

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN  
SÖZLEŞMELİ VE KADROLU ÖĞRETMENLERİN  
ÖZLÜK HAKLARINDAKİ FARKLILIKLAR  
VE İŞ MOTİVASYONU**

**Osman DEMİRCİ**  
**Yüksek Lisans Tezi**  
**Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL**  
**Uşak**  
**Ağustos, 2011**



**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN SÖZLEŞMELİ VE KADROLU  
ÖĞRETMENLERİN ÖZLÜK HAKLARINDAKİ FARKLILIKLAR VE  
İŞ MOTİVASYONU**

Osman DEMİRCİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ağustos, 2011

## YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ

### İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN SÖZLEŞMELİ VE KADROLU ÖĞRETMENLERİN ÖZLÜK HAKLARINDAKİ FARKLILIKLAR VE İŞ MOTİVASYONU

Osman DEMİRCİ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ağustos 2011

Danışman: Doç. Dr. Cemil YÜCEL

Bu çalışma, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin özlük haklarındaki farklılıklar ile iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Çalışmada motivasyonu etkileyen ve devamlılığını sağlayan faktörlerin, öğretmenlerin statü farkları ile demografik özelliklerine göre varyasyonu incelenmektedir. Araştırma evreni 2009-2010 eğitim yılında Uşak ili sınırları içerisinde ilköğretim okullarında görev yapmakta olan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerden oluşmaktadır. Ölçme aracı nicel ve nitel sorulardan oluşan iki farklı bölümden oluşmaktadır. Nicel veriler temel bileşenler analizi, varyans testleri ve betimsel istatistikler ile nitel veriler ise içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara bakıldığında öğretmenlerin çalışma statüleri ve demografik değişkenlerine göre iş motivasyonları ve önemsedikleri motivasyon faktörleri manidar biçimde farklılaşmaktadır.

**Anahtar kelimeler:** Motivasyon, Motivasyon Faktörleri, Sözleşmeli Öğretmenlik

## ABSTRACT

### DIFFERENCES IN REGULAR AND CONTRACTED PRIMARY SCHOOL TEACHERS' PERSONAL RIGHTS AND THEIR WORK PERFORMANCE

Osman DEMİRCİ

Department of Educational Sciences

Institute of Social Sciences Uşak University, August 2011

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Cemil YÜCEL

The purpose of this study is to determine the relationship between the level of regular and contracted primary school teachers' work motivation and the differences in their personal rights. In this study, according to the teachers' demographic characteristic and their status, variation of factors affected the motivation were investigated. The universe of this study consists of regular and contracted teachers working in Uşak in 2009-2010 academic years. The measurement consists of two parts including qualitative and quantitative questions. Quantitative data were analyzed by using factor analyze, variation tests and descriptive analyzes. Qualitative data were analyzed by using content analyze. According to the findings; there is a significant difference between the level of regular and contracted primary school teachers' work motivation and the factors they motivated.

**Key words:** *Motivation, Factors of Motivation, Contracted Teaching*

**JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI**

Osman DEMİRCİ'nin “**İlköğretim Okullarında Çalışan Sözleşmeli Ve Kadrolu Öğretmenlerin Özlük Haklarındaki Farklılıklar Ve İş Motivasyonu**” başlıklı tezi 19.08.2011 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca, Eğitim Bilimleri Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Adı Soyadı****İmza**

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Cemil YÜCEL

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Hakan GÜLVEREN

.....

Üye : Yrd. Doç. Dr. Cüneyt AKAR

.....

Enstitü Müdürü

Doç . Dr. Musa ÇİFCİ

## ÖNSÖZ

Bu tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini ve değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen, beni sürekli destekleyip, motive ederek yol gösteren saygıdeğer hocam ve danışmanım Doç. Dr. Cemil YÜCEL'e sonsuz teşekkür ederim.

Tezin hazırlanması sırasında her zaman yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen Gökhan DEMİRHAN ve Ebru KARATAŞ hocalarıma teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde yanımda olan, maddi-manevi hiçbir desteğini esirgemeyen ve tüm çalışmalarımda beni yüreklendirip emek veren sevgili anneme, babama ve kardeşlerime teşekkür ederim.

Tezin hazırlanması sırasında yeterince zaman ayıramadığım ancak her zaman beni destekleyen ve yanımda olan sevgili eşime ve biricik kızım Ceren'e teşekkürlerimi sunarım.

Osman DEMİRCİ

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Osman DEMİRCİ

Doğum Yeri ve Tarihi : Uşak 01.06.1976

### Eğitim Durumu

Lisans Öğretimi : Selçuk Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Fizik Bölümü

Yüksek Lisans Öğretimi : Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bölümü

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

#### Çalıştığı Kurumlar :

1999 - 2000 Uşak- Merkez Koyunbeyli İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

2000 - 2002 Uşak- Merkez Uğur Serdaroğlu İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

2002 - 2004 Uşak- Merkez Karaağaç İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

2004 - Uşak- Merkez Mehmet Sesli İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

### İletişim

e-posta adresi : [osmndemirci@gmail.com](mailto:osmndemirci@gmail.com)



## İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZETİ .....	iv
ABSTRACT.....	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI .....	vi
ÖNSÖZ .....	vii
ÖZGEÇMİŞ .....	viii
İÇİNDEKİLER .....	ix
GİRİŞ .....	1
Araştırmanın Amacı.....	3
Problem Cümlesi.....	4
Alt Problemler.....	4
Sınırlılıklar .....	4
BİRİNCİ BÖLÜM .....	5
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ.....	5
Motivasyonun Oluşma Süreci.....	7
Motivasyon Çeşitleri.....	7
1.İç Güdüler .....	8
2.Fizyolojik Güdüler .....	8
3.Sosyal Güdüler .....	9
4.Psikolojik Güdüler .....	9
MOTİVASYON KURAMLARI .....	10
Kapsam Kuramları .....	10
A.H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı .....	10
Alderfer'in Erg Kuramı .....	13
Herzberg'in Motivasyon Kuramı .....	14
Mc Clelland'in Başarma Güdüsü Kuramı .....	17
Süreç Kuramları .....	18
Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı .....	18
Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı.....	19
Adams'in Ödül Adaleti Kuramı.....	20
Cronny ve Smith'in Süreç Modeli .....	22
Skinner'in Sonuçsal Koşullanma Kuramı .....	22
Edwin Locke'nin Amaç Kuramı .....	24

Motivasyonu Özendirici Araçlar.....	26
Ekonomik Araçlar.....	26
1. Ücret Artışı.....	26
2. Primli Ücret .....	27
3. Kâra Katılma.....	27
4. Ekonomik Ödüller .....	28
Psiko-Sosyal Araçlar.....	28
1. Çalışmada Bağımsızlık.....	28
2. Sosyal Katılma .....	29
3. Değer ve Statü .....	29
4. Gelişme ve Başarı .....	30
5. Çevreye Uyum .....	31
6. Öneri Sistemi.....	31
7. Psikolojik Güvence.....	31
8. Sosyal Uğraşlar.....	32
9. Özel Yaşama Saygılı Olma.....	32
Örgütsel ve Yönetsel Araçlar.....	33
1. Kararlara Katılma .....	33
2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	33
3. Hedef Belirleme (Amaç Birliği) .....	34
4. Eğitim ve Yükselme Olanakları.....	34
5. Fiziki Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi .....	34
6. İletişim Kanallarının Açıklığı.....	35
<b>MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN</b>	
<b>ÖĞRETMENLERİN İSTİHDAM ŞEKİLLERİ.....</b>	<b>35</b>
Öğretmenlik Mesleğinin Tanımı.....	35
Öğretmenlerin İstihdam Şekilleri.....	36
Sözleşmeli Öğretmenlik Uygulaması.....	39
Yapılan Çalışmalar.....	47
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>51</b>
<b>YÖNTEM .....</b>	<b>51</b>
Araştırmanın Modeli.....	51
Evren ve Örneklem .....	51
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	52
Verilerin Toplanması .....	55
Verilerin Analizi .....	55

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....	60
BULGULAR VE YORUMLAR.....	60
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....	82
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	82
EKLER.....	87
KAYNAKÇA.....	98

## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. MEB Bütçe Payı ve GSYH'ya Oranı .....	45
Tablo 2. 2008 Yılında Okul, Derslik, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.....	46
Tablo 3. 2009 Yılında Okul, Derslik, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.....	46
Tablo 4. 2010 Yılında Okul, Derslik, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları.....	46
Tablo 5. Eğitim Kurumlarında Çalışan Sözleşmeli Öğretmenlerin Dağılımı .....	52
Tablo 6: İş Motivasyonu Ölçeği Temel Bileşenler Analizi .....	53
Tablo 7: İş Motivasyonu Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Değerleri .....	54
Tablo 8: İş Motivasyonu Ölçeğinin boyutlarına göre maddelerin sınıflandırılması..	54
Tablo 9: Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyeti .....	56
Tablo 10: Ankete Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumu .....	56
Tablo 11: Ankete Katılan Öğretmenlerin Yaşı .....	57
Tablo 12: Ankete Katılan Öğretmenlerin Medeni Hali.....	57
Tablo 13: Ankete Katılan Öğretmenlerin Statüsü.....	58
Tablo 14: Ankete Katılan Öğretmenlerin Hizmet Süreleri .....	58

Tablo 15: Ankete Katılan Öğretmenlerin Branşı .....	58
Tablo 16: Ankete Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Yerleşim Yeri .....	59
Tablo 17: Öğretmenlerin Statülerine Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren Bağımsız Grup T Testi Tablosu.....	61
Tablo 18: Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren ANOVA Tablosu .....	62
Tablo 19: Öğretmenlerin Yerleşim Yerlerine Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren ANOVA Tablosu .....	64
Tablo 20: Öğretmenlerin Medeni Hallerine Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren Bağımsız Grup T Testi Tablosu.....	65
Tablo 21: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren Bağımsız Grup T Testi Tablosu.....	67
Tablo 22: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalışmak motivasyonunuzu nasıl etkiler?” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu.....	68
Tablo 23: “Sözleşmeli öğretmen olarak her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmak motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?” sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu .....	69
Tablo 24: “Sözleşmeli öğretmen olarak haklarınıza sahip çıkma adına herhangi bir sendikaya veya sivil toplum örgütüne üye misiniz?” sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu .....	70
Tablo 25: “Sözleşmeli öğretmenlerin en önemli sorunu ve sorunları nelerdir?” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu.....	71
Tablo 26: “Sözleşmeli öğretmenlere verilmesi gereken hak veya haklar nelerdir?” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu.....	73

Tablo 27: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığınız okulda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?” sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu ..... 74

Tablo 28: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için özlük hakları açısından yüz yüze kaldığım kısıtlılıklar” sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu ..... 75

Tablo 29: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım okulda yaşadığım sorunlar” sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu..... 76

Tablo 30: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerimde yaşadığım sorunlar” sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu ..... 77

Tablo 31: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için kişisel yaşamımı etkileyen yansımalar” sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu ..... 79

Tablo 32: “Bunların dışında yaşadığımız sorunlar veya dezavantajlı durumları belirtebilirsiniz” sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu..... 80

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Motivasyonun Oluşma Süreci.....	7
Şekil 2. Maslow'un Gereksinme Zinciri .....	11
Şekil 3. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması. ....	14
Şekil 4. Lawler – Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklaması .....	20
Şekil 5. Cronny ve Smith'in Süreç Modeli .....	22
Şekil 6. Bireysel Amaçların Oluşması ve İş Başarısındaki Rolü.....	25

## GİRİŞ

Bu çalışma, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin özlük haklarındaki farklılıklar ile iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma ile motivasyonu etkileyen ve devamlılığını sağlayan faktörlerin, öğretmenlerin statü farkları ile demografik özelliklerini etkileşimli biçimde incelemektir. Sözleşmeli öğretmenlerin özlük haklarındaki farklılıkların gerek çalıştıkları kurumlarda yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkilerinde, gerekse kişisel ve sosyal yaşamlarını nasıl etkilediği araştırılmıştır.

1970'lerden itibaren dünyada uygulanan neoliberal politikalarla, toplumsal ve iktisadi yapılarda küresel ölçekte bir değişim yaratılmaya çalışılmaktadır. Sermaye birikim sürecinin gelinen evresinde kapitalist küreselleşme süreci hızlandırılmaya, "neoliberal toplum projesi" hızla hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Sürecin hızlandırılması ve bunun kesintiye uğramamasını garanti etmek üzere yönlendirilmiş düzenlemeler tüm toplumsal yaşamı, kuşkusuz eğitimi de kapsamaktadır. Eğitimde bu süreçte önemli bir ekonomik ve politik bir rol oynaması beklenmektedir (Ünal, 2005).

Neo-Liberal düşüncelerin en önemli savunucularından biri olan M. Friedman, devletin eğitime müdahalesinin eğitimin etkinliğini azalttığını belirtir. Devletin eğitime yaptığı müdahalelerin;

- Eğitim standartlarını düşürdüğünü,
- Sınıfların atmosferinin öğrenmeyi motive etmediğini,
- Gözlemlenebilir bir kârlılığı olmadan maliyetleri arttırdığını belirtmiştir (Ercan, 2007).

Türkiye ekonomisinde neoliberal dönüşümün temel politikalarının emek açısından ne anlama geldiğini, bugün neredeyse tüm az gelişmiş ekonomiler için ortak noktayı temsil eden, "emek maliyetinin düşürülmesine yönelik" özelleştirme, taşeronlaştırma, sosyal hakların ortadan kaldırılması, esnek çalışma yöntemlerinin



yaygınlaştırılması, istihdamın baskılanması gibi önlemlerin bu süreçte nasıl biriktirildiğini kavramak açısından önemli ipuçları vermektedir. (Voyvoda, 2009).

Esnek İstihdamın neden olduğu sorunlardan en önemlisi, eğitim örgütleri açısından bakıldığında “istikrarsızlık” olarak görülmektedir. Çalışanların pek çoğunun uzun zaman dilimlerinde, kalıcı olarak hizmet verdikleri okullarda, öğretmenlerin büyük kısmını rotasyona tabi tutan okullara göre öğrencilerle ilgili çok daha başarılı sonuçlar elde ettikleri bilinmektedir (Duthilleul, 2005). Eğitimde, istikrarın hem öğretmen hem de öğrenci tarafından önemli olduğunu düşünecek olursak; esnek istihdam, süreklilik ve düzenlilik gerektiren öğretmenlik mesleğinin niteliğini düşürmekte ve binlerce genç öğretmenin devlet tarafından ucuz iş gücü olarak kullanılmasına neden olmaktadır.

Aynı okulda aynı işi yapan öğretmenlerin farklı statülere ayrılması, farklı özlük haklarına sahip olmaları öğretmenlerin okul içindeki yönetici, öğretmen, öğrenci ve veliler ile olan ilişkilerini, kişisel ve sosyal yaşamlarını nasıl etkilediği, ayrıca çalışanların başarısında en önemli faktörlerden birisi olan motivasyon düzeylerini nasıl etkilediği sorusu akla gelmektedir.

Motivasyon kavramı; çalışma yaşamında ele alındığında, örgütlerin ve çalışanların başarılı olabilmelerinde etkili olan faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon; çalışanların istekli, verimli, etkili çalışmalarının sağlanması ve çalışanlarda iş başarma isteği ve arzusunun oluşturulması amacıyla hizmet etmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2010). Motivasyonun; yönetim, örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanlarında tarihsel bakımdan önemli bir kavram olduğu görülmektedir.

Eğitimde başarının; öğrenmeye hazır öğrencilerin yanı sıra, işine inanmış, bilinçli, ekip çalışması ve her türlü yaratıcılığa engel kaygılardan arınmış kısaca yüksek morale sahip öğretmenler ile mümkün olacağı açıktır. Nitelikli öğretmenler ile ayakta kalacağı ve görevlerini en iyi şekilde yapacağı değerlendirilen eğitim kurumları için motivasyon ve verimliliği etkileyen faktörlerin bulunarak ortaya konması ve etkili çözümlerin geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada; farklı statüde çalışan öğretmenlerin iş motivasyon düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark olup olmadığına bakılacaktır.

### **Araştırmanın Amacı**

Ülkemizde 1980 sonrası uygulanan neo-liberal politikaların eğitim alanına yansımaları olan iş güvencesiz çalışma veya esnek istihdam, sözleşmeli öğretmenlik uygulaması ile başlamıştır. Sözleşmeli öğretmenlik uygulaması ilk olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 10 Eylül 2005 tarihinde, 657 sayılı Devlet Memurları Yasası'nın 4. Maddesinin C bendi kapsamında 20 bin "Kısmi Zamanlı Geçici Öğretici" uygulaması ile başlamıştır. Eğitim sendikaları tarafından Danıştay'da açılan davalar sonucunda 4/C uygulaması iptal edilmiş ve 4/C statüsüyle göreve başlayan 20 bin öğretmen, 4/B maddesi kapsamında sözleşmeli kamu personeli olarak atanmıştır.

Öğretmenler eğitim kurumlarının vazgeçilmez unsurlarıdır. Bugün eğitim kurumlarında aynı işi yapan hatta aynı sınıfın derslerine giren öğretmenler arasında farklı statüler oluşmuştur. Kadrolu, sözleşmeli, ücretli vb. statüler oluşturulmuştur. Eğitim kurumları toplumun ihtiyacı olan bireylerin yetiştirildiği, geleceğin temellerinin atıldığı kurumlardır. Bu kurumlarda görev yapan ve toplumsal anlamda çok önemli bir iş gören öğretmenler kendilerinden bekleneni yerine getirirken, sosyal ve mesleki bir takım güvencelere sahip olmalıdırlar.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerini etkileyen nedenler konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda göstermiştir ki motivasyonu etkileyen etmenleri üç grupta toplamak mümkündür. Bunlar, ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel- yönetsel faktörlerdir. Eğitim kurumlarının kalitesinin ve verimliliğinin artırılması, etkili bir örgüt kültürü oluşturulmasında öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yüksek olması büyük önem taşımaktadır.

Çalışmada farklı statüde çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ayrı ayrı belirlenmesi ve elde edilen sonuçların karşılaştırılması ile farklı statüde çalışan öğretmenlerin iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılacaktır. Araştırmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin farklı statülerde çalışmalarının iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### **Problem Cümlesi**

1. İlköğretim okullarında görev yapan farklı statüde çalışan öğretmenlerin iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?

### **Alt Problemler**

1. Farklı Statüde çalışan öğretmenlerin yaş gruplarına göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?
2. Farklı Statüde çalışan öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yerlerine göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?
3. Farklı Statüde çalışan öğretmenlerin medeni hallerine göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?
4. Farklı Statüde çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma veri toplanan okullar ve denekler, belirlenen iş motivasyon faktörleri bakımından aşağıdaki gibi sınırlandırılmıştır.

1. Bu araştırma Uşak ili Merkez ve İlçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 159 resmi ilköğretim okulu ve bu okullarda görev yapan 182 sözleşmeli ve 150 civarında kadrolu öğretmen ile sınırlıdır.
2. Sözleşmeli ve kadrolu çalışan öğretmenlerin aynı okullarda veya birbirine yakın yerleşim yerlerinde çalışan, ayrıca hizmet süreleri bakımından birbirine yakın olması ile sınırlandırılmıştır.
3. Araştırma bulguları ve sonuçları yukarıda belirtilen örneklem grubunda yer alan öğretmenlerin algıları ile sınırlıdır.
4. Araştırma 2009-2010 eğitim ve öğretim yılı ile sınırlıdır.

Araştırmada öğretmenlerin motivasyonlarına ilişkin veriler; çalışmanın literatür bölümünde yer alan motivasyonu artıran ve idame ettiren araçlardan, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel, yönetsel araçlar ile sınırlıdır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **MOTİVASYONUN TANIMI VE ÖNEMİ**

Motivasyon kelimesi Latince “movere”, yani “hareket ettirme, hareketlendirme” kelimesinden gelmektedir. Yabancı literatürde “motive” olarak geçen kavram dilimizde “güdü” olarak adlandırılmaktadır. Güdü, Türk Dil Kurumu’nun Büyük Sözlüğü’nde; “Bilinçli veya bilinçsiz olarak davranışı doğuran, sürekliliğini sağlayan ve ona yön veren herhangi bir güç, saik” ve “Bireyleri bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü veya dürtüler bileşkesi” anlamına gelmektedir.

Türk Dil Kurumu'nun Ruhbilim Terimleri Sözlüğünde güdü, "kişinin bilinçli olarak davranışlarının dayanağı diye gösterdiği güç," güdüleme de "bir güdüyü harekete geçirerek canlıyı eyleme itme" diye tanımlanmaktadır (Onaran, 1981).

Eren (2010)’e göre “motive” temel kavramından türetilen güdülenme ise bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru yönlendirmek için gösterilen çalışmaların tamamıdır.

İnceoğlu (1985)’na göre motivasyon (Güdülenme, Güdülenim, Güdüleme) sözcüğü bireyin eylem yönünü gücünü ve öncelik sırasını belirleyen iç veya dış bir uyarıcının etkisiyle harekete geçmesidir.

Bursalıoğlu (2008)’e göre motivasyon, bireyin davranışlarına enerji ve yön veren güçleri kapsar. Bireyin çevresindeki çeşitli amaçlara yöneltilmesi sürecidir. Örgüt bakımından ise çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya başlatan ve devam ettiren güçler topluluğudur.

Motivasyon, bireyi belirli bir hareketle bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerlerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen itici kuvvet ve faktörlere denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Güdülemenin çağımızda yönetim psikolojisinin en önemli konularından biri haline gelmesi, sanayi devriminden sonraki gelişmelere bağlanmaktadır. Çağımızda,

özellikle ileri sanayi toplumlarında otomasyona geçilmesi işçinin işinden elde edeceği tatmini daha da azaltıcı bir rol oynamıştır. Sıkıcı işlerde çalışan, kendi kendilerine karar verme özgürlüğü hemen hiç olmayan iş görenlerin, doğal olarak tembelliğe, inatçılığa kayma tehlikesi vardır (Eren, 2010).

Yönetici için en önemli sorunlardan biri, farklı gereksinimlere ve kişiliklere sahip çalışanların örgüt amaçlarına doğru yönlendirilmesidir. Çalışanların örgütün amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikteki tüm çaba ve gayretlere motivasyon denebilir. Örgütün tamamına faydalı olabilecek tüm süreçler kastedilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

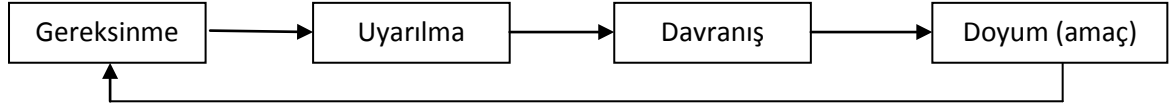
Yöneticilerin başarısı ile motivasyon bilgileri arasında çok yakın bir ilişki vardır. Çalışanların hangi koşullarda, nasıl bir ortamda, ne zaman, ne ölçüde ve hangi özendirme araçlarını kullanarak güdülenebileceği konusunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olan yönetici, çalışma verimini artırma ve örgütsel birlikteliğin sağlanması anlamında büyük şansa sahip olmaktadır. Yöneticiler, çalışma ortamını çalışanları için cazip hale getirmeli, aynı zamanda “sosyal atmosfer” in oluşmasına çalışmalı, ekonomik araçlar kadar psiko-sosyal araçlarında etkisine inanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Güdülerin aksine özendirme araçları, yönetici ile birey arasındaki güçlerdir. Yöneticinin bireye sunduğu araçlar sayesinde arzu ve ihtiyaçlarını tatmin edebilecek ve iş görme arzusu artacaktır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dışarıdan gelen bu araçlar sayesinde birey çalıştığı örgütün amaçlarını benimseyecek ve bireyin güdülenmesi sağlanmış olacaktır (Eren, 2010).

Motivasyonu önemli kılan neden çalışanların davranışlarını ve bu davranışların nedenlerini bilmektir. Çalışanların yaptığı her davranışın arkasında bir istek, önünde ise bir amaç vardır. Bireyin amaçlarına ulaşabilmesi için mutlaka isteklerinin doyurulması gerekmektedir. Amaçları birey kendisi yaratabileceği gibi çevre koşulları da amaçları yaratabilir. Bireyin mutluluğu, hedeflediği amaçlara ulaşabilirliği ile bağlantılıdır. Hedeflediği amaçlara ulaşamayan bir birey kendini mutsuz, huzursuz ve gergin hissedebilir. Bu durum çalışanın verimine yansır. Çalışanlar arasındaki çatışma ve sürtüşmelerin özüne bakıldığında bireysel doyumsuzluk vardır. Çalışanların motivasyonunu etkileyen nedenlerin araştırılması, çalışma istek ve arzusunu artıracak nedenlerin bulunması ve gereksinimlerinin doyurulması sonucunda işe istekle gelmelerini ve çalışmalarını sağlayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### Motivasyonun Oluşma Süreci

Motivasyon, güdülerin etkisiyle eyleme geçme ve gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin oluşmasında dört önemli aşamadan söz edilebilir:



*Şekil 1: Motivasyonun Oluşma Süreci (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008)*

Motivasyonun kaynağını gereksinmeler oluşturur. Gereksinmeler ortaya çıktığı bireyde karşılama isteği doğurur. Birey bu sayede itici bir güçle uyarılmaya başlanmış olur. Uyarılan birey çeşitli davranış ve yönde davranışa geçer. Bireyin amacı kendi gereksinmelere karşı duyduğu isteğin doyumunu sağlamaktır. Bireyi sürekli mutlu kılan bir doyum noktası olmadığı için bir gereksinim bitecek ve tekrar yenisi başlayacaktır. Burada önemli olan bireyin doyuma ulaşması ve mutluluğun sağlanmasıdır. Aksi takdirde doyuma ulaşamayan bireyde isteksizlik ve dengesizlik meydana gelir. O nedenle gereksinmeler ile doyum arasındaki dengesizliklerin giderilmesi sinirsel gerilimin azalmasına ve çalışanların yaşama ve çalışma mutluluğuna yönelmesini sağlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Sabuncuoğlu(2008)'e göre; motivasyonun oluşma biçimi ve etkileri dört yönlü incelenmektedir:

- Motivasyon uyarlanmayı kolaylaştırır.
- Belirlenen amaçlara ulaşmak için bireyi harekete geçiren motivasyon uğraşların sürmesini sağlar.
- Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve düşünsel çabaların en etkili yönde gelişmesini sağlar.
- Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sağlar.

