlarını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen faktörler incelenmiştir.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde motivasyon olgusu, kurumlar için giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bir kurumda çalışan kişilerin verimli ve başarılı olmalarında motivasyonun önemi yadsınamaz. Son yıllarda eğitim kurumlarında da motivasyon konusundaki çalışmalar artmıştır. Bu çalışmalarda okullarda öğretmenlerin motivasyonlarını hangi faktörlerin etkilediği ve kurumun başarısında ve etkililiğinde motivasyonun önemi üzerinde durulmaktadır.

Motivasyonda, motive etmek istenilen kişi için nelerin önemli olduğunu bilmek, sonra da kişinin isteklerine cevap verecek bir yaklaşım oluşturmak gerekmektedir. Bir çalışanın, niteliklerine uygun bir görevde ve iş ortamında çalışması ile motivasyonu arasında doğrusal bir ilişki olduğu söylenebilir (Britt, 2005: 70).

Artık “öğretmeni kadar okul” anlayışının ön plana çıktığı günümüzde, öğretmenlerin ne kadar motive olarak çalıştığı önem kazanmaktadır (Açıklan, 1997: 45). Dolayısıyla öğretmen motivasyonu önemli bir araştırma konusudur. Bu çalışmada, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin neler olduğunu ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bu çalışma sonunda elde edilen bulgu ve sonuçların; sınıf öğretmenlerinin motivasyonunu hangi faktörlerin etkilediğini ortaya koyduğu düşünülmektedir.

1.2. Problem Cümlesi

İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörler nelerdir?

1.3. Alt Problemler

Problem cümlesine uygun olarak aşağıda belirtilen alt problemlere cevap aranmıştır.

1. İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nelerdir?
2. İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen faktörler nelerdir?
3. İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen faktörler nelerdir?
4. İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin cinsiyetlerine göre motivasyonlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nedir?
5. İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin görev yaptıkları kuruma (resmi ve özel) göre motivasyonlarını etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri nedir?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada ayrıca, öğretmenlerin eğitim öğretim sürecindeki motivasyonlarını etkileyen faktörlerin, cinsiyetlerine ve görev yaptıkları kuruma göre değişip değişmediği de ortaya konulmuştur.

1.5. Araştırmanın Önemi

İlköğretim okullarının amaçlarının gerçekleşmesinde en önemli görevlerden biri öğretmenlere düşmektedir. Bu amaçları, öğretmenler etkin ve verimli çalışarak gerçekleştireceklerdir. Öğretmenin verimli ve nitelikli çalışması için de motivasyonunun yüksek düzeyde olması gerekmektedir.

Bu araştırma, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerini motive eden faktörleri tespit etmek açısından önem taşımaktadır. Bu çalışmanın, ilköğretim kurumlarında görev yapan sınıf öğretmenlerini hangi faktörlerin motive ettiği ve

öğretmenlerin öğretim sürecindeki motivasyonlarını artırmada ne gibi önlemlerin alınabileceğine yönelik ilgilenenlere fikir vereceği düşünülmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- 2007-2008 eğitim-öğretim yılında Kırıkkale'deki 10 resmi, 2 özel ilköğretim okulunda görev yapan sınıf öğretmenleri ile,
- Nitel araştırma yöntemlerinden görüşme tekniği ile,
- Görüşme yapmaya istekli olan öğretmenlerle sınırlıdır.

Bu nedenle, bulguların diğer okullara genellemesinde örnekleme alınan okulların bulunduğu çevre ve diğer özellikler göz önünde bulundurulmalıdır.

1.7. Sayıtlar

Bu çalışmada;

1. Araştırmaya katılan ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin, istekli olarak araştırmaya katıldıkları,
2. Araştırma kapsamında bulunan sınıf öğretmenlerinin görüşlerini objektif olarak ortaya koydukları,
3. Seçilen örneklemin evreni temsil ettiği ve,
4. Araştırmada kullanılan ölçme aracı ile geçerli ve güvenilir veriler toplandığı varsayılmaktadır.

1.8. Tanımlar

Motivasyon: Motivasyon, kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmalarınıdır (Atayeter, 1997: 236).

İlköğretim Okulları: Milli Eğitim Bakanlığına ve diğer bakanlıklara bağlı olarak öğrenim vermekte olan ilk ve orta okul düzeyindeki okullardır.

Güdü: Bireyi harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlerdir (Sabuncuoğlu, 1996: 87).

İçsel Motivasyon: Sırf o etkinliğe katılmaktan haz ve doyum almak için yapma olarak tanımlanır (Balcı, 1992: 38).

Dışsal Motivasyon: Dışarıdan verilen pekiştiricilerin (ödül, ceza, baskı) etkisi sonucu ortaya çıkan motivasyondur (Yüksel, 2007: 80). Öğretmenlere verilen ödül ve cezalar, yönetici, öğrenci ve ailelerden aldıkları sosyal destek ve cesaretlendirmeler dışsal motivasyon kaynaklarıdır (Yazıcı, 2009).

BÖLÜM II

KONUyla İLGİLİ KURAMSAL TEMEL

Bu bölümde motivasyon, motivasyon türleri, motivasyon kuramları, motivasyon araçları, eğitimde ve eğitim kurumlarında motivasyon, eğitimde motivasyonu etkileyen faktörler, eğitimde motivasyonun rolü ve önemi gibi konular üzerinde durulmuştur.

2.1. Motivasyon Nedir?

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Motive kelimesi Türkçe'de güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir (Eren, 2000: 80). Güdü; istekleri, ihtiyaçları, ilgileri, dürtüleri içine alan genel bir kavram olarak görülür (Cüceloğlu, 1996: 55). Güdülenme yada motivasyon ise, bir hedefe dönük olarak davranışı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren bir güç olarak tanımlanmaktadır (Dilts, 1998: 67). Motivasyonun literatürde çeşitli tanımları yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak tarif edilebilir (Ertürk, 1995: 28).

Kast ve Rozenzweig'e (1985: 31) göre; motivasyon, bir kimsenin belirli bir şekilde hareket etmesini teşvik etmek veya en azından belirli bir davranış gösterme eğilimi kazandırmaktır.

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleriyle davranmaları ve çaba göstermeleridir. Motivasyon, dış teşvikin rolü tartışılmakla birlikte, bireyin iş yapma isteğine sahip olmasını anlatmaktadır (Smithers ve Walker, 2000: 833).

Can (1992: 157) ise, motivasyonu, örgütün ve çalışanların ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandırarak bir iş ortamı oluşturabilmek amacıyla, bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlamıştır.

Duyduğu arzuyu veya ihtiyacı tatmin etmek için kişiyi harekete geçiren, bir şeyler yapmaya yönelten bir arzu veya ihtiyaç şeklinde de tanımlanan motivasyon kavramı, kişinin başkası tarafından bir konu üzerinde çalışmak üzere harekete geçirilmesinin yanı sıra, bireyin bir konuda çalışmak üzere kendisinin arzu duymasını içermektedir (Hunter, 1990: 4).

Motivasyonla ilgili farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışlarını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır (Kutaniş, 2004: 49). Motivasyon davranışın, yönelim (tercih), yoğunluk (efor) ve süre (sebatkarlık) olmak üzere üç yönünü etkileyebilir. Motivasyon sadece bireyin hüner ve kabiliyetlerinin kazanımını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda bu kabiliyetlerini nasıl ve ne ölçüde kullanacaklarını da belirler (Locke ve Latham, 2004: 388).

2.1.1. Motivasyon Türleri

Motivasyon içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki biçimde ele alınmaktadır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmaya çalışılmıştır.

a. Dışsal Motivasyon

Bir görevin yada etkinliğin tamamlanması için sağlanan ödüllerle oluşturulan motivasyona “dışsal motivasyon” denir (Karip, 2003: 177). Dışsal motivasyon, dışarıdan verilen pekiştireçlerin (ödül, ceza, baskı, takdir edilme, sevmek, vb.) etkisi sonucu ortaya çıkar. Motivasyonu yükselten uyarıcı dışarıdan verilmektedir. Örneğin, öğrencinin başarısızlık durumu yaşamamak ve düşük not almaktan kaçınmak için çalışması bir dışsal motivasyon örneğidir (Yüksel, 2007: 87).

Dışsal motivasyon, özendirici hedefler ve pekiştireçler aracılığıyla sağlanır. “Okumayı sevdiğiniz (ödül veya amaç) için bir kitabı okumak (faaliyet), faaliyetin

amaçla yakın ilişkisini gösteren bir örnektir. Bulaşık yıkamaktan kaçmak (amaç) için okuma ödevini yapmak (faaliyet) ise faaliyetin amaçla zayıf ilişkisini gösteren bir örnektir. İçsel ve dışsal motivasyonu birbirinden ayıran temel esas buradadır” (Hunter, 1990: 30). Dışsal motivasyonda, dışsal faktörlerin etkisiyle birey bir işi yapmaya yönelir. Maaşın artması ya da ek maddi yararlar sağlanması, çeşitli ödüllerin verilmesi, terfi, tatil imkanı gibi hususlar da dışsal motive edicilere örnek verilebilir.

b. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, insanı etkinliğe iten, istediğini elde edinceye dek etkin kılan ve doyum sağladığında durulumu geçen doğal itici bir güçtür (Başaran, 2000a: 119). İçsel motivasyon, bir işi yapmayı zorlayıcı bir neden olmaksızın seçmek, aktivitenin kendisinden doyum elde etmektir. Hiçbir şey yapmak zorunda olmadığımızda bizi motive eden şeydir. Bireyler, doğuştan gelen bağımsızlık ve yaşamları üzerinde kontrol sahibi olma ihtiyacının yanı sıra kendi kararlarını verme arzusu içindedirler. Bireyler, kendi iradeleriyle davranma özgürlüğüne sahip olduğunda yani bir şeyi yapmak zorunda olduklarından değil, yapmayı istedikleri için yaptıklarında arzuları doyurulmuş olur (Raffini, 1996: 3-4).

Bir işin yapılmasıyla elde edilecek doyum, doğrudan ihtiyaçla ilgili ise güdülenmenin kaynağı içseldir. Yani birey doyum elde etmek için işi başarmaya çalışıyorsa, bu bir içsel güdülenmedir (Ülgen, 1995: 72). İçsel motivasyon, ilgi, gereksinim, merak gibi kişinin içinden gelen etkilerle ortaya çıkar. Eğer kişi içsel olarak motive edilmiş ise, dışsal motive edicilere gerek yoktur (Açıkgöz, 1996: 95). İçsel motivasyon istenilir ve daha etkilidir, fakat insanın gücünde olabilen kusurlar dışsal motivasyonu zorunlu kılmaktadır (Dönmezer, 1996: 82). İçsel motivasyon, çalışanın, işini iyi yapması sonucunda elde etmeyi beklediği subjektif ödülün ya da olumlu duyguların, kişiyi işini yapmak için ne kadar motive ettiğinin ölçüsü olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, kişinin işini iyi yaptığında yaşadığı başarı duygusu, doyum ve kendine saygı ne kadar yüksek olursa, işe yönelik motivasyonu da o kadar yüksek olmaktadır (McAfee ve Champagne, 1987: 103).

Özetle belirtmek gerekirse içsel güdülenme, bireyin herhangi bir zorlayıcı neden olmaksızın bir işi yapmayı istemesidir. Kişisel övünç, işi sevme, güçlü iş etiği ya da kişisel değer sistemi gibi özellikler içsel güdüleyicilere örnek verilebilir.

İçsel motivasyonla dışsal motivasyonun farkına bakıldığında; bir işi yapmak için içsel motivasyona sahip olan birey, aynı işi yapmak için dış kaynaklı ödüllerle motive edildiği takdirde, iç kaynaklı ödüllendirme zamanla arka plana itilir ve yok olur. Zevk için yapılan bir davranışa ayrıca bir dış ödül verilince, o davranışın kendisinden zevk almak yeterli gelmez, dış kaynaklı ödül iç kaynaklı ödülün değerini ortadan kaldırır (Cüceloğlu, 1993: 249-250). Bu anlamda dışsal motivasyonun ortadan kaldırılması, içsel motivasyonu güçlendirmektedir. Dışsal pekiştiricilerin bir diğer olumsuz yanı ise, uyarıcının ortamdaki geri çekilmesi halinde motivasyon düzeyinin düşmesidir. Faaliyetle amaç arasındaki doğrusal ilişkiden dolayı, içsel motivasyonla güdülenen faaliyet her zaman ödüllendirilirken, dışsal motivasyon bir amacın gerçekleşmesini her zaman garanti etmeyebilir.

2.2. Motivasyon Kuramları

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan iş bölümü ve onun doğal uzantısı olan uzmanlaşma olayı ve diğer etkenler, iş görenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli hale getirmenin yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Araştırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu, iş görenlerin davranışlarını, işe olan farklı bağıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları soru ise şudur: İşletmelerde çalışan iş görenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzuyla yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm iş görenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir? Bu çalışmalarda esas olan, iş görenlerin tekrar ve sürekli istekli hale getirilmesi olduğu için motivasyon sağlama gerçeği ön plana çıkmıştır (Sabuncuoğlu, 1995: 94).

19. yüzyılın başından bu yana endüstrinin hızlı gelişme göstermesi, üretimin görülmemiş boyutlara ulaşmasına yol açarken, insan unsuru daima geri plana itilmiştir. Bu da insanların fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak yıpranmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle birlikte bilim adamları isteksiz, mutsuz ve ümitsiz insanların tekrar yönetime katılmaları için neler yapılması gerektiği hakkında birtakım çalışmalar yapmışlardır. Sonuçta çalışanın motivasyonu ile ilgili birtakım teoriler geliştirmişlerdir. Endüstrileşme süreciyle motivasyon kavramı ortaya çıkmış ve isteksiz çalışanların motivasyonunu artırmak amacıyla çeşitli motivasyon kuramları geliştirilmiştir.

Güdüleme kuramları değişik şekillerde sınıflandırılmıştır. Çetinkanat (2000: 22) güdüleme kuramlarını, gereksinim kuramları ve bilişsel kuramlar olarak iki grupta toplarken; Günbayı (2000: 26), güdüleme kuramlarını üç grupta toplayarak incelemiştir. Bunlar; gereksinim kuramları, süreç kuramları ve pekiştirme kuramlarıdır.

Güdüleme kuramları, içerik ve süreç kuramları olarak da kümelendirilmiştir (Balcı, 1998; Başaran, 2000b; Bingöl, 1999). İçerik kuramları, insanın doyuracağı güdülerini ya da gereksinimlerini odak olarak alırken süreç kuramları, güdülenmenin oluşumunu odak olarak alır (Başaran, 2000b: 82).

Bu çalışmada da güdüleme kuramları, insanın hangi gereksinimler için davranışa geçtiğini ve güdülenmenin nasıl olduğunu açıkça görmek bakımından içerik kuramları ve süreç kuramları olarak ele alınmıştır.

2.2.1. İçerik Kuramları

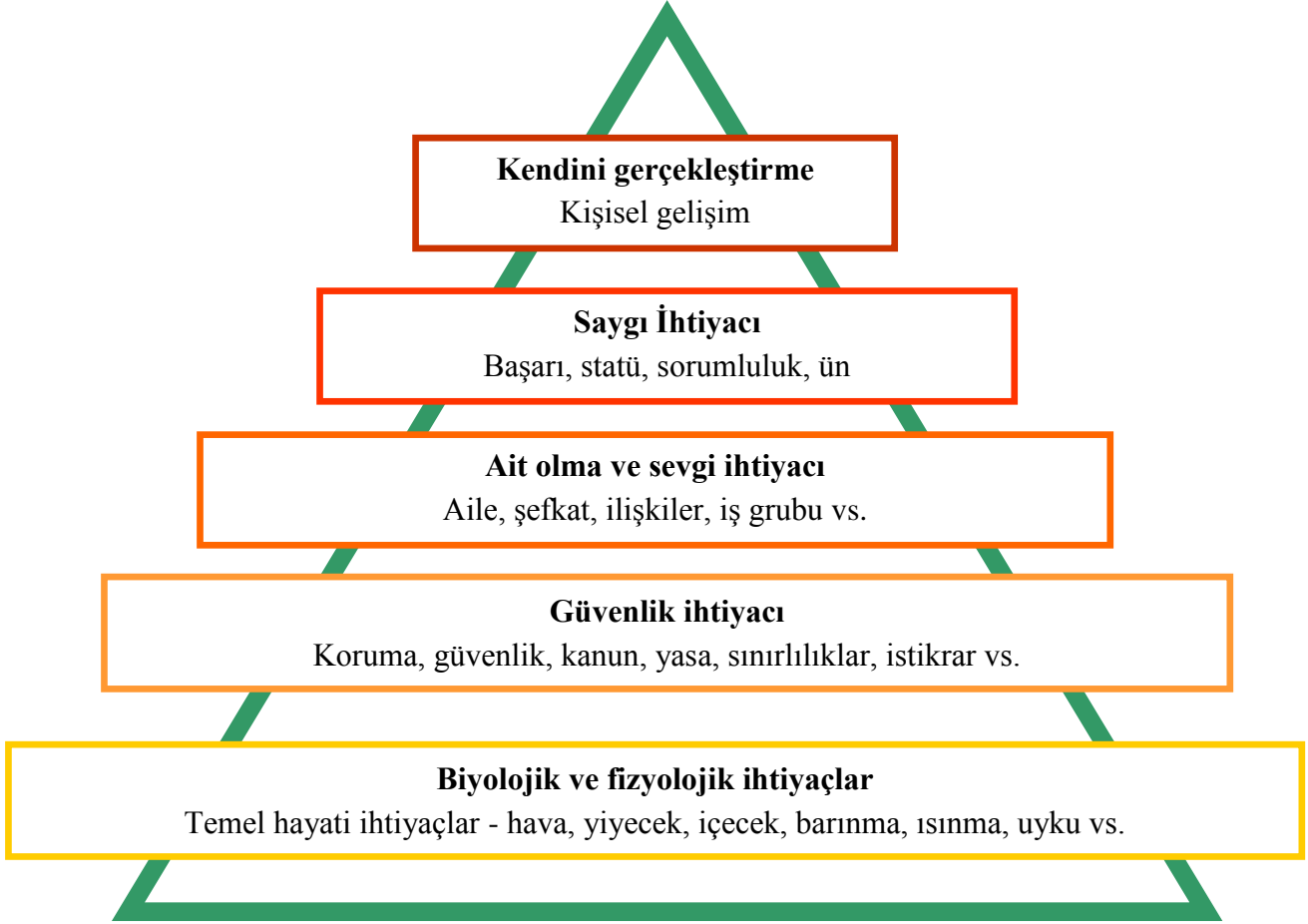
İçerik kuramları, kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir (Stoner 1978: Akt. Koçel, 1995: 90). İçerik kuramları daha çok bireylerin ihtiyaçları üzerinde durur. Dolayısıyla da motivasyonun başlaması için koşul olan “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriği” ile ilgilenir (Kesici, 2003: 222).

İçerik kuramlarının en tanınmışları, Abraham Maslow'un “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”, Frederick Herzberg'in “İki Etmenli Güdüleme Kuramı”, D.C. McClelland'in

“Başarıya Güdülenme Kuramı” ve McGregor'un “X ve Y Kuramı”dır (Balcı, 1985; Başaran, 2000b). Aşağıda bu kuramların her biri açıklanmıştır.

2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Motivasyon ile en kapsamlı açıklamalardan birisini Maslow (1970) yapmıştır. Maslow’a göre, insanlar isteyen varlıklardır ve ihtiyaçlar onların davranışlarını etkilemektedir. Maslow, insanların ihtiyaçlarını basit olandan karmaşık olana doğru önem sırasına dizerek, Şekil 1’de belirtilen ihtiyaçlar hiyerarşisini oluşturmuştur (Salı, 2004: 168).



Şekil-1.Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Businessballs, 2009)

Biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar (hava, su, beslenme, uyku gibi) hayatı devam ettirmek için gerekli olan ihtiyaçlardır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi’ne göre, ilk

basamaktaki bu ihtiyaçlar karşılanmadıkça daha üst basamaklardaki ihtiyaçlar karşılanamayacak ve karşılanana kadar da hissedilemeyecektir. Biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, dikkat, fiziksel ve duygusal zarardan uzak olmak için güvenlik ihtiyacı üzerine yoğunlaşır. İhtiyaçlar, güvenli bir alanda yaşayarak, tıbbi sigorta, iş güvenliği ve finansal destek ile yerine getirilebilir. Alt basamaktaki biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlar ile güvenlik ihtiyacı karşılandıktan sonra, üst basamaktaki ihtiyaçlar önemli olur ki bunların ilki ait olma ve sevgi ihtiyacıdır. Ait olma ve sevgi ihtiyacı diğer insanlarla iletişime geçmeyle ilgilidir. Kişi, ait olma duygusunu hissettiğinde önemli olduğunu hissetmek ortaya çıkar. Saygı ihtiyacı, içsel ve dışsal saygı olmak üzere ikiye ayrılır. İçsel saygı ihtiyacı, kişinin kendisine olan saygısı ve başarıyla ilgilidir. Dışsal saygı ihtiyacı ise, sosyal statü ve ün gibi ihtiyaçlardır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nin zirvesindedir. Bu ihtiyaç, kişinin tüm potansiyellerine ulaşabilme isteğidir. Kendini gerçekleştirme sürecindeki bireyler, kendilerini ifade etme, yeteneklerini kullanma, demokratik bir kişilik yapısına sahip olma ve yaratıcı olma gibi özelliklere sahiptir. Bu ihtiyaç, asla tam olarak karşılanamamaktadır. Maslow' a göre, nüfusun sadece çok az bir bölümü kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşabilmiştir (NetMBA Business Knowledge Center, 2009).

Tablo – 1
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin Kurumca Nasıl Karşılanabileceğinin Örnekleri

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	Kurumca Nasıl Karşılanabileceği Örnekleri
Kendini gerçekleştirme (kişinin yaratıcı yeteneklerini kullanabilmesi)	Yaratıcılık gerektiren cazip işler, kişisel gelişme ve yükselme olanakları
Saygınlık (kendini gösterme) –başarı, tanınma ve statü sahibi olma	Yapılan işin beğenilerek övülmesi, yükselme, statüye uygun aylık, itibarlı olanaklar
Ait olma (sosyal ihtiyaçlar) –sevme,ait olma, kimlik duygusu kazanma, benimseme	Arkadaşça ilişkiler ortamı, sosyal faaliyetler
Güvenlik ihtiyacı (tehlikelerden korunma, güvenlik içinde olma)	Sigorta ve emeklilik programları, iş güvencesi, emin ve sağlıklı iş koşulları
Fizyolojik ihtiyaçlar (yaşam ihtiyaçları)	Ücret, yan ödeme, iyi çalışma koşulları

Kaynak: Can, (1984) : Akt. Erdem, (1997: 71).

2.2.1.2. Herzberg'in İki Etmenli Gdleme Kuramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyararşisi kuramından sonra en çok bilinen kuramdır. Herzberg 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yaptığı araştırma sonucunda gereksinmeleri ve güdüleme etkenlerini belirlemiştir.

1. grup, motive edici faktörler: İşin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarma ve tanınma gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin varlığı, kişisel başarı hissi verdiği için kişiyi motive edecektir.

2. grup, hijyen faktörleri: cret, maaş, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim ve iş görenlerle astlar arasındaki ilişkilerin niteliği gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörlerin kişiyi motive etme özelliği yoktur. Ancak bu faktörler mevcut değilse, kişi motive olmayacaktır. Bunların mevcut olması kişinin motive olabileceği asgari koşulları sağlayacaktır (Erdem, 2007: 224).

2.2.1.3. Mc Clelland'ın İhtiyaç Kuramı

Mc Clelland'ın İhtiyaç Kuramı, kişilik üzerinde durur. Ona göre  tane öğrenilmiş ya da kazanılmış ihtiyaç vardır. Bunlara bilinen ihtiyaçlar denilir. Bu bilinen ihtiyaçlar; başarı ihtiyaı, g ihtiyaı ve yakın ilişkiler ihtiyaıdır. Kişiler ve milli kültürler bu ihtiyaçların derecesine göre farklılıklar gösterir (Nelson ve Quick, 1997: 141).

Mc Clelland kuramına göre birey  grup ihtiyaın etkisi altında davranış gösterir:

- Başarma ihtiyaı: Üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için abalamak.

- G kazanma ihtiyaı: Diğer insanlara başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyaı.

- İlişi kurma ihtiyaı: İnsanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç (Robbins, 1992: 153).

Başarı Güdüsü Olan Bireyler:

1. Sorunlara çözüm bulmada kişisel sorumluluk almak isterler.
2. Amaca yöneliktirler.
3. Ortalama, gerçekçi ve elde edilen amaçlar koyarak belli bir dereceye kadar riske girerler.
4. Yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
5. Yüksek enerji ve istekle zorlu çalışmalara girerler.

Güç Kazanma İhtiyacı Olan Bireyler:

1. Diğer kişiler üzerinde güç ya da etki sahibi olmayı isterler.
2. Kendilerine bu gücü sağlayacak durumlarda diğerleriyle yarışmayı severler.
3. Diğerleri ile karşılaşmadan zevk alırlar.

Arkadaşlık (özdeşleşme) İhtiyacında Olan Bireyler :

1. Diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler.
2. Diğerleri tarafından sevmekten hoşlanırlar.
3. Parti, kokteyl gibi sosyal faaliyetlerden zevk alırlar.
4. Bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler (Can, 1992: 170).

2.2.1.4. “X- Y” Kuramı

Douglas McGregor, örgütleri inceleyerek, var olan durumu “X” (eski – kötü) ve olması gereken durumu ise “Y” diye adlandırmak sureti ile “X-Y” teorisini geliştirmiştir (Mc Gregor, 1970). “Y” yaklaşımında insan, layık olduğu yeri almıştır. X kuramına göre işgörenler yönetim tarafından uyarılmadıkça pasif kalırlar hatta örgüt gereksinmelerine karşı direnirler. Bu yüzden işgörenler korkutularak ceza ile tehdit ve kontrol edilerek veya ödüllendirilerek çalışmaya istekli hale getirilmelidir. Y kuramına göre, dıştan denetim yerine içten denetim vardır. Fırsatların yaratılması, potansiyellerin değerlendirilmesi, engellerin kaldırılması, gelişmenin özendirilmesi ve liderlik yönetimin görevleridir (Erdem, 1997: 70).

2.2.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, bireylerin nasıl davranışa geçeceğini, kendisini nasıl yönlendireceğini ve davranış değişikliğine göre kendisini nasıl kontrol edeceği üzerinde durur. Süreç kuramlarının merkezinde birey vardır. Birey davranışın sorumluluğunu alır. Düşünür, karar verir, değiştireceği davranışın nedenleri ve sonuçları üzerinde durur ve planlama yapar. (Kesici, 2003: 87).

Güdülenmenin oluşumu üzerinde odaklanan süreç kuramlarının en önemlileri V.H. Vroom'un "Beklenti Kuramı", "Çok Değişkenli Güdülenme Kuramı (Lawler-Porter Modeli)", Adams'ın "Denklik Kuramı", "Amaç Kuramı" ve "Pekiştirme Kuramı" dır (Balcı, 1985; Bingöl, 1998; Başaran, 2000b).

2.2.2.1 Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom'un beklenti kuramına göre, bir insanın güdülenmesi, belli bir davranışın amaca ulaştıracağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Akat ve Budak, 1994: 167).

Motivasyon= Kişinin ödülü arzulama derecesi x bekleyiş.

Bu modeldeki üç temel kavram şunlardır (Erdem, 2007: 226):

1. Valans: Bireyin bir sonucu elde etmek konusundaki isteğinin şiddetidir. Amaca verilen önemdir. Pozitif valansta istek çok fazladır, negatif valansta istek yoktur. Sıfır valans ise nötr olma durumudur.
2. Beklenti: Bireyin belli bir davranışının onu belli bir sonuca ulaştıracağı yolundaki inancının şiddetidir. Birey, belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanırsa beklenti 1'dir. Ancak, birey ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanırsa beklenti 0'dır.
3. Araçsallık: Birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder. Örnek; maaş esasında daha yüksek statü elde etmek, etrafta tanınmak, kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir. Yoksa tek başına yüksek maaşın bir anlamı yoktur.

2.2.2.2 Porter – Lawler Kuramı

Porter – Lawler kuramında Vroom’da olmayan tutum değişkenleri vardır.

Bunlar (Onaran, 1981: 76);

Ödülün değeri; temel ihtiyaçları karşılamaları ölçüsünde değerlendirilir.

Nispi çaba – ödül olasılığı; çabaların ödülü getirip getirmeyeceği beklentisidir.

İkiye ayırabiliriz:

1. Ödülle iş başarımı ilişkisi konusunda beklenti.

2. İş başarımı ile çaba arasındaki ilişkinin beklentisi

Bu oran her kişiye göre değişir.

Çaba; tutum ve çalışanının iş yapmak için harcadığı fiziki ve akli enerji miktarıdır.

Bu kuramda, ödülün değerine ve olasılığına göre güdülemenin ve gayretin derecesi dikkate alınmıştır. Bu değerler incelenecek olursa, bir işi başarmak için bireyin sarf edeceği enerjinin yanı sıra, becerisini ve bilgisini, o ödevi algılamış olmasını da içermektedir. Ödül ise parasal bir kazanç ve terfi olabileceği gibi tatmin olma ve başarma hissi gibi tamamen içe dönük bir durum da olabilir (Akat ve Budak, 1994: 170).

2.2.2.3 Adams’ın Denklik (Eşitlik) Kuramı

Eşitlik kuramında, bireylerin işlerinde gösterdikleri çabalarla iş sonunda elde ettikleri çıktılar arasındaki uyumu sağlamaya çalıştıkları ileri sürülmektedir. Bu yaklaşımın en yaygın kabul edilen görüşleri Adams'ın denklik kuramıdır (Çetinkanat, 2000: 27).

Bu kurama göre, kişi kendisinin sarf ettiği gayret ve karşılığında elde ettiği sonu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği gayret ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin gayret ile sonucunu içeren bir çeşit oran oluşturmasıyla olur. Kişinin bu karşılaştırma sonucunda algılayacağı her eşitsiz durum, kişinin bu eşitsizliği giderici davranış göstermesiyle sonuçlanacaktır. Bireyler, kendi girdi ve sonuçları ile diğerlerinin girdi ve sonuçlarını karşılaştırır. Denklik kuramı, işgörenlere yönetimce eşit bir şekilde davranıldığında işgörenlerin daha iyi bir

şekilde güdülenebileceklerini ve adaletsiz bir şekilde davranılırsa güdülenmenin bundan olumsuz etkileneceğini ortaya koymaktadır (Günbayı, 2000: 42).

2.2.2.4 Amaç Kuramı

Edwin Locke tarafından geliştirilen bu kurama göre kişilerin belirlediği amaçlar onların güdüleme derecelerini de belirleyecektir. Amacın kabul edilebilir olması için bireyin gerekli olan davranışları yapabilecek potansiyele sahip olması gerekir. Erişilmesi zor ve yüksek amaçlar belirleyen bir kişi elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır (Gannon, 1981: Akt. Koçel, 1995: 93).

2.2.2.5 Pekiştirme Kuramı

Clark Hull nesnel, ölçülebilir, belirlenebilir değişkenlerden oluşmuş bir motivasyon kuramı geliştirmiştir. Temelde etki – tepki şartlanmasının işleyişi incelenmekte bir yönü ile de Darwin'in “Evrin Teorisi” ne dayanmaktadır. Buna göre davranışın bütün sebebi biyolojik ihtiyaçlarda yatmaktadır. Herhangi bir organizma hayatını sürdürmek için faaliyette bulunur. Bununla beraber biyolojik ihtiyaçlar her zaman davranışı aynı yoğunlukla başlatmadığından, başka bir ifade ile; ihtiyaçlarla davranışın yoğunluğu arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmadığından, Hull, kuramına ihtiyaçları almamış, dürtü kavramına başvurmuştur. Hull temel dürtüleri şöyle belirlemiştir (Onaran, 1981: 104):

- Açlık,
- Susuzluk,
- Solunum,
- Isı dengesi,
- Acıdan kaçınma,
- Uyumak,
- Yuva kurmak.

2.3. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyon konusunda evrensel nitelik taşıyan bazı özendirici araçların varlığı kabul edilse bile, her kişiye ve her topluma uygun bir motivasyon modeli geliştirmek mümkün değildir. Bu yüzden, geçerliliği genelde kabul edilen ve bir çok çalışmada vurgulanan özendirici motivasyon araçları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Özbek, 1998; Koçak, 2002; Yıldırım, 2002; Çiçek, 2002; Kaplan, 2007; Yiğenoğlu, 2007; Tava, 2005).

1. Ekonomik Araçlar

- Ücret artışı
- Diğer parasal teşvikler
- Ekonomik ödül

2. Psiko-sosyal Araçlar

- Çalışmada bağımsızlık
- Sosyal katılma
- Değer ve statü
- Yükselme ve gelişme imkanları
- Çevreye uyum
- Öneri sistemi
- Psikolojik güvence
- Sosyal uğraşlar

3. Örgütsel Araçlar

- Amaç birliği
- Yetki ve sorumluluk dengesi
- Eğitim ve yükselme
- Kararlara katılma
- İletişim
- Yaratıcılık

2.3.1. Ekonomik Araçlar

Örgütlerin kuruluş nedeni ile iş görenlerin çalışma nedenleri özde ekonomik temele dayanır. Bu nedenle yönetimin iş görenlerin çalışma isteklerini ve eğilimlerini yoğunlaştırarak artırmak için ekonomik özendirme araçlarını kullanması gerekmektedir. Ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme motivasyonda ekonomik özendirme araçları olarak kullanılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 108).

2.3.1.1 Ücret Artışı

Ücretin insanların ihtiyaç duyduğu ve istediği mal ve hizmetleri elde etmenin bir aracı olarak işlevde bulunmasından dolayı, iş görenler için ekonomik önemi fazladır. Ücretin önemi ve anlamı ekonomik olduğu kadar aynı zamanda psikolojik de olabilir. Ücret ve diğer ödemeler bir başarı elde etme duygusunun sembolik bir aracını ortaya koyar (Bingöl, 1996: 336).

2.3.1.2. Diğer Parasal Teşvikler

Maaş dışında maddi güdüleme araçları arasında çeşitli ekonomik yararlar, primli ücret, kârdan pay verme, ücretsiz sağlık hizmetleri, ikramiyeler, ulaşım yardımı vb. yer almaktadır (Bingöl, 1998; Ertürk, 1986). Parça başına veya saat başına primli ücret sistemi özendirici araçlardandır. Güdülemede en çok başvurulan özendirici araç, aynı pozisyonda ücrette sürekli artış olması veya yükselmeye paralel olarak ücretin de artırılmasıdır. Bu güdüleme araçları da parayla ilgilidir ancak bunlar çalışana doğrudan para olarak ödenmemekte, işin parasal yönünü arttırıcı etki yaratmaktadır (Özbek, 1998: 40).

2.3.1.3. Ekonomik Ödül

İş görenleri işe özendirmek ve çalışılan kuruma daha çok bağlamak amacıyla başarı gösterenlere ekonomik değer taşıyan, maaşının ya da normal olarak aldığı aylık ya da haftalık ücretin dışındaki ekstralardır. Bulunduğu bölümde, alanda önemli bir yenilik, buluş yapmak, bir kuram geliştirip uygulamak ve önemli yeni sonuçlar elde ederek başka kurumlara örnek olmak. Bu çalışmalar içine girenlerin teşvik edilmesi, başarılı olmalarına fırsat ve imkânlar sunulması, başarılı olduklarında da ekonomik olarak ödüllendirilmeleri beklenen bir durumdur (Koçak, 2002: 63).

2.3.2 Psiko – Sosyal Araçlar

Kişisel faktörlerle birlikte çevresel faktörler olarak adlandıracağımız çalışma koşulları, ortam bireyin davranışlarını etkileyen etmenlerdir. Stresli çalışma koşulları hem fiziksel hem de ussal bozukluklara neden olmaktadır. Bu nedenle psiko-sosyal etmenler bireyin verimli olmasında oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir (Özbek, 1998: 41). Psiko-sosyal araçlar farklı yazarlar tarafından farklı sıralanmıştır. Bingöl (1998: 274), psiko-sosyal güdüleme araçlarını çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence ve sosyal uğraşlar biçiminde ele alırken Kaya (1996: 124), "kişisel manevi fırsatlar" olarak izin, övgü, takdirname, tanınma, prestij gibi kişiye güç kazandıran olanaklar olarak sıralamıştır. Aşağıda bu çalışma açısından önemli görülen psiko-sosyal güdüleme araçları kısaca açıklanmıştır:

2.3.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık, çalışanların benlik duygusunu doyumak yada gelişme gücünü arttırmak amacıyla bağımsız çalışma inisiyatifi kullanmasıdır (Yıldırım, 2002: 55). Çalışanlar, aşırı baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar. Öğretmenlerin mesleki yeterliklerini sergileyip ortaya çıkarmaları için öğretmenlere belirli ölçüde çalışma özgürlüğü verilmelidir.

2.3.2.2. Sosyal Katılma

Bir gruba ait olma duygusu bireyin kendisini güvencede hissetmesiyle birlikte doğal grupla özdeşleşme, bireyin tanınma ve statü kazanma gereksinimini de karşılar (Aydın, 1994: 34). Ayrıca, grup üyeleri arasında çift yönlü bilgi akışı ve geri bildirim dedikodunun önlenmesine, problemlerin hızla çözülmesine ve ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunacaktır. Sosyal katılım sayesinde çalışan daha üretken olacaktır (Çiçek, 2002: 67).

2.3.2.3. Değer ve Statü

Yönetici bir yandan iş görenleri sosyal varlık olarak ele alıp onlara çeşitli gruplara katılma olanakları sağlarken ya da çeşitli gruplara katılmalarını hoşgörüyü karşılarken, diğer yandan onların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer

vermelidir. Statü, bireyin sosyal yapı içerisinde işgal ettiği yerdir. İnsana yaptığı işin o kuruluş için ne kadar önemli olduğu fikrini aşılmasıdır. Bireyin çalışma dünyasında elde etmek istedikleri statü ve başkaları tarafından değer verilme gereksinmesi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşir. Başkaları tarafından parmakla gösterilmek, övülmek, saygı görmek, beğeni kazanmak bu güdünün sonucudur (Tava, 2005: 116).

2.3.2.4. Yükselme ve Gelişme İmkanları

İnsanlar; işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, buldukları mevkilerdeki yetkilerini ve dolayısıyla sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bu nedenle, daha yüksek yetki ve sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. İlerleme yada yükselme yolları tıkanan çalışanların, çalışma ve şevkleri azalacaktır. Dolayısıyla yükselme işyerinde bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Kaplan, 2007: 56).

2.3.2.5. Çevreye Uyum

İş gören çalıştığı çevrenin fiziksel koşullarına olduğu kadar sosyo-psikolojik koşullarına da uymak zorundadır. İçine kapanık kendi dünyasında yaşamak isteyen bireyler uzun vadede işletmeye olduğu kadar kendilerine de yararlı olamazlar. İş gören yeni işe girdiği zaman işletme çevresinin gereklerine, geleneklerine, kurallarına en kısa zamanda alışmalı ve üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır (Koçak, 2002: 68). Yönetici ise, yeni gelen ya da yer değiştiren iş görenlere her konuda yardımcı olmalı, gerekli ve yeterli bilgileri, çalışma arkadaşları ile en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 132).

2.3.2.6. Öneri Sistemi

İşletmede çalışanlar düşünce ve önerilerini açıkça ve özgürce ortaya koyabiliyorsa bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görüşler uygulamaya konuyorsa, o işletme çalışanlar ile yönetenler arasında iyi bir diyalog kurmuş demektir. Ancak iş gören yönetici arasında kurulan bu diyalog, önerinin kabulü ya da geri çevrilmesiyle kesilememeli tersine bu fırsatla doğan ilişkilerin sürekliliği için çaba harcanmalıdır. “Gerekirse öneriyi reddet fakat öneriyi getireni reddetme” görüşü bir yönetim ilkesi olarak benimsenmeli ve bu anlayış içinde öneri sistemi, iş görene işletmeye ilişkin düşüncesini, kişisel sorunlarını, örgütsel ya da teknik konularda görüşlerini üst

organlara iletme imkanı veren bir sistem olarak yorumlanmaktadır (Yiğenoğlu, 2007: 43).

2.3.2.7. Psikolojik Güvence

Psikolojik güvence çalışma atmosferine bağlıdır. Bu konuda ilk yaklaşım çalışma havasını bozan olumsuz nitelikli ve zararlı öğelerin kaldırılmasına dayanır. İkinci yaklaşım olumlu nitelikli çalışma koşullarının gerçekleştirilmesini önerir. Çalışmanın gerçekleştiği atmosfer içinde işin temposu, doğası ve çevresi, psikolojik güvence konusunun ilgi alanı içine girer. Bu konuda ortaya çıkan gereksinimleri karşılamayan kurumlar son derece yetersiz bir insan ilişkisi imajı yaratır (Tava, 2005: 119).

2.3.2.8. Sosyal Uğraşlar

Sportif uğraşlar, geziler, özel günler ve eğlenceler, kütüphane sosyal faaliyetlerinin yönetimce desteklenmesi, grup ruhunun gelişmesini özendirir (Yıldırım, 2002: 55).

2.3.3 Örgütsel ve Yönetmel Araçlar

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

2.3.3.1 Amaç Birliğı

Yöneticinin en önemli görevi, kurum olarak kurumun amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaktır. Kurum bireyden beklentileri doğrultusunda onu motive etmeye çalışır. Birey kendi ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak davranışlarda bulunacağından kurumun bireyin motive olma şeklini çok iyi bilmesi ve ona göre davranması gerekir. Yönetimin elinde çalışanlarını motive etmede etkili olabilecek bir takım özendirme araçları vardır. Söz konusu özendiricilerden bazıları; adil ücret artışı, takdir edilme, iş güvenliği, başarıya bağlı yükselme imkanları, etkili iletişim, kararlara katılmadır (Yıldırım, 2002: 55).

2.3.3.2 Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yönetici, kurum ile ilgili kararlar alırken çalışanı kararlara katılmaya dahil etmelidir. Fakat bu kararlara katılım, sahte demokrasi havası içinde olmamalıdır. Yani çalışana fikrini soruyormuş gibi yapıp çalışanın fikirlerinin tamamen dışında bir karar verilmemelidir. Çalışana sorumluluk vermek katılımı artırır. Çalışanlarınıza kendilerine daha çok güvenmeleri için yardım edin. Hatalarından ders almaları için fırsat tanıyın. Küçük bir hata hiç kimsenin meslek hayatının sonu olmamalıdır (Kaplan, 2007: 54).

2.3.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim bir gereksinimdir. Gütölenen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda yetiştirme ve bütün bu gelişmelerin sonucu olarak kişisel yetenekleri arttırmadır. Yükselme de güdülenen amaç ise; yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla daha iyi ve daha üst görevlere tırmanmaktır. Eğitim çoğu kez yükselmenin aracı ya da basamağıdır. Bir başka deyişle eğitim çalışanı mesleğe hazırlarken, yükselmesi gerekeni daha üst yönlelere yöneltilir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 137).

Çalışanın işinde kendini yeterli hissetmesini ve kendine güven duymasını sağlayan eğitim programları çalışanlar için önemli bir güdüleyici araçtır. Yükselmesiyle çevrenin göstereceğı ilgi ve takdir çalışanın çalışma isteğini artırarak işinde başarılı olmasını sağlar.