### Motivasyon Çeşitleri

İnsan davranışlarını etkileyen güdülerini dört başlık altında incelemek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

- 1- İç güdüler
- 2- Fizyolojik güdüler
- 3- Sosyal güdüler

#### 4- Psikolojik güdüler

Güdüler bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin; düşünsel bir yapıya dayanan güdülere ussal güdü, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan güdü denilebilir (Sabuncuoğlu, 2008).

##### **1.İç Güdüler**

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008)'e göre, bireyleri doğal nitelik taşıyan ihtiyaçlara yönelten bilinçsiz davranışların içgüdü olduğunu, bunun bir bakıma ussal olmayan güdü sınıfı içinde değerlendirilebildiğini, içgüdülerin, insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular ya da tepkiler olarak tanımladıklarını açıklamışlardır. Herhangi bir davranışın içgüdüsel olarak nitelendirilebilmesi için şu şartları taşıması gereklidir.

- Kesin fizyolojik neden bulunmalıdır.
- İçgüdüsel olarak adlandırılan davranışın hayvanlar âleminde evrensel niteliği olmalıdır.
- İçgüdüye dayalı olduğu kabul edilen davranış, öğrenme süreci sonunda değişmemelidir.

İnsan ve hayvanlarda ortak olan güdüler denilebilir. Acıkma, susama, nefes alıp verme vb. ortak güdüler olmakla birlikte davranışlar açısından farklılık göstermektedir. İçgüdüler aslında evrensel bir düzeni oluşturmaktadır.

##### **2.Fizyolojik Güdüler**

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmesi için temel ve öncelikli gereksinimlerdir. İnsanların temel ihtiyaçları olan beslenme, giyinme, barınma gibi ihtiyaçlardır. İnsanların yaşamlarının devamı, insan ırkının devamı ve korunması için önemlidir. Bundan dolayı bu güdüler tüm insanlarda aynı olmakla birlikte, şiddet ve kuvveti farklılık göstermektedir. Burada önemli olan bütün insanlarda ortak özellik taşıyan fizyolojik gereksinimlerden etkilenmeyeceği ve güdülenmeyeceğidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **3.Sosyal Güdüler**

İnsanı insan yapan ve diğer tüm canlılardan ayıran en önemli özellik bilinçli ilişkilerin oluşturduğu toplumsal yaşantı özlemi bir gerçektir. Toplumsal yaşamın temelini oluşturan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. İnsanın ulaşmak istediği ve toplum tarafından beğenilen takdir gören davranışlar birer güdüleme aracı olur. Bu güdülerin tamamı sosyal içeriklidir. Sosyal güdüler, fizyolojik güdüleri etkilediği ve hatta fizyolojik güdülerin değişik Őekillerde görülmesine neden olabilirler (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008).

Birey toplumun bir parçasıdır ve toplumdaki soyutlanamaz. Her toplumda toplum düzenini sağlayan, topluma özgü yasalar, kurallar, gelenek ve baskı öğeleri vardır. Toplumun oluşturduğu her bireyden bu öğelere saygılı olması beklenir. Her birey yaşadığı toplum tarafından iyi, güzel ve ideal olarak kabul edilen düzeyde kendini görmek ister. Sosyal güdüler insan yaşamındaki gelişmelerle birlikte yürürler. Her bireyin kişilik yapısına göre farklı zamanda ve değişik önem ve biçimde oluşabilirler. Sosyal güdülerin toplumun her kesiminde aynı olması beklenemez. Çünkü toplumun bir kesiminde hoş karşılaşılan davranışın başka bir kesimde hoş karşılanmayabilir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008).

### **4.Psikolojik Güdüler**

İnsanların düşünsel ve ruhsal gereksinmelerinden kaynaklanan güdüleri vardır. İnsanların davranış ve kişilik modellerini oluştururlar. Psikolojik güdüler doğuştan gelen veya sonradan kazanılan güdülerdir. Psikolojik güdüler diğer güdü çeşitlerine oranla daha karmaşıktır. Bu nedenle psikolojik güdülerin analizini yapmak oldukça zordur. Çünkü olaylara, kişilere ve kişiliklere göre farklılıklar gösterebilir. İnsanların yaşamlarında yükselmek istemeleri ve başarı kazanma arzuları onları bu yönde ihtirasa kadar götürecek çabalara sürükler (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008).

Psikolojik güdülerin sonucunda ortaya çıkan davranışların çoğu insanın kişiliği ile ilgilidir. Kişilik, bireyleri birbirinden ayıran davranışlar toplamıdır. Bireylerin tutumları, becerileri, hoşlanıp hoşlanmadıkları Şeyler, bireyin kendisini nasıl tanımladığı, yaşamı boyunca tekrarladığı davranışlar kişiliği oluşturmaktadır. Temelleri ailede atılan ve yaşamı boyunca değişik aşamalardan geçerek oluşan kişilik yapısı, psikolojik güdülerin oluşma biçimlerini etkiler ve yönünü saptar (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008).



## **MOTİVASYON KURAMLARI**

Motivasyon kuramlarını ve kapsam kuramları ve süreç kuramları olmak üzere iki grupta inceleyeceğiz.

### **Kapsam Kuramları**

Kapsam kuramları; kişinin içinde bulunan, kişiyi belirli yönde davranışta bulunmaya yönelten faktörleri anlamayı hedeflemektedir. Eğer yönetici, çalışanları belirli yönlerde davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse bu faktörlere hitap etmek suretiyle personeli daha iyi yönetebilir. Bu faktörlerin anlaşılması ile yönetici; personelin amaçlarını, örgütün amaçları ile daha iyi bir şekilde bütünleyebilir. Kapsam Kuramlarının en önemlileri şunlardır:

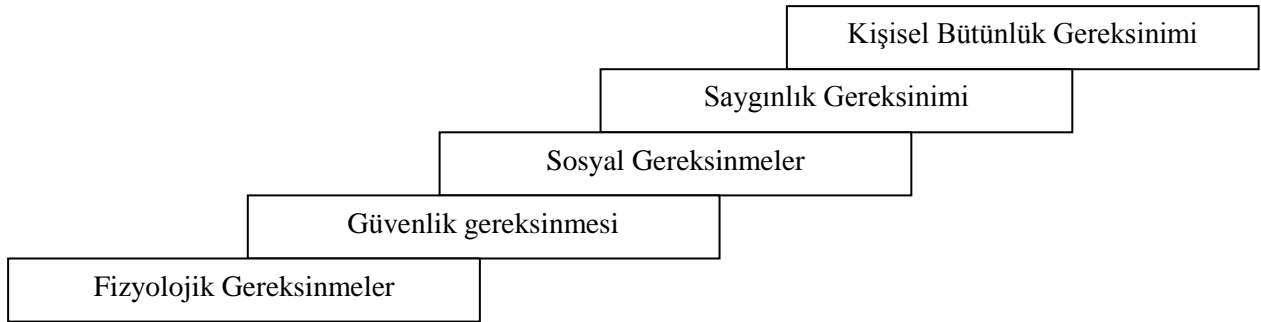
- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- Alderfer'in E.R.G. Kuramı
- Herzberg'in Motivasyon Kuramı
- Mc Celland'ın Başarma Güdüsü Kuramı

#### ***A.H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı***

A.H. Maslow psikolojide çeşitli ekollerin görüşlerini birleştiren ve geniş kabul gören bir motivasyon teorisi geliştirmiştir. "Motivasyon ve Kişilik" (1954) adlı eserinde insan gereksinimlerini sınıflandıran Maslow, gereksinimlerin bir önem ve öncelik sırası olduğunu ileri sürmüştür. Maslow'a göre, insan gereksinimlerinin 5 düzeyli bir hiyerarşisi vardır.

- 1 — Fizyolojik gereksinimler (yeme, içme, uyku vb.)
- 2 — Güvenlik gereksinimi (fiziksel, ekonomik ve sosyal-güvenlik)
- 3 — Ait olma ve sevgi gereksinimi (gruba ait olma, sevme-sevilme)
- 4 — Saygı gereksinimi (toplumda saygı, ün, itibar)
- 5 — Başarı gereksinimi (İnceoğlu, 1985).

Maslow'un varsayımsal gereksinimler hiyerarşisi motivasyonu dinamik bir kavram olarak görmektedir. Bu kavram hem kişilik değişkenlerini hem de toplumsal değişmeyi içerir. Maslow'un klinik çalışmalarının sonucu olarak insanın temel gereksinimleri olarak beş eşit amaç saptanmıştır.



**Şekil 2: Maslow'un Gereksinme Zinciri (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008)**

Maslow'a göre amaçların doğurduğu gereksinimler bir sıra izler. İnsanların güdülerinin çeşitliliğini ve karmaşıklığını bir ölçüde açıklığa kavuşturması açısından önemlidir. Yukarıdaki şemadan da görüleceği gibi gereksinimlerin fizyolojik gereksinimlerden başlayarak belirli bir sıra izlediğini ve bir gereksinimin giderilmeden başka bir gereksinmeye geçilemeyeceği ileri sürülmüştür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Gereksinimler zincirini oluşturan beş temel gereksinimi şöyle özetleyebiliriz:

**1.Fizyolojik Gereksinimler:** Açlık, susuzluk, cinsellik, dinlenme, uyku, annelik vb. gereksinimlerini örnek verebiliriz. Bu gereksinimler giderilmedikçe insanın tüm benliğine hâkim olur. Yani insan uzun bir süre aç ya da susuz kaldığında açlığını ya da susuzluğunu gidermekten başka bir şey isteyemez. Bu gereksinimler karşılandığı zaman bundan sonraki gereksinimler ortaya çıkmaya başlar (Onaran, 1981).

**2.Güvenlik Gereksinmesi:** Bunlar insanın kendini güvenlik içinde duyması için gerekli gereksinimlerdir. Daha çok çocuklarda görülmekle birlikte yetişkinler için emeklilik, sigorta, iş güvenliği vb. konularda kendini gösterir. Fizyolojik gereksinimler gibi giderilmediği takdirde tüm benliğe egemen olur ve insan sadece güvenlik aramaya başlar. Bu gereksinim karşılaştıkça diğer gereksinimlerini karşılamaya çalışır (Onaran, 1981). Birey fizyolojik ve ekonomik olarak gereksinimlerinin karşıladıktan sonra fiziksel güvenliğini ve geleceğini garanti altına almak ister (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

**3.Sosyal Gereksinimler:** Fizyolojik ve güvenlik gereksinimlerini gideren birey için sıra sosyal gereksinimlere gelir. Sosyal gereksinimler, başkaları tarafından sevme,

sevilme, bir gurubun üyesi olma, arkadaş edinme, ilişkileri geliştirme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimlerdir. İnsanların iş yerindeki arkadaş ilişkileri, iletişimi onun doyuma ulaşmasını ve çalışma güdüsünü artırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

**4. Saygılık Gereksinmesi:** Maslow'a göre saygı gereksinimi iki türdür. Bunlardan birincisi, "İnsanın kendi kendine duyduğu saygı" ikincisi ise "Başkalarının saygısı" dır. İnsanın güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık, özgürlük isteklerini insanın kendine duyduğu saygı olarak belirtmektedir. İnsanın tanınma, saygılık ve statü elde etme, önemli olma, üstün olma gibi isteklerini ise başkalarının saygısı olarak belirtmektedir. Her iki saygılık da hak edilmiş bir saygılık olmalıdır. Bunların karşılanması insana kendine güven, kendini değerli, yeterli görme duyguları verir (Onaran, 1981).

**5. Kişisel Bütünlük Gereksinmesi:** Maslow bu gereksinimleri insanda gizil olarak ne gibi yetenekler varsa onları kullanma eğilimi diye tanımlamıştır (Onaran, 1981). bireyin gerçek özgürlüğe kavuştuğu ve yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabildiği basamaktır. Bu basamağa ulaşan kişinin gerçek kişiliği, yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Maslow'a göre kendini gerçekleştiren insanların motivasyonlarını ayrıca düşünmek gerekmektedir. Motivasyon kavramını yalnızca kendini gerçekleştiremeyenler için kullanılmalıdır. Kendini gerçekleştirme basamağına gelmiş insanlar artık bilinen anlamda didinip uğraşmazlar. Bunun yerine daha çok kendilerini geliştirirler. Yetkinliğe ulaşmaya, kendi açılarından tam olarak gelişmeye çabalarlar. Olağan kimselerin güdülenmesi eksikliklerini duydukları temel gereksinimleri karşılamaya doğru bir uğraşdır. Ama kendini gerçekleştirenler bu gereksinimleri zaten karşılamıştır. Gene de birtakım tepkileri olabilir; çalışırlar, uğraşırlar, hırsları vardır... Onlar için güdülenme karakterin gelişmesinden, olgunluktan... Kısacası kendini gerçekleştirmeden başka bir şey değildir." (Onaran, 1981).

Kendini gerçekleştirme ya da gelişme gereksinimlerinin bu kısa özetinden de anlaşılacağı gibi Maslow bu durumu bütün insanlar için ulaşılması gereken bir erek, bir ülkü olarak düşünmüştür (Onaran, 1981).

Maslow'un bu sıralamasının deneysel gerçeklere, gözlemlere ve uygulamalı psikolojiye de uygun düştüğü ileri sürülmektedir. Gereksinimler hiyerarşisinde insan ihtiyaçları taşıdıkları güce göre yer almışlardır. Diğer bir deyişle, bunlardan birincisi, ikinciden, ikincisi, üçüncüden güçlüdür ve öncelik taşır. Birinci gereksinim tümüyle

karşılanıncaya kadar kişiye hâkim olur, sonra ikincisi, daha sonra da üçüncüsü.

Böylece çok acıkmış bir kişi, sevgi ve saygı gereksinimini ya da sanat zevkini düşünemez. Yüksek düzeyde gereksinimler çok karmaşık çeşitli ve belirlenmesi güç olanlardır. Bu nedenle, bu tür psikolojik ve sosyal gereksinimlerin giderilmesi özel çabalar gerektirir (İnceoğlu, 1985).

Maslow, gerçek hayatta katı hiyerarşi modelinin ima ettiğinden fazla bir esnekliği olduğunu kabul etmektedir. Gerçekte, kişinin aynı zamanda birden çok düzeydeki gereksinimini gidermeye çalışıyor olması olasıdır ve nadiren bir düzeydeki bütün ihtiyaçlar tümüyle tatmin edilir. Burada salt bazı önemli noktaları belirtilen gereksinimler hiyerarşisi modeli daha birçok temel bilgiyi sunmakla beraber, cevaplandırılmayan bazı sorularla, bazı anlaşmazlıklar da söz konusudur. Özellikle: 1. Farklı güdüler aynı davranışa yol açabilir; 2. Farklı davranışlar aynı güdüden kaynaklanabilir. Diğer bir deyişle, güdülerin insanı harekete geçirme özelliği eylemli davranışında yön verici olmakta ise de, aynı güdüler, farklı bireyleri farklı şekilde etkileyebilmektedir (İnceoğlu, 1985).

Maslow'un ileri sürdüğü gibi gereksinimler zinciri belirli bir sırayı takip etmesi söz konusu değildir. Toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı gelenek, kural ve alışkanlıkları, gereksinimlerin yönünü, doyurulma biçimini ve zamanını değiştirebilir. Bu teoride gereksinimlerin belirli bir sıra izlemesi başka teorilerinde ortaya çıkmasına neden olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### ***Alderfer'in Erg Kuramı***

Alderfer'in teorisi Maslow'un teorisini temel alınarak oluşturulmuştur. Ancak, Alderfer'in teorisi ihtiyaçlar hiyerarşisinin aksine ihtiyaçları üç seviyede sınıflandırmıştır.

- Var olma ihtiyacı (existence) fiziksel ve maddesel ihtiyaçları ifade eder.
- İlişki ihtiyacı (relatednes) diğer insanlarla ilişki kurma, sevgi ve saygı ihtiyaçlarıdır.
- Büyüme ihtiyacı (growth) saygınlığını ve kapasitesini arttırma ihtiyacıdır.

Alderfer'in ve Maslow'un teorisi arasındaki en önemli farklardan biri hiyerarşik bir sıranın olmamasıdır. İhtiyaçların sırası kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Teori yöneticiler için oldukça önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

ERG Modeli, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etme yeteneklerine bağlı olarak, ihtiyaçlar hiyerarşisinde alta inebilir veya ũste çıkabileceklerini ve iki taraflı olarak hareket edebilecekleri iddia edilmektedir (Eren, 2010).

Kendini Gũncelleřtirme İhtiyacı Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) İhtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçları
Gũvenlik İhtiyaçları Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (Existence) İhtiyaçları

**şekil 3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi İle Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması (Eren, 2010).**

Alderfer'in varolma ihtiyacı, Maslow'un gũvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlara karşılık gelmektedir. Alderfer'in ilişkisel ihtiyaçları da Maslow'un sevgi ve ait olma ihtiyacına karşılık gelirken gelişme ihtiyacı ise kendini gũncelleřtirme ihtiyacı ile değer ihtiyacına karşılık gelmektedir (Eren, 2010).

Maslow'a gũre kendini gerçekleştirme insanın içinden gelen, çevreye gũre değişmeyen bir gereksinimdir. Bu gereksinimin çeşitli durumlarda alacağı biçimler ũstũnde Maslow durmamıştır. Oysa E.R.G. kuramındaki gelişme kavramında, insanın çevreden gelen uyarılardan etkileneceği, bu uyarıların çeşitli yetenekleri ortaya çıkarmakta etkili olacağı gũrũřũ de vardır. Karşılaşılan olaylara gũre olan istekler durumdan duruma değişen isteklerdir. Kronik olanlarsa bir kişide yerleşmiş olan isteklerdir. Bu tanımlara gũre bir gereksinim istekleri de, doyumları da (engellenmeleri) içine alan bir kavram olmaktadır. Bũylelikle kurama çevresel etkiler de girmiştir (Onaran, 1981).

### ***Herzberg'in Motivasyon Kuramı***

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne gũre giderilmeyen gereksinimlerin birer gũdũleyici olamayacağını, giderilen gereksinimlerin ise bireyi o yũnde davranışa yũneltmeyeceėini sũylemiřtik. Bunun dışında çevresel etkiler ve kavramları uygulamadaki zorluklar nedeniyle bu teorinin doğrulanamadığını sũylemiřtik. İşte Herzberg'in kuramı gereksinimlerin ne zaman gũdũleyici olacakları sorusuna karşılık vermektedir (Onaran, 1981).

Motivasyon konusunda, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden sonra en çok ses getiren çalışma Herzberg'in Motivasyon kuramı olmuştur. "Eş ve İnsanın Doğal Yapısı" adlı yapıtında bireyin gereksinimlerini iki grupta incelemiştir. Bunlardan birincisi bireyin çevreyle ilişkisinden oluşan fiziksel ve içgüdüsel gereksinimler, ikincisi ise bireye özgü sorumluluklarında doğan gereksinimlerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Herzberg'in 200 mühendis ve muhasebeciden oluşan bir grup ile yaptığı çalışmada, gruba çalışmaları esnasında hoşnutluk derecesini artıran ve azaltan nedenleri bulmak amacıyla sorular sorulmuştur. Herzberg araştırma sonunda iş koşullarındaki meydana gelen eksiklerin bireyleri motive etmediğini ileri sürmüştür. Geleneksel anlamda iş koşulları yöneticiler tarafından güdüleyici olarak kabul edilmekteydi. Gerçek anlamda iş koşulları motivasyonu artıran ve idame ettiren faktörlerden çok çalışanın doyumsuzluğuna neden olan faktörler olarak düşünülmelidir. Bu faktörleri hijyen veya sağlık faktörleri olarak tanımlamak mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

İş koşullarındaki belirli etmenlerin varlığı doyuma katkı sağlamamaktadır. Ancak bu etmenlerin yokluğu çalışanları kötümser yapıp doyumsuzluğuna neden olabilmektedir. Yani iş koşullarının iyi olması bireyi güdülememekte veya çalışan iyi iş koşullarına sahip olduğu için doyuma ulaşmamaktadır (Eren, 2010).

Herzberg yaptığı çalışmalarının sonucunda motivasyon faktörlerini iki grupta toplamıştır. Bunlara doyum sağlayanlar ve doyumsuzluk yaratanlar adını vermiştir.

İşte doyum yaratan beş önemli faktör şunlardır:

- Tanınma,
- İşi başarma (kişisel eylemlerde etkinlik),
- Çalışma,
- İlerleme,
- Sorumluluk.

İşte doyumsuzluk yaratan faktörler şunlardır:

- İşletme yönetimi ve politikasından hoşnutsuzluk
- Teknik gözetimden hoşnutsuzluk
- Ücret yetersizliği
- Kişiler arası ilişkilerden kaynaklanan hoşnutsuzluk,
- Çalışma koşullarından hoşnutsuzluk (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Hijyen etmenleri veya dışsal faktörler adını verdiği birinci grupta; yöneticiler ile ilişkilerin iyi olmaması, şirketin uyguladığı politikalar ve yönetim açısından yaşanan sorunlar, çalışma ortamının fiziki imkanlarının yetersiz olması, maaş ve diğer ödemelerin az olması veya artışın az olması, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerde yaşanan sorunlar, çalışanın kişisel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi, istihdam güvenliğinin yetersizliği olarak görülmektedir (Eren, 2010).

Özendirici ve teşvik edici faktörler adını verdiği ikinci grupta ise; çalışanın iş yerinde başarılarının herkes tarafından bilinmesi, takdir edilmesi ve beğenilmesi, tamamlanan işlerin verdiği mutluluk, iyi bir ödüllendirme sisteminin olması, işleri yerine getirirken istenilen düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olması, çalıştığı işin yetenek ve bilgisine uygun olması, işte yükselme olanaklarının olması, işle ilgili konularda iyi bir eğitim ortamının oluşturulması ve çevresine olan olumlu katkılar gösterilebilir (Eren, 2010).

Herzberg'e göre hijyen etmenlerindeki iyileştirmeler çalışanları özendirmeyecek ve aynı zamanda teşvik edici de olmayacaktır. İş yerinde hijyen faktörler sağlandıktan sonra içsel faktörler işe koşulmalıdır. Bu nedenle hijyen koşullarının sağlanmasının ardından özendirici ve doyum sağlayıcı olan içsel faktörlerdeki olumlu yöndeki her artış çalışanları güdüleyici bir rol oynayacaktır. Güdülemede bu iki faktör grubunun da dikkate alınması gerekmektedir (Eren, 2010).

Herzberg'in motivasyon kuramında en çok eleştirilen konusu ekonomik faktörler içinde ücret konusunun ikinci planda kalmasıdır. Belki burada çalışmaların yapıldığı Amerikan toplumunda halkın alım gücünün yüksek olması bireyleri başka amaçlara yöneltmiş olabilir. Bu nedenle araştırmayı evrensel boyutlarda düşünmek pek doğru olmayabilir. Bu kuramda bireylerin arasındaki farklılıklar göz önüne alınmadığı için her bireyin işten aldığı doyum farklı olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Onaran (1981)'a göre Herzberg'in kuramındaki iki etmen kesinlikle birbirinden ayrı düşünülmelidir. İçsel faktörler yalnız doyuma, hijyen faktörleri de doyumsuzluğa yol açmaktadır. Dolayısıyla bu iki etmeni tek bir boyutta düşünmek yanlış olur. İçsel faktörlerin bulunmadığı işyerinde çalışan yalnızca doyuma ulaşmamış olacak ancak doyumsuz da olmayacaktır. Hijyen etmenlerinin bulunmadığı zaman da çalışan doyuma ulaşmamış ama hijyen etmenlerinin bulunduğu çalışma ortamında da doyuma ulaşmış olmayacaktır.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ile Herzberg'in motivasyon kuramı karşılaştırılacak olursa aslında aralarında pek fark olmadığı görölmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki fizyolojik, güvenlik ve sevgi ihtiyaçları, Herzberg'in hijyen etmenleriyle aynıdır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki değer, başarı takdiri, terfi ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ve çevrede tanınma ihtiyaçları ise Herzberg'in içsel faktörleri (teşvik edici) ile aynıdır (Eren, 2010).

### ***Mc Clelland'ın Başarma Güdüsü Kuramı***

McClelland yaptığı çalışmalar sonucunda bireyin ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar başarı, bağıllık ve güçlölük ihtiyaçlarıdır. Bireylerin bu ihtiyaçların sosyo-psikolojik türden ihtiyaçları olduğunu ve toplumsal açıdan önem taşıdığı belirtilmiştir. Bireyin kendi çalışma yaşamında en iyi olma ve mükemmele ulaşma duygu ve tutkularının altında başarı ihtiyacı yatmaktadır (Eren, 2010).