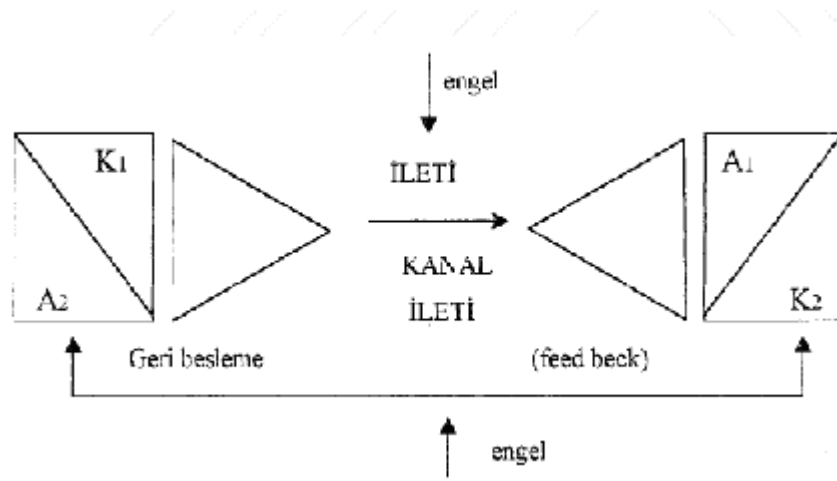
2.3.3.4. Kararlara Katılma

Kendilerini ilgilendiren konularda görüşlerinin dikkate alındığını gören bir çalışan gerçek bir doyum elde edebilir (Özbek, 1998: 42). Çalışanlar yapılan uygulamada ve işleyişte karara katılmalarıyla, öneri ve düşüncelerinin dikkate alınmasıyla motive olacaklardır.

2.3.3.5. İletişim

Kurum içinde kurulan iletişim sistemi, hazırlanan program ve alınan kararların uygulanması konusunda çalışanlara bilgi vermek amacı güderken aynı zamanda onların psikolojik yapılan kurum amaçlarına uyarlamak, ya da değiştirmek, tercihlerini ve davranışlarını yönlentmek, çizilen amaçların gerçekleştirileceğine inanmak ve nihayet onları, belirlenen hedeflere sürekli olarak motive etmek gibi yararı vardır. Okulda iletişimin başlatıcısı okul yöneticisidir. İletişimin nasıl başlatıldığını görebilmek için aşağıdaki çizelgeyi incelemek yeterli olacaktır (Yıldırım, 2002: 56).

Şekil – 2
İletişimin Aşamaları



Kaynak: Açıkalın, 1997: 39: Akt. Koçak, 2002: 76.

2.3.3.6. Yaratıcılık

Yaratıcılık bireyin bulunduğu ortamda düşünce ve isteklerini rahatlıkla ifade edebilmesi yanında, bunları gerçekleştirebileceği yeni fırsat ve imkanları bulabilmesidir. Öneri ve hedeflerinde yanılmalarının kendisine yılgınlık vermeden yeni denemelerde bulunabilmesidir (Koçak, 2002: 77). Öğretmenin yaratıcılığının önünün açık olduğunu bilmesi, hissetmesi onun motivasyonu ve okul içinde destek gördüğünü hissetmesi ile doğru orantılıdır. Bu bağlamda eğitim yöneticileri öğretmen, öğrenci, veli ve diğer çalışanların yaratıcılıklarını geliştirmelerine fırsatlar verilmelidir.

2.4. EĞİTİMDE VE EĞİTİM KURUMLARINDA MOTİVASYON

Eğitimde motivasyon öğrenci, öğretmen, yönetici ve diğer tüm çalışanların işlerini daha nitelikli ve daha istekli biçimde yapmalarında etkili faktörlerden biridir. Motivasyon, bazı öğrencilerin niçin isteyerek çalıştıklarının; diğerlerinin ise niçin isteyerek çalışmadıklarının temel bir faktörüdür (Hastings, 1997: 48). Eggen ve Kauchak'a göre öğrenci güdülenmesini artırmada etkili olan üç temel faktör şunlardır (Bacanlı, 2007: 205):

1. Öğretmen Nitelikleri : Öğretmenin iyi biri olması, coşkulu olması, sıcak ve sempatik bir yaklaşımı taşıması motivasyonu artırır.

2. İklim Değişkenleri : Sınıf ortamının düzenli ve sıcak olması, başarıya yönlendiren ve destekleye bir atmosferde olması, çok şiddetli olmayan yarışma havasının bulunması motivasyonu artırır.

3. Öğretim Değişkenleri : Öğretimde konuya uygun bir giriş, eğitimin kişiselleştirilmiş olması, öğrencinin sürece dahil edilmesi ve geri bildirim mümkün olması motivasyonu artırır.

Premack da özellikle eğitimde kullanılabilecek 2 ilke öne sürmüştür (Bacanlı, 2007: 208):

1. Kişi kendi haline kalsa öncelikle yapmak isteyeceği ve yapmaktan zevk alacağı bir davranış vardır. İkinci olarak yapmak isteyeceği bir davranış da vardır, vb. Bu listenin başında kişi için en çekici ve zevkli olan, listenin alt sıralarında ise yapmaktan çok fazla zevk duymayacağı davranışlar bulunur. Bu sıralama kişiseldir.

2. Organizmanın sıralamasında aşağı sıralarda olan bir davranışı yapmasını sağlamak için, üst sıralardaki bir ihtiyaç pekiştirici olarak kullanılabilir.

Eğitim kurumlarında motivasyon kavramına bakıldığında, motivasyon, insanların örgüt içinde nasıl hareket ettiğini açıklayan, örgütsel davranış ve performans üzerinde çok önemli olan bir kavramdır (Eren, 2006: 123). Örgütsel açıdan motivasyonla ilgili yapılan araştırmalardaki tanımlardan bazıları şöyledir:

Örgütsel açıdan motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını doyumakla sonuçlandırarak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi sürecidir (Can, 1992: 164). Örgütsel açıdan motivasyon, örgüt üyelerinin çalışmaya başlamalarını, çalışmaya devam etmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin veya mekanizmanın tümüdür (Özalp, 1983: 440). Personelin işlerini etkin ve verimli biçimde yapmalarını sağlayacak iş ve ilişki ortamının sağlanması da önemli bir konuyu teşkil eder. Yani bir işi yapma isteği olarak tanımlanan motivasyon, personelin işlerini önemli hedeflerine ulaşmada bir araç olarak görmelerini sağlamak suretiyle artırılabilir (Keith, 1989: 101). Her bir gruptaki personeli harekete geçiren motivasyon faktörleri farklı olduğundan, kullanılacak motivasyon aracının seçiminde çalışanın psikolojik durumunu da dikkate almak gerekecektir (Nüvit, 1998: 175).

İnsanlar nitelikleri, ihtiyaçları, istekleri, beklentileri vb. açılardan birbirlerinden farklıdır. İş koşulları da; zaman, fiziki ortam, gruplar, sosyal imkanlar, yönetim tarzı vb. değişik durumlara göre farklılaşabilmektedir. Bu çok değişkenli yapı, çalışanların motivasyon faktörlerini de etkilemekte ve motivasyon açısından karmaşık bir durum oluşturmaktadır. Bu nedenle çalışma hayatında insanlardan beklenen verimin elde edilmesi ve huzurlu bir çalışma ortamının sağlanması için çalışanların özelliklerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve en iyi şekilde karşılanmaya çalışılmalıdır. Bu şekilde sağlanan yüksek motivasyonla; etkin, verimli, ve morali yüksek çalışanların oluşturduğu performansı yüksek örgütlerle çalışma fırsatı elde edilebilir.

2.4.1. Eğitimde Motivasyonu Etkileyen Faktörler Nelerdir?

Birbirleriyle ve başka bir çok unsurla etkileşimli olan ve etken durumsal değişkenlere göre farklılık gösterebilen bir çok motivasyon faktörü bulunmaktadır. Motivasyon faktörleri çok sayıda araştırmada, farklı niteliklere ve bakış açılarına göre değişik biçimlerde sınıflandırılmaktadır (Qu, Ping ve Wong, 1999: 241). İnsanlar birbirlerinden farklı psiko-sosyal özelliklere sahiptirler. İnsanların doğaları ve ruh halleri birbirlerinden tamamen farklıdır. Dolayısıyla, insanlar için öncelikli motivasyonel araçlar çok farklı olabilir. Örneğin, bir kişi için para çok önemli iken, bir diğer kişi için para ile birlikte işte kendisine duyulan saygı ve insan olarak kendisine

verilen değer çok önem arz edebilir. Eğitim kurumlarında da diğer kurumlarda olduğu gibi, çalışanların ve öğrencilerin motivasyonlarını etkileyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörleri 8 grupta toplamak mümkündür. Bunlar (Aktan, 1999: 34);

1. Yönetime katılım
2. Yetki ve sorumluluk devri
3. Rekabet
4. Etkin iletişim
5. Çalışma yaşamının kalitesi
6. Takdir ve dllendirme
7. Kariyer geliştirme
8. Eğitim olanakları

1. *Yönetime katılım*: Kurumda alışanların karar alma sürecine aktif olarak katılımı motivasyonel bir etki gösterir. Çalışanlar kurumu kendi sahip oldukları kurumlar olarak görürler ve daha fazla çalışma gereğini duyarlar.

2. *Yetki ve sorumluluk devri*: Kurumda alışanlara yetki ve sorumluluk devredilmesi halinde bunun motivasyonel etkisi çok güçlü olur. Kişiler elde edecekleri başarının kendilerine ait olduğuna inanırlar. Aynı Şekilde başarısızlığın faturasının da yine kendilerine çıkacağına inanırlar.

3. *Rekabet*: Motivasyonel araçlardan bir diğeri rekabettir. Rekabet, insanları daha fazla çalışmaya, üretmeye ve yeniliğe sevk eder.

4. *Etkin iletişim*: Kurumda yönetici ve çalışanlar arasında etkin iletişim olması insanları daha fazla çalışmaya sevk eder. Etkin iletişim, emir-komuta ilişkisi olmaksızın tüm kurum çalışanlarının yakın iletişimde bulunmaları, sahip oldukları bilgiyi paylaşmaları ve sorun çözme konusunda birbirlerinden destek ve yardım alabilmeleri demektir.

5. *Çalışma yaşamının kalitesi*: Bu genel kavramın içinde yer alan bazı unsurlar Şunlar olabilir: İşyerinde alışma koşullarının sağlıklı ve emniyetli olması, sosyal imkanlarının yeterli olması, spor-kültür-sanat vs. faaliyetlere kurumda yer verilmesi, emeklilik imkanların iyi olması vs. Çalışma yaşamı kalitesinin iyi olduğu kurumlarda daha yüksek bir motivasyonel etki görülebilir.

6. *Takdir ve ödüllendirme:* Kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerinin sonucunda maddi olarak ödüllendirilmeleri önem taşır. Yüksek ücret vermek tek başına yeterli değildir. Kurumda daha fazla çalışan kişileri ayrıca ödüllendirmek, yenilik ve yaratıcılığı teşvik etmek için kurumda ödüllendirme sisteminin varlığı gerekir.

7. *Kariyer geliştirme:* Kurumda kişilerin mesleklerinde kendilerini geliştirebilmeleri ve yükselme olanaklarının mevcut olması son derece önem taşır. “Kariyer platoları”nın olması durumunda ise kişiler daha fazla çalışma gereğini duymazlar.

8. *Eğitim olanakları:* Kurumda çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini artırmak için uygulanacak olan eğitim ve seminerlerin motivasyonel etkisinin yüksek olduğu söylenebilir.

Örgütün çeşitli özellikleri ile ilgili olan örgütsel faktörler ise, örgütün çalışana bakışı, onu değerlendirmesi ve çalışana sunduğu olanaklarla çalışanın yeteneklerini kullanmada önemli bir belirleyicidir. Örneğin; örgütün çalışma alanı, kullandığı teknoloji, çevresel koşullar, fiziksel koşullar, yönetim anlayışı vb. birçok faktörden oluşabilir. 20. yüzyılda kurumlar çalışanlardan yüksek verim almak için onların motivasyonunun sağlanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Bu konuyla ilgili bir çok araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda genel olarak aşağıdaki özelliklerin çalışanlar için motivasyon kaynağı olduğu belirlenmiştir (Hopper, 1996; Morgan ve King, 1980):

1. Ücret artırımını,
2. Gelecek güvencesi,
3. Yükselme olanağı,
4. İyi ve sağlıklı çalışma koşulları,
5. Kendilerini gösterme olanağı,
6. Üstlerle iyi ilişkiler kurmak,
7. Üstlerin kendilerine adil davranması,
8. Üstlerce beğenilmek,
9. Özel sorunlara ilgi ve yardım,
10. Örgütün üyesi olduğu (ilişkinlik) duygusunu geliştirmek

Çalışanın çeşitli özellikleri ile ilgili olan bireysel faktörler, çalışanın örgütü algılaması, kabullenmesi ve örgüt içindeki davranışlarında oldukça önemlidir. Örneğin kurumun amaçlarını benimseme, iş arkadaşlarıyla uyumlu olma, beklentilerine ulaşabilme vb. faktörler sayılabilir. Bireysel motivasyon için şunlar sıralanmaktadır (Sang, 1998: 101):

- Başarmak için, başarıyı tasavvur et ve inan.
- Başarı en büyük motive edicidir.
- Her insanın başarılı olduğu bir alan vardır.
- Gelecek, hayatınızın kalan bölümünü geçireceğiniz yerdir.
- Şu anda ne olduğun geçmişte ne olduğundan daha önemlidir.
- Ne amaçladığınız, ne olmak istediğiniz ise hepsinden önemlidir.
- Sizi durduran tek şey sizsiniz.
- Kendinizi nasıl düşünüyorsanız öylesiniz.
- Problemlerinizi engelleriniz değil öğretmenlerinizdir.
- Hedefleriniz hakkında neler hissettiğiniz, başkalarının neler hissettiğinden daha önemlidir.
- Hayal kurmanıza müsaade edin.
- Siz değişirseniz eğer hayatınız da değişebilir.

Motivasyonu yüksek bireylerle çalışmak kuruma istenilen düzeyde verim sağlayacağı için, kurum içerisinde çalışanların motivasyonunun artırılması gerekmektedir. Motivasyonu artıran unsurlar, şu şekilde sıralanmaktadır (Allan, 1998: 34-35):

- 1- Tasarım yapmaya fırsatlar tanımak,
- 2- İş bölümü yapmak,
- 3- Görev dönüşümü yapmak,
- 4- Sorumluluk vermek,
- 5- Hatalardan ders almak,
- 6- Güven vermek,
- 7- Geri bildirimde bulunmak,
- 8- Çalışanların işlerini kontrol etmelerini sağlamak,

- 9- Takdir edilme ve övgü ihtiyacını karşılamak,
- 10- Adaletli bir ödül dağıtım sistemi geliştirmek,
- 11- Takım çalışmasını güçlendirmek,
- 12- İş hakimiyeti sağlamak.

Bunun yanında, çalışanların motivasyonunu artıran diğer örgütsel faktörler ise şöyle sıralanmıştır (Öztürk ve Dündar, 2003: 57-67):

- 1- Yapılan işin takdir edilmesi,
- 2- Karara katılma ve inisiyatif kullanma,
- 3- Kişiye önem verilmesi,
- 4- Çağdaş disiplin anlayışı,
- 5- Yönetimle iletişim kurabilme,
- 6- Fiziki çalışma ortamının uygunluğu,
- 7- İşin tekdüze olmaması,
- 8- Çalışma saatlerinin uygunluğu,
- 9- İş yükünün aşırı olmaması,
- 10- Sosyal imkanların yeterliliği.

2.4.2 Eğitim Kurumlarında Motivasyonun Önemi ve Rolü

Kurumlarda motivasyon; çalışanları farklı şekillerde davranmaya sevk eden faktörlerin belirlenmesi, bu faktörlerin çalışanların davranışlarını neden ve nasıl yönlendirdiğinin anlaşılması, olumlu davranışları sürdürmelerinin nasıl sağlanabileceğinin araştırılması ile ilgilidir (Koçel, 2006: 633-634). Motivasyonun nasıl sağlanabileceğinde temel unsur, çalışanların gönüllü çalışmaya yönelmeleri ile ilgilidir. Gönüllü çalışma isteği, çalışanların arkadaşları ve kurumun işleyişi için duyduğu endişeye bağlı olarak gelişmektedir (Finkelstein, 2006: 603).

Çalışanları kurum yararına hareket etmek için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Çalışanları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortamın yaratılması, yapılması gereken işlerin başında gelir.

Kurumları ile iyi uyum sağlayan, iyi ilişki kuran ve kurumun değerlerini destekleyen çalışanların, motivasyonu ve performansı yükselir, işe devamsızlık oranları düşük olur (ztrk ve Dündar, 2003: 57-67).

Bir kurumda ne kadar nitelikli personel bulunursa bulunsun, çalışanların çalışma isteği, yönetim tarafından harekete geçirilmedikçe kuruma yeterli ya da gerekli faydayı sağlayamazlar. Çünkü kurumun sahip olduğu tüm varlıklar, ancak çalışanları aracılığıyla kurumun amaçlarına hizmet edebilmektedir (Akçakaya, 2004: 187-214). Buradan hareketle kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir, bireyin kurumsal amaçlar yönünde motive edilmesi sağlanmadıkça kurumsal edimler istenen düzeyde olmayacaktır (Eren, 2000: 98).

Sonuç olarak kurumlar için, motivasyon özellikle nitelikli, bilgili ve inisiyatif kullanabilen çalışanları istihdam edebilmek, onların bilgi ve becerilerini daha st düzeylere çıkarabilmek ve kurumun kalitesini ve başarısını artırmak açısından son derece önemlidir.

BÖLÜM III

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde eğitimde motivasyon konusunda yapılan araştırmalar yurt içi ve yurt dışında yapılanlar olmak üzere iki ayrı başlık altında incelenmiştir.

3.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aşağıda eğitimde motivasyon konusunda yurt içinde yapılan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Kabadayı'nın (1982) “Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Gütülenmesi” adlı araştırmasında okul müdürlerinin liderlik davranışları ile öğretmenlerin doyumları arasındaki ilişkiler incelenerek daha sağlıklı öğretmen ve yönetici davranışının oluşturulmasına katkıda bulunulması amaçlanmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir ili merkez ilkokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçları özetle şöyledir:

- Öğretmenler, okul müdürlerinin en fazla yapıyı kurma boyutundaki davranışları, en az da belirsizlik hoşgörüsü boyutundaki davranışları gösterdikleri görüşündedirler.
- Öğretmenler en fazla otonomi, ikinci, üçüncü sırada güvenlik ve kendini gerçekleştirme, dördüncü ve beşinci sırada ise saygı ve sosyal gereksinim alanlarında doyumsuzluk yaşamaktadırlar.
- Öğretmenlerin iş doyumları ile en ilişkili davranış boyutları anlayış gösterme ve özgürlük hoşgörüsü boyutlarıdır.
- Öğretmenlerin sosyal ve saygı gereksinimlerinin karşılanmasında okul müdürlerinin etkileri sınırlıdır.

Ertürk (1986) tarafından, 1985-1986 öğretim yılında tesadüfi örnekleme ile seçilen 130 meslek öğretmenin katılımıyla “Ankara Kız Meslek Liseleri Öğretmenlerinin GÜdülenmelerine” ilişkin olarak yapılan bir diğer araştırmada ulaşılan sonuçlardan bazıları şöyledir: Öğretmenler, doktor ve sağlık hizmetleri, araç-gereç yetersizliği, fiziki çalışma şartları gibi konularda doyumsuzluk göstermekte ve orta derecede bir önem belirtmektedirler. Öğretmenler, kararlara katılma konusuna orta derecede bir doyumun yanında az önem verdiklerini belirtmişlerdir. Mesleki gelişme konusunda ise aza yakın orta seviyede bir doyumun yanı sıra bu konuyu çok önemli gördüklerini belirtmişlerdir. Araştırma sonuçları, öğretmenlerin kendileri ve meslekleri ile ilgili doyum sağlayabilecekleri hususlarda doyumlu, kurumun doyum sağlayabileceği hususlarda ise doyumsuz olduklarını ortaya koymaktadır.

Topçu (1995), “Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerini GÜdüleme Sorunları” adlı araştırmasını Ankara ili merkez ilçelerindeki ilköğretim okulları sınıf öğretmenleri üzerinde yapmıştır. Araştırmanın sonuçları şunlardır:

- Öğretmenler, işlerini yerine getirebilecek sorumluluk düzeyine sahiptir. İlköğretim okulu öğretmenleri, okul müdürlerinin güven verici ve anlayışlı olması, rahat ve etkili çalışabilecekleri bir güvene sahip olmaları, okulda iş birliğine önem verilmesi, karşılıklı konuşularak sorunların çözülmesi ve iletişim sürecinin etkin olarak işletilmesi görüşüne sahiptirler.
- İlköğretim okulu öğretmenlerinin, çevreden gelen politik baskıların eğitim-öğretimi olumsuz yönde etkilediği görüşüne de “orta düzeyde” katıldıkları saptanmıştır.
- İlköğretim okulu öğretmenleri, Mili Eğitim Sistemi’nin kendilerine sağladığı iş güvencesi ve izinleri “orta” düzeyde etkili güdüleme aracı olarak algılamaktadırlar.
- İlköğretim okulu öğretmenleri, güdüleme aracı olarak kullanılan ödüllerin güdüleyici etkisini “oldukça az” olarak algılamaktadırlar.
- Öğretmenlerin güdüleme alanında yapılan etkinliklerin yetersizliğini, güdülemeye olanaklı çalışma koşullarının olmamasını, ilköğretim okulu öğretmenlerinin nasıl güdülenebileceklerinin gerçekçi olarak saptanmamış olmasını en önemli güdüleme sorunu olarak algıladıkları görülmektedir.

“İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri GÜdülemesi” konusunda Cemaloğlu (1996) tarafından 205 sınıf ve branş öğretmeninin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir: Öğretmenler, ilköğretim müfettişlerinin en fazla öğrenci hizmetleri; en az eğitim hizmetleri boyutundaki davranışları gösterdiklerini belirtmektedirler. Öğretmenler, en fazla kendini gerçekleştirme; en az da güvenlik ihtiyacı alanında doyumsuzluk göstermektedirler. İlköğretim müfettişlerinin mesleki yardım ve rehberlik boyutlarındaki davranışlarıyla, sınıf öğretmenlerinin saygı ve kendini gerçekleştirme, branş öğretmenlerinin sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinim alanlarında anlamlı ve ters yönde bir ilişki bulunmuştur.

Şahin (1997); ilköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine ilişkin, algı ve beklentileri ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Araştırmanın bulguları şunlardır:

- Okul müdürlerinin güdüleyici davranışlar gösterme derecelerine ilişkin öğretmenlerin algıları, cinsiyete göre önemli bir fark göstermektedir. Erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre okul müdürlerini güdüleyici davranışlar göstermeleri bakımından daha olumlu bulmaktadırlar.
- Okulun bulunduğu çevrenin sosyo-ekonomik durumuna göre, alt düzey okullarda çalışan öğretmenler, orta ve üst düzey okullarda çalışanlara göre, okul müdürlerini güdüleyici davranışları gösterme düzeyi açısından daha olumsuz değerlendirmektedirler.
- Okul müdürlerinin güdüleyici davranışları göstermelerine ilişkin I. kademe ve II. kademe öğretmenleri farklı beklentilere sahiptirler. II. kademe öğretmenleri I. Kademe öğretmenlerine göre, okul müdürlerinden daha fazla güdüleme davranışı göstermelerini istemektedirler.
- Okul müdürlerinin güdüleyici davranış gösterme düzeylerine ilişkin öğretmenlerin algı ve beklentileri arasında önemli bir fark vardır. Öğretmenler, okul müdürlerinin halen gösterdikleri güdüleme davranışlarının düzeyini düşük bulmaktadırlar.

Eryılmaz (2002) tarafından yapılan “Özel ve Devlet Okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri” adlı araştırmanın genel

amacı, öğretmenlerin farklı boyutlardaki beklentilerinin iş doyumu ve motivasyonlarına etkisini saptamaktır. Bu amaçla likert tipi bir ölçek geliştirilerek 296 öğretmen üzerinde uygulama yapılmıştır. Araştırma bulguları; özel okullarda çalışan öğretmenlerin, okul müdürlerinin tutum ve davranışlarının öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve işlerine motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğu; devlet okullarında çalışanların ise bu görüşe daha az katılım gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte özel okullarda çalışan öğretmenler, devlet okullarında çalışanlara oranla, okullarının çevredeki itibarı ile ve okulun çalışma ortamı ile ilgili daha olumlu düşünmektedir. Hem özel hem de devlet okulundaki öğretmenler, mesleklerinin kendilerine performanslarını değerlendirme şansı verdiğini, işlerini yaparken hedeflerine ulaşabileceklerini belirtmişler; ancak özel okul öğretmenleri mesleklerini icra ederken kendilerini daha fazla stres altında hissettiklerini ifade etmişlerdir.

Çiçek (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdülemeye Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” adlı araştırmanın amacı, ilköğretim okulu yöneticilerinin sınıf öğretmenlerini işe güdülemek için kullandıkları yöntemlere ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2001 - 2002 öğretim yılında Rize ili merkezinde ve ön uygulamanın yapıldığı Çayeli ilçesi hariç, tüm ilçelerdeki (Güneysu, İkizdere, İyidere, Hemsin, Çamlı Hemsin, Derepazarı, Fındıklı, Pazar, Ardeşen ve Kalkandere) ilköğretim okulları (sınıf öğretmeni sayısı beş ve üzerinde olanlar) okullarında görev yapan 220 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) ve 1095 sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmada, 220 yöneticiye ve basit tesadüfi örnekleme yolu ile seçilen 440 sınıf öğretmenine ölçme araçları uygulanmış ve hatalı doldurulan anketler elendikten sonra 161 yönetici ve 331 öğretmen anketi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada iki ölçek kullanılmıştır. Birinci ölçek, araştırmacı tarafından geliştirilen “Güdüleme Yöntemleri Ölçeği”dir. Araştırmada kullanılan ikinci ölçek ise “Rotter’in Denetim Odağı Ölçeği”dir.

Elde edilen bulgulara göre, örgütsel ve yönetsel boyutta yer alan güdüleme yöntemleri, en fazla kullanılan ve öğretmenleri güdüleme derecesi de en yüksek algılanan güdüleme yöntemleridir. Psiko-sosyal boyut ile maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin yöneticiler tarafından kullanılma sıklığı her iki grup tarafından

da düşük algılanmakta ancak, bu boyutlardaki güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini her iki grup da daha yüksek düzeyde görmektedir. Ayrıca, içten denetimli okul yöneticileri, dıştan denetimlilere göre her üç boyutta yer alan güdüleme yöntemlerini de daha sıklıkla kullandıklarını belirtmektedirler. Psiko-sosyal ile örgütsel ve yönetsel boyutlarda yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri güdüleme derecesine ilişkin öğretmen görüşleri öğretmenlerin denetim odağına göre anlamlı bir farklılık göstermezken, maddi boyutta yer alan güdüleme yöntemlerinin öğretmenleri işe güdüleme derecesini içten denetimli öğretmenler, dıştan denetimlilere göre daha yüksek görmektedirler.

Yıldırım (2002) tarafından “Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri” adlı araştırmanın amacı; ilköğretim okulu müdürlerinin, öğretmenleri güdüleme rollerini gerçekleştirme düzeylerini öğretmen ve müdür görüşleriyle ortaya çıkarmak, araştırmanın bulgularına dayanarak önerilerde bulunmaktır. Araştırmada “Motivasyon Anketi” adlı anket, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Anket 71 maddedir ve Likert ölçeği tipindedir. Araştırmanın evrenini, Tokat il merkezindeki ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler ve okul müdürleri oluşturmaktadır, örneklem seçiminde okulların buldukları sosyo-ekonomik çevre dikkate alınmış ve 195 öğretmen, 23 müdür anketi cevaplandırmıştır. Araştırmada şu bulgulara ulaşılmıştır:

1. Müdürler, öğretmenleri motive etmeye yönelik aktiviteleri genellikle her zaman yaptıklarını dile getirmişlerdir.
2. Öğretmenlerin ve müdürlerin görüşlerine göre, her iki görüş ortalamaları yüksek olmasına rağmen, öğretmenlerin görüşleri müdürlerinkinden daha düşük düzeydedir.
3. Öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyetlerine, yaşlarına ve kademelerine göre anlamlı bir fark yoktur.
4. Müdürlerin yaşa göre görüşleri incelendiğinde, 46 yaş ve yukarısı grubunda anlamlı bir fark görülmektedir. Bu yaş grubunun araç-gereç ve fiziki şartlarının uygunluğu alt boyutunda diğer yaş gruplarına göre daha olumsuz düşündüğü ortaya çıkmıştır.
5. İlköğretim okulu müdürlerinin kıdeme göre görüşleri incelendiğinde kıdem

grupları arasında müdürlerin birbirine yakın görüşte oldukları ve güdüleme rollerini her zaman düzeyinde gerçekleştirdikleri saptanmıştır.

6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin, okul müdürlerinin güdüleyici davranışları gösterme derecelerine yönelik görüşleri onların çalıştıkları okulun sosyo-ekonomik durumuna göre önemli bir fark göstermektedir
7. Okulların sosyo-ekonomik duruma göre müdürlerin görüşleri incelendiğinde üst düzey, orta düzey, alt düzey, müdürlerinin görüşlerinde anlamlı bir fark görülmemektedir.

Koçak (2002) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu” adlı araştırmada ilköğretim okullarındaki yöneticilerin, öğretmenlerini nasıl motive ettikleri ve öğretmenlerin nelerden motive olduklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Veriler akademisyen görüşleri de alınarak araştırmacının oluşturduğu görüşme formları ile toplanmıştır. 19 okul müdürü ve 38 öğretmen ile görüşme yapılmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenlerini motive etmek için daha çok yönetsel araçları kullanmakla birlikte, işte verimliliği artırmak için okul içinde informal ilişkilere de önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Öğretmenler ise daha çok psiko-sosyal araçlarla motive olmaktadır. Bunlar takdir edilmek, güven duyulan ortamlarda çalışmak, karara katılmak, iletişim ve öğrencilerine faydalı olmak olarak ortaya çıkmıştır.

Deniz, Avşaroğlu ve Fidan (2006) tarafından yapılan “İngilizce Öğretmenlerinin Öğrencileri Motive Etme Düzeylerinin İncelenmesi” adlı araştırmada, betimsel araştırma yöntemlerinden genel tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmanın evreni, Konya İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan İngilizce öğretmenleridir. Araştırma verilerini toplamak amacıyla, öğretmenlere uygulamak üzere, “Öğretmenlerin Öğrencileri Motive Etme Ölçeği” (ÖÖMEÖ) kullanılmıştır. Araştırma bulguları kısaca şöyle özetlenebilir: İngilizce öğretmenlerinin öğrencileri motive etme yüksek düzeyde kontrol alt boyutu, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür. İngilizce öğretmenlerinin öğrencileri motive etme orta düzeyde kontrol alt boyutu, cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılaştığı saptanmıştır. İngilizce öğretmenlerinin öğrencileri motive etme orta düzeyde özerklik desteği alt boyutu, cinsiyete göre anlamlı

düzyeyde farklılaşmadığı görülmüştür. İngilizce öğretmenlerinin öğrencileri motive etme yüksek düzeyde özerklik desteği alt boyutu, cinsiyete göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Yiğenoğlu (2007) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algılarına Göre Mesleki Etkinliklerdeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler (Ankara İli Çankaya İlçesi Anadolu Liseleri Örneği)” adlı araştırmanın yöntemi görüşme yöntemidir. Bu çalışmada, literatür taramasına dayalı olarak kavramsal çerçeve oluşturulmuş ve görüşme formunun yapılandırılması için öğretmenlerle ön görüşmeler yapılmıştır. Uzman görüşleri alınarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuş ve görüşmeler bu formlarla sürdürülmüştür. Araştırmanın evrenini, Çankaya İlçesindeki 12 Anadolu Lisesi ve bu okullarda görev yapan 510 orta öğretim okulu öğretmeni oluşturmaktadır. Çankaya İlçesindeki orta öğretim okullarından, beş Anadolu Lisesi’nde görev alan 100 ortaöğretim öğretmeni ile görüşme yapılmıştır. Görüşmede isteklilik gözetilmiştir. Araştırmadan elde edilen en önemli sonuç şudur: Öğretmenler daha çok dışsal etmenlerle motive olmaktadır.

Özdemir (2008) tarafından yapılan “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Danışman Öğretmenlerinin Öğrenci Motivasyonuna Etkisi ” adlı araştırma, ortaöğretim okullarında görev yapan sınıf danışman öğretmenlerinin öğrenci motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Ortaöğretim kurumlarında görev yapan sınıf danışman öğretmenlerin cinsiyet, okul türü, sınıf mevcudu, mesleki kıdem, eğitim durumu ve haftalık ders saati değişkenlerine göre öğrenci motivasyonuna etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Bu araştırmanın evrenini, 2006 – 2007 Eğitim – Öğretim yılında, İstanbul ilindeki Genel Lise ve Özel Liselerde görev yapan sınıf danışman öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul ilinde bulunan Pendik, Tuzla ve Kartal ilçelerindeki genel liselerde görev yapan 301 (% 85) sınıf danışman öğretmeni ile, özel liselerde görev yapan 54 (% 15) sınıf danışman öğretmeni olmak üzere toplam 355 sınıf danışman öğretmeni oluşturmaktadır.

Çalışmada cinsiyet değişkenine bağlı olarak genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

Bayan öğretmenlerin “Öğrencilerime isimleriyle hitap ederim.” ifadesine bay öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda, bayan öğretmenlerin “ Verimli ders çalışma yöntemi, sınav kaygısı gibi konuların öğrenciler

tarafından kavranılması için rehberlik servisinden yardım isterim ” ifadesine bay öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. “Sınıfımda öğrenci sayısı fazla olduğundan her öğrenciye vakit ayıramıyorum” ifadesine bay öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları sonucu elde edilmiştir. Bunun aksine, bayan öğretmenlerin “Öğrencilerin kitap okuma alışkanlığı kazanmaları için çalışırım ” değişkenine, bay öğretmenlere göre daha fazla katıldıkları görülmüştür. Bay öğretmenler “ Öğrencilerimle iletişimi arttırmak için sosyal, sportif etkinlikler yaparım ” değişkenine, bayan öğretmenlere göre daha fazla katılmışlardır. Bay öğretmenler “ Haftalık ders yükümün fazla olması öğrencilerimle olan ilgilenmemi azaltmaktadır ” değişkenine, bayan öğretmenlere göre daha fazla olumlu görüş belirtmişlerdir.

3.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Yapılan literatür taramasında eğitimde motivasyon konusunda yurt dışında yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

Brondinsky ve Neill (1983) tarafından yapılan bir araştırmada okul yöneticilerinin çoğu, personelin moralini yükseltmede ve güdülenmesini sağlamada üç şeyin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Bunlar; yönetime katılma, hizmet içi eğitim ve sağlam bir değerlendirmedir (Akt. Ellis, 1984). Yönetime katılma öğretmenin mesleki statüsünü arttırmaktadır. Okul yönetiminde söz sahibi olma ve okuldaki planlama çalışmalarına katılma, öğretmenin, kendisini okulun tam bir üyesi gibi hissetmesini sağlamaktadır. Böylece, yönetime katılma öğretmenin, okulun performansında hak sahibi olmasını sağlamakta, diğer çalışmalar için öğretmeni güdülemekte ve öğretmenlerle yöneticiler arasında dayanışma ve güven duygusu geliştirmektedir. Formal ve informal eğitim, öğretmenler arasında fikirlerin paylaşılmasını ve birbirlerine bağlı olmalarını sağlama konusunda istek yaratmaktadır. İnfomal eğitim, öğretmenlerin meslekleriyle ilgili kaygılarını paylaşmalarını ve mesleki ilgilerini konuşmalarını içermektedir. Formal eğitim ise atölye çalışmalarını ve seminerleri içermektedir. Formal ya da informal olsun her iki tür eğitim de öğretim tekniklerinin geliştirilmesini ve mesleki farkındalığın artmasını sağlamaktadır. Çalışmada iyi bir değerlendirme sisteminin, öğretmenlerin güdülenmesine nasıl katkıda bulunacağı şöyle açıklanmıştır:

Eğer bir değerlendirme sistemi iyi şekilde yapılandırılmış ise öğretmenler, mesleki gelişmelerinin değerlendirilmesine ilişkin gerekli dönütü (feedback) sağlayacaktır. İyi yapılandırılmayan ya da çok iyi olmayan bir değerlendirme sistemi ise öğretmenleri, yöneticiler karşısında istenmeyen bir pozisyona sokarak bir felaket yaratabilir ve öğretmenlerin kaygı, güvensizlik ve küskünlük gibi duygular geliştirmelerine neden olabilir. Okul yöneticileri, öğretmenleri değerlendirme sisteminin bir parçası olmaları konusunda cesaretlendirmeli ve dışsal ödüllerle bunu desteklemelidir. Değerlendirme sisteminin asıl amacı öğretmenlerin iş performanslarını arttırmak için onlara gerekli olan enformasyonu sağlamak olmalıdır. İyi bir değerlendirme sistemi bireysel değeri ve onuru yansıtmalı ve öğretmenleri kişisel ve örgütsel amaçları gerçekleştirmeleri yönünde güdülemelidir. Ayrıca iyi bir değerlendirme sistemi, öğretmenleri yaratıcılıklarını ortaya koymaları konusunda cesaretlendirmeli, işinde iyi olanları tanıtmalı ve bireyin hem kendisini değerli hissetmesini hem de başkalarının ona değer vermesini sağlamalıdır (Akt. Ellis, 1984).

Stromberg (1990) tarafından, ilköğretim müdürlerinin Herzberg'in Güdüleme-Sağlık (hijyen) Kuramı'ndaki güdüleme faktörlerinin öğretmenlerin performansını değerlendirmede kullanıp kullanmadıklarını, bunların dışında özel güdüleyiciler kullanıp kullanmadıklarını ve bu faktörlerin hangi sıklıkla kullanıldığını saptamak üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim müdürlerinin, Herzberg'in kuramında yer alan güdüleme faktörlerini kullandıkları ve özellikle de işin sınıflandırılmasında daha sıklıkla kullandıkları saptanmıştır.

Öğretmenleri daha etkili kılmak için güdüleme ve örgütsel özendiricilerle ilgili olarak Charles H.Sederberg ve Shirly Clark (1990) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda, güdülenmeyi sağlayan birbirini tamamlayıcı nitelikte yedi gereksinim saptanmıştır. Bunlar; güven duygusu, kaygıdan uzak olma, güvenlik, sembolik de olsa maddi bir şeyle ödüllendirme, fikirlerin desteklenmesi ve olanak sağlamadır. Çalışmada ayrıca, önemsiz olduğu ve bir şeylerden yoksun bırakıldığını hissetme duygusunun, öğretmenleri işi bırakmaya ittiği sonucuna varılmıştır (Czubaj, 1996).

Gretzinger (1992), öğretmenlerin motivasyon düzeylerini en üst düzeye çıkaracak beş faktör belirlemiştir. 20 içsel ve 20 dışsal olmak üzere 40 motive edici faktörü sıralayan 25

denek, "öğrencilerinin başarılı olduklarını görmek" ifadesini en yüksek motive edici faktör olarak belirlemiştir. Bundan sonraki motive edici faktörler sırasıyla genç insanları etkileyebilme imkanı, hak edilecek bir başarıya ulaşmış olma duygusu, daha yüksek maaş, azalmış ders yükü ya da sınıf büyüklüğü ve daha fazla derse hazırlık süresi. Araştırmada ayrıca içsel motivasyon sağlayıcı unsurların eğitimciler için daha önemli olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Ancak dışsal motivasyon sağlayıcılar da önemlidir (Akt. Demiral, 2003).

Kelley ve Protsik (1997) tarafından, öğretmenin güdülenmesinde okula dayalı performansı ödüllendirmenin etkileri konusunda yapılan bir araştırma sonucunda şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Bireyler, kendi çabaları ile amaca ulaşmadaki başarı arasında açık bir ilişki gördüklerinde ve bu başarı sonucunda anlamlı bir ödül aldıklarında güdülenebilirler.
- Örgüt amaçları açık bir şekilde belirtilmiş ise ve çalışanlar, bu amaçların anlaşılabilir, ulaşılabilir ve bu çabaya değer olduğuna inanıyor iseler güdülenebilirler.
- Örgütsel sistemler ve bu sistemin özendiricileri belli bir düzen ve sıra içerisinde ise bireyler güdülenebilirler.

Frederick Herzberg'in Güdüleme- Sağlık (Hijyen) Kuramına dayalı olarak kamu, özel ve kiliseye bağlı lise öğretmenlerinin güdülenme düzeylerinin karşılaştırılmasına ilişkin olarak Losos (2000) tarafından yapılan araştırmadan elde edilen bulgular şöyledir: Güdülenme ile yaş ve cinsiyet arasında önemli bir ilişki bulunmamıştır. Üç değişik okul türü arasında, araştırmada ölçülmeye çalışılan güdülenmeyle ilgili on alanda (başarı, tanınma, sorumluluk, personelin gelişmesi, yönetsel destek, aile desteği, kâr ve ödeme, kendi kendine çalışma, öğrenci-öğretmen etkileşimi ve okul felsefesi) önemli fark bulunmuştur.

ABD'de yapılan bir çalışmada, ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin motivasyonlarına yönelik yaptığı çalışmada; öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltmeye yönelik dışsal ödüller mevcut olsa da okul yönetiminin, öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltmede içsel ödüllere başvurması gerektiğini ifade etmiştir. Yapılan araştırma, sınıf etkileşimini, kişisel başarıyı, verilen emeğin karşılığında alınan

saygıyı, öğretmenlerin motivasyonlarını artırıcı öncelikli etkenler olarak belirtmiştir. Okulun yönetsel yapısı da kuşkusuz öğretmenlerin motivasyonlarını etkiler. Okul yönetimi, öğretmenlerin kendine güven duyabileceği bir ortam sağlayarak iş doyumunu oluşturabilir. Güven ve teşvik çok önemli hususlardır. Öğretmen, problemlerin tehdit edici olmayan, güvenli ortamlarda çözüleceğini bilmelidir. Öğretmen, karar verme sürecine katılmalıdır (ERIC Clearinghouse on Educational Management, 1997).

Addison ve Brundrett (2008), “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyonları ve Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Durumları” adlı çalışmalarında İngiltere’de 6 ilköğretim okulunda yapılan araştırmaya göre, öğretmenlerin demografik ve etnografik durumlardan etkilendiği ortaya çıkmıştır. Bulgular, öğretmenlerin öncelikli motive eden faktörler olarak dış faktörleri (öğrenciden gelen olumlu dönütler gibi), öğrenciden gelen olumsuz dönütleri ve yoğun iş yükünü ise motivasyonlarını olumsuz etkileyen faktörler arasında göstermektedir.

BÖLÜM IV

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak derinlemesine veri toplamaya yönelik olarak nitel araştırma kullanılmıştır. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39).

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Kırıkkale İli Merkezinde bulunan 54 resmi ilköğretim okulunda (656) ve 3 özel ilköğretim okulunda görev yapan 21 olmak üzere toplam (677) sınıf öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içinde yer alan öğretmenlerden görüşme yöntemi ile veri toplamaya uygun olacak şekilde 120 öğretmen seçilmiştir. Kırıkkale ili merkezinde bulunan toplam 45 resmi ve özel ilköğretim okulundaki tüm öğretmenlere seçilen yöntem ve veri toplama tekniği nedeniyle uygulama yapma imkânı olmadığından, 10 resmi ve 2 özel okul çalışma kapsamına alınmıştır. Öğretmenlerin seçiminde tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin kişisel bilgileri aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo – 2
Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine İlişkin Bilgiler

Değişken	Kategori	f	%
Öğretmenlerin Cinsiyetleri	Kadın	62	52
	Erkek	58	48
	Toplam	120	100

Tablo-2'den anlaşılacağı gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet dağılımına bakıldığında, yarıdan çok az fazlasının (% 52) kadın, yaklaşık yarısının (% 48) ise erkek öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet bakımından birbirine eşit olarak dağılım gösterdikleri söylenebilir.