Bağıllık ihtiyacı, bireylerin yaşamlarını tek bağlarına sürdüremeyeceği ve insanın sosyal bir varlık olmasından kaynaklanan bir takım kişi ve guruplarla ilişki içinde olması kaçınılmazdır. Her birey çevresindeki belirli kişilerle arkadaşlık ve dostluk içinde yaşamını sürdürür. Sosyal yönden gelişmişlik insandan insana farklılık göstermektedir. Ancak az veya çok her birey ekonomik ve psiko-sosyal açıdan bağı olduğu çeşitli insan ve guruplardan oluşan bir çevreye sahiptir (Eren, 2010).

Güçlü olma ihtiyacı ise insanın doğuştan getirdiği özelliklerinden biri olan çevresine hakim olma isteğinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Her birey çevresindekilerle ilişkilerinde kendi etkinliklerini artıracak ve seslerini duyuracak her türlü çalışmaya girebilir. Güçlü olmak bazen çevresindeki başka kişi ve gurupların çıkarlarıyla çatışabilir. Bu durumda birey güçlü olma isteğini belirli ölçüde durdurmaktadır. Güçlü olma ihtiyacının şiddeti bireyler arasında farklılık gösterebilir (Eren, 2010).

McClelland'ın kuramında başarma ihtiyacı ön planda olmasına rağmen sosyalleşme ihtiyaçlarına da yer verilmiştir. Başarma ihtiyacı, bireylerin kendi güçleriyle başarı elde etmeye çalışması ve bunun için sorumluluk üstlenmesi gerekmektedir. Ekonomik anlamda gelişmiş ülkelere baktığımızda kültürlerinde başarı motivasyonuna sahip olduklarını görmekteyiz. Dünyaca ünlü ve tanınmış şirketler de ise başarma ihtiyacından ziyade güç ihtiyacının ön planda tutulduğunu görmekteyiz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).



McClelland'ın kuramının temeli sosyalleşmiş, kontrollü ve bir şekilde engellenmiş gücün önemli bir etken olduğunu göstermektedir. Güç ihtiyacını kontrol edebilen ve bağlılık yönleri gelişmiş bireyler olgunlaşmış liderlik motivasyonuna sahip olabilirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **Süreç Kuramları**

Süreç teorilerinin hareket noktası ise bireylerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Yani bireylerin göstermiş oldukları belli bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanacaktır sorusunu cevaplandırmaya yöneliktir.

Süreç teorileri, kapsam teorilerinin aksine kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Kişilerin farklı görüş, algılama, amaçlar, tutumlar, coşkusal yapıya sahip olmalarına rağmen, hepsinde de davranışı harekete geçiren güdüleme süreci benzerlik gösterir (Eren, 2010).

Süreç kuramlarını şu başlıklar altında inceleyeceğiz:

- Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı
- Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı
- Adams'ın Ödül Adaleti Kuramı
- Cronny ve Smith'in Süreç Modeli
- Skinner'in Sonuçsal Koşullanma Kuramı
- Edwin Locke'nin Amaç Kuramı

### ***Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı***

Vroom, güdü terimini geniş kapsamlı kullanmaktadır. Güdü, tek bir amacı değil bir amaç destesini içine alan bir terimdir. Beklenti kavramını da Vroom, belli bir eylemin belli bir amaçla sonuçlanacağı konusunda geçici bir inanç olarak tanımlıyor. Buradaki geçicilik bu inançların süre gitmeyeceğini, değişebileceğini gösteriyor. Görüldüğü gibi bu kavram bir eylem-sonuç ilişkisini göstermektedir. İşte bir insanın bir eylemde bulunma gücü (ya da güdülenmesi) amaçlarla beklentilerin çarpılmasıyla elde edilmektedir. Aradaki ilişkinin çarpım olması hem amaçların hem de beklentinin belli bir oranda var olmasını gerektirir. Bunlardan biri sıfır olduğunda eyleme: geçme gücü de sıfır olacaktır, örneğin bir çalışan işinde üstün başarı

göstermek isteyebilir, ama çalışmanın onu başarıya götürmeyeceğine inanırsa kendisinde başarıya ulaşma gücü bulunmayacaktır (Onaran, 1981).

Birey yapacağı her davranışın sonucunda bir beklentiye girmektedir. Birey bazen davranışın sonucu olarak ödüllere bazen de cezalara sahip olacağına inanır veya bir beklenti içine girer. Bireysel farklılıklardan dolayı her ödülün veya cezanın ihtiyaç ve istek şiddeti farklıdır. Bireyler bir işte göstereceği gayret iki hususa bağlıdır. Bunlardan birincisi; göstereceği gayretlerin sonunda elde edeceğini düşündüğü beklentileri, ikincisi ise göstereceği gayretlerin sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşma olasılığıdır (Eren, 2010).

Vroom'un ümit kuramının temelinde:

1. Birey göstereceği gayretin sonucunda onu bazı ödüllerin beklediğine büyük ölçüde inanmalıdır.
2. Bireye başarısı için verilecek ödüllerin onun gözünde bir değeri olmalı ve ödülü almayı istemelidir.
3. Birey göstereceği gayretin sonunda kendinden beklenen başarıya ulaşacağından emin olmalıdır (Eren, 2010).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008)'e göre bu kuram, ücret artışını ön plana almakla beraber ücret artışının belirli bir amaca bağlanarak yapılmasının gerekliliğini savunmuştur. Bu nedenle bireylerin beklentilerinin iyi bilinmesi gerekmektedir.

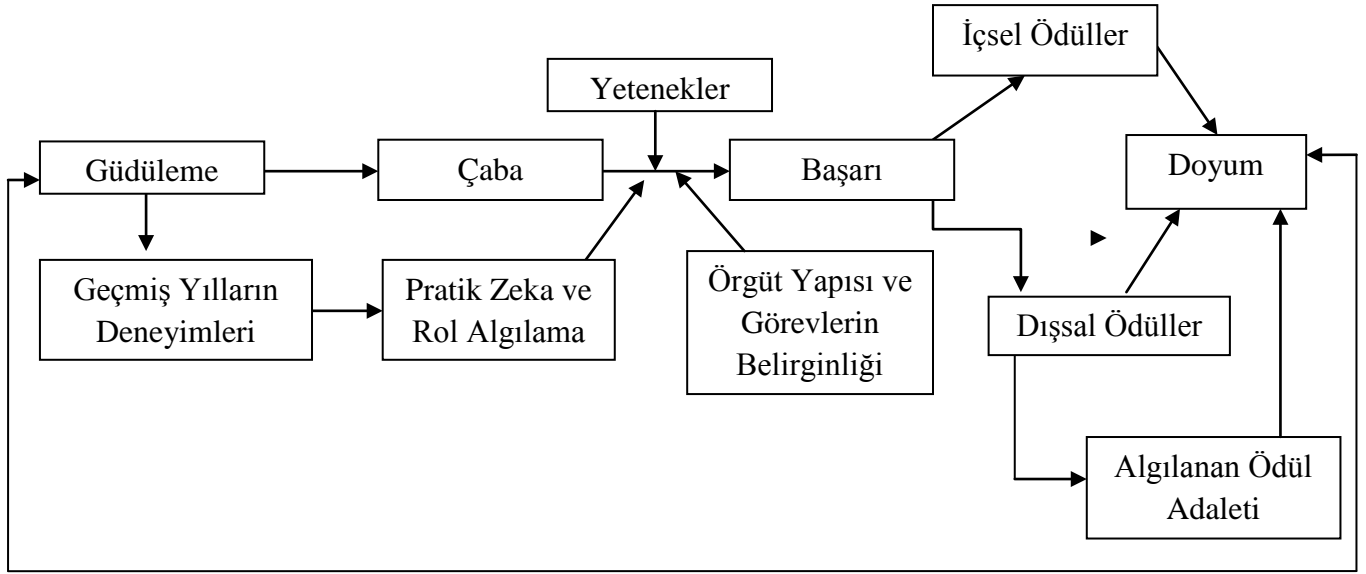
Vroom'un kuramına göre temel güdüleyici faktörler şöyle sıralanabilir:

- Yüksek ücret
- Katımlı denetim
- Yeterli yükselme olanakları
- Çalışanlar arasında iyi bir iletişim
- Değişik görevler
- Çalışma yöntemi ve hızının sıkı biçimde denetimi

### ***Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Ümit Kuramı***

Lawler ve Porter adlı düşünürler, Vroom'un ümit kuramını örgütsel koşullar ve gerçekleri göz önünde bulundurarak geliştirmişlerdir. Kuramı güçlendirici nitelikteki bu katkılardan birincisi bireyin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve bireyin doyumunu etkileyen ödül adaleti ile ilgilidir. İkincisi ise örgütlerde çalışanların görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumlulukların

belirlenmediği durumlarda rol çatışmasına bağlı olarak başarıyı ve güdülemeyi olumsuz etkilemektedir (Eren, 2010).



**Şekil 4: Lawler – Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklaması (Eren, 2010)**

Bu kuramda çalışanların yüksek başarılar elde edebilmesi ve bunun sonucunda yüksek düzeyde doyumluluk sağlanabilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir denge olması gerekmektedir. Yani çalışanlara dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir. Bir örgütte çalışanların tamamının ümit ettiği oranda tatmin etmenin imkânsız olduğu ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler için ümit kuramı güdülemeyi etkileyen değişkenleri ve bunlar arasındaki ilişkiyi görmelerini sağlar. Ancak hangi tür ödülün güdülenme çaba ve başarısını olumlu yönde etkileyeceğini önceden kestirmek güçtür. Bireylerin kişisel özelliklerine bağlı olarak değişen öznel bir unsurdur ve genelleme yapılması güçtür (Eren, 2010).

#### **Adams'ın Ödül Adaleti Kuramı**

Adams'ın 1960'lı yıllarda yaptığı çalışmalar çalışanların örgütteki eşitsizliklerin ücretler ve diğer dışsal faktörlerle ilişkisinin neler olabileceğine odaklanmıştır. Eşitlik kuramının temelini çalışanların algılanan eşitsizlikler tarafından motive edilmesine dayanır. Bu kurama göre bireyler kendi durumlarıyla ortaya koydukları çabaları ve bunun sonucunda elde ettikleri başarı ile kendi konumundaki diğer çalışanlarla karşılaştırmaktadırlar. Bu karşılaştırma sonucunda eğer çalışan eşitsizlik görürse örgütte adaletsizliğin olduğunu algılamaya

başlayacaktır. Birey adaletsizliği algıladığında adaleti oluşturma yoluna gidecek ve kendi aleyhinde bir eşitsizlik söz konusu ise performansını düşürecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Eren (2010)'a göre, çalışanlar kendilerine verilen ödüllerle, diğer çalışanlara verilen ödülleri sürekli karşılaştırmaktadırlar. Kendine verilen ödüllerin, benzer başarı gösteren çalışanlarla ne derece eşit olduğunu belirlemeye çalışmaktadırlar. Birey bu karşılaştırmayı yaparken kendinin örgüte verdiği girdiler veya değerler olarak emekleri, zekâları, bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile buna bağlı olarak elde ettikleri başarıyı göstermektedir. Buna karşın örgütten elde edilen ödüller ücret, statü artışı, primler, ikramiyeler ve benzeri sosyal yardımlar vb. gelmektedir. Çalışan bu iki unsuru karşılaştırır ve eğer bir eşitsizlik algırsa ödül adaletinin bozulduğunu düşünmeye başlar.

Ödül adaleti kuramına göre, örgütte algılanan eşitsizlik çalışanlarda stres yaratmaktadır. Eşitsizlik durumunda insanlar kendi ve başkalarının amaçlarını bilişsel yollarla engellemeye çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Ödül adaleti kuramını bir formülle ifade edecek olursak:

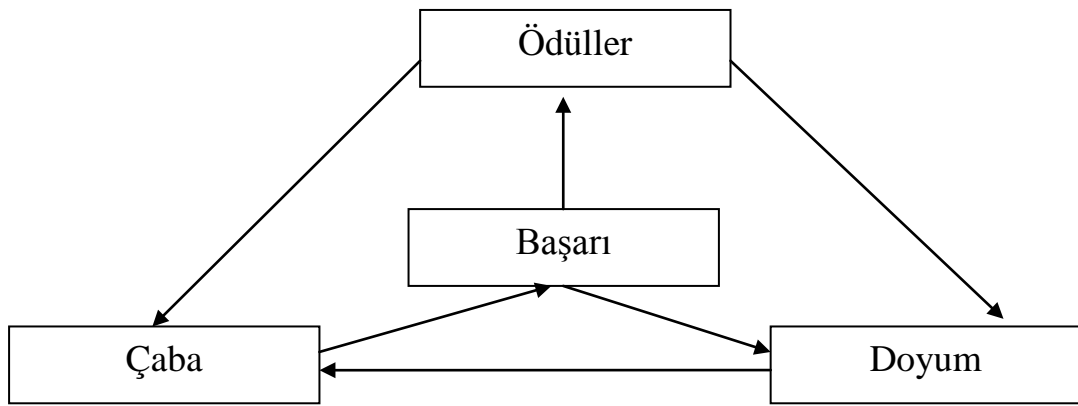
Kişinin Çıktıları	—	Referans Grubunun Sonuçları
Kişinin Girdileri	—	Referans Grubunun Girdileri

Denge, bireyin çıktılarının, girdilerine bölümü ile bulunmaktadır. Burada çıktılar daha yüksekse; kişi aşırı ödüllendirilmiş, eğer girdiler yüksekse; bu durumda da kişi az ödüllendirilmiştir. Bu oranlar her iki yönde birbirinde uzaklaştığında gelişen eşitsizlik motivasyonu, bireyi dengeyi tekrar kurma yönünde davranışlarda bulunmasına neden olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Örgütte ödül adaletinin sağlanması çalışanlar arasındaki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların oluşturacağı olumsuz etkilerin giderilmesinde oldukça önemlidir. Ancak bireysel farklılıklar ve davranışlarda gözlenen farklılıklar açısından bakıldığında örgütte bir denge kurmanın çok zor olacağı unutulmamalıdır (Eren, 2010).

### *Cronny ve Smith'in Süreç Modeli*

Cronny ve Smith, ümit kuramından oldukça etkilenmişler ve bunu bir model geliştirerek açıklamaya çalışmışlardır. Bu modele oluştururlarken, ümit kuramındaki terimlerin fazlasıyla teknik olduğundan ve karmaşık olduğunu düşünmüşlerdir. Bu karmaşıklığın uygulamayla ters düştüğünü düşünmüşlerdir. Ümit kuramındaki güdülemeden başlayarak, çaba, başarı, ödüller ve doyum kavramlarında hareketle konuyu daha basit ve anlaşılır hale getirmek amacıyla yeni bir model oluşturmuşlardır (Eren, 2010).



**Şekil 5: Cronny ve Smith'in Süreç Modeli (Eren, 2010)**

Ödül, çaba ve doyum arasında bir üçgen vardır. Bu üç değişken kendi aralarında tek yönlü veya karşılıklı bir etkileşim içindedir. Başarı modelin tam ortasında yer almaktadır. Burada başarı, ödül ve doyum ile tek yönlü etkide bulunmakla birlikte çabadan etkilenmektedir. Modelin temelinde ödülün yalnız başına başarıyı etkilemeyeceği ancak gösterilen çabanın başarıyı etkileyebileceği vardır. Hiç şüphe yok ki çaba ödüllerden etkilenmekte ve ödüllerin sağladığı doyumlar sayesinde başarıyı etkilemektedir (Eren, 2010).

### *Skinner'in Sonuçsal Koşullanma Kuramı*

Pavlov ve Skinner, hayvanlar üzerinde yaptıkları araştırma ve incelemeleri sonucunda eğer davranış sonucunda hayvan haz duymuşsa bu davranışı tekrar ederek pekiştirecek ve davranışı öğrenecektir. Hayvan davranışı sonucunda acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Yaptıkları davranış sonucunda ödüllendirme

ve cezalandırma ortaya çıkmaktadır. Bunu yönetim psikolojisine aktardığımızda dört yöntemin varlığı ortaya çıkmaktadır. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır (Eren, 2010).

***Olumlu Pekiştirme:*** Bireyin istenen bir davranışı sürekli yapması için teşvik edilmesidir. Pekiştirme aracı olarak çoğunlukla ödülleri kullanılmaktadır. Ödüller ümit kuramında belirtildiği üzere içsel ve dışsal ödüller olabilir.

***Olumsuz Pekiştirme:*** Birey tarafından yapılmış veya denenmiş bir davranışın veya tutumun önlenmesi ve bireyi istenen davranışa yönlendirilmesi için alınan önlemlerdir. Bireyin ortaya koyduğu davranışın yönetim tarafından benimsenmeyen ve istenmeyen bir davranış olduğunun hissettirilmesidir. Olumsuz pekiştirmeye örnek verilecek olursak hata yapan çalışana ceza vermek yerine, hatalı yapılan işin söylenmesi, hatanın örgüte verdiği zararların neler olduğunun, hatanın kaynağının ve nedenlerinin ortaya konulması gerekir.

***Son Verme:*** Yapılan bir davranışı ortadan kaldırma ve bütünüyle yok etmek için alınan tedbirlerdir. Burada yapılan hatalı davranış bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Son vermede ceza söz konusu olmamakla birlikte davranıştan caydırma ve terk etme söz konusudur. Çalışanın aynı hareketi veya davranışı tekrarladığı takdirde örgütten geleceğine ilişkin beklentilerin gerçekleşmeyeceğini anlaması sağlanır.

***Cezalandırma:*** Birey tarafından gösterilen hatalı tutum ve davranışların ortadan kalkması için bireyi cezalandırmadır. Ancak cezanın çalışanları motive etmekten ziyade yöneticilere karşı kızgınlık ve moral bozukluğuna neden olan bir tutumdur (Eren, 2010).

Skinner'e yapılan başlıca eleştiri, davranışçılığın insanın serbest seçimde bulunma istemini sınırlaması, insanın özgürlüğünü yok saymasıdır. Çünkü bu görüşe göre insanlar seçimleri, inançları, davranışları açısından, denetleyemedikleri çevresel güçler tarafından yönlendirilmektedirler. Başka bir deyişle, Skinner'in görüşüne göre insanlar da, deney odasındaki fareler gibi istenen yönde koşullandırılabilirler yaratıklar olmaktadır (Onaran, 1981). Skinner'in deneyleri koşullanmanın

amaçlarıyla ilgilenmemektedir. Hayvan ya da insan belli biçimde davranmaya koşullandırmaktadır. Ne amaçla koşullandığına, koşullanmanın amaçlarını saptayan araştırmacı karar verir. Genellikle de bu deneylerde araştırmacı hayvan ya da insan ne için koşullandırdığıyla ilgilenmez, daha çok kendi seçtiği amaca göre koşullandırabildiğiyle, bunu da en iyi nasıl yapabileceğiyle ilgilidir. Ama deney odasından gerçeğe, bireysel ya da toplumsal yaşama geçildiğinde ciddi sorunlar çıkar. Bu durumda, şu sorular çok önem kazanır: “İnsanlar neye koşullanmaktadır, bu amaçları kimler belirlemektedir?” (Onaran, 1981).

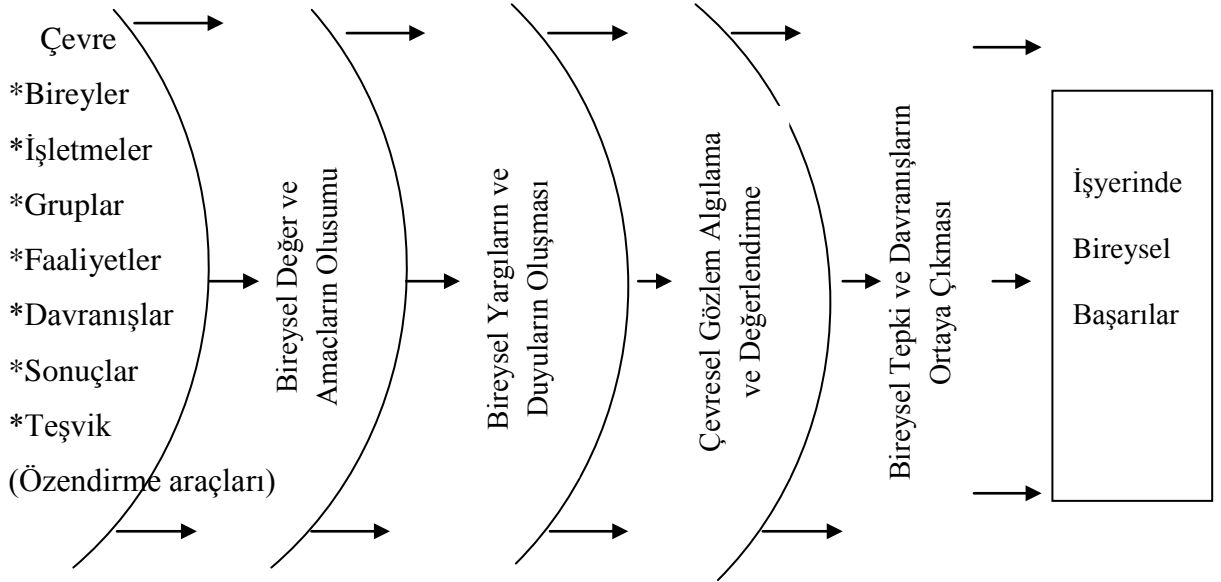
İnsanın düşünebilen, seçenekler arasından özgürce bir seçimde bulunabilen bir canlı olduğu kabul edilmemektedir. Buna karşılık bu kuram taraftarları, kuramın bireylerin düşünme, seçimde bulunma eylemlerini de içerdiğini, çünkü insanın aldığı pekiştirmeleri en fazlaya çıkarmak için nasıl davranması gerektiğini ancak düşünerek bulacağını, hatta çeşitli davranışlarda bulunarak alacağı pekiştiricileri karşılaştırıp ona göre karar vereceğini söylüyorlar. Demek insanlar, özellikle örgütlerdeki çalışanların istedikleri pekiştiricileri elde etmek için ne gibi işlemsel davranışta bulunacaklarına karar verebileceklerdir. Komuta düzenine göre örgütlenmiş bir kuruluştaki böyle olması da doğaldır. Çünkü böyle bir örgütte ana sorun çalışanları belli amaçlara yöneltmektir (Onaran, 1981).

Sonuç olarak, Skinner'in kuramına yapılan genel eleştiriler dışında, işlemsel koşullanmanın belki bir kuram olarak değil de, çalışanların davranışlarını yöneltmek açısından yararlı bir uygulama olarak her şeye karşın örgütlerde kullanılması gerektiğini söyleyebiliriz, bilişsel kuramlar daha çok çalışanların davranışlarını açıklamamıza yaramaktadır, ama bunun yanında davranışı değiştirmemiz de gerekebilir. Davranışı değiştirme yöntemleri, yönetimin çalışanlardan ne tür davranış beklediğini, buna karşılık ödülleri neler olacağını çalışanlara anlatarak bunu sağlayabilmektedir (Onaran, 1981).

### ***Edwin Locke'nin Amaç Kuramı***

Locke'ye göre çalışanların örgütteki başarılarının arkasında yatan en önemli neden kişisel amaçlarıdır. Bir örgütte, örgütün amaçlarına ulaşması gösterilen davranışların ve tepkilerin, çalışanların amaçlarına uygun olarak algılamaları ve değerlendirmelerine bağlıdır. Çalışanlar çevresel gözlemde bulunarak çevreyi

algılama ve değerlendirmede bulunurlar. Yaptıkları bu algılama ve değerlendirme sonucunda bireysel tepkiler ortaya koyarak bir takım davranışın biçim ve yönünün belirleyerek kişisel amacı belirleyecektir (Eren, 2010).



**Şekil 6: Bireysel Amaçların Oluşması Ve İş Başarısındaki Rolü (Eren, 2010)**

Örgütün başarısı için güdülenmeyi tamamen amaçlara bağlamıştır. Amaçların güdülenmenin oluşmasındaki rolünü ise birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarısını artırmaktadır. Birey tarafından belirlenen hedeflerin kolay ulaşılamayacak olması onun çalışma istek ve hırsını artıracaktır. Bireysel amaçların, örgüt amaçları, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi önemlidir. Çünkü çatışma arttıkça bireysel davranışların başarı kazanma şansı azalacaktır (Eren, 2010).

Eren (2010)'a göre, örgütsel amaçların belirlenmesine bireylerin katılma durumu ve örgüt yöneticilerinin belirlenen bu hedeflere ne kadar ulaşıldığı hakkında bilgi vermesi ve bireysel amaçların farkında olarak başarılar ölçüsünde ödüllendirme yapılması güdüleyici bir etki oluşturabilmektedir. Bu kuram, her bireyin net bir amacı olduğunu ve bu amacın açık ve seçik oluştuğu varsayımına dayanmaktadır. Bireyler her zaman amaçları doğrultusunda hareket etmeyeceği ve amaç belirlemede ve amaçlı hareket etmede rasyonel davranmamaktadır. Ancak bu kuram bireyleri değerlendirmek, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları bütünleştirmek için yöneticiler için çok yararlı olabilir.