Tablo – 3
Araştırmaya Katılan Sınıf Öğretmenlerinin Kıdemlerine İlişkin Bilgiler

Değişken	Kategori	f	%
Öğretmenlerin Mesleki Kıdemleri	1-5 yıl	15	13
	6-10 yıl	19	16
	11-15 yıl	11	9
	16 -20 yıl	35	29
	21 yıl ve üzeri	40	33
	Toplam	120	100

Tablo-3'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin üçte biri (% 33) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahipken, öğretmenlerin dörtte birden daha fazla bir kısmı (% 29)

ise 16-20 yıllık kıdeme sahiptir. Bununla birlikte, öğretmenlerin % 16'sı 6-10 yıllık, % 13'ü 1-5 yıllık ve % 9'u da 1-15 yıllık öğretmenlerden oluşmuştur. Tabloda yer alan bulgulara göre, araştırma kapsamındaki öğretmenlerin beşte üçünden daha fazlasının (% 62) 16 yıl ve üzeri deneyimli öğretmenlerden, yaklaşık beşte ikisinin (%38) ise daha az deneyimli öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Tablo-4
Sınıf Öğretmenlerinin Görev Yaptıkları Kuruma İlişkin Bilgiler

Değişken	Kategori	f	%
Öğretmenlerin Görev Yaptıkları Kurum	Resmi	100	83
	Özel	20	17
	Toplam	120	100

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görev yaptıkları kuruma göre dağılımları incelendiğinde, öğretmenlerin beşte dördünden daha fazlasının (% 83) resmi ilköğretim okullarında görev yaptığı, buna karşın, yaklaşık beşte birinin (% 17) ise özel ilköğretim okullarında çalıştıkları görülmektedir. Buna göre, araştırmanın nitel bir çalışma olduğu göz önüne alınarak, resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan yeterince öğretmene ulaşıldığı söylenebilir. Çalışmada uygulama yapılan okullarla ilgili izin yazıları ek 1'de verilmiştir.

4.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada kavramsal bölümde yer alan bilgiler literatür taraması yoluyla elde edilmiştir. Literatür taraması sonucunda araştırma konusu ile ilgili yerli ve yabancı yayınlar incelenmiş ve çalışmanın kavramsal çerçevesi buna göre oluşturulmuştur.

Araştırmada bulgular kısmında kullanılan veriler ise nitel yolla toplanmıştır. Öğretmenlerin görüşleri seçilen nitel yöntem doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bu tekniğin tercih edilme nedeni; elde edilen verilerin analizinde kolaylık sağlaması, görüşülene kendini ifade etme imkânı vermesi ve

gerektiğinde derinlemesine bilgi toplamaya yardım etmesidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008: 234).

Veri toplama sürecinde, öncelikle öğretmenlere uygulanmak üzere yarı yapılandırılmış bir görüşme formu hazırlanmıştır. Bu formun hazırlanmasında, ilk olarak daha önceden bu konuda yapılmış yüksek lisans ve doktora tezleri, makale, bildiri ve kitaplardan yararlanılmıştır. Kapsamlı bir literatür taramasından sonra elde edilen verilere göre bir soru havuzu oluşturulmuştur. Bunun yanı sıra, iki ilköğretim okulunda görev yapan bir grup sınıf öğretmeni ile de ön görüşme yapılarak konuyla ilgili görüşleri alınmış ve bu görüşlerden görüşme formunun oluşturulmasında yararlanılmıştır.

Bu süreçten sonra, literatür ve öğretmenlerle yapılan ön görüşme sonrasında elde edilen verilere göre bir görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme formu iki kısımdan oluşmuş, birinci kısım kişisel bilgilerden, ikinci kısım ise öğretmenlerin motivasyonlarını hangi faktörlerin etkilediğine, hangi faktörlerin motivasyonlarını olumlu, hangilerinin olumsuz etkilediği ile ilgili sorulardan meydana gelmiştir. Hazırlanan sorular araştırmacı tarafından belirlenen temalara göre oluşturulmuştur. Bu temalar; öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen “okul ortamıyla ilgili faktörler, okul yöneticileriyle ilgili faktörler, mesleki şartlarla ilgili faktörler, öğrencilerle ilgili faktörler, meslektaşlarla ilgili faktörler, velilerle ilgili faktörler, müfettişlerle ilgili faktörler” olarak belirlenmiştir.

Hazırlanan bu soruların geçerliğine yönelik olarak uzman görüşlerine başvurulmuştur. Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi öğretim elemanları ile biri özel iki ilköğretim okulunda görev yapan deneyimli bir grup öğretmenin görüşleri alınmış ve buna göre görüşme formunda yer alan sorular yeniden düzenlenmiştir.

Uygulamaya hazır hale getirilen görüşme formu, üç aylık süre zarfında çalışma kapsamında bulunan 120 öğretmene uygulanmıştır. Öğretmenlerden 20’si ile yüz yüze görüşme yapılmış, diğer öğretmenlere ise gerekli açıklamalar yapıldıktan sonra formlar dağıtılmış ve formu tam olarak dolduran öğretmenlerden geri toplanmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler yaklaşık 30-45 dakika sürmüş ve görüşler araştırmacı tarafından not

edilerek kayıt altına alınmıştır. Çalışmada öğretmenlere uygulanan görüşme formu ek 2’de verilmiştir.

4.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

İlköğretim sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen verilerin çözümlemesinde betimsel analiz yaklaşımından yararlanılmıştır. Betimsel analiz yaklaşımında toplanan veriler, önceden belirlenen temalara göre özetlenerek sunulmakta, görüşülen kişilerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde sunmak amacıyla aynen alıntılara sıklıkla yer verilmekte ve bunlara dayalı yorumlamalar yapılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 224). Buna göre, yüz yüze görüşmeler ve öğretmenler tarafından doldurulan formlardan elde edilen veriler, öğretmenlerin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak belirlenen temalar doğrultusunda analiz edilmiştir.

Analiz sürecinde, öğretmenlerin her bir tema kapsamında verdikleri cevaplar tek tek incelenerek bunların çetelesi tutulmuş, daha sonra benzer yada birbirine yakın cevaplar bir araya getirilerek bir başlık altında isimlendirilmiştir. Bu işlem, her bir tema için ayrı ayrı yürütülmüştür. Elde edilen verilerin (cevapların) her tema kapsamında frekans ve yüzdesi hesaplanmış ve tablolar şeklinde yorumlanmıştır. Bunların yanı sıra, her tema ile ilgili olarak öğretmenlerden bazılarının vermiş oldukları cevaplar bulgular kısmının sonunda, değiştirilmeden öğretmenlerin kendi ifadeleriyle verilmiştir.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya katılan resmi ve özel ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinden toplanan veriler ve bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular ve bu bulgulara yönelik yorumlar yer almaktadır.

5.1. Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Görüşleriyle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin görüşleri tablo 5'te verilmiştir.

5.1.1. Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Düşünceleri

Tablo -5

Öğretmenlerin Öğretmenlik Mesleğine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin öğretmenlik mesleğine ilişkin düşünceleri	f	%
Öğretmenlik mesleğini sevmek (severek yapılması gereken bir meslek/sevgi mesleği)	30	25
Maddi yönden tatmin edici olmaması	25	20
Kutsal bir meslek olması	20	17
Giderek saygınlığını kaybeden bir meslek olması	18	15
Emek isteyen bir meslek olması	15	13
Diğer meslek sahiplerini öğretmenler yetiştirdiği için en önemli meslek olması	12	10
Toplam	120	100

Tabloda görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin dörtte biri (%25) öğretmenlik mesleğinin severek yapılması gereken bir meslek olduğunu ya da bir sevgi mesleği olduğunu düşünmektedirler. Öğretmenlerin beşte biri (%20) öğretmenliği

maddi yönden tatmin edici olmayan bir meslek olarak görürlerken, beşte bire yakını (%17) öğretmenliğin kutsal bir meslek olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte, çalışma kapsamında yer alan öğretmenlerin % 15'i öğretmenliğin giderek saygınlığını kaybeden bir meslek olduğu, % 13'ü emek isteyen bir meslek olduğu ve % 10'u da diğer meslek sahiplerini yetiştirdiği için önemli bir meslek olduğu görüşündedirler.

Buna göre, tabloda görüldüğü üzere, araştırmaya katılan öğretmenler öğretmenlik mesleğine genel olarak olumlu olarak bakarlar, bir kısmı ise özellikle ekonomik yönden tatmin edici olmaması ve giderek saygınlığını yitiren bir meslek olması gibi yönlerden olumsuz olarak yaklaşmaktadırlar.

5.2. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

5.2.1. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumlu Etkileyen Faktörlere İlişkin Bulgular

Tablo – 6

Öğretmenlik Yaşamında Motivasyonlarını Olumlu Etkileyen Faktörler Hakkında Öğretmenlerin Görüşleri

Öğretmenlik yaşamında motivasyonlarını olumlu etkileyen faktörler hakkında öğretmenlerin görüşleri	f	%
Öğrenci başarısı	49	41
Anlayışlı yöneticilerle çalışmak	23	19
Paylaşımçı, işini iyi yapan meslektaşlar	14	12
Eğitime, çocuğuna önem veren veliler	13	11
Öğretmenin aile içi huzuru	11	9
Öğretmenin başarısının takdir edilmesi	10	8
Toplam	120	100

Tablo 6'da öğretmenlik yaşamında motivasyonu olumlu etkileyen faktörler hakkında öğretmenlerin görüşleri yer almaktadır. Öğretmenlerin beşte ikisi (%41) öğrenci başarısını, yaklaşık beşte biri ise (%19) anlayışlı yöneticilerle çalışmayı motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen başlıca faktörler arasında göstermişlerdir.

Öğretmenlerin %12'si paylaşımcı, işini iyi yapan meslektaşlarla çalışmayı, %11'i ise eğitime, çocuğuna önem veren velilerin bulunmasını motivasyonlarını artıran etkenler arasında belirtmişlerdir. Yine öğretmenin aile içi huzuru ve başarısının takdir edilmesi sırasıyla öğretmenlerin %9'u ve %8'i tarafından motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen diğer faktörler olarak sıralanmıştır.

5.2.2. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Faktörler Hakkındaki Bulgular

Tablo – 7

Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Faktörler Hakkındaki Görüşleri

Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri	f	%
Maaşın yetersiz olması	23	19
Okulu iyi yönetemeyen yöneticiler	22	18
Velilerin eğitim-öğretim sürecine katılmaması	19	16
Okulun fiziki ortamının yetersiz olması	17	14
Ödev yapmayan, derse karşı ilgisiz, kurallara uymayan, sorumsuz öğrenciler	16	13
Velilerin öğretmenin işine müdahale etmeleri	14	12
Bazı yönetici ve öğretmenlerin yeniliğe ve gelişmeye karşı tutum ve davranışları	9	8
Toplam	120	100

Tablo 7, öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler hakkındaki görüşlerini yansıtmaktadır. Buna göre, öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (%19) maaşlarının yetersiz olmasından, diğer beşte bire yakını ise (% 18) okulu iyi yönetemeyen yöneticilerden dolayı motivasyonlarının olumsuz yönde etkilendiğini belirtmişlerdir. Yine öğretmenlerin %16'sı velilerin eğitim-öğretim sürecine katılmamasını, %14'ü ise okulun fiziki ortamının yetersiz olmasını motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında göstermişlerdir. Diğer taraftan ödev yapmayan, derse karşı ilgisiz, kurallara uymayan, sorumsuz öğrenciler öğretmenlerin

%13'ünün motivasyonunu olumsuz olarak etkilerken, öğretmenlerin %12'si velilerin öğretmenin işine müdahale etmelerini bir diğer olumsuz faktör olarak belirtmişlerdir. Son olarak, eğitim sisteminin değişmesiyle yeniliğe karşı olunması öğretmenlerin %8'i tarafından motivasyonlarını düşüren bir faktör olarak görülmektedir.

5.2.3. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Okul Ortamının Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo – 8
Öğretmenlerin Okul Ortamında Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler Hakkındaki Görüşleri

Öğretmenlerin okul ortamında motivasyonlarını etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri	f	%
Öğrenci-veli-idareci tutumu	52	43
Sınıfın/okulun fiziki şartları	38	32
Meslektaşlarla olan ilişkiler	18	15
Sınıftaki öğrenci sayısı	12	10
Toplam	120	100

Tablo 8'de öğretmenlerin okul ortamında motivasyonlarını etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri yer almaktadır. Buna göre, öğretmenlerin okul ortamında en fazla motivasyonlarını etkileyen faktör öğrenci, veli ve idareci tutumudur. Öğretmenlerin yaklaşık beşte ikisi (%43) öğrenci-veli-idareci tutumunu okul ortamındaki motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak ifade etmişlerdir. Bunun yanında, öğretmenlerin yaklaşık üçte biri ise (%32) sınıfın/okulun fiziki şartlarının okul ortamında motivasyonlarını etkileyen başlıca faktörler olarak belirtmişlerdir. Bununla birlikte meslektaşlarla olan ilişkiler öğretmenlerin %15'i, sınıftaki öğrenci sayısı ise öğretmenlerin %10'u tarafından okul ortamındaki motivasyon faktörleri olarak gösterilmiştir.

5.2.4. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Etkisi Hakkındaki Bulgular

Tablo – 9
Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Etkisine İlişkin Görüşler

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler	f	%
İşini iyi yapan öğretmeni takdir etmesi	32	27
Öğretmenle iyi iletişim kurması	28	23
Adil davranması	22	18
Yönetmek yerine yönlendirici olması	20	17
Öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen, işine karışması	18	15
Toplam	120	100

Tablo 9’da öğretmenlerin motivasyonları üzerinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (%27) yöneticinin işini iyi yapan öğretmeni takdir etmesinin, diğer dörtte biri ise (%23) yöneticinin öğretmenle iyi iletişim kurmasının, %18’i yöneticinin tüm öğretmenlere adil davranmasının, %17’si de yöneticinin yönetmek yerine yönlendirici olmasının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Diğer taraftan öğretmenlerin %15’i yöneticilerin öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen öğretmenin işine karışmasını motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

5.2.5. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Mesleki Koşulların Etkisi Hakkındaki Bulgular

Tablo – 10
Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Mesleki Koşulların Etkisi Hakkındaki Görüşler

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde mesleki koşulların etkisi hakkındaki görüşler	f	%
Ekonomik yetersizlik	46	38
Olumsuz çalışma şartları	28	24
Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili problemler	18	15
Öğretmenliğe meslek olarak değer verilmemesi	16	13
Öğretmenin kendini sürekli yenilemesi	12	10
Toplam	120	100

Tablo 10’da öğretmenlerin motivasyonları üzerinde mesleki koşulların etkisi hakkındaki görüşleri yer almaktadır. Öğretmenlerin mesleki koşulların motivasyonları üzerindeki etkilerine ilişkin görüşleri incelendiğinde, daha çok olumsuz faktörler üzerinde durulduğu görülmüştür. Tabloda görüldüğü gibi, öğretmenlerin yaklaşık beşte ikisi (% 38) ekonomik yetersizliğin motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (%24) olumsuz çalışma şartlarının, yaklaşık altıda biri (%15) özlük hakları ile ilgili problemlerin, yüzde 13’ü ise öğretmenliğe meslek olarak değer verilmemesinin motivasyonları üzerinde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Buna karşılık, öğretmenlerin yüzde 10’u ise öğretmenin kendini sürekli yenilemesinin motivasyonları üzerinde olumlu yönde etkide bulunduğunu belirtmişlerdir.

5.2.6. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Öğrenci Davranışlarının Etkisi Hakkındaki Bulgular

Tablo - 11
Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Öğrencilerin Davranışlarının Etkileri Hakkındaki Görüşler

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde öğrencilerin davranışlarının etkileri hakkındaki görüşler	f	%
Öğrencilerden uygun geri dönüt alınamaması	34	28
Öğrencinin ödevini yaparak okula gelmesi	26	22
Öğrencinin derse etkin katılımı	24	20
Okul ve sınıf kurallarına uymama durumu	20	17
Öğrencinin yetiştiği iyi aile ortamı	16	13
Toplam	120	100

Tablo 11’de öğretmenlerin motivasyonları üzerinde öğrencilerin davranışlarının etkileri hakkındaki görüşleri yer almaktadır. Öğretmenlerin dörtte birden fazlası (%28) öğrenciden uygun geri dönüt alınamamasının motivasyonlarını olumsuz olarak etkilediğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yüzde 17’si öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymama durumunun motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Buna karşın, öğretmenlerin beşte birinden biraz fazlası (%22) öğrencilerin ödevini yaparak okula gelmesinin, yine öğretmenlerin beşte biri (%20) öğrencinin derse etkin katılımının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin yüzde 13’ü ise öğrencilerin yetiştiği aile ortamının motivasyonlarını olumlu veya olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

5.2.7. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Meslektaşların Tutum ve Davranışlarının Etkisi Hakkındaki Bulgular

Tablo – 12
Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Meslektaşların Tutum ve Davranışlarının Etkisine İlişkin Görüşler

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde meslektaşların tutum ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler	f	%
Karşılıklı dayanışma, takım ruhuyla çalışmak	67	56
Anlayışsız, samimi ve özverili olmayan öğretmenlerle beraber çalışmak	22	18
Meslektaşlar tarafından bilgiçlik taslanma durumu	17	14
Teftiş zamanı öğretmenlere eleştiride bulunulması	14	12
Toplam	120	100

Tablo 12’de öğretmenlerin motivasyonları üzerinde meslektaşların tutum ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık beşte üçü (%56) karşılıklı dayanışma, takım ruhuyla çalışmanın öğretmenlik yaşamlarındaki motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Buna karşılık, öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (%18) anlayışsız, samimi ve özverili olmayan öğretmenlerle beraber çalışmanın, yüzde 14’ü meslektaşlar tarafından bilgiçlik taslanma durumunun, yüzde 12’si ise teftiş zamanı öğretmenlere eleştiride bulunulmasının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

5.2.8. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Velilerin Davranışlarının Etkisine İlişkin Bulgular

Tablo – 13
Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Velilerin Davranışlarının Etkisine İlişkin Görüşler

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde velilerin davranışlarının etkisine ilişkin görüşler	f	%
Velilerin öğretmene destek vermesi	36	30
Velilerin öğretmenin işine gereksiz biçimde karışması	27	23
Velilerin öğrenciye karşı sorumluluğunu bilmesi	24	20
Veliler ile iyi iletişimde bulunma	18	15
Velilerin eğitim,kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olması	15	12
Toplam	120	100

Tablo 13'te öğretmenlerin motivasyonları üzerinde velilerin davranışlarının etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır. tabloda görüldüğü gibi, öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (%30) velilerin kendilerine destek vermesinin, beşte biri (%20) velilerin öğrenciye karşı sorumluluklarını bilmesinin, %15'i velilerin kendileriyle iyi bir iletişim içerisinde bulunmalarının, ve %12'si de velilerin eğitim, kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olmasının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan öğretmenlerin yaklaşık dörtte biri (%23) ise velilerin kendilerinin işine gereksiz biçimde karışmalarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir.

5.2.9. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Müfettişlerin Tavrı ve Davranışlarının Etkisi Hakkındaki Bulgular

Tablo – 14
Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Müfettişlerin Tavrı ve Davranışlarının Etkisine İlişkin Görüşler

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde müfettişlerin tavrı ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler	f	%
Öğretmeni sorgulamak yerine öğretmene rehberlik etmek	36	30
Öğretmenin sürekli olumsuz yanlarını araması	33	28
Öğretmenlere önyargısız ve adil davranmamaları	22	18
Derse girişte kullandıkları olumsuz beden dili	17	14
Öğretmeni takdir etmesi	12	10
Toplam	120	100

Tablo 14’te öğretmenlerin motivasyonları üzerinde müfettişlerin tavrı ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşleri yer almaktadır. Öğretmenlerin yaklaşık üçte biri (%30) müfettişlerin sorgulamak yerine kendilerine rehberlik etmelerini, yüzde 10’u ise kendilerini takdir etmelerini motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen tutum ve davranışlar arasında göstermişlerdir. Öte yandan öğretmenlerin %28’i müfettişlerin kendilerinin sürekli olumsuz yanlarını aramasının, % 18’i önyargısız ve adil davranmamalarının, %14’ü ise derse girişte kullandıkları olumsuz beden dilinin motivasyonlarını olumsuz olarak etkilediğini belirtmişlerdir.

5.3. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırmasına Yönelik Bulgular

5.3.1. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumlu Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 15

Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumlu Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre öğretmenlik yaşamında motivasyonlarını olumlu etkileyen faktörler hakkında öğretmenlerin görüşler	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Öğrenci başarısı	22	38	27	44
Anlayışlı yöneticilerle çalışmak	13	22	10	16
Paylaşımıcı, işini iyi yapan meslektaşlar	7	12	7	11
Eğitime, çocuğuna önem veren veliler	6	10	7	11
Öğretmenin aile içi huzuru	5	9	6	10
Öğretmenin başarısının takdir edilmesi	5	9	5	8
Toplam	58	100	62	100

Öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkileyen faktörler hakkındaki görüşlerine bakıldığında, erkek ve kadın öğretmenlerin birbirine yakın görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Hem kadın hem de erkek öğretmenler motivasyonlarını olumlu yönde en fazla etkileyen faktör olarak öğrenci başarısını ve anlayışlı yöneticilerle çalışmayı göstermişlerdir. Tabloda görüldüğü gibi, bunun aksine hem erkek hem de kadın öğretmenler motivasyonlarını olumlu yönde en az etkileyen faktörleri ‘öğretmenin aile içi huzuru, öğretmenin başarısının takdir edilmesi’ olarak sıralamışlardır. Öte yandan hem erkek hem de kadın öğretmenler paylaşımıcı, işini iyi yapan meslektaşları, eğitime,

çocuğuna önem veren velileri de motivasyonlarını olumlu etkileyen faktörler arasında belirtmişlerdir.