## **Motivasyonu Özendirici Araçlar**

### **Ekonomik Araçlar**

Bir işletmenin kuruluş amacı ve çalışanların çalışma nedenlerine bakıldığında temelde ekonomik faktörler vardır. Çalışanları, çalışmaya iten en güçlü etken, yaşamını idame ettirmesi için gerekli olan ücreti kazanmaktır. Çalışan yüksek işsizliğin yaşandığı ülkelerde işini kaybetme korkusuyla, örgütün kendisinden beklentilerini yerine getirmeye çalışır. Bundan dolayı ekonomik özendirme araçları çalışanların güdülenmesinde önemlidir. Ekonomik araçları dört kategoride inceleyebiliriz. Bunlar: ücret artışı, primli ücret, kâra katılma ve ekonomik ödüllerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Ekonomik özendirici araçları tek tek inceleyelim.

#### **1. Ücret Artışı**

En etkin motivasyon aracı olarak en eski ve en yaygın olarak bilinen ücret artışıdır. Çalışanlar açısından ücret sadece bireyin işe giriş nedeni değil aynı zamanda onun örgüte sürekli bağlanmasını sağlayan sürekli bir güçtür. Ücret sayesinde çalışan sadece ekonomik gücünü artırmakla kalmaz aynı zamanda bireyin toplum içindeki saygınlığını artırır. Gelir gücü artan bireyin geleceğini de güvence altına alması ile istenen doyum sağlanmış olur. Burada önemli olan benzer işleri yapan çalışanlar arasındaki ücret farklılıkları bireyi doyumsuzluğa sürükleyebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Adair (2006)'e göre ücretin mutsuz etme veya hoşnutsuzluk oluşturma gücü, motive etme gücünden daha fazladır. Çalışanlara yapılan yüksek ücret artışı, psikolojik olarak birey giderlerini yeni ücrete göre ayarlayacak ve giderek değerini yitirecektir. Çalışanlara uygun bir ücret verirken dikkat edilmesi gereken en önemli faktör, motivasyonda beklenen bir artıştan çok ücret adaletinin sağlanmasıdır.

Çalışanların motivasyonunu artırmak ve onların ek gayretler göstermesini sağlamak, çalışanların yaratıcı gücünden ve dinamizminden faydalanmak için her zaman aldığı ücretten daha fazlasını ödemek gerekir. Bunun sakıncası da çalışanların her yaptığı işten sonra ekonomik beklenti içine girmesidir. Başlangıçta belki örgüt için verimli gibi görünen bu durum gittikçe örgütün çalışanlarına ayırdığı ekonomik gücünü aşabilir. Ekonomik ödüllerin işveren tarafından azaltılması sonucunda ise çalışanlarda doyumsuzluk, isteksizlik ve moral bozukluğunun görülmesi kaçınılmazdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

## **2. Primli Ücret**

Performansa göre yapılan ödemelerin en yaygın olarak kullanılanı prim sistemidir. Latince de prim, “iyi bir şey” anlamına gelmektedir. Prim, çalışanlara sabit ücretlerinin dışında, daha fazla gayret göstermeleri ve verimlerini artırmaya yönelik olarak verilen ek ücrete denir. Prim hesaplanması genellikle çalışma süresi ve parça başı temeline dayanır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Primli ücret, çalışanların daha çok çalışmasını özendirirken, kalitenin düşmesi, çalışanların aşırı yıpranması ve iş kazalarına neden olmaktadır. Çalışanlar, üretimdeki artışın kendisine verilen primle ilişkisini hesaplayamadığı zaman çalışan primin üretim artışı ile bir ilişkisinin olmadığını düşünerek sürekli elde ettiği bir kazanç olarak düşünmeye başlar. Bunun sonucunda primli ücret ile beklenen sonuca ulaşamayabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Özellikle kar amacı gütmeyen devlet kurumlarında performansa dayalı ödeme biçimi benimsenmektedir. Sistem doğru şekilde kurulmadığı takdirde örgüt içinde grupların oluşması ve çalışanlardan beklenen takım ruhunu ortadan kaldıran bireyleri engelleyen bir durum ortaya çıkabilir. Bireysel kazanç arayışı insanın doğasına uygun bir güdü olduğu unutulmamalıdır (Adair, 2006).

Çalışanların motivasyonunda önemli bir yeri olan primli ücretin sakıncaları ortadan kaldırılmadan beklenen etkinin görülmesi zordur. Çalışanlar yaptıkları işe, sorumluluklarına ve üretime sağladıkları katkılar ile orantılı prim alamadıkları zaman hem işe hem de işletmeye bağlanmaları beklenemez (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

## **3. Kâra Katılma**

Çalışanların moralinin olumsuz etkilenmemesi amacıyla ekonomik gelişmeden doğan kazancın açık bir şekilde dengenin korunarak dağıtılmasıdır. Üretim artışında doğan bu kazancın çalışanlara nasıl pay edileceği pek açık ve uygulanması pek kolay değildir. Kâra katılmada amaç işletmenin her dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünün çalışanlara dağıtılmasıdır. Neden gerek duyulduğunu düşündüğümüzde ise üretim sürecinde sermayenin önemi kadar emeğin de önemli bir değer taşımasıdır. Kârın artmasını amaç edinen çalışanların verimi artacak bunun sonucunda da üretim artacaktır. Ayrıca çalışanların işe ve işletmeye olan ilgisi, sevgisi ve bağlılığı artacak ve çalışanların bütünleşmesini sağlayacaktır. Çalışanlara sadece ücret vermek yerine, motivasyonu artırmak için özendirici bir araç olarak kâra katılmaları da sağlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

#### **4. Ekonomik Ödüller**

Çalışanların işlerine getirdikleri bir yenilik veya bir buluş karşılığında ekonomik ödüller verilebilir. Bu konuda gösterilen tutum çalışanların daha etkin çalışmasına, yeni buluş ve öneriler geliştirmesini sağlayacaktır. Ekonomik ödüller verilirken zaman kaybedilmeden başarının hemen ardından verilmesi ve verilen ödül ile elde edilen başarı arasında bir oran olmasına dikkat edilmelidir. İnsanın doğasındaki yaratıcı ve yapıcı gücü ortaya çıkarması açısından önemli olan ödüllerin verilmesi en çok işletmeye kazanç sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Sonuç olarak ekonomik özendirici araçların gereğinden fazla yer vererek uygulandığı motivasyonu artırmaya yönelik bir politika yerine diğer özendirme araçlarının da etkili olarak kullanılmasında yarar vardır.

#### **Psiko-Sosyal Araçlar**

Çalışanları harcadıkları çabaya uygun olarak ekonomik araçlarla doyuma ulaştırmak ve çalışmalarını psikolojik anlamda ödüllendirmektir. Bunun için insanı “ekonomik bir varlık” olarak görmenin yanında insanı “sosyal varlık” olarak ta görmek gerekmektedir. Çalışanların kişilik ve davranış yapılarına, eğitim ve sosyal durumlarına, özlem bekleyişlerine göre değişkenlik gösteren çalışma ortamını sürekli ilginç yapan bir motivasyon bileşkesinden söz etmek zordur. Yöneticilerin belirli durum ve koşullarda kullanabilecekleri psiko-sosyal araçların varlığın söz etmek gerekir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

##### **1. Çalışmada Bağımsızlık**

Çalışanların bireysel çalışma ve inisiyatif kullanmalarına izin verildiğinde hem benlik duygusunun gelişmesi hem de kişisel gelişme gücü artırılmış olacaktır. Birey, özgür bir ortamda geliştiği zaman kendisini grubun üyesi, bir şeyler yapma gücünü ve grup içinde değerli olduğunu hisseder. Çalışmada bağımsız olma insan doğasından gelen bir duygudur. Yalnız burada çalışmada bağımsız olma sınırsız bir özgürlük olarak algılanmamalıdır. Bu şekilde bir uygulamada örgütsel yapı ve otoriteden söz edilemez. Çalışanlar aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Yaptıkları her şeye karışılması, sürekli emir verilmesinden rahatsız olurlar. Katı ve sert yöneticilerin bulunduğu örgütlerde pek verimli olamadığını düşünen çalışan ilk fırsatta örgütten ayrılmayı seçmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

## **2. Sosyal Katılma**

Çalışanlar işe ilk girdikleri günden itibaren çeşitli sosyal gruplara girerler. İlk başlarda yapay görünen ilişkiler zaman içinde gelişerek sağlıklı, güvenli ilişkilere dönüşür. Burada çalışan sosyal gruplara katılma isteği duyar, pasif olarak katıldığı grupta daha sonra grup çıkarlarını savunan, grup içinde ve grup için yaşayan aktif bir üye olur. Çalışan grup tarafından kabul edilmediği takdirde sosyal katılma gereksinimini gideremediği için işini bırakma zorunda kalabilir. Grup ilişkilerinin geliştiren çalışan da çok verimli çalışarak, üretken olabilir. Yöneticilerin çalışanlar arasındaki sosyal ilişkileri engellemek yerine gelişmesine çalışmalıdır. Bunun için çeşitli fırsatlar ve araçlar kullanılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

## **3. Değer ve Statü**

Çalışan bir gruba katılmakla doyuma ulaşmayacaktır. Yöneticiler ve grup üyeleri tarafından takdir edilme, beğenilme, değer verilme gereksinimi duyacaktır. Diğer çalışanlarla sürekli kendini karşılaştırarak işyerindeki yerini ve rolünü saptamaya çalışacaktır. Çalışanın takdir gereksinimini iyi değerlendiren bir yönetici yüksek düzeyde başarı sağlayabilir. Yönetici tarafından takdir edilen değerli görülen çalışan kendine olan güveni artacak, kendini yetenekli, yararlı ve gerekli hissedecektir. Eğer bu gereksinim karşılanmazsa birey aşağılık duygusu geliştirecek, kendini güçsüz ve çaresiz hissedecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Yöneticiler, çalışanların çıkarlarını korumalı, çalışanların ücretleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve yükselme ve terfi olanaklarının sağlanmalıdır. Çalışanların adil ve kendilerine değer verilen bir sistemden şikâyetleri azalacak ve aynı zamanda örgüte ve yöneticilere olan bağlılığı artacaktır. Çalışanların başarıları mutlaka takdir edilmelidir. Çalışanların takdir edilmesi göstermelik olmamalı, içten ve samimi olmalıdır (Eren, 2010).

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008)'e göre örgütsel yapı içinde bireyin işgal ettiği yere statü denir. Eren (2010)'e göre statü, bir kimseye toplumda başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır. Çalışanlara iş yaptırmanın yollarından biri de yüksek statü vermektir. Verilen statü hiyerarşik değil, fonksiyonel statü olmalıdır. Çalışan yaptığı işin örgüt için ne kadar önemli olduğuna inandırılmalıdır. Bireyin çalışma yaşamında ulaşmak istediği statü ile başkaları tarafından değer verilme gereksinimi, sosyal yapı içinde saygınlık kazanma güdüsüyle birleşmektedir. Bu güdünün sonucu olarak birey toplum tarafından parmakla gösterilen, övülen, saygı gören, beğeni kazanan birisi olmaya çalışmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Örgüt içinde bazı çalışanlar kendilerinin gereken katkıyı göstermedikleri zaman grup çalışmalarında istenen başarının sağlanamayacağını ve verimli olamayacağını iddia ederek kendilerini örgüt içinde yüksek bir statüde görerek bundan dolayı yüksek düzeyde doyum yaşarlar. Çoğu toplumlarda yüksek düzeyde ücret elde etme isteği, bireyin kazandığı ve harcadığı paranın toplum tarafından bir değer ve başarı ölçüsü olmasından ileri gelmektedir. Herkes tarafından tanınan bir örgütte çalışmak ve önemli bir statüde bulunmak, bireye toplum tarafından geliştirilen bakış açısı bireyde olumlu etkiler oluşturmaktadır. Hatta bu manevi olarak tatmin olma bazı çalışanların daha az ücrete razı olarak bu işleri yapmalarına devam etmelerini sağlayabilir (Eren, 2010).

Çalışanların sosyal yaşamdan kaynaklanan bir sosyal statüleri vardır. Sosyal statü sadece işyerindeki saygı ve başarılarından dolayı yöneticiler tarafından takdir edilmesine bağlanmamalıdır. Çalışanların dostları ve tanıdıklarının önünde gösterdiği başarılarından dolayı takdir edilmesi onun sosyal statüsünü etkileyecektir. Hatta bu ödüllendirmeler basın aracılığıyla tüm kamuoyuyla paylaşılırsa sosyal statünün kazanılmasında daha da başarılı olunur. Çalışan üzerindeki etkisi beklenenden daha fazla gayret göstermesine ve verimini artırmasını sağlayacaktır (Eren, 2010).

#### **4. Gelişme ve Başarı**

Çalışanlar işe girdiklerinde itibaren veya girmeden önce mutlaka yükselme ve gelişme olanaklarını araştırırlar. Çalıştıkları kurumun hizmet içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanarak yükselmeyi amaçlarlar. Topluma yararlı olma, çalıştıkları kurumun başarısı hem de kendi başarılarını görmekten mutluluk duyarlar. Unutulmamalıdır ki örgütün başarısı çalışanların bireysel anlamda başarılı olmalarına bağlıdır. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artması örgüt içinde yeteneklerini geliştirmelerine, yükselme olanakları tanınması ve bireysel anlamda başarı elde etmelerine bağlıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Çalışanların kişisel başarıları kendileri açısından oldukça önemlidir. Kişisel başarıların artması yönünde özendirilen çalışanlar arasında rekabet oluşmaya başlar. Çalışanlar arasındaki rekabet örgüt içinde çatışmaya yol açabilir ve örgüte zaman içinde zarar vermeye başlayabilir. Rekabet ortamının oluşmasında çalışanların birbirlerinin yaptıkları işleri etkilemeyecek şekilde yapılması, kişisel başarı uğruna diğer çalışanların başarısız olmasına izin verilmemesi gerekir. Kontrol edilebilen

rekabet ortamı çalışanların başarılarını olumlu yönde etkileyecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **5.Çevreye Uyum**

Çalışanların çalıştıkları örgütün ve çevrenin özelliklerini tanımalıdırlar. Bu süre ne kadar kısa sürerse çalışanın örgüte ve çevreye uyumu kolaylaşır. Örgüt içindeki diğer çalışanlar ile tanışmalı ve kendisini de tanıtmalıdır. Örgüt içinde diğer çalışanlarla uyum sağlayamayan bireyler hem örgüte hem de kendilerine faydalı olamazlar. Çevreye uyum sağlayamayan çalışan çeşitli psikolojik sorunlar yaşabilirler. Çalışanların işe alışmalarına, diğer çalışanlarla ilişkiler kurmasına ve çevreyi tanımasına yöneticilerin yardımcı olmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **6. Öneri Sistemi**

Çalışanların motivasyonunu artıran en önemli araçlardan birisi öneri sistemidir. Örgütte demokratik yönetime geçişin en önemli göstergelerinden birisidir. Örgüt içinde çalışanlar tarafından gündeme getirilen her türlü görüş, öneri ve düşüncelerini yöneticilere karşı özgür olarak ifade edilebiliyor ve bu öneriler yöneticiler tarafından dikkate alınıyor, uygun görülenler uygulanmaya çalışılıyorsa örgüt içinde iletişimin istenen düzeyde olduğu söylenebilir. İyi bir iletişim ortamının kurulması için getirilen öneriler uygun görülmemeyebilir. Bu durumda yönetici, çalışanın kendisini değil önerisini reddettiğini mutlaka belirtmelidir. Öneri sisteminin örgüt içinde gelişmesi yöneticilerin tutumlarına bağlıdır. İyi bir yönetici çalışanların özgür bir şekilde görüş ve düşüncelerini açıklamalarına ortam hazırlamalıdır. Ayrıca görüş ve düşüncelere değer vermeli ve saygı göstermelidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **7. Psikolojik Güvence**

İhtiyaçlar hiyerarşisindeki güvenlik ihtiyacı içinde yer alan ekonomik güvenceden farklı ihtiyaçlardan biriside psikolojik güvence ihtiyacıdır. Çalışanlar için psikolojik güvence çalışma ortamına bağlıdır. Çalışma ortamını olumsuz olarak etkileyen psikolojik faktörlerin ortadan kaldırılması ve olumlu bir çalışma ortamının yaratılması önemlidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Psikolojik olarak güvence belirli bir iş çevresine ve iş koşullarına uymaktan doğan kendine güven duygusunu da içermektedir. Psikolojik olarak çalışanın kendini güvende hissetmesinde yöneticilere büyük görev düşmektedir. Unutulmamalıdır ki

psikolojik olarak güvensizlik hissedenen çalışan kendinden beklenen istek ve gayreti gösteremeyecektir. Psikolojik olarak kendini güvende hissedenen çalışanların daha enerjik ve gayretli görünmesinin sebebi budur (Eren, 2010).

### **8. Sosyal Uğraşlar**

Çalışanların boş zamanlarını değerlendirmek, çalışanların birbirleriyle kaynaşmalarını sağlamak ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimin geliştirilmesi için yapılan her türlü faaliyetler sosyal uğraşların içine girmektedir. Sosyal uğraşlara örnek olarak; sportif anlamda yapılan uğraşlar, iş gezileri, özel günler veya eğlenceler ile çalışanların bilgilerini artırmak için örgüt içinde yer alan kütüphaneye yer verilebilir. Sosyal uğraşların belirlenmesi tamamen çalışanlara bırakılmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

İşi çekici yapan iş yerinin fiziki koşullarının iyi olması, çalışanları eğlendirecek sosyal tesislerin bulunması ve işyerinde meydana gelebilecek kazaların en aza indirilmesi için gerekli güvenlik tedbirlerinin alınmış olması gerekmektedir. Çalışanlar açısından zamanla iyi çalışma koşulları ve sosyal olanaklar etkisini yitirebilir. Bu tür faaliyetlerde değişiklikler yapılarak çalışanların gözünde canlı tutulmaya çalışılmalıdır (Eren, 2010).

### **9. Özel Yaşama Saygılı Olma**

Çalışanların özel yaşamlarında ilgi duydukları pek çok konu vardır. Bunlar: ailesi, sosyal faaliyetleri, sorumluluk duyguları, özel tutkuları, sağlık durumları vb. durumlardır. Bu ve benzeri durumlar insanların özel yaşamlarını oluşturur. Özel yaşam çalışanların örgütteki görev ve sorumluluklarını yerine getirmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların özel yaşamlarındaki kişisel sorunların çözülmeden işyerinde verimli bir şekilde çalışmalarını beklenmemelidir. Yöneticiler çalışanların özel yaşamlarına saygılı olmalı ve sorunlarını hoşgörü ile karşılamalıdır. Özel yaşamlarında yaşadıkları sorunların çözümünde imkânları ölçüsünde çalışanlarına yardımcı olmalıdırlar. Sadık bir dost olarak davranan bir yönetici, çalışanların işbirliği ve çalışma arzusunu güçlendirmede önemli bir etki yapmış olacaktır (Eren, 2010).

## **Örgütsel ve Yönetmel Araçlar**

### **1. Kararlara Katılma**

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008)'e göre en önemli motivasyon tekniğı çalışanların katılımının sağlandığı yönetim tekniğıdir. Kararlara katılan birey verilen kararları benimseyecek ve alınan kararların uygulanmasında ve desteklenmesinde gerekli çabayı gösterecektir. Sadece çalışanların görüşlerinin alındığı danışmalı katılım yerine kararlara katılma çalışanlar açısından daha inandırıcı olmaktadır. Çalışanların kararlara katılımını sağlayan yönetici hem örgütün etkin ve verimliliğini artıracak hem de çalışanlarla olan iletişimini artırarak onların güvenlerini kazanacaktır.

Çalışanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılma istekleri güçlüdür. Örgütte yaşanabilecek en önemli sıkıntılardan biri çalışanları ilgilendiren kararların habersiz olarak alınması ve uygulama aşamasına kadar haberdar edilmemesidir. Yöneticiler çalışanları ilgilendiren kararları almadan önce mutlaka görüş ve düşünceleri alınmalı, aynı zamanda çalışanların bu görüş ve düşüncelerinden yararlanma yollarını aramalıdır. Bunun sonucunda örgütte biz bilinci ortaya çıkacaktır. Karara katılan ve düşüncelerini ifade eden çalışanın güdülenmesi kolaylaşacaktır (Eren, 2010).

### **2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi**

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri sürekli büyümek ve gelişmektir. Büyüyen ve gelişen bir örgütte sorunlarda doğal olarak artacaktır. Örgüt içinde gerekli olan yetki ve sorumluluk paylaşımı gündeme gelecektir. Çünkü artan sorunların çözümü bir veya birkaç kişiye bırakılmamalıdır. Mutlaka yetki ve sorumluluklar paylaşılmalıdır. Yetki ve sorumlulukların artması ve bu yetki ve sorumlulukların alt kademelere paylaştırılmaması sonucunda yetki ve sorumluluk dengesizliği ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışanların üzerinde olumsuz bir etki yaratarak çalışma isteğini azaltır. Sorumluluğı fazla yetkisi olmayan çalışan ister istemez bu durumdan etkilenecektir. Çalışanları eğitmenin en önemli yolu sorumluluk vermektir. Ancak sorumluluk ölçüsünde yetki de verilen çalışanın kişiliğine kavuşmasını ve kendine olan güvenini artıracaktır. Örgüt içinde hızlı karar alma ve uygulanması sağlanmış olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Eren (2010)'e göre yöneticiler yetkilerini alt kademede çalışanlara paylaştığında bu çalışanlar sorumluluklarının artmasıyla birlikte başarılı olmak için daha fazla çaba göstereceklerdir.



### **3. Hedef Belirleme (Amaç Birliği)**

Örgütler belirli amaçlara ulaşmak için kullanılan birer araçtır. Örgütsel başarıyı insanın sömürülmesinde değil kazanılmasında aramak gerekir. Yani örgütün amacı para kazanmaktan ziyade insanı kazanmayı amaç edindiği takdirde uzun vadede başarılar elde edecek ve kalıcı olacaktır. Bunun için yapılması gereken çalışanların kişisel amaçlarını tanımak ve kişisel amaçlarla örgütün amaçlarını birbirlerine yaklaştırmak gerekir. Örgütün amaçları ile çalışanların kişisel amaçları bütünleştirilebilirse her iki tarafında kazançlı çıkacağı unutulmamalıdır. Örgütte lider konumunda olan yönetici örgütün ortak amaçlarına çalışanları ne kadar inandırabilir ve amaca ulaşmak için gerekli olan çabanın gösterilmesini sağlayabilirse başarılı olmuş olur. Amaç birliği olan örgütlerde, örgütsel birlikte vardır. Yönetici amaç birliğinin oluşmasını beklememeli bunun oluşması için çalışmalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **4. Eğitim ve Yükselme Olanakları**

Eğitimde amaç çalışanların mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmeleri ve bunun sonucunda da kişisel becerilerini artırmaktır. Yükselme ise eğitim yoluyla elde edilen bilgi ve yeteneklerin kazanılması ile üst görevlere tırmanmaktır. Bu nedenle eğitim ve yükselme arasında önemli bir ilişki vardır. Çalışanlarına iyi bir eğitim sağlayan örgütler onların mesleki bilgi ve yeteneklerini geliştirmekle kalmaz aynı zamanda etkili bir motivasyon aracını da uygulamış olurlar. Örgüt içinde yükselme olanaklarının dengeli ve adil olarak tanınması çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çalışanlar için yükselmede kullanılan yöntemlerden çok yükselmede çalışanlar arasında ayrımcılık ve kayırmanın yapıp yapılmadığıdır. Yükselmek, bireysel anlamda dinamik bir yaşam sürmek isteyen her çalışanın özlemidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Eren (2010)'e göre çalışanlar işlerini iyice öğrenip tecrübe kazandıkça yaptıkları işler monotonlaşacak bunun sonucunda da buldukları statülerini, yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulmaya başlayacaklardır. İlerleme ve yükselme olanakları olmayan çalışanların çalışma istek ve çabaları azalacaktır. Bu nedenle örgütlerde yükselme bir teşvik ve güdüleme aracıdır.

### **5. Fiziki Çalışma Koşullarının İyileştirilmesi**

Çalışanların zamanlarının çoğunu işyerinde geçirdiklerini düşündüğümüzde çalışılan ortamın fiziki şartlarının ne denli önemli olduğunu anlayabiliriz. Çalışanlar

için işyerinin temiz, ferah, çalışma isteği uyarıcı nitelikte olması gerekmektedir. Çalışma ortamının iyi aydınlatılması, havalandırmasının sağlanması, ısınmasının sağlanması, gürültü ve titreşimin olmaması gibi nedenler çalışanları etkilemektedir. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapması isteniyorsa işyerlerinin fiziki koşullarının onların isteklerine göre iyileştirilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

### **6. İletişim Kanallarının Açıklığı**

İletişim kanallarının açık tutulması, çalışanlara örgüt içinde bu kanallar aracılığıyla bilgi akışının sağlanması çalışanların isteklerinden birisidir. Çalışan işe başladığı ilk günden itibaren aklındaki sorulara yanıtlar aramaya başlar. Çalışan bu iletişim kanalları sayesinde hem sorularına yanıtlar bulur hem de örgüt içinde kendine ilgi gösterildiğini düşünür. İnsancıl ilişkilerin temel ögesi iletişimdir. Eğer bir örgütte insancıl ilişkiler gelişmemişse iletişim kanallarının iyi çalışmadığını söyleyebiliriz. Yönetici örgütteki çalışanlar arasındaki iletişimi sınırlandırmak yerine geliştirmek için çaba göstermelidir. Çalışanların beklentisi yönetimin açık bir yönetim anlayışına sahip olmasıdır. Birey kendini ilgilendiren konularda kendisinin bilgilendirilmesini istemektedir. Ayrıca çalışanlar yöneticiler ile iletişim kurmak, onlara görüş ve düşüncelerini iletme isterler. İletişim kanallarının geliştiği bir örgütte çalışanların işlerini daha etkili ve verimli yapmalarını sağlamak kolaylaşacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Kobjoll (1993)'a göre iletişim kanallarının açık olmadığı işyerindeki hiçbir şeyden haberdar olmayan çalışanların sorumluluk almaları beklenmemelidir. İşyeri ile ilgili tüm bilgilere sahip çalışanın sorumluluk almaktan kaçınmaz.

## **MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI'NA BAĞLI EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN İSTİHDAM ŞEKİLLERİ**

### **Öğretmenlik Mesleğinin Tanımı**

Öğretmenlik mesleğinin tanımı;

Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 43. maddesinde; “Öğretmenlik mesleği, devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan özel bir ihtisas mesleği” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma paralel olarak devletin öğretmenlerden temel beklentisi ise “Öğretmenler bu görevlerini Türk Milli Eğitiminin amaçlarına ve temel ilkelerine uygun olarak ifade etmekle yükümlüdürler” biçiminde ifade edilmiştir.

Türkiye Cumhuriyeti'nin 1982 Anayasası, öğretmeni;

- Atatürk ilkeleri ve inkılapları doğrultusunda, çağdaş bilim ve eğitim esaslarına göre öğretim ve eğitim yapan,
- Türkçeyi düzgün konuşan ve yazan, öğrencileri bu yönde yetiştiren; mantıklı düşünüp davranan,
- Araştırma ve inceleme yapmayı alışkanlık haline getirmiş, Anayasa ve yasalara sadık kalarak görev yapan bir meslek adamı olarak tanımlamaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 75. Maddesinde, İlköğretim okulu öğretmenlerinin yasal sorumluluklarını, “İlköğretim okullarında öğretmenler, kendilerine verilen sınıf ve dersleri, programlarda belirtilen esaslara göre okutmak, bunlarla ilgili uygulama ve deneyleri yapmak, ders dışında okulun eğitim, öğretim ve yönetim işlerine etkin bir biçimde katılmak ve bu konularda okul müdürünün vereceği görevlerle kanun, yönetmelik ve emirlerde belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdürler” şeklinde açıklamıştır.

### **Öğretmenlerin İstihdam Şekilleri**

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin özlük haklarını, istihdam şekillerini, görev ve sorumluluklarını, izin vb. hak ve sorumluluklarını düzenleyen bir kanun bulunmamaktadır. Öğretmenlerde diğer kurumlarda çalışan kamu görevlilerininin tabi olduğu 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na tabi olarak çalışmaktadırlar.

Türkiye’de şu anda farklı statülerde çalışan öğretmenlerin, istihdam şekillerini düzenleyen 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesine göre; Kamu hizmetleri; memurlar, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçiler eliyle gördürülür, denilmektedir. Bunlar kısaca:

**1. Memur, Kadrolu öğretmen (657’ye tabi):** Mevcut kuruluş biçimine bakılmaksızın, Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler, bu kanunun uygulanmasında memur sayılır. Yukarıdaki tanımlananlar dışındaki kurumlarda genel politika tespiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi

işlerde görevli ve yetkili olanlar da memur sayılır, denilmektedir. Şu anda istihdamın büyük bir kısmını oluşturan personelin tabii olduğu kanun maddesidir.

**2. Sözleşmeli personel olarak öğretmen (657 – 4/B):** Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Dairesi ve Maliye Bakanlığının görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir. (36 ncı maddenin II - Teknik Hizmetler Sınıfında belirtilen görevlerde yukarıdaki fıkra uyarınca çalıştırılanlar için, işin geçici şartı aranmaz.) Millî Eğitim Bakanlığında norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması hallerinde öğretmenlerin; (Ek fıkra: 04/04/2007-5620 S.K./4.mad) Sözleşmeli personel seçiminde uygulanacak sınav ile istisnaları, bunlara ödenebilecek ücretlerin üst sınırları ile verilecek iş sonu tazminatı miktarı, kullanılacak izinler ve bu hususlara ilişkin esas ve usuller Bakanlar Kurulunca kararlaştırılır." denilmektedir. Yapılan değişikliklerle son halini alan maddede kamu hizmeti gördükleri sabit olan sözleşmeli personelin yasa ile düzenlenmesi gereken temel özlük hakları "Bakanlar Kurulu" kararına bırakılmıştır.

**3. Geçici personel, Kısmi zamanlı geçici öğreticilik (657 – 4/C):** Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğuna Devlet Personel Dairesinin ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir, denilmektedir. 2005 yılında bu maddeye dayanarak 20 bin öğretmenin ataması yapılmıştır. Ataması yapılan öğretmenler kanun maddesinde de belirtildiği gibi bir yıldan az süreli (ders yılı boyunca) istihdam ettiği öğretmenlerdir. Bu öğretmenler öğretim yılı başında atanıp, öğretim yılı sonunda sözleşmeleri sona ermekte idi. Danıştay'ın 29.01.2007 tarih ve 2007/101 sayılı kararında " ... **özel bir ihtisas mesleği, asli ve sürekli bir kamu hizmeti olan öğretmenliğin geçici personel görevlendirme suretiyle yürütülmesine olanak bulunmadığından ...**" denilerek ilgili genelge iptal edilmiştir. Danıştay'ın bu kararından sonra "kısmi zamanlı geçici öğretici" olarak çalışan öğretmenler 4/B statüsüne geçirilmiştir. Ekte

sunulan 2009/14538 karar sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile 2009 yılına ilişkin 4/C kararnamesi yayımlandı (Resmî Gazete Sayı: 27106). Her yıl yayınlanan bakanlar kurulu kararıyla kısmi zamanlı çalışan personelin her türlü özlük hakkı ve kurumların çalıştıracakları personel sayıları belirlenmektedir.

**4. Ücretli öğretmenlik (Usta öğreticilik) (657 - 89):** “Her derecedeki eğitim ve öğretim kurumları ile Üniversite ve Akademi (Askeri Akademiler dahil), okul, kurs veya yaygın eğitim yapan kurumlarda ve benzeri kuruluşlarda öğretmen veya öğretim üyesi bulunmaması halinde öğretmenlere, öğretim üyelerine veya diğer memurlara veyahut açıktan atanacaklara ücret ile ek ders görevi verilebilir. Ücretle okutulacak ders saatlerinin sayısı, ders görevi alacakların nitelikleri ve diğer hususlar ilgili Bakanlığın teklifi ve Bakanlar Kurulunun kararı ile tespit olunur.” denilmektedir. Bu maddeye dayanarak il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin kararıyla saatlik ders ücreti karşılığında görevlendirme yapılmaktadır.

Bu alanda özellikle yeni mezun öğretmenlerin, norm kadro nedeniyle boş kalan birkaç okula görevlendirildikleri ve şu anda en yaygın görevlendirme modelidir. Anasınıfı öğretmenlerinde oldukça yaygın olan bir istihdam şeklidir. Çalışan personel sayısı net olarak bilinmemektedir. Ücretli öğretmenler, sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerle aynı okullardan mezun oldukları halde son derece olumsuz şartlarda çalışmak zorunda bırakılmaktadırlar. Sosyal Sigortalar Kurumu’na bağlı olarak çalıştırılan personel haftada 24 saat ders görevi aldığından dolayı haftada sadece 3 gün çalışmış sayılıp, 3 günlük prim ödenmektedir. Ücretli öğretmenin sağlık hakkından yararlanabilmesi için 90 gün prim ödemesi gerektiği için bir yıl çalışsa bile bu süreyi dolduramamaktadır. Norm kadro yüzünden kadrolu ve sözleşmeli öğretmen ataması yapılamayan veya öğretmenlerin gitmek istemedikleri yerlere, işsiz kalmaktansa giderim diyen genç öğretmenler görevlendirilmek suretiyle eğitim öğretim faaliyetleri sürdürülmeye çalışılmaktadır. Kadrolu öğretmenlere verilen hiçbir haktan yararlanamamakla birlikte yılda en az dört ay işsiz bırakılmaktadırlar.

**5. Vekil öğretmenlik (657- 86):** Memurların kanuni izin, geçici görev, disiplin cezası uygulaması veya görevden uzaklaştırma nedenleriyle işlerinden geçici olarak ayrılmaları halinde yerlerine kurum içinden veya diğer kurumlardan veya açıktan vekil atanabilir. Bir görevin memurlar eliyle vekâleten yürütülmesi halinde aylıksız vekâlet asıldır. Ancak, ilkökul öğretmenliği (Yaz tatili hariç), tabiplik, dış

tabipliği, eczacılık, köy ve beldelerdeki ebelik ve hemşirelik, mühendis ve mimarlık, veterinerlik, köy ve kasaba imamlığına ait boş kadrolara Maliye Bakanlığının izni (mahallî idarelerde izin şartı aranmaz) ile açıktan vekil atanabilir. Aynı kurumdan birinci fıkrada sayılan ayrılmalar dolayısı ile atanan vekil memurlara vekâlet görevinin 3 aydan fazla devam eden süresi için, kurum dışından veya açıktan atananlarla kurum içinden ilköğretim öğretmene atanan öğretmenler ile veznedarlık görevine atananlara göreve başladıkları tarihten itibaren vekâlet aylığı ödenir. Yalnızca ilköğretim okullarında öğretmen görevlendirilmesini içeren vekil öğretmenlik, özlük hakları ve görev aylığı haklarından dolayı bakanlık tarafından tercih edilmemektedir.

Türkiye, öğretmen istihdamında, sözleşmeli, ücretli ve usta öğretici gibi farklı statülerde, sözleşmeyle çalışanların ciddi bir ağırlık kazanacağı kadrolu öğretmenliğin, sözleşmeliler arasından seçilen “ayrıcılık” bir statü haline geleceği, öğretmenlik mesleğinin, benzer formasyona sahip olanlar arasında aşılması güç bir statü farklılıkları bulunan parçalı yapıya büründüğü yeni bir döneme girilmiştir.

### **Sözleşmeli Öğretmenlik Uygulaması**

1970’lerden itibaren dünyada uygulanan neoliberal politikalarla, toplumsal ve iktisadi yapılarda küresel ölçekte bir değişim yaratılmaya çalışılmaktadır. Sermaye birikim sürecinin gelinen evresinde kapitalist küreselleşme süreci hızlandırılmaya, “neoliberal toplum projesi” hızla hayata geçirilmeye çalışılmaktadır. Sürecin hızlandırılması ve bunun kesintiye uğramamasını garanti etmek üzere yönlendirilmiş düzenlemeler tüm toplumsal yaşamı, kuşkusuz eğitimi de kapsamaktadır. Eğitimde bu süreçte önemli bir ekonomik ve politik bir rol oynaması beklenmektedir (Ünal, 2005).

Neoliberal toplum düzeni, küresel kapitalizmin tüm dünyada egemen hale gelmesi ve buna bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel yapıdaki dönüşümü ifade eden çok yönlü bir süreçtir. Bir başka ifadeyle kapitalizmin küreselleşmesi ve yeniden yapılanması süreci olarak da ifade edilebilir. Ortaya çıkışı, gelişimi ve dinamikleri incelendiğinde özellikle üç önemli unsurun bu süreçte öne çıktığı görülmektedir: neoliberalizm, küreselleşme ve esnekleştirme. Aslında çoğu çalışmada yenedünya düzeni ifade edilirken genellikle “küreselleşme” kavramı

kullanılmaktadır. Oysaki yenedünya düzeni, kapitalizmin ve neoliberalizmin, başta eski sosyalist ülkeler olmak üzere coğrafi anlamda dışsal yayılmasını yani küreselleşmesini ve aynı zamanda başta kamu kesimi olmak üzere bugüne kadar egemen olmadığı sektörleri de kapsayacak içsel yayılması ve üretimin bu çerçevede post-fordist biçimde yapılanmasını yani esnekliği içermektedir. (Sapançalı, 2001).

Toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında devletin düzenleyici rolünü köklü bir biçimde değiştiren bu politikalar, toplumsal çıkarların piyasa merkezinde yeniden tanımlanmasını getirmiş, örgütlü modernliğin temel bileşenleri olan eğitim, sağlık ve sosyal güvenliğin özelleştirilmesini hedef almıştır. Bunun sonucunda hem eğitime yüklenen toplumsal anlamlar; buna bağlı olarak eğitimin amacı ve işlevi, hem de toplumsal gereksinimler çerçevesinde bir kamusal hizmet olarak örgütlenmesinin ve sunulmasının koşullarını değiştirmiştir (Sayılan, 2001).

Bu süreçte işsizlik, eşitsizlik, dışlanma ve yoksulluk kavramları en çok tartışılan konular arasında ilk sırada yer almaya başlamıştır. Özellikle hem gelişmiş hem de az gelişmiş ülkeler için yapısal bir sorun haline gelen yoksulluk, bölgesel olmanın ötesinde küresel bir sorun halini almıştır. Son yapılan araştırmalar, yoksulluk sınırında yaşayan insanların geri kalmış ülkelerin yanı sıra gelişmiş ülkelerdeki oranının da arttığını göstermektedir. Bu çalışmada önce yenedünya düzeninin dinamiklerini belirleyecek ardından da yenedünya düzeninin sosyal etkilerini ve özellikle de küresel bir boyut kazanan yoksulluğun gelişimini inceleyeceğiz (Sapançalı, 2001).

Neo-Liberal düşüncelerin en önemli savunucularından biri olan M. Friedman, devletin eğitime müdahalesinin eğitimin etkinliğini azalttığını belirtir. Devletin eğitime yaptığı müdahalelerin;

- eğitim standartlarını düşürdüğünü,
- sınıfların atmosferinin öğrenmeyi motive etmediğini,
- gözlemlenebilir bir kârlılığı olmadan maliyetleri arttırdığını belirtmiştir

(Ercan, 2007).

Friedman ve Gammon'un teorisinden hareketle bürokratik sistemlerde harcamaların artmasının üretimde düşüslere neden olduğu yönündeki analizini eğitim için kullanmıştır. Üretimde harcamaların artması bir yandan kaynakları kara delik

gibi emerken, diğer yandan eğitim hizmetinin üretim düzeyini düşürdüğünü belirtmektedir. Sonuç bu yazarlara göre oldukça basit, eğer eğitim birey için daha sonra kazanılacak ek kazanç anlamına geliyorsa, bu kazancın maliyetini karşılaması gerekiyor. Bunun dışında uygulanan genel yöntem, yani öğretimin karşılıksız devlet burslarıyla genel bütçe gelirlerinden finanse edilme biçimi Friedman'a göre açıkça uygunsuz bir uygulamadır (Ercan, 2007).

Türkiye ekonomisinde neoliberal dönüşümün temel politikalarının emek açısından ne anlama geldiğini, bugün neredeyse tüm az gelişmiş ekonomiler için ortak noktayı temsil eden, "emek maliyetinin düşürülmesine yönelik" özelleştirme, taşeronlaştırma, sosyal hakların ortadan kaldırılması, esnek çalışma yöntemlerinin yaygınlaştırılması, istihdamın baskılanması gibi önlemlerin bu süreçte nasıl biriktirildiğini kavramak açısından önemli ipuçları vermektedir (Voyvoda, 2009).

Kart, (2011)'e göre neoliberal politikalar sayesinde çok uluslu şirketler karlarını ve verimliliklerini artırmaya yönelik yeni bir çalışan tipini ortaya çıkarmışlardır. Sermayenin, serbest piyasa koşullarına uyum sağlamak ve rekabet güçlerini korumaya çalışmak adına, 'güvencesizlik', 'kuralsızlık', 'esneklik', 'istikrarsızlık', 'belirsizlik', 'işgücünün parçalanması ve bireyselleştirilmesi' yöntemlerini çalışma koşullarına uygulaması, aynı zamanda çalışma koşullarının sermaye açısından daha yönetilebilir kılınması anlamına da gelmektedir. Özellikle, küresel ekonomik rasyonalitenin, artan rekabetçilik, işgücü piyasasında hızlı dalgalanmalar, üretilen ürünlerdeki hızlı değişiklikler ve teknolojik gelişmeler içeren yapısı, 'esneklik' ilkesinin, çalışma rejiminin kurallarını belirlemedeki işlevini ön plana çıkarmaktadır. Esneklik, değişen çalışma koşullarına, üretim metotlarına ve teknolojiye yeniliklere uyum sağlamak için çalışanların, farklı görev ve faaliyetleri yapabilmesi anlamına gelmektedir. Bunun yanında esneklik, şirketlere, rekabet koşullarına uyum sağlayabilme koşulu olarak, sürekli farklı olanın tasarlanması ve üretilmesindeki hareketliliği ve akışkanlığı sağlama özelliğiyle, şirketlere, yaygın bir uygulanabilirlik alanı da yaratmaktadır.

Çalışanların yani iş gücünün esnek örgütlenmesi; işlevsel esneklik, sayısal esneklik, çalışma zamanı esnekliği ve ücret esnekliği şeklinde olmaktadır. İşlevsel esneklik, kullanılan teknolojinin giderek daha gelişmiş olmasına paralel olarak emeğin daha fazla eğitimden geçirilerek, üretim sürecindeki belirli bir parça işi



yapan değil, çok değişik işleri yapabilecek düzeye getirilmesidir. Sayısal esneklik, işçi sayısının istendiği gibi değiştirilebilmesi, işe alma ve işten çıkarmalarda işverene sağlanan serbestinin artması anlamına gelmektedir. Sayısal esneklik üç tür çalışan yaratmaktadır. Tam zamanlı çalışan, sürekli statüye sahip, işletmenin uzun vadeli geleceği için merkezi önem taşıyan çekirdek işgücü. İş güvencesi, yükselme ve beceri edinme şansı sadece bu kesim için söz konusudur. İkinci grup, yine tam zamanlı çalışan, daha az nitelik gerektiren büro işleri ve bedensel işleri yapanlardan meydana gelmektedir. Bu grubun yükselme olanakları kısıtlı olup, işgücü devir hızı yüksektir. Üçüncü grup, yarı zamanlı veya geçici olarak istihdam edilen işçilerden oluşmaktadır. Yaratılan işgücü kategorilerinden de açıklıkla görülebileceği gibi, sayısal esneklik iş güvenliğini yok etmektedir (Kart, 2011).

Çalışma sürelerinin esnekliği, işverene, talepteki dalgalanmalara paralel olarak işgücünün çalışma sürelerinin belirlenmesi ve düzensiz çalışma koşullarının gerektirebileceği tazminat vb. yükümlülüklerden korunma olanağını sunarken, işçi açısından çalışma sürelerinin ve buna bağlı olarak elde edeceği ücretin belirsizliği anlamını taşımaktadır. Ücret esnekliği, ücretin büyük bir bölümünün kişisel ve işletme performansına bağlı olarak belirlenmesidir. Böylece toplu sözleşme bir anda gereksiz olmaktadır; toplu sözleşmenin gereksiz hale gelmesi, sendikaların varlık gerekçelerini de ortadan kaldırmaktadır. Ücret esnekliği örgütlenmeyi fiilen ortadan kaldırarak, çalışanları önce kendisiyle sonra çalışma arkadaşlarıyla aralıksız bir yarışa sokmaktadır. Bu durumun, "bireyleşme" ve "özgürleşme" olarak sunulması, özgürleşme idealinin sermaye ve emek kesimlerinin bakış açılarına göre nasıl bir zıtlık sergilediğini yeterince açık olarak göstermektedir (Yıldırım, 2000).

Mikro düzeyde bir düzenleme biçimi olarak esneklik üretimin hemen her aşamasında temel yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Örneğin üretim süreçlerinde, üretimin pazarlanmasında, işgücünün üretime katılımında ve işgücü piyasasında. Buna bağlı olarak esnekliğin değişik biçimlerde çalışma hayatına uygulandığını söyleyebiliriz.

- İşyerinin esnekleştirilmesi (işyerinin bölünmesi, bağımsız birimlere ayrılması, taşeron uygulaması gibi),
- İşin esnekleştirilmesi (nakil, tayin, iş değişikliği kolaylıkları, kısa süreli çalışma, kısmi süreli çalışma, geçici çalışma gibi),

- İş sürelerinin esnekleştirilmesi (değişken zamanlı çalışma, yoğun çalışma gibi)
- Ücretlerin esnekleştirilmesi (ücret ödemelerinin zaman ve miktar olarak kısıtlanması, ertelenmesi gibi),
- İş yasalarının esnekleştirilmesi (iş yasalarında gerekli yasal mevzuatta değişiklik yapılması gibi) (Ekin,1997).

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne (U.Ç.Ö.) göre esnek istihdam; “İş sözleşmelerinin temel unsuru olan istihdam güvencesinin eksik olduğu çalışma ilişkilerinden oluşmaktadır.” denilmektedir (Temiz, 2004). Buna göre Türkiye’de uygulanan sözleşmeli öğretmenlikte iş güvencesi yoktur. Şöyle ki; sözleşmeli öğretmenlerin her yılın başında imzalamak zorunda oldukları bir sözleşme vardır (Ek-1’de sunulan 4-B Hizmet Sözleşmesi). Bu sözleşmenin “Sözleşmenin feshi” ile ilgili 13. maddesinin C. bendinde “Taraflar, bir ay önce ihbar etmek şartıyla, sebep göstermeksizin sözleşmeyi her zaman feshedebilir.” denilmektedir. Bu anlamda, Sözleşmeli olarak çalışan öğretmenlerin U.Ç.Ö.’nün bu tanımlamasına göre, yani iş sözleşmesinin ana unsurunu oluşturduğu düşünülen iş güvencesinin yoksunluğundan söz edebiliriz. İş güvencesinde yoksunluk öğretmen açısından belirsizliği de beraberinde getirmektedir. Her yıl sözleşme imzalamak zorunda olan öğretmen ya bu yıl sözleşmem imzalanmazsa sorusunu sürekli kendine sormakta ve gelecekle ilgili hiçbir plan yapamamaktadır. Bu durum işveren açısından çalışanı kolayca baskı altında tutmayı sağlamaktadır. Sözleşmeli öğretmenlerin örgütlenmesini ve sorunlarını dile getirmelerini engellemektedir. Ücretli öğretmenler (Usta Öğreticiler) açısından bakacak olursak her öğretim yılının sonunda okul ile ilişkileri kesilmektedir.

Esnek istihdam salt işten çıkarılma riski taşıyan çalışanlarla değil, aynı zamanda yüksek düzeyde istihdam belirsizliği ve düşük ücret düzeyleriyle karşı karşıya olan ve sürekli kötü istihdam koşullarında çalışanlarla da ilgilidir. Dolayısıyla esneklik, işgücü piyasasına katılmakla birlikte, eşitsizlik, belirsizlik, istikrarsızlık, güvencesizlik ve kırılganlığın, giderilememesinin bir ifadesidir. Böyle bir güvencesizlik ve esneklik ise istihdamın hem ekonomik, hem de sosyal boyutunda önemli sıkıntıların ve çatışmaların doğmasına neden olmaktadır.

Esnek istihdamın getirdiği bir diğer sorunda “eşitsizlik” olarak görülmektedir. Aynı okulda çalışan ve aynı formasyona sahip öğretmenlerin farklı statülerde

çalışmaları ve farklı haklara sahip olmaları öğretmenler arasındaki eşitsizliği ortaya koymaktadır. Kadrolu çalışan öğretmen ile sözleşmeli öğretmen arasındaki eşitsizlik, farklı anlayışların doğmasına ve iş barışının bozulmasına neden olmaktadır.

Esnek İstihdamın getirdiği bir diğer sorunda “istikrarsızlık” olarak görülmektedir. Çalışanların pek çoğunun uzun zaman dilimlerinde, kalıcı olarak hizmet verdikleri okullarda, öğretmenlerin büyük kısmını rotasyona tabi tutan okullara göre öğrencilerle ilgili çok daha başarılı sonuçlar elde ettikleri bilinmektedir (Duthilleul, 2005). Eğitimde, istikrarın hem öğretmen hem de öğrenci tarafından önemli olduğunu düşünecek olursak; “Esnek istihdam, süreklilik ve düzenlilik gerektiren öğretmenlik mesleğinin niteliğini düşürmekte ve binlerce genç öğretmenin devlet tarafından ucuz iş gücü olarak kullanılmasına neden olmaktadır.”

Esnek istihdamın getirdiği bir diğer sorunda “örgütlenme” olarak görülmektedir. Sözleşmeli öğretmenlerin örgütlenmeleri en önemli sorunlarıdır. Sendikalara üye olma hakları vardır. Ancak sözleşmelerini tek tek imzalamaları gerekmektedir. Sendikalar sözleşme imzalama veya imzalamama aşamasında söz sahibi değildir.