5.3.2. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 16
Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler hakkındaki görüşleri	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Maaşın yetersiz olması	13	23	10	16
Okulu iyi yönetemeyen yöneticiler	10	17	12	19
Velilerin eğitim-öğretim sürecine katılmaması	8	14	11	18
Okulun fiziki ortamının yetersiz olması	7	12	10	16
Ödev yapmayan, derse karşı ilgisiz,kurallara uymayan,sorumsuz öğrenciler	7	12	9	15
Velilerin öğretmenin işine müdahale etmeleri	9	16	5	8
Bazı yönetici ve öğretmenlerin yeniliğe ve gelişmeye karşı tutum ve davranışları	4	6	5	8
Toplam	58	100	62	100

Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler hakkındaki görüşlerine bakıldığında, erkek ve kadın öğretmenlerin birbirine yakın görüşlere sahip oldukları görülmektedir. Ancak, erkek öğretmenler motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak maaşlarının yetersiz olmasını belirtirken, kadın öğretmenler ise genel olarak yöneticilerin tutum ve davranışlarının motivasyonlarını olumsuz etkilediğini

düşünmektedirler. Tabloda görüldüğü gibi, bunun yanında, hem erkek hem de kadın öğretmenler velilerin eğitim-öğretim sürecine katılmamasını, okulun fiziki ortamının yetersizliğini, ödev yapmayan, derse karşı ilgisiz, kurallara uymayan, sorumsuz öğrencileri ve velilerin öğretmenin işine müdahale etmelerini motivasyonlarını olumsuz etkileyen faktörler olarak sıralamışlardır.

5.3.3. Öğretmenlerin Okul Ortamında Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo - 17

Öğretmenlerin Okul Ortamında Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Okul ortamında motivasyonu etkileyen faktörler hakkında öğretmenlerin görüşleri				
Öğrenci-veli-idareci tutumu	28	48	24	39
Sınıfın/okulun fiziki şartları	18	31	20	32
Meslektaşlarla olan ilişkiler	7	12	11	18
Sınıftaki öğrenci sayısı	5	9	7	11
Toplam	58	100	62	100

Tablo 17'ye bakıldığında, hem erkek, hem de kadın öğretmenler okul ortamında motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak öğrenci-veli-idareci tutumunu ifade etmişlerdir. Hem erkek, hem de kadın öğretmenlerin görüşlerine göre sınıfın/okulun fiziki şartları da motivasyonları üzerinde etkiye sahip diğer faktör olarak gösterilmiştir. Diğer taraftan, erkek ve kadın öğretmenler sınıftaki öğrenci sayısı okul ortamında motivasyonlarını en az etkileyen faktör olarak belirtmişlerdir.

5.3.4. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 18

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler				
İşini iyi yapan öğretmeni takdir etmesi	14	23	18	29
Öğretmenle iyi iletişim kurması	12	21	16	26
Adil davranması	10	17	12	19
Yönetmek yerine yönlendirici olması	12	21	8	13
Öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen, işine karışması	10	17	8	13
Toplam	58	100	62	100

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının etkisine bakıldığında, kadın öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör işini iyi yapan öğretmeni takdir etmesi ve öğretmenle iyi iletişim kurması iken, diğer taraftan erkek öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör ise işini iyi yapan öğretmeni takdir etmesi olarak gösterilmiştir. Diğer taraftan kadın öğretmenler, okul yöneticilerinin öğretmeni yönetmek yerine yönlendirici olmasını ve öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen, işine karışmasını motivasyonları üzerinde en az etkiye sahip olan faktör olarak belirtirken, erkek öğretmenler ise motivasyonları üzerinde en az etkiye sahip olan faktör olarak yöneticilerin adil davranmasını ve öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen, işine karışmasını ifade etmişlerdir.

5.3.5. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Mesleki Koşulların Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 19

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Mesleki Koşulların Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde mesleki koşulların etkisi hakkındaki görüşler				
Ekonomik yetersizlik	24	41	22	35
Olumsuz çalışma şartları	12	21	16	27
Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili problemler	11	19	7	11
Öğretmenliğe meslek olarak değer verilmemesi	6	10	10	16
Öğretmenin kendini sürekli yenilemesi	5	9	7	11
Toplam	58	100	62	100

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde mesleki koşulların etkisine bakıldığında, hem kadın hem de erkek öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör, ekonomik yetersizlik olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda hem kadın hem de erkek öğretmenlere göre, olumsuz çalışma şartları da motivasyonları üzerinde fazla etkiye sahip diğer bir faktördür. Kadın öğretmenler motivasyonlarını en az etkileyen faktörü öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili problemler ve öğretmenin kendini sürekli yenilemesi olarak gösterirken; erkek öğretmenler ise motivasyonlarını en az etkileyen faktör olarak öğretmenin kendini sürekli yenilemesini ve öğretmenliğe meslek olarak değer verilmemesini dile getirmişlerdir.

5.3.6. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Öğrencilerin Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 20

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Öğrencilerin Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde öğrencilerin davranışlarının etkileri hakkındaki görüşler				
Öğrencilerden uygun geri dönüt alınamaması	14	24	20	32
Öğrencinin ödevini yaparak okula gelmesi	11	19	15	24
Öğrencinin derse etkin katılımı	13	22	11	18
Okul ve sınıf kurallarına uymama durumu	12	21	8	13
Öğrencinin yetiştiği iyi aile ortamı	8	14	8	13
Toplam	58	100	62	100

Tablo 20’de öğretmenlerin motivasyonları üzerinde öğrencilerin davranışlarının etkilerine bakıldığında, kadın öğretmenlere göre motivasyonları üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör öğrencilerden uygun geri dönüt alınamaması ve öğrencinin ödevini yaparak okula gelmesi iken; erkek öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör ise öğrencilerden uygun geri dönüt alınamamasıdır. İkinci sırada erkek öğretmenlerin motivasyonları üzerinde fazla etkiye sahip olan faktör öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymama durumu ve öğrencinin yetiştiği iyi aile ortamı iken; kadın öğretmenlerin motivasyonları üzerinde fazla etkiye sahip olan faktör ise öğrencinin derse etkin katılımıdır. Diğer taraftan, kadın öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en az etkiye sahip olan faktör okul ve sınıf kurallarına uymama durumu ve öğrencinin yetiştiği iyi aile ortamı olarak belirtilirken; erkek öğretmenlerin

motivasyonları üzerinde en az etkiye sahip olan faktör ise, öğrencinin yetiştiği iyi aile ortamı olarak belirtilmiştir.

5.3.7. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Meslektaşların Tutum ve Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 21

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Meslektaşların Tutum ve Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde meslektaşların tutum ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler				
Karşılıklı dayanışma, takım ruhuyla çalışmak	29	50	38	61
Anlayışsız, samimi ve özverili olmayan öğretmenlerle beraber çalışmak	10	17	12	19
Meslektaşlar tarafından bilgiçlik taslanma durumu	11	19	6	10
Teftiş zamanı öğretmenlere eleştiride bulunulması	8	14	6	10
Toplam	58	100	62	100

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde meslektaşların tutum ve davranışlarının etkisine tabloda bakıldığında, hem erkek hem de kadın öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör karşılıklı dayanışma, takım ruhuyla çalışmaktır. İkinci sırada kadın öğretmenlerin motivasyonlarını fazla etkileyen faktör anlayışsız, samimi ve özverili olmayan öğretmenlerle beraber çalışmak iken; erkek öğretmenlerin motivasyonlarını fazla etkileyen faktör ise meslektaşlar tarafından bilgiçlik taslanma durumudur. Kadın öğretmenlerin motivasyonlarını en az etkileyen faktör meslektaşlar tarafından bilgiçlik taslanma durumu ve teftiş zamanı öğretmenlere eleştiride bulunulması olarak belirtilirken; erkek öğretmenlerin motivasyonlarını en az etkileyen faktör ise teftiş zamanı öğretmenlere eleştiride bulunulması olarak gösterilmiştir.

5.3.8. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Velilerin Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 22

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Velilerin Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde velilerin davranışlarının etkisi hakkında görüşler				
Velilerin öğretmene destek vermesi	16	28	20	32
Velilerin öğretmenin işine gereksiz biçimde karışması	12	21	15	24
Velilerin öğrenciye karşı sorumluluğunu bilmesi	11	18	13	21
Veliler ile iyi iletişimde bulunma	10	17	8	13
Velilerin eğitim, kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olması	9	16	6	10
Toplam	58	100	62	100

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde velilerin davranışlarının etkisine tablodan bakıldığında, hem erkek hem de kadın öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak velilerin öğretmene destek vermesi gösterilmiştir. İkinci sırada motivasyonlarını fazla etkileyen faktör ise kadın öğretmenlere göre, velilerin öğrenciye karşı sorumluluğunu bilmesi iken; erkek öğretmenlere göre, velilerin öğretmenin işine gereksiz biçimde karışması ve velilerin öğrenciye karşı sorumluluğunu bilmesidir. Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin motivasyonlarını en az etkileyen faktör velilerin eğitim, kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olması olarak belirtilmiştir.

5.3.9. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Müfettişlerin Tavrı ve Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 23

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Müfettişlerin Tavrı ve Davranışlarının Etkisinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Cinsiyete göre	Erkek		Kadın	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde müfettişlerin tavrı ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler				
Öğretmeni sorgulamak yerine öğretmene rehberlik etmek	16	28	20	32
Öğretmenin sürekli olumsuz yanlarını araması	15	26	18	29
Öğretmenlere önyargısız ve adil davranmamaları	11	19	11	18
Derse girişte kullandıkları olumsuz beden dili	9	15	8	13
Öğretmeni takdir etmesi	7	12	5	8
Toplam	58	100	62	100

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde müfettişlerin tavrı ve davranışlarının etkisine bakıldığında, kadın öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör, müfettişlerin öğretmeni sorgulamak yerine öğretmene rehberlik etmesi ve öğretmenin sürekli olumsuz yanlarını araması iken; erkek öğretmenlere göre, motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör ise öğretmeni sorgulamak yerine öğretmene rehberlik etmesidir. İkinci sırada kadın öğretmenlerin motivasyonlarını fazla etkileyen faktör, müfettişlerin öğretmenlere önyargısız ve adil davranmamaları olarak sıralanırken; erkek öğretmenlerin motivasyonlarını fazla etkileyen faktör ise öğretmenin sürekli olumsuz yanlarını araması ve öğretmenlere önyargısız ve adil davranmamaları olarak sıralanmıştır. Hem kadın hem de erkek öğretmenlerin motivasyonlarını en az etkileyen faktör, müfettişlerin öğretmeni takdir etmesi olarak ifade edilmiştir.

5.4. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Görev Yapılan Kuruma Göre Karşılaştırmasına Yönelik Bulgular

5.4.1. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumlu Etkileyen Faktörlerin Görev Yaptıkları Kuruma Göre Karşılaştırmasına Yönelik Bulgular

Tablo - 24

Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumlu Etkileyen Faktörlerin Kuruma Göre Karşılaştırmasına Yönelik Düşünceleri

Kuruma göre	Resmi		Özel	
	f	%	f	%
Öğretmenlik yaşamında motivasyonlarını olumlu etkileyen faktörler hakkında öğretmenlerin görüşleri				
Öğrenci başarısı	41	41	8	40
Anlayışlı yöneticilerle çalışmak	18	18	5	25
Paylaşımca, işini iyi yapan meslektaşlar	11	11	3	15
Eğitime, çocuğuna önem veren veliler	11	11	2	10
Öğretmenin aile içi huzuru	10	10	1	5
Öğretmenin başarısının takdir edilmesi	9	9	1	5
Toplam	100	100	20	100

Tablo 24’te görüldüğü gibi, hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler motivasyonları üzerinde en fazla etkili olan faktör olarak öğrenci başarısını belirtmişlerdir. Bunun yanında hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler motivasyonlarını olumlu etkileyen ikinci faktör olarak da anlayışlı yöneticilerle çalışmayı göstermişlerdir. Buna karşılık, hem resmi hem de özel ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin motivasyonları üzerinde olumlu yönde en az etkili olan faktör ‘öğretmenin başarısının takdir edilmesi’ olarak ifade edilmiştir.

5.4.2. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Faktörlerin Kuruma Göre Karşılaştırmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 25

Öğretmenlerin Motivasyonlarını Olumsuz Etkileyen Faktörlerin Kuruma Göre Karşılaştırmasına Yönelik Düşünceleri

Öğretmenlerin motivasyonunu olumsuz etkileyen faktörler hakkındaki görüşlerinin çalıştıkları kuruma göre dağılımı	Resmi		Özel	
	F	%	f	%
Maaşın yetersiz olması	19	19	4	20
Okulu iyi yönetemeyen yöneticiler	19	19	3	15
Velilerin eğitim-öğretim sürecine katılmaması	16	16	3	15
Okulun fiziki ortamının yetersiz olması	15	15	2	10
Ödev yapmayan, derse karşı ilgisiz, kurallara uymayan, sorumsuz öğrenciler	11	11	5	25
Velilerin öğretmenin işine müdahale etmeleri	12	12	2	10
Bazı yönetici ve öğretmenlerin yeniliğe ve gelişmeye karşı tutum ve davranışları	8	8	1	5
Toplam	100	100	20	100

Tablo 25’te görüldüğü gibi, resmi ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler daha çok maaşlarının yetersiz olmasını ve yöneticilerin tutum ve davranışlarını motivasyonlarını olumsuz anlamda en fazla etkileyen faktörler olarak belirtirken, özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler ise daha çok ödev yapmayan, derse karşı ilgisiz, kurallara uymayan, sorumsuz öğrencilerinin ve maaşlarının yetersiz olmasının motivasyonlarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir. Buna karşılık, hem resmi hem de özel ilköğretim okullardaki öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en az etkili olan faktör “bazı yönetici ve öğretmenlerin yeniliğe ve gelişmeye karşı tutum ve davranışları” olarak belirtilmiştir.

5.4.3. Öğretmenlerin Okul Ortamında Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 26

Öğretmenlerin Okul Ortamında Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Kuruma göre	Resmi		Özel	
	f	%	f	%
Okul ortamında motivasyonu etkileyen faktörler hakkında öğretmenlerin görüşleri				
Öğrenci-veli-idareci tutumu	40	40	12	60
Sınıfın/okulun fiziki şartları	33	33	5	25
Meslektaşlarla olan ilişkiler	16	16	2	10
Sınıftaki öğrenci sayısı	11	11	1	5
Toplam	100	100	20	100

Tablo 26’da görüldüğü gibi, hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okul ortamında motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak öğrenci-veli-idareci tutumunu belirtmişlerdir. Bunun aksine, hem resmi hem de özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler okul ortamında motivasyonlarını en az etkileyen faktör olarak ise meslektaşlarıyla olan ilişkiyi ve sınıftaki öğrenci sayısını göstermişlerdir.

5.4.4. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 27

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Kuruma göre	Resmi		Özel	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler				
İşini iyi yapan öğretmeni takdir etmesi	20	20	12	60
Öğretmenle iyi iletişim kurması	24	24	4	20
Adil davranması	20	20	2	10
Yönetmek yerine yönlendirici olması	19	19	1	5
Öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen, işine karışması	17	17	1	5
Toplam	100	100	20	100

Tablo 27'ye bakıldığında özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre, yöneticinin işini iyi yapan öğretmeni takdir etmesi motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak sıralanırken, resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre ise yöneticinin öğretmenlerle iyi iletişim kurması motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak gösterilmiştir. İkinci sırada öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre 'yöneticinin işini iyi yapan öğretmeni takdir etmesi ve yöneticinin adil davranması' iken; özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre yöneticinin öğretmenle iyi iletişim kurması olmuştur. Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre motivasyonları üzerinde en az etkiye sahip faktör yöneticilerinin öğretmeni yönetmek yerine yönlendirici olması ve yöneticinin öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen, işine karışması iken; resmi ilköğretim okulunda

görev yapan öğretmenlere göre ise sadece yöneticinin öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen, işine karışması olarak belirtilmiştir.

5.4.5. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Mesleki Koşulların Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 28

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Mesleki Koşulların Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Kuruma göre	Resmi		Özel	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde mesleki koşulların etkisi hakkındaki görüşler				
Ekonomik yetersizlik	40	40	6	30
Olumsuz çalışma şartları	23	23	5	25
Öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili problemler	14	14	4	20
Öğretmenliğe meslek olarak değer verilmemesi	13	13	3	15
Öğretmenin kendini sürekli yenilemesi	10	10	2	10
Toplam	100	100	20	100

Tablo 28'e bakıldığında, hem özel hem de resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre, ekonomik yetersizlik motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak sıralanmıştır. İkinci sırada hem özel hem de resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör ise olumsuz çalışma şartlarıdır. Diğer taraftan hem özel hem de resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en az etkiye sahip faktör ise, öğretmenin kendini sürekli yenilemesidir.

5.4.6. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Öğrencilerin Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 29

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Öğrencilerin Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Kuruma göre	Resmi		Özel	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde öğrencilerin davranışlarının etkileri hakkındaki görüşler				
Öğrencilerden uygun geri dönüt alınamaması	24	24	10	50
Öğrencinin ödevini yaparak okula gelmesi	20	20	6	30
Öğrencinin derse etkin katılımı	22	22	2	10
Okul ve sınıf kurallarına uymama durumu	19	19	1	5
Öğrencinin yetiştiği iyi aile ortamı	15	15	1	5
Toplam	100	100	20	100

Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde öğrencilerin davranışlarının etkisine bakıldığında, özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre öğrencilerden uygun geri dönüt alınamaması motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak gösterilirken; resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre öğrencilerden uygun geri dönüt alınamaması ve öğrencinin derse etkin katılımı motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör olarak gösterilmiştir. İkinci sırada resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler motivasyonlarını fazla etkileyen faktör olarak öğrencinin ödevini yaparak okula gelmesini ve okul ve sınıf kurallarına uymama durumunu belirtirken; özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler motivasyonlarını fazla etkileyen faktör olarak öğrencinin ödevini yaparak okula gelmesini belirtmişlerdir. Motivasyonlarını en az etkileyen faktörler ise özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre okul ve sınıf kurallarına uymama durumu ve öğrencinin yetiştiği iyi

aile ortamı iken; resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlere göre ise sadece öğrencinin yetiştiği iyi aile ortamıdır.

5.4.7. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Meslektaşların Tutum ve Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 30

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Meslektaşların Tutum ve Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Kuruma göre	Resmi		Özel	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde meslektaşların tutum ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler				
Karşılıklı dayanışma, takım ruhuyla çalışmak	54	54	13	65
Anlayışsız, samimi ve özverili olmayan öğretmenlerle beraber çalışmak	18	18	4	20
Meslektaşlar tarafından bilgiçlik taslanma durumu	15	15	2	10
Teftiş zamanı öğretmenlere eleştiride bulunulması	13	13	1	5
Toplam	100	100	20	100

Tablo 30'a bakıldığında, hem resmi hem de özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktör olarak karşılıklı dayanışma, takım ruhuyla çalışmak ifade edilmiştir. Öte yandan, hem resmi hem de özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonları üzerinde en az etkiye sahip olan faktör ise teftiş zamanı öğretmenlere eleştiride bulunulması olarak belirtilmiştir.

5.4.8. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Velilerin Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo - 31
Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Velilerin Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Kuruma göre	Resmi		Özel	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde velilerin davranışlarının etkisi hakkında görüşler				
Velilerin öğretmene destek vermesi	24	24	12	60
Velilerin öğretmenin işine gereksiz biçimde karışması	23	23	4	20
Velilerin öğrenciye karşı sorumluluğunu bilmesi	22	22	2	10
Veliler ile iyi iletişimde bulunma	17	17	1	5
Velilerin eğitim, kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olması	14	14	1	5
Toplam	100	100	20	100

Tablo 31'e bakıldığında, hem resmi hem de özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen faktör, velilerin öğretmene destek vermesi olarak ifade edilmiştir. Bunun yanında, bu faktör özel ilköğretim okullarındaki öğretmenler için çok daha önemli olarak görülmüştür. Özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını en az etkileyen faktör, veliler ile iyi iletişimde bulunma ve velilerin eğitim, kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olması iken; resmi ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını en az etkileyen faktör ise, velilerin eğitim, kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olması olarak belirtilmiştir.

5.4.9. Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Müfettişlerin Tavrı ve Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Tablo – 32

Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerinde Müfettişlerin Tavrı ve Davranışlarının Etkisinin Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Görüşleri

Kuruma göre	Resmi		Özel	
	f	%	f	%
Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde müfettişlerin tavrı ve davranışlarının etkisine ilişkin görüşler				
Öğretmeni sorgulamak yerine öğretmene rehberlik etmek	28	28	8	40
Öğretmenin sürekli olumsuz yanlarını araması	27	27	6	30
Öğretmenlere önyargısız ve adil davranmamaları	19	19	3	15
Derse girişte kullandıkları olumsuz beden dili	15	15	2	10
Öğretmeni takdir etmesi	11	11	1	5
Toplam	100	100	20	100

Tablo 32'ye bakıldığında, hem resmi hem de özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını en fazla etkileyen faktörler, müfettişlerin öğretmeni sorgulamak yerine öğretmene rehberlik etmesi ve öğretmenin sürekli olumsuz yanlarının aranması olarak sıralanmıştır. Diğer taraftan, hem resmi hem de özel ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin motivasyonlarını en az etkileyen faktör ise müfettişlerin öğretmeni takdir etmesi olarak ifade edilmiştir.

Aşağıda araştırmaya katılan öğretmenlerden üçünün, motivasyonlarını etkileyen faktörlere/durumlara yönelik görüşleri değiştirilmeden kendi ifadeleriyle verilmiştir.