Esnek istihdam konusundaki, 1980 sonrası başlayan neoliberal ekonomik politikaların güçlü bir şekilde uygulanmaya başlandığı, aynı zamanda devletin çeşitli organlarında geçici, acil ve istisnai ihtiyaçları karşılamak üzere bulunan yasal düzenlemelerin giderek istisnai ve acil durumlardan çıkarak günümüzde yaygın bir hal almıştır. Özellikle 2000’li yıllarda hızlanan esnek istihdam politikasının arkasındaki temel dinamikler tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de Dünya Bankası ve IMF’dir. Bu iki kurumla imzalanan kredi anlaşmalarında öne sürülen öğretmen maaşlarının aşağı çekilmesi, eğitim ve sağlığa harcanan paranın azaltılması vb. esnek istihdamın en önemli nedenleridir. Herhangi bir köyün veya beldenin okullarındaki 10 saatlik bir ders için öğretmen ataması yapılması norm kadro yönetmeliğine uygun değildir. Peki okullardaki dersler boş geçerse velilere ne diyeceğiz? Şu anda tahmini olarak 200 bin öğretmen adayı işsiz, bu genç öğretmenlere ücret karşılığı bu derslere girmesini sağlarsak, hem kadrolu öğretmen atamaya gerek kalmayacak hem de personel giderlerinden ciddi bir tasarruf sağlanmış olacaktır. Çünkü MEB’nin bütçesinin % 65’ini personel giderleri oluşturmaktadır. Esnek istihdam bunun için, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından tercih edilmektedir.

Neoliberal dönemde dünyanın pek çok ülkesinde olduğu gibi Türkiye’de de eğitim harcamalarının çok önemli bir kısmını oluşturan personel giderlerinin düşürülmesi temel politika olarak benimsenmiş, buna bağlı olarak da ülkede var olan büyük öğretmen açığı, daha yüksek maliyetli olan yeni atamalar yerine iş başında bulunan öğretmenlerin ders saatlerinin artırılması, ana ve yan uzmanlık dallarına göre yapılan ders görevlendirmeleri (norm kadro), ek ders görevlendirmeleri ve ücretli öğretmen istihdamı yoluyla karşılanmaya çalışılmıştır.

*Tablo 1. MEB Bütçe Payı ve GSYH’ya Oranı (Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2009–2010)*

<b>Yıllar</b>	<b>MEB Bütçesinin Konsolide Bütçeye Oranı (%)</b>	<b>MEB Bütçesinin GSYH’ye Oranı (%)</b>
2003	6,91	2,24
2004	8,53	2,30
2005	9,53	2,29
2006	9,47	2,18
2007	10,42	2,49
2008	10,30	2,41
2009	10,64	2,95
2010	9,80	2,74

Son yıllarda eğitime bütçeden ayrılan pay rakamsal olarak artmakla birlikte eğitimin Milli Gelir içindeki payı fazla değişiklik göstermemiştir. Bütçe içinde sınırlı, ancak sosyal harcamalar içinde önemli bir paya sahip eğitim harcamaları, sosyal harcamaların her geçen yıl azaltılması, daha doğrusu özel kesime yönelik kaynak olarak aktarılması nedeniyle ya azalmış ya da yerinde saymıştır. Böylece eğitim sistemi içinden çıkamayacağı bir kriz içine itilmiştir. Özellikle 1990 sonrası ülke ekonomisini alt-üst eden krizlerin sıklaşması, ekonomide olduğu gibi eğitimin hizmetlerinde de büyük yapısal sorunlara neden olmuş, çözüm olarak eğitimin ticarileştirilmesi, özelleştirilmesi, eğitim harcamalarının öğrenci ve velilerin sırtına yıkılması gibi sonuçlar ortaya çıkarmıştır.

MEB’nin 2007/2008 istatistiklerine göre Eğitim Sen’in yaptığı araştırmada son altı yılda emekli olan öğretmen sayısı 100 bin, farklı statülerde istihdam edilen öğretmen sayısı 159 bindir. Yani son altı yılda istihdam edilen öğretmen sayısı 59 bindir. Aynı dönemde artan öğrenci sayısı dikkate alınırsa yeterli öğretmen atamasının yapılmadığı ve öğretmen açıklarının kalıcı olmasına neden olmuştur (Eğitim Sen, 2009).

Tablo 2. 2008 Yılında Okul, Derslik, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları (MEB İstatistikleri 2007-2008)

Eğitim Kademesi	Okul Sayısı (Resmi-özel)	Derslik Sayısı (Resmi-özel)	Öğrenci Sayısı (Resmi-özel)	Öğretmen Sayısı	
				Kadro lu	Sözleşmeli
Okulöncesi	23.653	39.481	804.765	28.848	18.785*
İlköğretim	33.769	320.393	10.709.920	419.340	33.978
Ortaöğretim	8.675	109.042	3.837.164	193.255	3.458
<b>Toplam</b>	<b>66.097</b>	<b>468.916</b>	<b>15.351.849</b>	<b>641.443</b>	<b>56.221</b>

\* 494'ü sözleşmeli öğretmen, 18. 291'i usta öğretici.

**Kaynak:** Milli Eğitim İstatistikleri, 2008-2009.

Tablo 3. 2009 Yılında Okul, Derslik, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları (MEB İstatistikleri 2008-2009)

Eğitim Kademesi	Okul Sayısı (Resmi-özel)	Derslik Sayısı (Resmi-özel)	Öğrenci Sayısı (Resmi-özel)	Öğretmen Sayısı	
				Kadro lu	Sözleşmeli
Okulöncesi	22.506	36.236	701.762	25.650	16.319*
İlköğretim	34.093	315.887	10.870.570	409.318	36.134
Ortaöğretim	8.250	100.853	3.245.322	188.973	2.068
<b>Toplam</b>	<b>64.849</b>	<b>452.976</b>	<b>14.817.654</b>	<b>623.941</b>	<b>54.521</b>

\* 251'i sözleşmeli öğretmen, 16.068'i usta öğreticidir.

**Kaynak:** MEB İstatistikleri 2007-2008.

Okul öncesi eğitimde, usta öğretici çalıştırılması konusunda Eğitim ve Bilim Emekçileri Sendikası (Eğitim-Sen) tarafından Danıştay'da açılan davada mahkeme 16.02.2009 tarih ve 2009/377 sayılı kararı ile usta öğreticilere müstakil sınıf verilemeyeceğine karar vermiştir. Karar sonrasında okul öncesi eğitim kurumlarında çalıştırılan usta öğreticilerin yerine sözleşmeli öğretmen veya ücretli öğretmen atanmaya başlanmıştır.

Tablo 4. 2010 Yılında Okul, Derslik, Öğrenci ve Öğretmen Sayıları (MEB İstatistikleri 2009-2010)

Eğitim Kademesi	Okul Sayısı (Resmi-özel)	Derslik Sayısı (Resmi-özel)	Öğrenci Sayısı (Resmi-özel)	Öğretmen Sayısı (Resmi)	
				Kadro lu	Sözleşmeli
Okulöncesi	26.681	45.703	980.654	26.498	16.218
İlköğretim	33.310	332.902	10.916.643	399.848	58.198
Ortaöğretim	8.913	110.310	4.240.139	182.947	7.486
<b>Toplam</b>	<b>68.904</b>	<b>488.915</b>	<b>16.137.436</b>	<b>609.293</b>	<b>81.902</b>

MEB istatistiklerine, kısmi zamanlı geçici öğreticilik, ücretli öğretmenlik, vekil öğretmenlik ve okul öncesinde çalışan usta öğreticiler yansımamakta ve sayıları bilinmemektedir. Ülkemizde öğretmen atamalarında asıl olarak sözleşmeli statüde yapılmaktadır. İstikrar, tüm dünyada eğitimcilik mesleğinin vazgeçilmez özelliklerinden biridir ve gücünü büyük ölçüde eğitimin temel kamu hizmeti olmasından alır. Aynı zamanda istikrar, kaliteli eğitimin sağlanmasındaki en önemli unsurdur.

Ayrıca öğretmenlerin sağlık, emeklilik ve özlük haklarıyla ilgili yeni düzenlemeler ve uygulamalar (Sözleşmeli, kısmi zamanlı, vekil ve ücretli öğretmenlik) eğitimcilerin başta iş güvencesi olmak üzere emeklilik, sağlık ve diğer çalışma haklarını tehdit etmektedir.

Bu konuda ülkemizde yapılan çalışmaların sınırlı olması açısından dikkat çekicidir. Farklı statüde çalışan kadın öğretmenlerin bu deneyimi nasıl yaşadıklarını ve bu yeni süreçten nasıl etkilendiklerini ortaya çıkarmak amacıyla bir çalışma yapılmıştır (Şahin, 2008). Çalışmada öğretmen istihdamında kalıcılığı anlaşılan bu yeni çalışma modelinin genel olarak kadın öğretmen istihdamını ve ulusal eğitimi, kadınlar ve kız çocukları açısından etkileyebileceğini belirleyebilmek için farklı statülerde çalışan kadın öğretmenlerle odak grup tartışması yapılmıştır.

### **Yapılan Çalışmalar**

Öztürk ve Dünder, (2003) tarafından yapılan **“Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler”** adlı çalışmada, kamu çalışanları içinde, parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir. Kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir. Yine kamu çalışanları tarafından bir kurumda huzursuzluk nedeni olarak ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliğinin olduğu gösterilmiştir. Araştırmaya katılan kamu çalışanları yaptıkları iş oranında yükselme olanaklarının kendilerine açık tutulmasını yüksek bir motivasyon sağlayacağı noktasında birleşmişlerdir. Ayrıca araştırmada çalışanların kendilerini ilgilendiren iş noktasında fikirlerinin alınmasını önemli gördüklerini ve bu özelliğin işe karşı motivasyonlarını sağlamada önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

Gök, (2009) tarafından yapılan **“Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma”** adlı çalışmada, Örgüt iklimi; çalışanların performanslarını, etkinliklerini, verimliliklerini ve dolayısıyla motivasyonlarını etkilemektedir. Yaratılacak sağlıklı bir örgüt iklimi, bir yandan çalışanları motive edecek bir yandan da çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltecektir. Sağlıklı bir örgüt iklimi yaratabilmek için, örgütlerin yönetsel karar verme ve politika geliştirme süreçlerinde, çalışanların; gereksinimlerinin dikkate alınması, beklentilerinin ve görüşlerinin önemsenmesi, kişisel özelliklerinin göz önünde bulundurulması, gerek iş, gerekse örgüt ile uyumlarının sağlanması, ciddiyetle düşünülmesi gereken konulardır.

Yumuşak, (2008) tarafından yapılan **“İş görenlerin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”** adlı çalışmada, özellikle çalışanların verimliliğini etkileyen en önemli faktör ücret olmuştur. Ücret olarak tatmin olmuş iş gören işine daha çok sarılıyor, işini sahipleniyor ve bunun sonucunda da çalışanın verimliliği artıyor. Verimliliği artıran bir diğer faktöründe işletme içerisinde işleyen sağlıklı iletişimdir. İşletme içerisinde işleyen sağlıklı iletişim, olaylardan zamanında haberdar olan iş gören daha verimli çalışmaktadır. Bu çalışmada da iş görenlerin işletmelerinde en çok takdir ettikleri şeyler arasında amire kolay ulaşmak ve iş yeri arkadaşlığı olduğu gözlemlenmiştir. Yine eğitim düzeyi artıkça iş görenlerin motivasyonlarının arttığı görülmüştür. İş yerinin fiziki koşullarının verimi etkileyen bir diğer faktör olduğu dikkate alındığında uygulama işletmesinde çalışan iş görenlerin fiziksel koşullarının uygun olması is verimini etkileyen bir diğer faktör olduğu görülmüştür.

Özdemir, (2007) tarafından yapılan **“Görsel Sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler”** adlı çalışmada, Görsel Sanatlar öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin “Kurum Türü” değişkenine göre değerlendirilmesi sonucunda; “Ödül”, “Özlük Hakları”; “Veli Tutumları”, “Öğrenci Tutumları”, “Fiziksel ve Çevresel Koşullar”; “İşin Niteliği”, “Mesleki Saygınlık”, “Mesleki Tecrübe”, “Denetim ve Denetleyici Tutumları”; “Yönetici Tutumları”, “Okul içi iletişim”, “Mesleki ideal”, “Mesleki Gelişim” faktörleri açısından anlamlı düzeyde farklılık görülmüştür. Devlet okullarında görev yapan görsel sanatlar öğretmenlerinin motivasyon düzeyi, özel okulda görev yapan görsel sanatlar öğretmenlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Öztürk, (2006) tarafından yapılan **“İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler”** adlı çalışmada, ankete katılan öğretmenler ; “ Motivasyonu azaltan / arttıran hususlar olarak aşağıdaki hususları belirtmişlerdir: İş tatmininin olmadığı bir ortamda çalışmak, motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Uzmanlığımız dışında görevler yapmak motivasyonu düşürmektedir. İnsana değer verilmesi, çalışma ortamının stresten uzak olması, uyumlu olunması, bilgiye değer verilmesi, amaç birliği sağlanması, iş-aile dengesinin sağlanması, birlik ve beraberliğin sağlanması maddi tatminin olması ve insan ilişkilerinin iyi olması motivasyonu artırmaktadır. Yöneticilerin samimi davranmamaları motivasyonu azaltmaktadır. Kişisel uygulamalar ve anlamsız kurallar motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Adaletli bir yönetim ve objektif bir değerlendirme ve terfi yönetmeliğinin uygulanması verimliliği ve motivasyonu artırmaktadır. İnisiyatif sahibi olarak müstakil görev yapabilme motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Yerinde ve secici ödüllendirme ve cezalandırma moral ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bu kapsamda başarı belgeleri etkin olarak kullanılmalıdır. Gösteriş ve göz boyamaya yönelik faaliyetlere yönelme motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir.

Liyakatsiz öğretmenlerin üst makamlara yükselmesi motivasyon ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir. Personelin yaşadığı kişisel ve ailevi problemler, görevindeki motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. İnsanı yönetmede, geleneksel yöntemler yerine bilimsel tekniklerin kullanılması motivasyonu artırmaktadır. Okulların fiziki durum ve teçhizat eksiklikleri motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Öğrenci ile iletişimin oyun ağırlıklı dersler ve geziler ile artırılabilceği değerlendirilmektedir. Velilerin çocukları ile daha yakından ilgilenmesi öğretmenin motivasyonunu artırmaktadır.

Öğretmenlere asli görevi aksatacak ilave görevler verilmesi motivasyonu azaltmaktadır. Yöneticiler tarafından öğretmenlere eşit davranılmalıdır. Diğer dış etkenler de motivasyonu olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir.

Karaköse ve Kocabaş, (2006) tarafından yapılan **“Özel ve Devlet okullarında Öğretmenlerin Beklentilerinin İş Doyumu ve Motivasyon Üzerine Etkileri”** adlı çalışmada, özel okullarda çalışan öğretmenler, yöneticilerinin tutum ve davranışlarının kendilerinin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve motive olmalarında olumlu yönde etkisinin olduğunu ifade etmişlerdir. Devlet okullarında çalışan öğretmenler ise bu görüşe genel olarak daha az katılım göstermişlerdir. Devlet



okullarında görev yapan öğretmenler yönetimde karara katılma ilkesinin okullarında yeterince uygulanmadığını ifade etmişlerdir.

Örgütsel beklentilerin, öğretmenlerin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve motive olmalarında herhangi bir etkisinin olup olmadığına yönelik öğretmen görüşlerinde, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık belirlenirken; diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Özel okullarda çalışan öğretmenler devlet okullarındakilere oranla, okullarının çevrede kendilerine itibar kazandırması ve çalışma ortamının yeterliliği konularında daha olumlu düşünmektedirler. Ayrıca her iki okul türünde çalışan öğretmenler, iş arkadaşları ile ilişkilerinin iyi bir seviyede olduğunu belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin meslekî beklentilerinin işlerinde doyuma ulaşmalarında ve motive olmalarında herhangi bir etkisinin olup olmadığına yönelik öğretmen görüşleri arasında okul türü değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gözlenirken; diğer değişkenler açısından anlamlı bir farklılık yoktur. Buna göre hem özel okul öğretmenlerinin hem de devlet okulundaki öğretmenlerin, mesleklerinin kendilerine performanslarını değerlendirme sansı verdiğini, işlerini yaparken hedeflerine ulaşabileceklerini belirtmişler; ancak özel okul öğretmenleri mesleklerini icra ederken kendilerini daha fazla stres altında hissettiklerini ifade etmişlerdir. Devlet okulundaki öğretmenler ise işlerini yaparken kendilerini daha az stres altında hissettiklerini belirtmişlerdir.

Yapılan diğer araştırmalarda elde edilen bulgular, Koçak (2002)'ın yaptığı araştırma sonucunda; mesleki gelişim, takdir edilme, öğrenci tutumları ve yönetici tutumlarının öğretmenlerin motivasyonunu artırdığı görülmüştür. Özgen (2004) ve Atmaca (2004)'nın araştırmaları göstermektedir ki; fiziksel şartlar, denetleyicilerin tutumları, velilerin davranışları, araç-gereç yetersizliği öğretmenlerin motivasyonunu azaltmaktadır. Baykul ve diğerleri (2002)'nin araştırması da yönetici tutumlarının öğretmen motivasyonunda etkili olduğunu göstermektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli tarama modelindedir. Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2008). Kadrolu ve sözleşmeli öğretmenlerin motivasyon düzeylerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından literatüre ve uzman görüşlerine dayanarak geliştirilen ve 51 maddeden oluşan likert tipi anket formu kullanılmıştır.

Tarama modelinin yanı sıra, araştırmada daha derinlemesine bulgular elde edebilmek amacıyla sözleşmeli öğretmenlerin özlük haklarındaki farklılıkların yönetici, öğretmen, veli ve öğrencilerle ilişkileri ile kişisel ve sosyal yaşamlarını nasıl etkilediğine dair sorular içeren görüşme formu kullanılmıştır. Nitel araştırmalarda amaç sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Ancak yine de nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Araştırmanın nitel bölümünde sözleşmeli öğretmenlere sorulan soruların analizinde, analiz tekniklerinden içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi içerisinde yer alan frekans analizi ile çözümlenmeler yapılmıştır. Frekans analizi, en basit şekliyle öğelerin sayısal ve yüzdesel olarak görünme sıklığını ortaya koymaktır. Frekans analizi sonunda öğeler önem sırasına sokulur ve sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır (Bilgin, 2006).

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini Uşak İlinin tamamında bulunan Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilköğretim okullarında, 2009-2010 eğitim-öğretim yılında görev yapan 182 sözleşmeli öğretmen ve 150 kadrolu öğretmen oluşturmaktadır.

Örnekleme, 130 sözleşmeli öğretmen ve 142 kadrolu öğretmen oluşturmaktadır. (Örneklem sayısı; ankete katılan sözleşmeli öğretmenlerin sayısına göre % 95 güven seviyesi, % 4,61 hata payı alınarak hesaplanmıştır.)

Tablo 5. Evren ve Örnekleme Oluşturan Eğitim Kurumlarında Çalışan Sözleşmeli Öğretmenlerin Dağılımı

	<b>Sözleşmeli Öğretmen Sayısı</b>	<b>Kadrolu Öğretmen Sayısı</b>
<b>Evrende</b>	<b>182</b>	<b>150</b>
<b>Örnekleme</b>	<b>130</b>	<b>142</b>

### **Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi**

Araştırmacı tarafından ilgili literatür taranarak motivasyonu artırıcı ve idame ettirici araçlar ile motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik sorular anket soruları taranmıştır. Literatürde çok fazla sayıda soru bulunmakla birlikte öğretmenlerin motivasyonunu artıran ve idame ettiren faktörler açısından 51 tane soru bulunmuştur. Anketin geliştirilmesinde, Karaköse T. ve Kocabaş İ. (2006), Özgan, H. ve Aslan, N. (2008), Özdemir, S. (2007), Öztürk, T. (2006), Öztürk, Z. ve Dünder H. (2003), Yıldırım, D. (2006) yaptıkları araştırmalarda kullandıkları ölçeklerden faydalanılmıştır. Sorular ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve ekonomik ve sosyal faktörler olarak gruplandırılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm öğretmenlerin kişisel bilgilerinin yer aldığı bölümdür. Bu bölümde: ankete katılan öğretmenlerin cinsiyetini, yaşını, medeni halini, eğitim durumunu, çalıştığı branşını, toplam hizmet yılını, çalıştığı statüsünü ve çalıştığı kurumun bulunduğu yerleşim yerini belirlemeye yönelik kişisel bilgiler yer almaktadır.

İkinci bölüm, öğretmenlerin motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik üç boyutta ait 51 maddelik bir anketten oluşmaktadır. Bu boyutlar ilk aşamada şu şekilde belirlenmiştir; ekonomik araçlar (7 madde), psiko-sosyal araçlar (22 madde), örgütsel ve yönetsel araçlar (22 madde) gibi boyutlardan oluşmaktadır. Ancak bu boyutlar güvenilirlik hesapları sırasında 7 boyuta ve 30 alt maddeye indirilmiştir. İş Motivasyon Anketinde likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu ise sözleşmeli öğretmenlerin özlük

haklarındaki farklılıkların gerek çalıştıkları kurumlarda yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerle ilişkilerinde, gerekse kişisel ve sosyal yaşamlarını nasıl etkilediğini araştırmak amacıyla hazırlanmış görüşme formundan oluşmaktadır.

Tablo 6: İş Motivasyonu Anketi Temel Bileşenler Analizi

Madde	Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6
örgüt33	,740					
örgüt34	,730					
örgüt36	,723					
örgüt35	,712					
örgüt32	,692					
örgüt31	,597					
örgüt38	,575					
örgüt39	,494					
psiko22		,794				
psiko24		,687				
örgüt44		,675				
örgüt30		,645				
psiko15		,638				
psiko23		,624				
psiko25		,618				
psiko19			,828			
psiko21			,767			
psiko20			,721			
psiko18			,695			
psiko16			,607			
eko1				,837		
eko7				,825		
eko6				,779		
eko4				,629		
eko3				,531		
örgüt43					,768	
örgüt45					,651	
örgüt37					,533	
psiko9						,822
psiko10						,766

Veri toplanmasının ardından veriler SPSS paket programına girilerek faktör analizi ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenirlik katsayısı düşük olan ve faktör yapısını bozan maddelerin ölçekten çıkarılmasının ardından geriye kalan 30 madde tekrar faktör analizine ve güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin yapılan temel bileşenler analizi sonucunda 6 boyutlu bir yapıya sahip olduğu

görülmüştür (Tablo 6). Bütün anketin ve alt boyutlarının madde sayıları ve cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: İş Motivasyonu Anketi ve Alt Boyutlarına Ait Güvenirlik Değerleri

Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa Güvenirlik Katsayısı
Genel Motivasyon	30	.950
Kurumsal Atmosfer	8	.913
İşin Doğası	7	.912
Takdir Görme	5	.864
Ücretlendirme ve Ekonomik Faktörler	5	.834
Fiziki İmkânlar	3	.739
Örgüt İçi İlişkiler ve İletişim	2	.841

Tablo 8: İş Motivasyonu Anketinin boyutlarına göre maddelerin sınıflandırılması

Boyutlar	Maddeler
Kurumsal Atmosfer	Çalıştığım okulda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının olması motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda alınan kararlara katılmam motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda iyi bir iletişim sistemi olması motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda ekip çalışmasının teşvik edilmesi motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda iyi bir oryantasyon sisteminin olması motivasyonumu etkiler.
İşin Doğası	Başarımın ödüllendirilmesi motivasyonumu etkiler.
	Yaptığım işin okul yöneticileri tarafından takdir edilmesi motivasyonumu etkiler.
	Okul yöneticilerinin isteklerimi dikkate alması motivasyonumu etkiler.
	Yaptığım işin iş arkadaşları tarafından takdir edilmesi motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda varlığımın önem verilmesi, saygı duyulması motivasyonumu etkiler.
	Yaptığım işin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler motivasyonumu etkiler.
	Yaptığım işin denetleyiciler tarafından takdir edilmesi motivasyonumu etkiler.
Takdir Görme	Öğretmenlik mesleğinin toplum için yararlı olması motivasyonumu etkiler.
	Öğrenci ve velilerden gelen olumlu tepkiler motivasyonumu etkiler.
	İşimin anlamlı ve değerli olması motivasyonumu etkiler.
	İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması motivasyonumu etkiler.
	İşimin başarı duygusu hissettirmesi motivasyonumu etkiler.
Ücretlendirme ve Ekonomik Faktörler	Aldığım ücret miktarı motivasyonumu etkiler.
	Terfi ve yükselme olanakları motivasyonumu etkiler.
	İş güvencesi motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği motivasyonumu etkiler.
	Aldığım ek ders miktarı motivasyonumu etkiler.
Fiziki İmkânlar	Çalıştığım okulda yeterli iş araçlarının varlığı motivasyonumu etkiler.
	Sınıfların tenha olması motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda eğitim teknolojilerinin varlığı motivasyonumu etkiler.
Örgüt İçi İlişkiler ve İletişim	Çalıştığım okulda yönetici-çalışan ilişkisi motivasyonumu etkiler.
	Çalıştığım okulda iş arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler.
Genel Motivasyon	Maddelerin tamamı

### **Verilerin Toplanması**

Araştırmada veri toplama aracı olarak İş Motivasyonu Anketi kullanılmıştır. Anketlerin okullarda uygulanabileceğine dair Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izin alınmıştır. Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü istatistik şubesinden Uşak İline ait okullardaki sözleşmeli öğretmen sayılarının genel dağılımını gösteren veriler alınmıştır. Ancak istatistik servisinden 2003 yılından sonra göreve başlamış olan kadrolu öğretmenlerin sayıları ve çalıştıkları kurumlar istenmiş ancak bu şekilde ellerinde bir veri olmadığı için kadrolu öğretmen sayısı tespit edilememiştir. İl merkezinde İlköğretim kurumlarında çalışan 70 sözleşmeli öğretmen, merkez köyler, ilçe merkezi ve bağlı köylerde çalışan 112 sözleşmeli öğretmen olmak üzere toplam 182 sözleşmeli öğretmen bulunmaktadır. Ayrıca sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda birlikte görev yaptıkları 2005 yılı ve daha sonraki yıllarda göreve başlamış öğretmenlere de anket verilmiş ve birinci bölümdeki soruları yanıtlamaları istenmiştir.

Bu bilgiler doğrultusunda İş Motivasyonu Anketi formları 340 adet çoğaltılarak sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları ilköğretim okullarında uygulanmıştır. İş Motivasyonu Anketi formları ortalama iki hafta sonra araştırmacı tarafından toplanmıştır. Öğretmenlere uygulanan İş Motivasyonu Anketi formlarından 182 sözleşmeli öğretmenin 130 tanesi ve 150 kadrolu öğretmene uygulanan anket formlarından 142 tanesi olmak üzere toplam 272 tanesi geri dönmüştür. Balcı'nın belirttiği %80 standardına göre, anket dönüş oranının yeterli olduğu kabul edilmiştir (Balcı, 2001).

### **Verilerin Analizi**

İş Motivasyonu Anketinin uygulanması ile elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 13.0 paket programına girilerek değerlendirilmiştir. Anket verileri şu şekilde elde edilmiştir: 51 anket maddesinden oluşan iş motivasyonunu etkileyen faktörler anketi sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlere uygulanmıştır. Ekonomik araçlar, psiko-sosyal araçlar ve örgütsel-yönetimsel araçlardan oluşan 51 maddelik anket;

Hiç (1)

Az (2)

Biraz (3)

Oldukça (4)

Çok Fazla (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Anketin başında öğretmenlerden, her ifadeyi okuduktan sonra karşısında bulunan seçeneklerden kendilerine uygun olanını seçmeleri belirtilerek, uygun puanlamayı işaretlemeleri istenmiştir.

Ölçme aracının ikinci bölümünde ise sözleşmeli öğretmenlerin farklı statülerde çalışmalarından kaynaklanan sorunları belirlemek amacıyla sorular sorulmuştur. Nitel araştırmalarda amaç sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, konu ile ilgili okuyucuya betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır. Ancak yine de nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkündür (Yıldırım, Şimşek, 2000). Bu çalışmada da sözleşmeli öğretmenlerin algılarıyla ilgili frekansların verilmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın ikinci bölümünde sözleşmeli öğretmenlere sorulan soruların analizinde, analiz tekniklerinden içerik analizi uygulanmıştır. İçerik analizi içerisinde yer alan frekans analizi ile çözümlenmeler yapılmıştır. Frekans analizi, en basit şekliyle öğelerin sayısal ve yüzdesel olarak görünme sıklığını ortaya koymaktır. Frekans analizi sonunda öğeler önem sırasına sokulur ve sıklığa dayalı bir sınıflama yapılır (Bilgin, 2006).

Bu çalışmada da frekans ve yüzde analizi tekniği uygulanarak, görüşülen öğretmenlerin verdiği cevaplar sınıflama yapılmaya çalışılmıştır. Öğretmenlerin verdiği cevapların sıklığına göre, başlıklar altında bir sınıflama ve bu sınıflamaya bağlı olarak frekans sıklığı tablolar verilerek belirtilmiştir.

## ANKETE KATILAN ÖĞRETMENLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

Tablo 9: Ankete Katılan Öğretmenlerin Cinsiyeti

<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bayan	183	67,3
Bay	89	32,7
<b>Toplam</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

Tablo 9'a göre, ankete katılan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerden 183'ü bayan ve 89 'u bay öğretmenlerden oluşmaktadır. Bayanların yüzdesi 67,3 iken bayların yüzdesi 32,7 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 10: Ankete Katılan Öğretmenlerin Eğitim Durumu

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Lisans	261	96
Yüksek Lisans	11	4
<b>Toplam</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

Tablo 10'a göre, ankete katılan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin eğitim durumlarına bakıldığında 261'i lisans ve 11'i yüksek lisans mezunudur. Lisans mezunlarının yüzdesi 96 iken yüksek lisans mezunlarının yüzdesi 4'dir.

Tablo 11: Ankete Katılan Öğretmenlerin Yaşı

<b>Yaş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
20-25	57	21
26-30	154	56,6
31-35	59	21,7
36 ve üzeri	2	0,7
<b>Toplam</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

Tablo 11'e göre, ankete katılan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin yaşlarına bakıldığında 20-25 yaş aralığında 57, 26-30 yaş aralığında 154, 31-35 yaş aralığında 59, 36 ve üzeri yaş aralığında 2'dir.

Tablo 12: Ankete Katılan Öğretmenlerin Medeni Hali

<b>Medeni Hal</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bekâr	101	37
Evli	171	63
<b>Toplam</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

Tablo 12'ye göre, ankete katılan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin medeni hallerine bakıldığında bekar olanların sayısı 101 ve evli olanların sayısı 171'dir. Yüzdelerinde ise yüzde 37 bekar ve yüzde 63'ü evlidir.



Tablo 13: Ankete Katılan Öğretmenlerin Statüsü

<b>Statü</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Sözleşmeli	130	47,8
Kadrolu	142	52,2
<b>Toplam</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

Tablo 13'e göre, ankete katılan öğretmenlerin statüleri incelendiğinde 130'u sözleşmeli ve 142'si kadrolu öğretmenlerden oluşmaktadır. Yüzdelerine bakacak olursak yüzde 47,8'i sözleşmeli ve yüzde 52,2'si kadroludur.

Tablo 14: Ankete Katılan Öğretmenlerin Hizmet Süreleri

<b>Hizmet Süresi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	59	21,7
2	34	12,5
3	33	12,1
4	50	18,4
5	49	18,0
6	39	14,3
7	8	2,9
<b>Toplam</b>	<b>272</b>	<b>100,0</b>

Tablo 15: Ankete Katılan Öğretmenlerin Branşı

<b>Branş</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Beden Eğitimi	8	2,9
Bilgisayar	4	1,5
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	7	2,6
Fen ve Teknoloji	13	4,8
Görsel Sanatlar	3	1,1
İngilizce	29	10,7
Matematik	21	7,7
Müzik	2	,7
Okulöncesi Öğretmeni	77	<b>28,3</b>
Rehber Öğretmen	1	,4

Sınıf Öğretmeni	77	<b>28,3</b>
Sosyal Bilgiler	6	2,2
Teknoloji Tasarım	7	2,2
Türkçe	18	6,6
<b>Toplam</b>	<b>272</b>	<b>100,0</b>

Tablo 16: Ankete Katılan Öğretmenlerin Çalıştıkları Yerleşim Yeri

<b>Yerleşim Yeri</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Köy	91	33,5
Kasaba	52	19,1
İlçe Merkezi	41	15,1
İl Merkezi	88	32,4
<b>Toplam</b>	<b>272</b>	<b>100,0</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR VE YORUMLAR

Çalışmanın bulgular bölümünde, betimsel istatistikler incelenmiş ve konu ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Alt problemler dikkate alınarak, gerekli analizler yapılmış ve bu sıra takip edilerek bulgulara yer verilmiştir.

*“İlköğretim okullarında görev yapan farklı statüde çalışan öğretmenlerin iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?”* Araştırma problemi olan sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeylerini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17’ye göre, öğretmenlerin çalışma statülerine göre genel motivasyon düzeyi ve alt boyutları olan motivasyon faktörlerinden etkilenme düzeylerindeki farklılaşmayı tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçlarına göre öğretmenlerin çalışma statülerine göre genel motivasyon düzeyleri, kurumsal atmosferden etkilenme düzeyi, işin doğasından kaynaklanan etmenlerden etkilenme düzeyi ve fiziki imkanlardan etkilenme düzeyi arasında manidar fark vardır.

Tablo 17: Öğretmenlerin Statülerine Göre İş Motivasyonu Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren Bağımsız Grup t Testi Tablosu

Değişken	Statü	N	Ort.	Std.Sapma	Std. Hata	t	p
Kurumsal Atmosfer	Sözleşmeli	130	4,3404	,52528	,04607	2,837	,005
	Kadrolu	142	4,1329	,66532	,05583		
İşin Doğası	Sözleşmeli	130	4,3705	,61255	,05372	3,633	,000
	Kadrolu	142	4,0622	,76970	,06459		
Takdir Görme	Sözleşmeli	130	4,4769	,54010	,04737	1,884	,061
	Kadrolu	142	4,3507	,56226	,04718		
Ücret ve Ekonomik Faktörler	Sözleşmeli	130	3,9969	,76715	,06728	1,148	,252
	Kadrolu	142	3,8845	,84159	,07062		
Fiziki İmkanlar	Sözleşmeli	130	4,3000	,59259	,05197	2,493	,013
	Kadrolu	142	4,0869	,79268	,06652		
Örgüt İçi İlişkiler ve İletişim	Sözleşmeli	130	4,3654	,71471	,06268	-,169	,866
	Kadrolu	142	4,3803	,73400	,06160		
Genel Motivasyon	Sözleşmeli	130	4,3084	,48151	,04223	2,530	,012
	Kadrolu	142	4,1496	,54744	,04594		

Sözleşmeli öğretmenlerin genel motivasyon düzeyleri kadrolu öğretmenlere göre manidar bir fark yaratacak şekilde daha yüksektir ( $t=2,530$ ,  $p < .05$ ). Benzer şekilde sözleşmeli öğretmenlerin kurumsal atmosferden kaynaklanan motivasyon faktörlerinden etkilenme düzeyleri ( $t=2,837$ ,  $p < .05$ ), işin doğasından kaynaklanan etmenlerden etkilenme düzeyi ( $t=3,633$ ,  $p < .05$ ) ve fiziki imkanlardan etkilenme düzeyi ( $t=2,493$ ,  $p < .05$ ) kadrolu öğretmenlere göre anlamlı bir fark yaratacak şekilde daha yüksektir. Bu bulgular ışığında sözleşmeli olarak çalışmanın öğretmenin iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Sözleşmeli olarak çalışan öğretmenlerin üzerinde beklendiği gibi negatif bir etkisinin bulunmadığı, aksine sözleşmeli olarak çalışmanın öğretmenlerin çalışma istek ve azimlerini körüklediği söylenebilir. Bu durum sözleşmelerin yasa gereği amir değerlendirmelerine dayalı olarak her yıl yenileniyor olmasından

kaynaklanabileceği gibi, çalıştıkları kurumlarda ikinci sınıf öğretmen olarak görüldüklerini düşünen sözleşmeli öğretmenlerin kendilerini ispat etme çabalarının da bir sonucu olabilir. Bununla birlikte araştırmada motivasyon faktörleri olarak ele alınan kurumsal atmosfer, işin doğasından kaynaklanan etmenler ve fiziki imkanlar gibi motivasyon kaynaklarının sözleşmeli öğretmenler tarafından daha çok önemsendiği, bu faktörlerdeki iyileşme ve kötüleşmelerin sözleşmeli öğretmenlerin motivasyon düzeylerine, kadrolu öğretmenlere göre daha çok etki ettiği söylenebilir.

*“Farklı Statüde çalışan öğretmenlerin yaş gruplarına göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?”* alt probleme göre sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin yaş gruplarına göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeylerindeki farklılaşmayı belirlemek için ANOVA yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 18’de verilmiştir. Tabloda öğretmenlerin yaş grupları; 1= 20-25, 2= 26-30, 3= 31-35, 4= 36 ve üzeri olarak kodlanmıştır.

Tablo 18: Öğretmenlerin Yaş Gruplarına Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren ANOVA Tablosu

Değişken	Farkın Kaynağı	Kareler Top.	df	Ort. Karesi	F	p	Fark
Kurumsal Atmosfer	Gruplar Arası	3,778	3	1,259	3,474	,017	1-3
	Grup İçi	97,150	268	,363			
İşin Doğası	Gruplar Arası	4,476	3	1,492	2,986	,032	1-3
	Grup İçi	133,912	268	,500			
Takdir Görme	Gruplar Arası	1,949	3	,650	2,140	,095	-
	Grup İçi	81,338	268	,304			
Ücret. ve Eko. Fakt.	Gruplar Arası	2,238	3	,746	1,146	,331	-
	Grup İçi	174,405	268	,651			
Fiziki İmkânlar	Gruplar Arası	1,954	3	,651	1,293	,277	-
	Grup İçi	135,024	268	,504			
Örgüt İçi İliş.ve İltiş.	Gruplar Arası	2,409	3	,803	1,543	,204	-
	Grup İçi	139,465	268	,520			
Genel Motivasyon	Gruplar Arası	2,518	3	,839	3,152	,025	1-3
	Grup İçi	71,359	268	,266			

Tablo 18'e göre, öğretmenlerin yaş gruplarına göre motivasyon düzeyleri ve alt boyutları olan motivasyon faktörlerinden etkilenme düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre genel motivasyon düzeyi, kurumsal atmosferden kaynaklanan etmenlerden etkilenme düzeyi ve işin doğasından kaynaklanan motivasyon faktörleri arasında manidar farklar bulunmaktadır.

Öğretmenlerin yaş grupları; 1= 20-25, 2= 26-30, 3= 31-35, 4= 36 ve üzeri olarak kodlandığında, 20-25 yaş arasındaki öğretmenler ile 31-35 yaş arasındaki öğretmenler arasında genel motivasyon düzeyi ( $F=3,152$ ,  $p< .05$ ), kurumsal atmosferden kaynaklanan faktörlerden etkilenme düzeyi ( $F=3,474$ ,  $p< .05$ ) ve işin doğasından kaynaklanan faktörlerden etkilenme düzeyi ( $F=2,986$ ,  $p< .05$ ) konularında daha genç olan öğretmenler lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Bu bulgulara bakarak öğretmenlerin yaşları ve dolayısıyla meslekte geçirdikleri süreler arttıkça genel motivasyon düzeylerinin düştüğü ve söz konusu motivasyon faktörlerinden etkilenme düzeylerinin ve bu faktörleri önemseme düzeylerinin de giderek azaldığı söylenebilir. Bu durumun genel olarak mesleki tükenmişlik ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin yaşları ve mesleki kıdemleri arttıkça öğretmenlik mesleğine alışılması, meslekten kaynaklanan olumlu durumların normal olarak görülmeye başlanması, öğretmenlerin görev yaptıkları okullardaki mevcut örgüt kültürüne adapta olarak, okul atmosferinin monotonlaşması bu faktörlerin öğretmenler tarafından birer motivasyon kaynağı olarak görülmesini engellemekte olduğu ve öneminin yitirilmesine sebep olduğu düşünülmektedir.

*“Farklı Statüde çalışan öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yerlerine göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?”* alt probleme göre sözleşmeli öğretmenler ile kadrolu öğretmenlerin çalıştıkları yerleşim yerlerine göre iş motivasyon faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark olup olmadığını görebilmek amacıyla ANOVA yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19: Öğretmenlerin Yerleşim Yerlerine Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren ANOVA Tablosu

Değişken	Farkın Kaynağı	Kareler Toplamı	df	Ortalamaların Karesi	F	p	Fark
Kurumsal Atmosfer	Gruplar Arası	2,095	3	,698	1,894	,131	-
	Grup İçi	98,833	268	,369			
İşin Doğası	Gruplar Arası	1,624	3	,541	1,061	,366	-
	Grup İçi	136,765	268	,510			
Takdir Görme	Gruplar Arası	2,146	3	,715	2,363	,072	-
	Grup İçi	81,141	268	,303			
Ücret. ve Eko. Fakt.	Gruplar Arası	2,503	3	,834	1,284	,280	-
	Grup İçi	174,139	268	,650			
Fiziki İmkânlar	Gruplar Arası	2,383	3	,794	1,582	,194	-
	Grup İçi	134,596	268	,502			
Örgüt İçi İliş.ve İltiş.	Gruplar Arası	,472	3	,157	,298	,827	-
	Grup İçi	141,402	268	,528			
Genel Motivasyon	Gruplar Arası	,842	3	,281	1,030	,380	-
	Grup İçi	73,034	268	,273			

Tablo 19'a göre, öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bulunduğu yerleşim birimlerine göre genel motivasyon düzeylerinin ve alt boyutlar olarak ele alınan motivasyon faktörlerinden etkilenme ve bu faktörleri önemseme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Bu sonucun araştırmanın yapıldığı ilin kendine bağlı köy, kasaba, ilçe merkezi gibi yerleşim birimlerine ulaşım imkânlarının yüksek olması, söz konusu yerleşim birimleri ile il merkezi arasındaki mesafenin kısa olması gibi etmenlerden kaynaklandığı düşünülmektedir. Benzer özellikler göstermeyen araştırma sahalarında aynı araştırmanın yapılması durumunda manidar farklarla karşılaşılması kuvvetle muhtemeldir.

“Farklı Statüde çalışan öğretmenlerin medeni hallerine göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?” alt probleme göre sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin medeni hallerine göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark olup olmadığını anlayabilmek için bağımsız grup t testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20: Öğretmenlerin Medeni Hallerine Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren Bağımsız Grup t Testi Tablosu

Değişken	Medeni Hal	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p
Kurumsal Atmosfer	Bekar	101	4,3441	,53950	,05368	2,345	,020
	Evli	171	4,1659	,64080	,04900		
İşin Doğası	Bekar	101	4,3234	,66659	,06633	2,031	,043
	Evli	171	4,1423	,73513	,05622		
Takdir Görme	Bekar	101	4,4851	,51096	,05084	1,701	,090
	Evli	171	4,3673	,57546	,04401		
Ücret. ve Eko. Fakt.	Bekar	101	3,9129	,82385	,08198	-,398	,691
	Evli	171	3,9532	,79951	,06114		
Fiziki İmkânlar	Bekar	101	4,2871	,61649	,06134	1,761	,079
	Evli	171	4,1306	,75699	,05789		
Örgüt İçi İliş.ve İltiş.	Bekar	101	4,4653	,66052	,06572	1,620	,106
	Evli	171	4,3187	,75491	,05773		
Genel Motivasyon	Bekar	101	4,3030	,48582	,04834	1,891	,060
	Evli	171	4,1797	,53856	,04118		

Tablo 20’ye göre, öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ve motivasyon faktörlerinden etkilenme, bu faktörleri önemseme düzeylerinin medeni durumlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçlarına göre evli ve bekar öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerinde manidar fark bulunmamaktadır ( $t=1,891$ ,  $p> .05$ ). Bununla birlikte öğretmenlerin kurumsal atmosferden kaynaklanan faktörler( $t=2,345$ ,  $p< .05$ )ve işin doğasından kaynaklanan



faktörlerden( $t=2,031$ ,  $p<.05$ ) etkilenme ve bu faktörleri önemseme düzeyleri medeni hallerine göre manidar bir şekilde farklılaşmaktadır.

Bu bulgular ışığında medeni halin öğretmenlerin motivasyon düzeyi üzerinde etkili olmadığı, ancak evli olup olmamaya göre motivasyonu arttıran ya da düşüren faktörlerin türü ve önemsenme derecelerinde farklılaşmalar ortaya çıktığı söylenebilir. Bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre bir motivasyon kaynağı olarak çalıştıkları okullardaki iklimi ve örgütsel kültürü daha çok önemsedikleri, bu faktörlerin bekar öğretmenlerin motivasyonlarını daha çok arttırdığı söylenebilir. Bununla birlikte benzer şekilde bekar öğretmenlerin işin doğasından kaynaklanan faktörlere evli öğretmenlere göre daha çok önem verdiği görülmektedir. Bu durumun sebebi evli olan ve bir aile hayatı içinde yaşayan öğretmenlerin ailevi yaşantılarını mesleki yaşantılarından daha önemli görüyor olmaları olabilir. Tersini düşünülürse bekar öğretmenlerin mesai dışında da mesleki kimliklerinden sıyrılabilecekleri bir aile ortamı bulunmadığından bekar öğretmenler için bir motivasyon kaynağı olarak bu faktörün önemi artmaktadır denebilir.

*“Farklı Statüde çalışan öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeyleri arasında fark var mıdır?”* alt probleme yanıt aramak amacıyla sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin cinsiyetlerine göre iş motivasyonu faktörlerinden etkilenme düzeylerini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21: Öğretmenlerin Cinsiyetlerine Göre Motivasyon Düzeylerindeki Farklılaşmayı Gösteren Bağımsız Grup t Testi Tablosu

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata	t	p																																																																											
Kurumsal Atmosfer	Bayan	183	4,2821	,53732	,03972	1,949	,052																																																																											
	Bay	89	4,1292	,73068	,07745			İşin Doğası	Bayan	183	4,2942	,64984	,04804	2,836	,005	Bay	89	4,0356	,80852	,08570	Takdir Görme	Bayan	183	4,4525	,51726	,03824	1,774	,077	Bay	89	4,3258	,61820	,06553	Ücret. ve Eko. Fakt.	Bayan	183	3,9486	,78739	,05821	,304	,761	Bay	89	3,9169	,85110	,09022	Fiziki İmkânlar	Bayan	183	4,2277	,69166	,05113	1,298	,196	Bay	89	4,1086	,74667	,07915	Örgüt İçi İliş.ve İletişim	Bayan	183	4,3989	,70664	,05224	,841	,401	Bay	89	4,3202	,75846	,08040	Genel Motivasyon	Bayan	183	4,2673	,48179	,03562	1,905	,058	Bay	89
İşin Doğası	Bayan	183	4,2942	,64984	,04804	2,836	,005																																																																											
	Bay	89	4,0356	,80852	,08570			Takdir Görme	Bayan	183	4,4525	,51726	,03824	1,774	,077	Bay	89	4,3258	,61820	,06553	Ücret. ve Eko. Fakt.	Bayan	183	3,9486	,78739	,05821	,304	,761	Bay	89	3,9169	,85110	,09022	Fiziki İmkânlar	Bayan	183	4,2277	,69166	,05113	1,298	,196	Bay	89	4,1086	,74667	,07915	Örgüt İçi İliş.ve İletişim	Bayan	183	4,3989	,70664	,05224	,841	,401	Bay	89	4,3202	,75846	,08040	Genel Motivasyon	Bayan	183	4,2673	,48179	,03562	1,905	,058	Bay	89	4,1394	,59016	,06256										
Takdir Görme	Bayan	183	4,4525	,51726	,03824	1,774	,077																																																																											
	Bay	89	4,3258	,61820	,06553			Ücret. ve Eko. Fakt.	Bayan	183	3,9486	,78739	,05821	,304	,761	Bay	89	3,9169	,85110	,09022	Fiziki İmkânlar	Bayan	183	4,2277	,69166	,05113	1,298	,196	Bay	89	4,1086	,74667	,07915	Örgüt İçi İliş.ve İletişim	Bayan	183	4,3989	,70664	,05224	,841	,401	Bay	89	4,3202	,75846	,08040	Genel Motivasyon	Bayan	183	4,2673	,48179	,03562	1,905	,058	Bay	89	4,1394	,59016	,06256																							
Ücret. ve Eko. Fakt.	Bayan	183	3,9486	,78739	,05821	,304	,761																																																																											
	Bay	89	3,9169	,85110	,09022			Fiziki İmkânlar	Bayan	183	4,2277	,69166	,05113	1,298	,196	Bay	89	4,1086	,74667	,07915	Örgüt İçi İliş.ve İletişim	Bayan	183	4,3989	,70664	,05224	,841	,401	Bay	89	4,3202	,75846	,08040	Genel Motivasyon	Bayan	183	4,2673	,48179	,03562	1,905	,058	Bay	89	4,1394	,59016	,06256																																				
Fiziki İmkânlar	Bayan	183	4,2277	,69166	,05113	1,298	,196																																																																											
	Bay	89	4,1086	,74667	,07915			Örgüt İçi İliş.ve İletişim	Bayan	183	4,3989	,70664	,05224	,841	,401	Bay	89	4,3202	,75846	,08040	Genel Motivasyon	Bayan	183	4,2673	,48179	,03562	1,905	,058	Bay	89	4,1394	,59016	,06256																																																	
Örgüt İçi İliş.ve İletişim	Bayan	183	4,3989	,70664	,05224	,841	,401																																																																											
	Bay	89	4,3202	,75846	,08040			Genel Motivasyon	Bayan	183	4,2673	,48179	,03562	1,905	,058	Bay	89	4,1394	,59016	,06256																																																														
Genel Motivasyon	Bayan	183	4,2673	,48179	,03562	1,905	,058																																																																											
	Bay	89	4,1394	,59016	,06256																																																																													

Tablo 21'e göre, öğretmenlerin cinsiyetlerine göre genel motivasyon düzeylerinin ve motivasyon faktörlerinden etkilenme, bu faktörleri önemseme düzeyleri arasındaki varyasyonun tespit edilmesi amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonuçlarına göre öğretmenlerin genel motivasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamakta ( $t=1,905$ ,  $p> .05$ ), ancak işin doğasından kaynaklanan motivasyon faktörlerine verilen önem ve bu faktörlerden etkilenme düzeyleri arasında cinsiyete göre manidar bir fark göze çarpmaktadır ( $t=2,836$ ,  $p< .05$ ).