5.5. Öğretmenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin Motivasyonunu Olumlu Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşler

1.Öğretmen görüşü:

“ Öğrencilerimin gözlerinde yeni öğrendikleri, fark ettikleri şeylerden sonra oluşan ışık mesleki yakıtım oldu hep. Onların yeni bir şeyler öğrendiğini görünce çok mutlu oluyorum.”

2.Öğretmen görüşü:

“ Çalışmalarımızda bize yardımcı olan, bizlerin yeni fikir ve projelerini destekleyerek önünü açan, araç- gereç bakımından isteklerimizi karşılayan yöneticilerle çalışmak motivasyonumu yükseltmektedir. Motivasyonumun yükselmesiyle performansım da artar ve başarıya daha çabuk ulaşılır.”

3. Öğretmen görüşü:

“ Öğrencilerimin derse ödevlerini yaparak gelmesi ve derse etkin katılımları motivasyonumu yükseltmektedir. Onların böyle dersime geldiğini görünce daha da şevkle ders işliyorum.”

Öğretmenlerin Motivasyonunu Olumsuz Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşler

1.Öğretmen görüşü:

“ Maaşın yetersiz olması motivasyonumu olumsuz ölçüde etkilemektedir. Alınan emekli parasıyla sıfır araba dahi alınamamaktadır. Bu kadar az bir maaşla üniversitede çocuklarımız okumaya çalışmaktadır. Bu yüzden, çocuğunu / çocuklarını üniversitede okutan öğretmenlere ek gelir sağlanması gerekmektedir.”

2.Öğretmen görüşü:

“ Çocuğunun okulda ve sınıftaki durumunu kabullenemeyen veliler, motivasyonumu önemli ölçüde olumsuz olarak etkilemektedir. Bu gibi veliler bildikleri doğrudan vazgeçmemekte ve okulda ya da sınıfta yaşanan her olumsuzluktan öğretmeni sorumlu tutmaktadırlar. Bu da öğretmeni önemli ölçüde rahatsız eder.”

3.Öğretmen görüşü:

“ Müfettişlerin gelip, 2 saatlik bir değerlendirmeye benim iyi bir öğretmen olup olmadığına karar vermeleri motivasyonumu azaltmaktadır. Müfettişlerin okula gelerek teftişte bulunmasına da karşıyım. Bunun yerine teftişin sadece okul müdürü tarafından yapılmasını tercih etmekteyim. Aksilikler devam ederse son çare müfettişlerden yardım alınmalı diye düşünüyorum.”

Okul Ortamının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

1.Öğretmen görüşü:

“ Her dersin kendi sınıfında yapılmaması motivasyonu olumsuz etkilemektedir. Okuldaki öğrenci sayısının fazla olmasından, imkanların yetersizliğinden dolayı her ders kendi sınıfında yapılmamaktadır. Bu yüzden, her derse girişte araç-gereç ve materyaller sınıfa taşınmaktadır. Bunun yerine her ders için hazırlanmış sınıfta ders yapılsa hem öğrenciler hem de öğretmen için daha ilgi çekici bir ders olur.”

2.Öğretmen görüşü:

“ Meslektaşlar arasında dedikodu ve birbirini çekememezlik motivasyonu önemli ölçüde etkiliyor. Yapılan güzel bir şey takdir göreceği yerde eleştiriye maruz kalıyor, sürekli eksik bir şeyler bulunmaya çalışılıyor ve gerçek olmayan söylemlerle meslektaşlar arasında sorun yaşanıyor.”

3.Öğretmen görüşü:

“ Öğrenci sayısının fazla olması, derslerdeki verimi düşürüyor. Sınıflar kalabalık olduğundan ders etkin bir şekilde işlenemiyor ve verim azalıyor. Öğrenci sayısı 25 kişiyi geçmemelidir.”

Okul Yöneticilerinin Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

1.Öğretmen görüşü:

“ Okul yöneticisinin bütün öğretmenlere adil davranması motivasyonumu olumlu etkilemektedir. Okul yöneticisinin ayrımcılık yapmadan herkese eşit davranması performansımı da olumlu yönde etkiler.”

2.Öğretmen görüşü:

“ Okul yöneticisinin güler yüzlü olması ve mesleki desteği motivasyonumu olumlu etkiliyor. Sabahları bizleri güler yüzle karşılayıp, bizlerle selamlaşp hal hatır sorması bizim gün içindeki davranışımıza yansıyor. Güne daha pozitif başlayacağımız için derslerde de daha etkin olmaya çalışıyoruz.”

3. Öğretmen görüşü:

“ Okul yöneticim, sürekli yaptığım işlere karışıyor. Beğenip, takdir etmek yerine sürekli kendi dediğini, kendi bildiğini yaptırmaya çalışması beni çok rahatsız ediyor. Kullandığı iletişim dili de çok önemli. Yapıcı davranmak yerine sürekli eleştirici ve eksik, yanlış arayan tavırları çok can sıkıcı.”

Mesleki Koşulların Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

1.Öğretmen görüşü:

“ Maaşın yetersiz olması motivasyonu önemli ölçüde olumsuz olarak etkiliyor. Maalesef öğretmenlerimizin bazıları ikinci bir işte çalışmak zorunda kalıyor.”

2.Öğretmen görüşü:

“ Öğretmenliğin giderek saygınlığını kaybeden bir meslek olması çok üzücü. Öğretmene verilen değer iyice düştü. Bizlere değer verilmediği için de mesleğimize ve yaptıklarımıza da değer verilmemektedir. Bu da bizlerin motivasyonunu olumsuz etkiliyor.”

3.Öğretmen görüşü:

“ Mesleki şartlarımız motivasyonumuzu olumsuz etkilemektedir. Elimiz kolumuz bağlı, kendimizi köle gibi hissediyoruz. Hiçbir hakkımız yok ve her an yaptığımız hareketlerin suç olmasından korkuyoruz.”

Öğrencilerin Durumlarının ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

1.Öğretmen görüşü:

“ Öğrencilerimden uygun geri dönüt alamadığımda üzülüyorum. Dersi gerektiğinde dinlemeyen öğrenciler dersteki etkinliklerde öğretmenin sorduğu sorulara uygun yanıtlar vermiyorlar. Dolayısıyla, istediğim gibi geri dönüt alamıyorum. Sonuçta da derse istekli devam edemiyorum.”

2.Öğretmen görüşü:

“ Çocuğun yetiştiği aile ortamı, davranışların şekillenmesinde en önemli etkenlerden birisidir. Aile ne verdi ise çocuk okulda o aynadan görünür. Ailesinde iyi terbiye, saygı, sevgi ile yetişen bir çocuk, okulda da öğretmenine aynı şekilde davranacaktır. Böyle davranan öğrenci de öğretmenini mutlu eder.”

3.Öğretmen görüşü:

“ Öğrencinin derse etkin katılımı, öğretmene soru sorması, derse karşı ilgili olması, dersteki etkinliklerde yer alma isteği öğretmenin motivasyonunu olumlu etkilemektedir. Öğretmen de bu durumda derse daha şevkli ve istekli girecektir.”

Meslektaşların Tutum ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

1.Öğretmen görüşü:

“ Sosyal ilişki bazında iyi olmadığım meslektaşım tarafından veliye ve çevreye kötü bir şekilde anlatılmam motivasyonumu olumsuz etkiler. Bu gibi yanlış söylemlerle velinin ve çevredekilerin kafası karışır. Onlar da hakkımda yanlış ve yersiz düşüncelere kapılabilirler.”

2. Öğretmen görüşü:

“ Huzurlu bir ortamda çalışmak çok önemlidir. Öğretmenler arasında sevgi, saygı, hoşgörü üçgeni başarıda çok önemlidir. Karşılıklı dayanışma, acı tatlı günlerde bir arada bulunma, takım ruhuyla çalışma ve yardımlaşma ve ‘bizim okulumuz’ mantığı ile hareket etmek gerekir. Birlikte hareket etmeyle başarılamayacak iş yoktur.”

3. Öğretmen görüşü:

“ Teftiş zamanı, meslektaşlar tarafından diğer öğretmenlere eleştiride bulunuluyor. Eleştiride bulunmak öğretmenlerin işi değildir. Bir öğretmenin yaptıkları sadece teftiş zamanında gözlenen şeylerle değerlendirilemez. Onun iyi ya da kötü bir öğretmen olduğuna böyle karar verilmemelidir. Bu gibi davranış, öğretmenin performansını, derse olan ilgisini, şevkini azaltır.”

Veli Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

1. Öğretmen görüşü:

“ Velilerin öğretmenin işine yersiz biçimde karışması motivasyonu olumsuz etkiliyor. A okulunda bunlar işleniyor, siz neden bunları işlemiyorsunuz?’ gibi yersiz, gereksiz sorularla öğretmenin işine müdahale edilmesi öğretmene en başta büyük bir saygısızlıktır. Öğretmen, neyi, nerede, ne zaman işleyeceğini bilir. Öğretmenin işine müdahale etmek yerine ona yardımcı olmak tercih edilmelidir.”

2. Öğretmen görüşü:

“ Veliler eğitsel önem bakımından bilinçlendirilmeli, daha sempatik ve duyarlı olmalılardır. Maalesef, velilerimiz öğretmenin mesleki eğitimine önem vermek yerine öğretmenin kişisel yaşantısına önem vermektedir. Çocuğunun okutacağı öğretmenin tanıdık olmasından ziyade mesleğinde başarıya ulaşan, çalışkan öğretmen tercih edilmelidir.”

3.Öğretmen görüşü:

“ Velinin her konuda öğretmenin yanında olduğunu öğretmene hissettirmesi ve göstermesi öğretmenin motivasyon ve performansında oldukça etkilidir. Veli her konuda öğretmene destek vermeli, onunla işbirliği içinde olmalıdır.”

Müfettişlerin Tavrı ve Davranışlarının Öğretmenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Görüşler

1.Öğretmen görüşü:

“ Müfettişler, öğretmen için bir yol gösterici olmalıdır. Açık arayan, her şeye bir kulp takan, asık yüzlü müfettiş tipi olmamalıdır.Öğretmene arkadaş yakınlığıyla yaklaşılmalıdır.”

2.Öğretmen görüşü:

“ Sürekli olumsuz yanımızın görülmeye çalışılması motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor. Ne yaparsak yapalım mutlaka olumsuz bir şeyler buluyorlar. Keşke herkes kendi vicdanının müfettişi olsaydı da , ‘müfettişlik’ diye bir mesleğe de gerek kalmasaydı.”

3.Öğretmen görüşü:

“ Müfettişlerin rehberlik zamanında, soru sorulmadıkça cevap vermemeleri iyi olur. Ancak müfettişler bunu yapmak yerine her nedense daima cevap vermeyi, konuşmayı ve eleştirmeyi tercih ediyorlar. Bu da bizlerin motivasyonunu azaltıp, şevkimizi kırıyor.”

5.6. Öğretmenlerin Motivasyonlarının Artması için Neler Yapılması Gerektiği İle İlgili Önerilerine İlişkin Bulgular

Tablo – 33

Öğretmenlerin Motivasyonlarının Artması İçin Neler Yapılması Gerektiği İle İlgili Önerilerine İlişkin Görüşleri

Öğretmenlerin Motivasyonlarının Artması İçin Neler Yapılmalıdır?	f	%
Okulun fiziki şartları iyileştirilmelidir.	30	25
Maaşlar artırılmalıdır.	22	18
Öğretmenler arasında birlik beraberlik sağlanmalıdır. (dayanışma, bilgi alış verişi, yardımlaşma vs.)	20	17
Öğretmenin çalışmaları okul yönetimince takdir edilmelidir.	18	15
Veliler bilinçli ve anlayışlı olmalıdır.	10	8
Okul yönetimi adil ve tarafsız olmalıdır.	8	7
Hizmet içi seminerler, nitelikli hale getirilmelidir.	7	6
Teftişlerde rehberlik esas alınmalıdır.	5	4
Toplam	120	100

Tablo 33’te öğretmenlerin motivasyonlarının artması için neler yapılması gerektiği ile ilgili görüşleri incelendiğinde, öğretmenlerin en fazla üzerinde durdukları konunun okulun fiziki şartlarının iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir. Öğretmenlerin dörtte biri (%25) okulun fiziki şartlarının iyileştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bununla birlikte, öğretmenlerin yaklaşık beşte biri (% 18) maaşlarının artırılması gerektiğini, %17’si öğretmenler arasında birlik-beraberlik ve bilgi alış verişinin sağlanmasının, %15’i öğretmenlerin çalışmalarının okul yönetimince takdir edilmesini, %8’i velilerin bilinçli ve anlayışlı olmasını, %7’si okul yönetiminin adil ve tarafsız olmasını, %6’sı hizmet içi eğitim seminerlerinin nitelikli hale gelmesini ve %4’ü ise teftişlerde rehberliğin esas alınmasının motivasyonlarının artması için gerekli olduğunu önermişlerdir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın sonuçlarına ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

1. Sonuçlar

Bu kısımda, araştırma kapsamında yer alan ve görüşme formuna cevap veren sınıf öğretmenlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

1. Öğretmenler, genel olarak öğretmenlik mesleğine ilişkin olumlu görüş belirtirken, bazı yönlerden de olumsuz görüşler dile getirmişlerdir. Öğretmenlerin bu konudaki görüşleri daha çok öğretmenlik mesleğinin sevecek yapılması gereken, kutsal ve emek isteyen bir meslek olması, diğer meslek sahiplerini de öğretmenler yetiştirdiği için en önemli mesleklerden biri olması gibi olumlu, diğer taraftan ise öğretmenliğin maddi yönden tatmin edici olmaması ve giderek saygınlığını kaybeden bir meslek olması olumsuz görüşler üzerinde yoğunlaşmıştır.
2. Öğretmenlerin görüşlerine göre, motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen başlıca faktör öğrencilerin başarılı olmasıdır. Bununla birlikte, öğretmenler anlayışlı yöneticilerle çalışma; paylaşımcı, işini iyi yapan meslektaşlar, eğitime, çocuğuna önem veren veliler, öğretmenin aile içi huzuru ve öğretmenin başarısının takdir edilmesi gibi faktörlerin de motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir.
3. Araştırmada elde edilen bulgulardan birisi, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş yaşamlarında motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen en önemli faktörün maaşlarının yetersiz olmasını belirtmeleridir. Bunun yanında, okulu iyi yönetemeyen yöneticiler, velilerin eğitim-öğretim sürecine katılmaması, okulun

fiziki ortamının yetersiz olması, ödev yapmayan, derse karşı ilgisiz, kurallara uymayan, sorumsuz öğrenciler, velilerin öğretmenin işine müdahale etmeleri ve eğitim sisteminin değişmesiyle yeniliğe karşı olunması da öğretmenlerin motivasyonlarını düşüren diğer faktörlerdir.

4. Çalışmada öğretmenler okul ortamındaki çeşitli faktörlerin motivasyonlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin görüşlerine göre, motivasyonlarını en fazla etkileyen okul ortamı ile ilgili faktörler, öğrenci-veli-idareci tutumu, sınıfın/okulun fiziki şartları, meslektaşlarla olan ilişkiler ve sınıftaki öğrenci sayısıdır.
5. Araştırmada öğretmenler, okul yöneticilerinin tutum ve davranışlarının motivasyonları üzerindeki etkisine ilişkin olarak en çok; yöneticilerin işini iyi yapan öğretmeni takdir etmesini ve öğretmenle iyi iletişim kurmasını göstermiştir. Bunun yanı sıra, yöneticilerin öğretmene adil davranması, yönetmek yerine yönlendirici olması gibi davranışların da öğretmenlerin motivasyonunu olumlu etkilediği belirtilmiştir. Buna karşılık, öğretmenler yöneticilerin öğretmenin işini iyi yapmasına rağmen gereksiz yere işine karışmalarının ise motivasyonları üzerinde olumsuz etki yaptığını ifade etmişlerdir.
6. Öğretmenler, çeşitli mesleki koşulların motivasyonlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğu, motivasyonlarını en olumsuz etkileyen mesleki faktör olarak ekonomik yetersizliği dile getirmişlerdir. Bunun yanında, olumsuz çalışma şartları, öğretmenlerin özlük hakları ile ilgili problemleri ve öğretmenliğe meslek olarak değer verilmemesi ise diğer olumsuz faktörler arasındadır.
7. Elde edilen bulgulardan biri de, öğretmenlerin, öğrencilerden uygun geri dönüt alamaması, öğrencilerin okul ve sınıf kurallarına uymaması gibi faktörlerin motivasyonlarını olumsuz, buna karşın, öğrencilerin ödevlerini yaparak okula gelmesi, öğrencilerin derse etkin katılımı ve öğrencilerin yetiştiği iyi aile ortamı gibi faktörler ise olumlu yönde etkilediğidir.

8. Çalışmada, öğretmenler meslektaşların tutum ve davranışlarının da iş yaşamlarındaki motivasyonlarını olumlu ve olumsuz biçimde etkilediğini belirtmişlerdir. Özellikle, karşılıklı dayanışma içinde olma, takım ruhuyla çalışma gibi durumların motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini ifade ederlerken, buna karşılık, anlayışsız, samimi ve özverili olmayan öğretmenlerle beraber çalışmak, meslektaşları tarafından kendilerine bilgiçlik taslanması ve teftiş zamanı bazı meslektaşlarının eleştiride bulunması gibi tutum ve davranışların ise motivasyonlarını olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Ekip çalışması, bir kurumda güvenin ve iletişimin artırılması, bağımsızlığın geliştirilmesinde, temel öğelerden birisidir (Oakland, 1989: 236; Akt. Özdemir, 2004: 38). Aynı zamanda, ekip çalışmaları, eğitim örgütlerinde çalışanların verimliliklerini en üst düzeylere yükseltmede ve kurum kültürü oluşturmada gerekliliklerden biridir. Öğretmenler, problem çözme, karar verme ve öğretimin kalitesini geliştirmede ekip çalışması yapabilirler. Bu sayede, öğrencilerin daha aktif ve nitelikli öğrenme gerçekleştirmeleri de mümkün olabilmektedir. Okullarda takım ruhuyla, ekip çalışmalarıyla ve karşılıklı dayanışmayla öğretmenlerin çalışmaları sağlanabilir.
9. Öğretmenlerin motivasyonları üzerinde velilerin davranışlarının etkisi hakkında öğretmenler, velilerin öğretmene destek vermesinin, velilerin öğrenciye karşı sorumluluğunu bilmesinin, veliler ile iyi iletişimde bulunmanın ve velilerin eğitim, kültür ve ekonomik düzeyinin yüksek olmasının motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini ifade ederken, velilerin öğretmenin işine gereksiz biçimde karışmasını ise motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyen en önemli faktör olarak belirtmişlerdir.
10. Araştırmada, ayrıca öğretmenlerin motivasyonları üzerinde müfettişlerin tavır ve davranışlarının da çeşitli biçimde etkili olduğu bulunmuştur. Özellikle, “müfettişlerin öğretmeni sorgulamak yerine öğretmene rehberlik etmelerinin” ve “öğretmeni takdir etmelerinin” motivasyonlarına olumlu etki yaptığını; buna karşın “öğretmenin sürekli olumsuz yanlarının aranması”, “öğretmenlere önyargısız ve adil davranılması” ve “derse girişte kullandıkları olumsuz beden dili” gibi müfettiş davranışlarının ise motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

1. Çalışmada öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen en önemli değişkenlerden birinin ücret olduğu bulunmuştur. Buna göre, maddi yönden tatmin olamayan öğretmenin, kendisini işine gerektiği gibi veremeyeceği ve bunun da etkili ve kaliteli bir eğitim ve öğretim gerçekleştirmesini olumsuz etkileyeceği söylenebilir. Bu yüzden, öğretmenlerin ücretlerinin arttırılması ve özlük haklarının düzeltilmesi hem motivasyonlarının artmasında, hem de daha nitelikli bir eğitim-öğretim gerçekleştirmelerinde oldukça önemlidir.
2. Ülkemizde öğretmene ve öğretmenlik mesleğine verilen değer giderek azalmaktadır. Öğretmenin saygınlığının düşük olduğu bir ortamda nitelikli çalışma ve performans beklenmesi düşünülemez. Bu nedenle, öğretmenlik mesleğinin gerçek değerine kavuşması ve öğretmenlerin daha yüksek motivasyonla çalışması için öğretmenlere ve öğretmenlik mesleğine verilen değer ve saygınlığın artmasına yönelik olarak gerek MEB ve okullar düzeyinde, gerekse de toplumsal kuruluşlar düzeyinde gerekli çalışma ve etkinliklerin yapılması gerekir.
3. Bir okul yöneticisi okulun en üst düzeyindeki yetkilidir. Okulun amaçlarını gerçekleştirecek, yapısını yaşatacak, havasını koruyacak, niteliklerini geliştirecek ve öğretmenleri destekleyecek olan okul yöneticisidir. Bu bakımdan, okul yöneticilerinin olumlu ve destekleyici bir rol üstlenmeleri ve öğretmenlerin motivasyonlarını arttıracak çeşitli ödül mekanizmalarını ve çalışma koşullarını oluşturmaları oldukça önemlidir.
4. Öğretmenlerin nitelikli ve yüksek bir performansla mesleklerini yerine getirmelerinde okulun fiziki şartlarının da etkisi vardır. Bu bakımdan, okul ve sınıf ortamının fiziki koşullarının istenen düzeyde olması gerekir. Özellikle sınıfların çok kalabalık olmaması, okul ortamında ısı, ışık, havalandırma, gürültü,

temizlik gibi fiziksel koşulların iyileştirilmesi sadece öğrencilerin değil, öğretmenlerin de motivasyonlarını artırmada etkili olabilir.

5. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için okul ortamında bazı düzenlemeler yapılmalıdır. Okul yöneticileri bu anlamda öğretmenlerin yeniliklerden haberdar olmaları için çeşitli akademik ve sosyal-kültürel etkinlikler düzenleyebilir. Örneğin, öğretmenlerin gelişimi için yurt içi ve yurt dışı çeşitli sempozyum, konferans ve seminerlere katılımları sağlanabilir. Okulda öğretmenlerin sorunlarını ve çalışmalarını yansıtan bir dergi çıkarılabilir. Okul adına bir eğitim dergisine abone olunabilir. Ayrıca, okul kitaplığına öğretmenlerin mesleki gelişimini sağlayacak kitaplar alınabilir.
6. Eğitim-öğretim sürecinde, velilerin öğretmene ve okul yönetimine vermesi beklenen destek öğretmen ve yönetim tarafından görülmezse, sorunlarla karşılaşılabilir. Veli desteği mutlak suretle olmalı, veli kendisini eğitim-öğretim sürecinden uzak tutmamalıdır. Ancak bunu yaparken de öğretmenin işine karışmamalıdır. Velilerden öğretmenin işine müdahale etmek yerine, ona bu süreçte destek ve yardımcı olması beklenir.
7. Öğretmenler, öğrencileri ile empati kurmaya çalışırlarsa, öğrencileri ile daha samimi bir şekilde iletişim kurmaya gayret ederlerse, daha nitelikli biçimde öğretim yapma yönünde kendilerini geliştirmeye çalışırlarsa ve öğrencilerinin sorunlarıyla daha yakından ilgilenmeye çaba gösterirlerse, öğrencileriyle daha az sorun yaşamalarına ve daha az disiplin problemleriyle karşılaşmalarına yardımcı olacaktır. Bu da onların daha yüksek motivasyonla işlerini yerine getirmelerine katkı sağlayacaktır.
8. Gerek bakanlık düzeyinde, gerekse de il ve ilçe düzeyinde, ödül ve çeşitli teşvik mekanizmalarıyla öğretmenlerin motivasyonlarının artırılması gerekmektedir. Örneğin; öğretmene başarısından dolayı bir plaket ya da ödül verilmesi gerek motivasyonunun artmasına gerekse mesleğinde daha şevkle çalışmasına yardımcı olabilir.

9. Öğretmenlerin mesleki yaşamlarında motivasyonlarını etkileyen faktörlerden biri de birlikte çalıştıkları meslektaşlarıyla olan ilişkileridir. Öğretmenler arasında samimi, sıcak ve paylaşıma dayalı bir iletişim gerçekleştiğinde, öğretmenlerin çalıştıkları kurumu daha fazla benimsemeleri ve işlerini daha severek yaptıkları gerçektir. Bu bakımdan, öğretmenlerin birbirleriyle daha güçlü iletişim kurmaları, empati kurabilmeleri, birbirleriyle bilgi alışverişinde bulunmaları mesleklerini daha yüksek motivasyonla yapmalarında etkili unsurlardır.
10. Müfettişlerin söz ve davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarında etkili olduğu bu çalışmanın bulguları arasındadır. Buna göre, müfettişlerin öğretmenlerin sürekli biçimde olumsuz yanlarını aramamaları, öğretmenlerin yaptıkları çalışmaları değerlendirirken güzel buldukları çalışmaları takdir etmeleri, değerlendirme yaparken oldukça objektif olmaları ve ön yargılı davranmamaları ve öğretmenleri cesaretlendirici ve öğretmenliği sevdirmeye katkı sağlayacak pekiştireçler vermeleri öğretmenlerin motivasyonlarını artırmada önemli hususlardır.

KAYNAKÇA

- AÇIKALIN, A. (1997). “**Toplumsal Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**”, Pegem Yayınları, Ankara.
- AÇIKGÖZ, K. Ü. (1996). “**Etkili Öğrenme ve Öğretim**,” Kanyılmaz Matbaası, İzmir.
- ADDISON, R. & BRUNDRETT, M. (2008). “**Motivation and Demotivation of Teachers in Primary Schools: The Challenge of Change**”, Education 3-13, V.36 N.1 P.79-94.
- AKAT, İ. & BUDAK, G. (1994). “**İşletme Yönetimi**”, Beta Yayınları No:496, İstanbul.
- AKÇAKAYA, M. (2004), “**Personelin Verimliliğinde Motivasyonun Etkisi: Keçiören Belediyesi Örneği**”, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, C.6, S.2.
- AKTAN, C. C. (1999). “**2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: (3) İnsan Mühendisliği**”, TÜGİAD Yayınları, İstanbul.
- ALLAN, J. (1998) . “**Daha İyi Nasıl Motive Etme**”, Timaş Yayınları, İstanbul.
- ATAY, K. (2000). “**Genel Lise ve Meslek Lisesi Müdürlerinin Güdülenmeleri**”, Eğitim Yönetimi, PegemA Yayım, Sayı:23, Ankara.
- ATAYETER, Ç. (1997) “**Örgütsel Öğrenmenin Motivasyon ile İlişkisi**” Yüksek Öğretimde Sürekli İyileştirme Sempozyumu I. Yeni Fersa Matbaacılık, Ankara.
- AYDIN, M. (1994). “**Çağdaş Eğitim Denetimi**”, PegemA Yayıncılık, Ankara.
- BACANLI, H. (2007). “**Eğitim Psikolojisi**”, PegemA Yayıncılık, Ankara.

BALCI, A. (1985). "**Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**". Yayınlanmamış Doktora Tezi. A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

BALCI, E. (1992). "**Ödüller, Güdöleme Kuramları ve Türkiye’de Öğretmen Ödülleri**", Adem Yayıncılık. Ankara.

BALCI, A. (1998). "**İlköğretimde Öğretimin Niteliğinin Geliştirilmesi**" İlköğretim Müfettişleri Semineri Ders Notları. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi Yayınları. Ankara.

BAŞARAN, İ. E. (2000a). "**Eğitim Yönetimi (Nitelikli Okul)**", Feryal Matbaası, Ankara.

BAŞARAN, İ. E. (2000b). "**Örgütsel Davranış**", Feryal Matbaası, Ankara.

BAŞTEPE, İ. (1995). "**Yönetimde Güdöleme**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

BAYMUR, F. (1983) "**Genel Psikoloji**", İnkılap ve Aka Kitabevi, İstanbul.

BİNGÖL, D. (1996). "Personel Yönetimi", Beta Yayıncılık, İstanbul.

BİNGÖL, D. (1998). "**İnsan Kaynakları Yönetimi**" Beta Basım Yayım, İstanbul.

BRITT, T. V. (2005), "**The Effects of Identity-Relevance and Task Difficulty on Task Motivation, Stress, and Performance**", Motivation and Emotion, C.29, S.3.

BUSINESSBALLS Resmi Web Sitesi. (2009). <http://www.businessballs.com>, erişim: 01.12.2009.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş., ÇAKMAK, E.K., AKGÜN, Ö.E., KARADENİZ, Ş. & DEMİREL, F. (2008). "**Bilimsel Araştırma Yöntemleri**", Pegem Akademi, Ankara.

CAN, H. (1992). “**Organizasyon ve Yönetim**”, Siyasal Kitabevi, B.3. Ankara.

CEMALOĞLU, N. (1996). “**İlköğretim Müfettişlerinin Mesleki Yardım ve Rehberlik Rolünün Öğretmenleri Güdölemesi**” ,Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

CÜCELOĞLU, D. (1993). “**İnsan ve Davranışı**”, Remzi Kitabevi, İstanbul.

CÜCELOĞLU, D. (1996). “**İnsan ve Davranışı Psikolojinin Temel Kavramları**”, Remzi Kitabevi, İstanbul.

CZUBAJ, C. A. (1996). “**Maintaining Teacher Motivation**”, Education, V.116, N.3, s.372.

ÇETİNKANAT, C. (2000). “**Örgütlerde Güdölenme ve İş Doyumu**”, Anı Yayıncılık, Ankara.

ÇİÇEK, A. (2002). “**İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Sınıf Öğretmenlerini Güdölemede Kullandıkları Yöntemlere İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri**”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

DEMİRAL, S. (2003). “**Okul Müdürleri Tarafından Öğretmenlere Dönük Bir Kontrol Ve Motivasyon Aracı Olarak Örgüt Dilinin Kullanılmasına İlişkin Öğretmen Görüşleri**”, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

DENİZ, M. AVŞAROĞLU, S. & FİDAN, Ö. (2006). “**İngilizce Öğretmenlerinin Öğrencileri Motive Etme Düzeylerinin İncelenmesi**”, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 7, sayı 11, s.61-73.

DILTS, R. (1998). “**Motivation**” <http://www.nlpu.com/Articles/artic17.htm>

DÖNMEZER, İ. (1996). “**Eğitim Psikolojisi (Eğitimin Psikolojik Temelleri)**”, İzmir.

- DURMAZ, M. (2002). “**Kişilerarası İletişim ve Motivasyon**”, Ege Üniversitesi Basımevi, İzmir.
- ELLIS, T. L. (1984). "**Motivating Teachers for Excellence**", Educational Management, S.6.
- ERDEM, A. R. (1997). “**İçerik Kuramları Ve Eğitim Yönetimine Katkıları**”, PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, S. 3.
- ERDEM, A. R. (2007). “**Sınıfta Güdüleme**”. H. Kıran (Ed.) Etkili Sınıf Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- EREN, E. (2000). “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta BasımYayım, İstanbul.
- EREN, E. (2006). “**Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**”, Beta Yayınevi, Ya. No. 1433-133, B.6, İstanbul.
- ERIC Clearinghouse on Educational Management. (1997). “**Teacher Motivation Research Action Brief Number 13**”, University of Oregon, Eugene.
- ERTÜRK, S. (1986). "**Ankara Kız Meslek Liseleri Öğretmenlerinin Motivasyonu Üzerine Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- ERTÜRK, M. (1995). “**İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**”, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- FINKELSTEIN, M. A. (2006), “**Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior: Motives, Motive Fulfillment, and Role Identity**”, Social Behavior and Personality, C.34, S.6.
- GÜNBAŸI, İ. (2000). “**Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme**”, Özen Yayımcılık, Ankara.

HASTINGS, N. (1997) “**Classroom motivation in Effective Primary Teaching (Research-based classroom strategies)**”, (Eds: P.Croll, & N.Hastings), London: David Fulton Publishers.

HICKS, H. (1979) “**Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**”, Çev: Bintu A, Şahin, Ş. I.Cilt, Turhan Kitabevi, Ankara.

HOPPER, J.R. (1966). “**Yönetimde Beşeri İlişkiler**”, Çev. Ö. Özkaya, Türkiye Hizmetiçi Eğitim Der, Ankara.

HUNTER, M. (1990) “**Motivation Theory For Teachers**”, El Segundo, TIP Publications. California.

KABADAYI, R. (1982). “**Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ve Öğretmenlerin Güdülenmesi**”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KAPLAN, M. (2007). “**Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama**” ,Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

KARİP, E. (2003). “**Çatışma Yönetimi**”, PegemA Yayınları, Ankara.

KAST, F. E. & ROSENZWEIG, J. E. (1985). “**Organisation and Management**”, New York McGraw Hill.

KAYA, Y. K. (1982). “**Kişilerin Tutumları ve Güdülenme**”, Yönetim Psikolojisi II. Ulusal Sempozyumu, TODAİE Yayınları No:201, Ankara.

KAYA, Y. K. (1996). “**Eğitim Yönetimi**”, Bilim Yayınları, Ankara.

KEITH, D. (1989). “**İşletmede İnsan Davranışı-Örgütsel Davranış**”, Çev. Kemal Tosun ve Diğerleri. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayın No:57, İstanbul.

KELLY, C. & PROTSIK, J. (1997). "Risk and Reward: Respectives on The Implementation of Kentucky's School-Based Performance Award Program", Educational Administration Quarterly, V.33, N.4, s.475.

KESİCİ, Ş. (2003). "İş Motivasyonu Endüstri ve Örgüt Psikolojisi", H. Izgar (Ed.) Eğitim Kitabevi Yayınları:19, Konya.

KOÇAK, Y. (2002). "İlköğretim Okullarında Öğretmen Motivasyonu", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

KOÇEL, T. (1995), "İşletme Yöneticiliği- Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış" 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

KOÇEL, T. (2006). "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Ya. No. 1382, B. 9, İstanbul.

KORUR, F. & ERYILMAZ, A. (2002). "Öğretmen Niteliklerinin Lise Seviyesindeki Öğrencilerin Fizik Başarı, Tutum ve Motivasyonuna Etkileri", V. Ulusal Fen Bilimleri Kongresi - Özetler, p. 125.

KUTANIŞ, Ö. R. (2004), "Motivasyon Faktörleri: Bir Fındık İşletmesi Örneği", Sakarya Üniversitesi İİBF Dergisi, C.IV, S.1.

LOCKE, E. A. & LATHAM, G. P. (2004), "What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century", Acedemy of Management Rewiev, C. 29, S. 3.

LOSOS, L. W. (2000). "Comparing the motivational levels of public, private and parochial High school teachers", Ph.D, DAI-A, Nov, 61/05, p.1742.

MC AFEE. R. & CHAMPAGNE, J. P. (1987). "Organizational Behaviour: A.A Manager's View", West Publishing Company.

MC GREGOR, D. (1970). “**Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**”, Çev. D. Energin. ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:16, Ankara.

MORGAN, C. T. & KING, R.A. (1980). “**Introduction to Psycpology**”, McGraw-Hill, New York.

NELSON, D. L. & Campell, Q. J. (1997). “**Organizational Behavior**”, Foundations, Realites and Challengels TP an International Thompson. Company, Minneapolit/ST.PAUL.

NetMBA Business Knowledge Center Resmi Web Sitesi. (2009). <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/maslow>, erişim: 01.12.2009

NÜVİT, O. (1998). “**İnsan Mühendisliği**”, Fahrettin Telsemen Yayınları, Ankara.

OAKLAND, J. S. (1989). “**Total Quality Management**”, Heinemann Professional Publishing Ltd, Oxford. Akt. ÖZDEMİR, S.M. (2004). “**Öğretim Sürecinde Toplam Kalite İlkelerinin Uygulanmasının Öğrencilerin Başarısına ve Tutumlarına Etkisi**”. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

ONARAN, O. (1981). “**Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları**”, A.O. SBF Yayını, No: 470, Sevinç Matbaası, Ankara.

ORAL S. & KUŞLUVAN, Z. (1997) “**Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar**” Verimlilik Dergisi, 1997/3.

ÖZALP, İ. (1983). “**İşletmelerde Yönetim Fonksiyonlar ve Organizasyon**”, Baytaş Yayınları, Ankara.

ÖZBEK, S. (1998). “**İlköğretim Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin İletişim ve Motivasyon Becerilerine İlişkin Algı ve Beklentileri**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

ÖZDEMİR, Y. (2008). “**Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Danışman Öğretmenlerinin Öğrenci Motivasyonuna Etkisi**” Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ÖZTÜRK, Z. & DÜNDAR, H. (2003), “**Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler**”, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, C. 4, S. 2.

QU, H., PING, E. & WONG, Y. (1999), “**A Service Performance Model of Hong Kong Cruise Travelers’ Motivation Factors and Satisfaction**”, Tourism Management, C.20.

RAFFINI, J. P. (1996). “**150 Ways to Increase Intrinsic Motivation in the Classroom**”, Boston:Allyn and Bacon. Massachusetts.

ROBBINS , A. (1992). “**Kişisel Başarıda Zirveye Ulaşmanın Yolu Sınırsız Güç**”, İnkılap Yayınları, İstanbul.

SANG , H. K. (1998). “**Başkalarını Motive Etmenin 1001 Yolu**”, Timaş Yayınları, İstanbul.

SABUNCUOĞLU, Z. (1995) . “**Örgütsel Psikoloji**”, Alfa Kitabevi, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. (1996), “**İşletmelerde Halkla İlişkiler**”, Alfa Yayınları, Bursa.

SABUNCUOĞLU, Z. & TÜZ, M. (1998). “**Örgütsel Psikoloji**”, Alfa Yayınları, Bursa.

SMITHERS, G. L. & WALKER, D. H. T. (2000), “**The Effect of the Workplace on Motivation and Demotivation of Construction Professionals**”, Construction Management and Economics, S. 18.

STROMBERG, J. L. (1990). “**The Impact of Herzberg's Motivational Theory on Elementary School Teachers' Performance Evaluations**”, Ph.D, DAI-A, February, V. 50, N.8.

ŞAHİN, S. (1997). “**İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okulu Müdürlerinin Güdüleyici Davranışları Gösterme Derecelerine İlişkin Algı ve Beklentileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

TAVA, N. (2005). “**Ortaöğretim Okullarındaki Coğrafya Öğretmenlerinin Derse Karşı Motivasyonu**”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

TOPÇU, Z. N. (1995). “**Türk Eğitim Sisteminde İlköğretim Öğretmenlerinin Güdülenme Sorunları**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

ÜLGEN, G. (1995). “**Eğitim Psikolojisi**”, Bilim Yayınları, Ankara.

ÜNAL, S. (1991) “**Eğitim Yöneticilerinin Okulda Eğitim ve Öğretimin Niteliğini Geliştirecek Şekilde Eğitilmeleri**” Eğitimde Arayışlar I. Sempozyumu Bildiri Metinleri, Kültür Koleji Yayın No:1, İstanbul.

YAZICI, H. (2009). “**Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış**” Kastamonu Eğitim Dergisi, Ocak 2009, Cilt: 17 No: 1 33-46.

YILDIRIM, N. (2002). “**Okul Müdürünün Öğretmenleri Güdüleme Rollerini Gerçekleştirme Düzeylerine İlişkin Görüşleri**”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

YILDIRIM A. & ŞİMŞEK, H. (2006). “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**”, Seçkin Kitabevi, Ankara.

YİĞENOĞLU, E. (2007). “Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Algularına Göre Mesleki Etkinliklerdeki Güdülenmişliklerini Sağlayan Etmenler (Ankara İli Çankaya İlçesi Anadolu Liseleri Örneği)”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

YÜKSEL, G. (2007). “Öğrenme İçin Motivasyon”, Ç. Özdemir (Ed.) Sınıf Yönetimi, Ekinoks Yayınları, Ankara.

EKLER

EK NO

SAYFA NO

1. İzin Belgesi.....100
2. İlköğretim Kurumlarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşme Formu.....101

EK 1. İzin Belgesi

T.C.
KIRIKKALE VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.71.00.02.-311/4377

Konu : Anket İzni

10.03.2008

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : a) 28/02/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311.-311/1084 sayılı Makam Onayı ile Uygulamaya konulan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
b) Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 28/02/2008 tarih ve 170/320 sayılı yazısı.

İlgi (a) Yönerge kapsamında; araştırma bir ili kapsıyorsa izin işlemlerinin, ilgili İl Millî Eğitim Müdürlüğüne, birden çok ili kapsıyorsa Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'na sonuçlandırılması bükme bağlamıştır.

İlgi (b) sayılı yazıda; Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı tez aşamasında kayıtlı öğrenci Sezin ÖZER'in "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler" konulu tez çalışmasında yararlanmak amacıyla, dilekçesinde belirtilen ilköğretim okullarında anket yapmak istediği belirtilmektedir.

İlgi (a) yönerge doğrultusunda oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından düzenlenen "Araştırma Değerlendirme Formu"nda adı geçen tez aşamasında kayıtlı öğrenci Sezin ÖZER'in dilekçesinde belirtilen ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlere yönelik anket yapması uygun görülmüş olup, Müdürlüğümüzde de uygun görülmektedir.

Makamlarınıza da uygun görüldüğü takdirde tensiplerinize arz ve teklif ederim.


Mahmut ZENGİN
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
10.03/2008

Ali ÇETİN Y.
Veli a.
Vali Yardımcısı

	Cumhuriyet Meydanı 71100	Web:	
	KIRIKKALE	http://kirikkale.meb.gov.tr	
	Tel : (0318) 224 61 03-04-07-08	e-posta:	
	Faks : (0318) 224 25 59	kirikkalem@meh.gov.tr	

EK 2. İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlere İlişkin Görüşme Formu

Değerli Meslektaşım;

Bu araştırmanın temel amacı, ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörleri belirlemektir. Aşağıdaki form, görüşlerinizi almak için hazırlanmıştır. Elde edilen veriler sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Bu araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği için gerçek düşüncelerinizi belirtmeniz büyük bir önem taşımaktadır.

Gösterdiğiniz ilgi için teşekkür ederim.

Sezin İNER

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM: KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyet

() Kadın () Erkek

2. Kıdem

() 1- 5 yıl () 6-10 yıl () 11- 15 yıl () 16-20 yıl () 20 yıl ve üstü

3. Görev yapılan kurum

() Resmi () Özel

II. BÖLÜM:

GÖRÜŞME SORULARI

1.Öğretmenlik mesleği hakkında ne düşünüyorsunuz?

2. Öğretmenlik yaşamınızda motivasyonunuzu olumlu ve olumsuz etkileyen faktörler/durumlar nelerdir?

3. Aşağıdaki faktörlerin öğretmenlik yaşamındaki motivasyonuna etkisi nedir?

- **Okul ortamınızda neler motivasyonunuzu etkiler?**
- **Okul yöneticileriniz motivasyonunuzu nasıl etkiler?**

- **Mesleki şartlarınız motivasyonunuzu nasıl etkiler?**
- **Öğrencilerinizin davranışları motivasyonunuzu nasıl etkiler?**
- **Meslektaşlarınız motivasyonunuzu nasıl etkiler?**
- **Velilerinizin davranışları motivasyonunuzu nasıl etkiler?**

- **Müfettişlerin tavır ve davranışları motivasyonunuzu nasıl etkiler?**

5. Öğretmenlerin okuldaki motivasyonlarının artması için neler yapılmalıdır?

ÖZGEÇMİŞ

1983 yılında Kırıkkale’de doğdu. İlköğretimini ve ortaöğretimini Kırıkkale’de tamamladı. 2001 yılında Kırıkkale Anadolu Lisesi’ni bitirdi. 2005 yılında On Dokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi İngilizce Öğretmenliği bölümünden mezun oldu. 2005-2006 yılında Kırıkkale’de özel bir okulda İngilizce öğretmeni olarak görev yaptı. 2006 yılında Kırıkkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi dalında yüksek lisans eğitimine başladı.2007 yılında Kırıkkale’de Özel Gazi Anadolu İlköğretim Okulu’nda İngilizce öğretmeni olarak çalışmaya başladı. Halen Özel Gazi Anadolu İlköğretim Okulu’nda görevini sürdürmektedir.