Bu bulgular bayan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğini algılayışları, meslekten beklentileri ve yaptıkları meslekten kaynaklanan çevresel tepkilerin erkek meslektaşlarına göre farklı olması, bayan öğretmenlerin öğretmenlik mesleğinin kendisinden ve toplum nazarındaki durumundan kaynaklanan motivasyon

faktörlerini önemseme ve bu faktörlerden etkilenme düzeylerini erkek meslektaşlarına göre daha fazla arttırdığı şeklinde yorumlanabilir.

### **Araştırmanın Nitel Kısımındaki Sözleşmeli Öğretmenlerin Görüşme Formuna Verdikleri Yanıtların İçerik Analizleri**

Sözleşmeli öğretmenlerin görüşme formuna verdikleri yanıtların yer aldığı bu bölümde, İş Motivasyonu Anketinden elde edilen bulgular görüşme formuna verdikleri yanıtlarla desteklenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmanın nitel kısmında sözleşmeli öğretmenlerin görüşme formuna verdikleri yanıtların tamamı toplanmış ve içerik analizleri yapılarak sıklık tabloları verilmiştir. Sıklık tabloları hazırlarken öğretmenlerin sorulara verdikleri yanıtlar gruplandırılmış, gruplandırılmayan yanıtlarda tabloda yer almıştır.

Tablo 22’de sözleşmeli öğretmen olarak çalışmanın motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtenlerin sayısı 73 kişidir. Ayrıca öğretmenler arasındaki farklı statülerden kaynaklanan eşitsizlikler ve çalışanlar arasında ayrımcılık yapılması motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Eşitsizlik ve ayrımcılıktan dolayı motivasyonum olumsuz etkilenmektedir, diyenlerin sayısı 33 kişidir. Motivasyonumu hiç etkilemez, diyenlerin sayısı 26 kişidir. Sözleşmeli öğretmenlerin bu 26 kişi dışındakilerin tamamının sözleşmeli olarak çalışmaktan dolayı motivasyonlarının olumsuz etkilendiği şeklinde yorumlanabilir (Tablo 22).

Tablo 22: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalışmak motivasyonunuzu nasıl etkiler?” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

<b>Soruya verilen yanıtlar</b>	<b>f</b>
Sözleşmeli çalışmak motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	73
Sözleşmeli çalışmak motivasyonumu etkilemez.	26
Sosyal haklarda eşitlik olmaması motivasyonumu etkiliyor.	23
Ayrımcılık yapıldığını düşünüyorum.	10
Kendimi geçici veya yedek öğretmenmiş gibi görüyorum.	5
Gelecek kaygısı yaşıyorum.	5
Sözleşmeli çalışmaktan dolayı mutlu değilim.	4
Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için yaşamımda belirsizlik yaşıyorum.	4
Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için ikinci sınıf muamele ile karşılaşıyorum.	4

**Tablo 22'nin devamı**

Hak ettiğim ücreti alamıyorum.	4
Çevrenin bakış açısı motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	3
Sonumuzun ne olacağı belli değil.	3
İkinci planda olduğumu düşünüyorum.	3
Ait olamama duygusu yaşıyorum.	3
Sözleşmemin fesih edileceğini düşünüyorum, motivasyonumu olumsuz etkiliyor.	3
Sözleşmeli öğretmen olarak kendimi eksikmiş gibi hissediyorum.	2
Sözleşmeli öğretmen olarak çalışmaktan utanıyorum.	2
İş güvencemiz yok.	2
İdareciler tarafından ayırım yapılıyor.	1
Kendimi güvencesiz hissediyorum.	1
Adaptasyon açısından olumsuz etkileniyorum.	1
Meslektaşlarımız bize ön yargılı bakıyor.	1
Kimlik karmaşası yaşıyorum.	1
Kadroya geçememekten korkuyorum.	1
Kendimi mevsimlik işçi statüsünde hissediyorum.	1
İşine son veririz tehdidi yaşıyorum.	1
Önemsendiğimi düşünerek daha az çaba gösteriyorum.	1

Tablo 23: “ Sözleşmeli öğretmen olarak her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmak motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

<b>Soruya verilen yanıtlar</b>	<b>f</b>
Motivasyonumu olumsuz etkilemektedir.	46
Motivasyonumu kötü etkilemektedir.	10
Motivasyonumu etkilemez.	6
Kendimi mevsimlik işçi gibi hissediyorum.	7
Sözleşmemin imzalanmaması korkusu yaşıyorum.	6
İş garantimin olmadığını düşünüyorum.	6
İş güvencemin olmaması tedirgin ediyor.	5
Toplum önünde farklı bakış açısına neden oluyor.	4
Farklı muamele görüyorum.	4
Mesleğe olan bağlılığımızı, şevkimizi kırıyor.	3
Tedirginlik hissediyorum.	3
Gelecek kaygısı taşıyorum.	2

**Tablo 23'ün devamı**

Sinir bozucu bir durum olduğunu düşünüyorum.	2
Toy bir öğretmen olduğumu düşünüyorum.	2
Stres yaşıyorum.	2
Zorunlu bırakıldığımı düşünüyorum.	1
Saçma ve gereksiz olduğunu düşünüyorum.	1
Sözleşme esnasında alınan para beni rahatsız ediyor.	1
Formalite olduğunu düşünüyorum.	1
Çok ağırıma gidiyor.	1
Her yıl bu eziyeti yaşıyoruz.	1

Tablo 23' göre, sözleşmeli öğretmen olarak her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmak motivasyonumu olumsuz ve kötü etkilemektedir, diyenlerin sayısı 56 kişidir. Sözleşme imzalamak zorunda olmak motivasyonumu etkilememektedir, diyenlerin sayısı 6 kişidir. Her yıl sözleşme imzalamak zorunda olan sözleşmeli öğretmenlerin bu durumdan olumsuz etkilendikleri ve kendilerini kötü hissettikleri söylenebilir. Kendilerini geçici, mevsimlik işçi, iş güvencesinden yoksun olarak nitelermeleri öğretmenlerin mesleklerine ve kurumlarına olan aidiyet duygularını olumsuz etkilendiğini söyleyebiliriz.

Tablo 24: "Sözleşmeli öğretmen olarak haklarınıza sahip çıkma adına herhangi bir sendikaya veya sivil toplum örgütüne üye misiniz?" sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
Evet üyeyim.	47
Hayır üye değilim.	81
Yanıt vermeyen kişi sayısı	2

Tablo 24'e göre, sözleşmeli öğretmen olarak haklarınıza sahip çıkma adına herhangi bir sendikaya veya sivil toplum örgütüne üyeyim diyenlerin sayısı 47 kişi iken hayır üye değilim diyenlerin sayısı 81 kişidir. Soruya yanıt vermeyenlerin sayısı 2 kişidir. Sözleşmeli öğretmenlerinin çoğunluğu haklarına sahip çıkma adına herhangi bir sivil toplum örgütüne veya sendikaya üye değil. Bunun nedeni her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmaları ve bu süreçte sendikaların müdahil olamamaları yatmaktadır. Ayrıca sözleşmeli öğretmenlerin sendikaların haklarına

yeterince sahip çıkamadıkları için de sendikaya üye olmadıkları şeklinde de yorumlanabilir.

Tablo 25: “Sözleşmeli öğretmenlerin en önemli sorunu ve sorunları nelerdir?” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
Tayin	47
Özlük haklarımızın olmaması	26
Kadro lu-sözleşmeli ayırımı yapılması	26
Sözleşme imzalamak	16
Rapor hakkı	14
Sözleşmeli öğretmenlerin ikinci sınıf öğretmen olarak görülmesi	12
Derece ve kademe ilerlemesi	12
İş güvencesi	12
İzin haklarının sınırlı olması	10
Sözleşmenin her an feshedilme kaygısı	10
Kadro ya geçememek	9
Ek ders ücretlerinin farklı olması	9
Doğum sonrası ücretsiz izin hakkı	9
Sözleşmeli öğretmenlerin haklarının yöneticiler tarafından bilinmemesi	6
Çakılı kadro uygulaması	6
Yönetici olma hakkının olmaması	5
Emeklilik sorunu	5
Stajyerliğin kalkmaması	4
Sözleşmeli öğretmenlerin mesleki yetersizliğinin olduğunun düşünülmesi	4
Gelecek kaygısı	4
SSK’ya bağlı çalışmak	3
Sözleşme imzalamada alınan damga vergisi	3
Toplumda kadro lu öğretmenlerin sahip olduğu saygınlığa sahip olamamak	3
Ücret adaletsizliği	3
Görev tanımımızın olması	3
Meslekte yükselme, ödül, terfi hakkının olmaması	2
Sözleşmeli olarak çalışmanın kendisi sorun	2
Maaş ve ek derslerde yapılan kesintiler	2
KPSS’ye hazırlanmak	2

**Tablo 25'in devamı**

Ücret farklılıkları	1
Aidiyet duygusunun oluşmaması	1
Velilerin sözleşmeli öğretmenleri, öğretmen olarak görmemesi	1
Sınavlarda gözetmenlik görevi verilmemesi	1
Yurt dışı görevi verilmemesi	1
Sağlık hizmetlerinden yararlanamamak	1
Ek ders ücretlerinin kadrolu öğretmenlere göre 3-4 gün daha geç yatırılması	1
40 yaşına geldiğimde de sözleşmem imzalanır mı?	1
Hizmet içi eğitimlere katılamamak	1
Anadolu ve Fen Liselerine öğretmen seçme sınavlarına katılamamak	1
Aralık ayında yarım maaş yatması	1
İller arasında uygulamada yaşanan farklılıklar	1
Sorun yok	1

Tablo 25'e göre, sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtlara göre; 47 kişi atama, 26 kişi özlük haklarındaki eksiklikleri, 26 kişi kadrolu-sözleşmeli ayrımı yapılmasını, 16 kişi her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmayı, 14 kişi rapor haklarının kısıtlı olmasını, 12 kişi kademe-derece ilerlemesinin olmamasını, 12 kişi iş güvencesinin olmamasını en önemli sorunlar olarak görmektedir. Sözleşmeli öğretmenlerin sıraladıkları diğer sorunlar ise; izin haklarının sınırlı olması, sözleşmenin her an feshedilme kaygısı, kadroya geçememek, ek ders ücretlerinin farklı olması, doğum sonrası ücretsiz izin hakkı, sözleşmeli öğretmenlerin haklarının yöneticiler tarafından bilinmemesi, çakılı kadro uygulaması, yönetici olma hakkının olmaması, emeklilik sorunu, stajyerliğin kalkmamasıdır.

Sözleşmeli öğretmenlerin en önemli sorunu olarak iş güvencelerinin olmaması olarak görülebilir. Ancak verilen cevaplara bakıldığında bu durumu çok az kişinin dile getirdiği görülmektedir. Tayin hakkı, ayrımcılık, ders ücretleri, rapor hakkı vb. konular sözleşmeli öğretmenlerin en önem verdikleri haklar olması aslında sözleşmeli öğretmen olarak çalışmayı büyük çoğunluğun benimsediği şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 26'ya göre, sözleşmeli öğretmenlerden 51 kişi kadrolularla aynı haklara sahip olmak istemektedir. Tayin hakkını isteyenlerin sayısı 44, kadroya geçirilmeyi isteyenlerin sayısı 30, ücretsiz izin hakkının olmasını isteyenlerin sayısı 14, rapor hakkının sınırlandırılmaması gerektiğini düşünenlerin sayısı 14, ek ders ücretlerinin eşit olmasını isteyenlerin sayısı 12, kademe-derece ilerlemesini isteyenlerin sayısı 12, görevde yükselme olanaklarına sahip olmayı isteyenlerin sayısı 11, iş güvencesi isteyenlerin sayısı 8 kişidir. Sözleşmeli öğretmenlerden büyük çoğunluğu kadrolularla aynı haklara sahip olmayı ve kadroya geçirilmeyi istemektedir.

Tablo 26: "Sözleşmeli öğretmenlere verilmesi gereken hak veya haklar nelerdir?" sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
Kadrolularla aynı hakların verilmesi	51
Tayin hakkı	44
Kadro verilmesi	30
Ücretsiz izin hakkı	14
Rapor hakkının sınırlandırılmaması	14
Ek ders ücretlerinde eşitlik	12
Kademe-derece ilerlemesi	12
Görevde yükselme hakkı	11
İş güvencesi	8
İzinler ve rapor konusunda kadrolularla aynı haklara sahip olmak	7
Ücretlerde eşitlik sağlanmalı	7
Sözleşmeli öğretmenlik sıfatı çok saçma bu kalkmalı	6
Tayinlerde il emrinin olması	4
Tayinlerde yolluk verilmesi	4
Sözleşmeli öğretmenlikte yaşanan belirsizliklerin kalkması	3
Emekli sandığına bağlı çalışma hakkı	3
İzinlerde yaşanan eşitsizlikler	2
Hizmet içi eğitimlere katılma hakkı	2
Mazeret izinlerinin sürelerinin arttırılması	2
Sağlık hizmetlerinden yararlanma hakkı	2
Öğretmenlerin arasındaki çifte standardın kalkması	1
Anadolu ve Fen Liselerine öğretmen seçme sınavlarına katılmak	1
Uzmanlık sınavlarına girebilme	1



**Tablo 26'nın devamı**

Zorunlu hizmet affından yararlanmak	1
Öğretmen askerlik uygulamasının sözleşmeli öğretmenleri de kapsamı	1
Emeklilik	1

Tablo 27: "Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığınız okulda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?" sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
Sorun olmuyor	27
Kendimi iyi hissediyorum, rahatım sıkıntım yok	32
Eksik hissediyorum	9
Ayırım yapılmamakta	8
Kendimi güvende hissetmiyorum, kötü hissediyorum	7
Üvey evlat muamelesi gördüğümü düşünüyorum	4
İş garantim yok gibi hissediyorum	3
Eşitsizlik olduğunu düşünüyorum	3
Aidiyet duygusu oluşmuyor	2
Etkisi yok	2
Mutsuz oluyorum	2
Mutsuz değilim ancak güvende olmayı isterdim	2
Hak ettiğim muameleyi göremiyorum	2
Emanetçi gibi hissediyorum	2
Berbat	2
Aynı okulda emekli olana kadar çalışacak demirbaş olarak görüyorum	2
Geçici olarak görüyorum	1
Endişeliyim	1
Çalışma hevesim kırılıyor	1
Ezik hissediyorum	1
Motivasyonumu düşürüyor	1
Stresli	1
Aşağı statüde	1
Öğretmenler odasına inmiyorum bakışları hoşuma gitmiyor	1
Sığıntı, vasıfsız biri olarak hissediyorum	1
Eşit hissetmiyorum	1

Tablo 27'ye göre, sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığınız okulda kendinizi nasıl hissediyorsunuz sorusuna öğretmenlerin verdikleri yanıtlar şu şekildedir: sorun olmuyor, kendimi rahat hissediyorum, sıkıntım yok diyenlerin sayısı 59, eksik hissediyorum diyenlerin sayısı 9, ayırım yapılmamakta diyenlerin sayısı 8, kendimi güvende hissetmiyorum, kötü hissediyorum diyenlerin sayısı 7, üvey evlat muamelesi gördüğümü düşünüyorum diyenlerin sayısı 4 kişidir. Ayrıca öğretmenlerin çoğu kendilerini mutsuz, berbat, endişeli, ezik, stresli, aşağı statüde, sığıntı ve vasıfsız biri gibi görmektedir.

Sözleşmeli öğretmenlerin yarısına yakını çalıştıkları okullarda kendilerini rahat hissettiklerini ve sorun yaşamadıklarını belirtmektedirler. Burada bir genelleme yapmak çok zor çalışılan yerleşim yeri, okullardaki yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerin tutumlarına göre farklılık göstereceği düşünülebilir. Ancak ülkenin geleceğini teslim ettiğimiz öğretmenlerin kendilerini mutsuz, berbat, endişeli, ezik, stresli, aşağı statüde, sığıntı ve vasıfsız biri gibi görmeleri son derece düşündürücüdür.

Tablo 28: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için özlük hakları açısından yüz yüze kaldığım kısıtlılıklar” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
Tayin hakkı	23
Rapor hakkı	22
Derece-kademe ilerlemesi	18
İzin hakkı	12
Ek ders ücretleri	11
Yönetici olamama	10
Doğumdan sonra ücretsiz izin verilmemesi	7
Yok	7
Tayinlerde il emri olmaması	6
Ayırım yapılması	6
Emeklilik	6
SSK'ya bağlı çalışma	4
Görevde yükselme	3
Yolluk verilmemesi	3
Kariyer yapma	3

**Tablo 28'in devamı**

Sözleşmeli öğretmenlerin haklarının yöneticiler tarafından bilinmemesi	2
Sözleşmenin her yıl yenilenmesi	2
Hizmet puanı	1
Emeklilik ikramiyesinin olmaması	1
Geçici görevlendirme yapılmaması	1
Sicilimin olmaması	1
Sınavlarda gözetmen olarak görev verilmemesi	1
Yöneticilerin sözleşmeni fesh ederim tehdidi	1
Kadroya geçememe	1
Hizmet yılının sayılmaması	1
Sosyal haklarda adaletsizlik	1

Tablo 28'e göre, sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için özlük hakları açısından yüz yüze kaldığım kısıtlılıklar sorusuna verdikleri yanıtlar şu şekildedir: tayin hakkı 23, rapor hakkı 22, kademe-derece ilerlemesi 18, izin hakkı 12, ek ders ücretleri 11, yönetici olamama 10, doğum sonrası ücretsiz izin 7 ve herhangi bir kısıtlılık yok diyenlerin sayısı 7 kişidir.

Tablo 29: "Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım okulda yaşadığım sorunlar" sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
Herhangi bir sorun yaşamadım	51
Ayrımcılık yapılıyor	6
Okul yöneticileriyle sorun yaşıyorum	5
Okul yöneticileri tarafından tehdit ediliyorum	4
İstedğim görevleri alamıyorum	4
Resmi yazışmalarda sorun yaşıyorum	4
Tayininin çıkmaması, aynı yerde çalışmaya devam etmem	2
İkinci sınıf öğretmen olarak görülüyorum	2
Hizmet içi eğitim faaliyetlerine gidememem	2
Çakılı kadro olmak beni rahatsız ediyor	1
Kendimi ezik hissediyorum	1

Tablo 29'a göre, sözleşmeli öğretmenlerden 51 kişi çalıştıkları okullarda herhangi bir sorun yaşamadıklarını söylemektedir. Sorulara verilen diğer yanıtlar ise, ayrımcılık yapılıyor, yöneticilerle sorun yaşıyorum, yöneticiler tarafından tehdit ediliyorum, istediğim görevleri alamıyorum, resmi yazışmalarda sorun yaşıyorum, tayininin çıkmaması, sürekli aynı yerde çalışmam ve ikinci sınıf öğretmen olarak görülmem şeklindedir.

Sözleşmeli öğretmenlerin yarıya yakını sorun yaşamadıklarını söylemektedir. Çalışılan kurumlarda ayrımcılık yapıldığını düşünen ve bu nedenle istedikleri görevlerin kendilerine verilmediğini düşünen öğretmenlerin sayısı da az değil. Bunun dışında yöneticilerin sözleşmeli öğretmenlerin her yıl sözleşme imzalamalarını tehdit unsuru olarak kullanmaları da düşündürücüdür.

Tablo 30: "Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerimde yaşadığım sorunlar" sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
Herhangi bir sorun yaşamadım	32
Sözleşmeli öğretmen ne demek diye sorulan sorular can sıkıcı	12
Öğrenciler tarafından ciddiye alınmama	10
Velilerin sözleşmeli öğretmen diye ciddiye almaması	10
Öğretmenler tarafından ciddiye alınmama	8
Öğrencilerin dersime gereken önemi vermemesi	8
Velilerin sözleşmeli öğretmenleri yetersiz görmesi	7
Velilerin sözleşmeli diye küçümseyerek bakmaları	6
Yöneticilerin görüşlerimizi dikkate almaması	6
Yöneticilerin bilgisiz olmaları sıkıntıya neden oluyor	5
Ne zaman kadroya geçeceksin diye sorulması sinir bozucu	5
Yöneticiler ve öğretmenler tarafında küçük görülüyorum	5
Yöneticilerin diğer öğretmenlerle aramızda ayırım yapılması	3
Velilerin çocuklarını kadrolu öğretmene vermek istemeleri	2
Okulun demirbaşı gibi şakalar kırıcı oluyor	1
İnsanların size acıyarak bakmaları	1
Durumumuzu kötüye kullanan öğretmenler var	1
Usta öğretici gözüyle bakılıyor	1
Velilerim gideceğim korkusu yaşıyor	1

Tablo 30'a göre, sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda yöneticilerle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar: yöneticilerin görüşlerimizi dikkate almaması, gerekli bilgiye sahip olmamaları, yöneticiler tarafından küçük görünmem, ayrımcılık yapılmasıdır.

Sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda diğer öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar: öğretmenler tarafından ciddiye alınmamak, durumumuzun diğer öğretmenler tarafından kötüye kullanılması, okulun demirbaşı gibi şakaların yapılmasıdır.

Sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda öğrencilerle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar: öğrenciler tarafından ciddiye alınmama, öğrencilerin özellikle sözleşmeli öğretmenlerin derslerine gereken önemi vermemesidir. Sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda velilerle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar: veliler tarafından ciddiye alınmama, velilerin sözleşmeli öğretmenleri yetersiz görmesi, velilerin sözleşmeli diye küçümseyerek bakması, velilerin çocuklarını kadrolu öğretmene vermek istemesidir.

İlişkilerinde genel anlamda yaşadıkları sorunları ise sözleşmeli öğretmen ne demek diye sorulması, ne zaman kadroya geçeceksiniz diye sorulması sinir bozucu, insanların size acıyarak bakmaları, usta öğretici gözüyle bakılmasıdır. Sözleşmeli öğretmenlerin yönetici, öğretmen, öğrenci ve velilerle olan ilişkilerimde hiç sorun yaşamadım diyenlerin sayısı 32 kişidir.

Tablo 31'e göre, sözleşmeli öğretmen olarak çalışmanın kişisel yaşamlarına olan etkileri şu şekildedir: çevremdekilerin sözleşmeli mi kadrolu musun soruları canımı sıkıyor, diyenlerin sayısı 15, güven duyamıyorum diyenlerin sayısı 10, yer değiştirememek diyenlerin sayısı 10, ailemden ayrı yaşıyorum diyenlerin sayısı 7, belirsizlik yaşıyorum diyenlerin sayısı 7, toplumda öğretmenliğin gerektirdiği saygınlığa sahip olamamak diyenlerin sayısı 6, eşim ile ayrı illerde yaşıyoruz diyenlerin sayısı 5, KPSS'ye her sene hazırlanmak çok sıkıntı veriyor diyenlerin sayısı 4, İş garantim yok, kendimi diken üstünde hissediyorum diyenlerin sayısı 4, her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmak psikolojimi bozuyor diyenlerin sayısı 4 kişidir. Kişisel yaşamımı etkilememektedir diyenlerin sayısı 4 kişidir.

Tablo 31: “Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için kişisel yaşamımı etkileyen yansımalar” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
Çevremdekilerin sözleşmeli mi kadrolu musun soruları canımı sıkıyor	15
Güven duyamıyorum	10
Yer değiştirememek	10
Ailemden ayrı yaşıyorum	7
Belirsizlik yaşıyorum	7
Toplumda öğretmenliğin gerektirdiği saygınlığa sahip olamamak	6
Eşim ile ayrı illerde yaşıyoruz	5
KPSS'ye her sene hazırlanmak çok sıkıntı veriyor	4
İş garantim yok, kendimi diken üstünde hissediyorum	4
Etkilememektedir	4
Her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmak psikolojimi bozuyor	4
Kadroya geçmedeki belirsizlik güvensizlik yaratıyor	3
Kadrolu-sözleşmeli ayrımı yapılması	2
Öğretmenlerin eşit şartlarda olduklarına inanmıyorum	2
Toplum tarafından iş garantimizin olup olmadığının sorulması sinir bozucu	2
Her an işimi kaybetme korkusu yaşıyorum	2
Kişisel yaşamımda huzursuzluğa yol açıyor	2
Eş durumu tayini	1
İl emrine atanma	1
Ek derslerde yapılan kesinti	1
Sürekli bir sonraki yılı planlamak beni yoruyor	1
Aile bütünlüğümüz bozuldu	1
Emekli sandığına bağlı olamamak	1
Ücretsiz izin alamıyorum	1
Hasta olmaktan korkuyorum, okula gidemediğim zaman tedirgin oluyorum	1
Sözleşmeli öğretmenlerin haklarının bilinmemesi çoğu yerde işlerin yavaş yürütmesine neden oluyor	1
Kendimi öğretmen değilmiş gibi hissediyorum	1
Kredi başvurum sözleşmeli olduğum için onaylanmadı	1
Ne zaman emekli olacağım belli değil	1
Resmi ortamlarda sınıf farkının ortaya çıkması	1

**Tablo 31'in devamı**

Evlilik konusunda karar veremiyorum	1
İşsiz kalma korkusu yaşıyorum	1
Evime eşya bile alamıyorum	1
Yaptığım işten zevk alamıyorum	1
İzinlerde yaşadığım sorunlar	1
Yıllar geçtikçe şartlarda düzelme olmaması	1

Tablo 32: “Bunların dışında yaşadığınız sorunlar veya dezavantajlı durumları belirtebilirsiniz” sorusuna sözleşmeli öğretmenlerin verdikleri yanıtların sıklık tablosu

Soruya verilen yanıtlar	f
öğretmenliği iki gruba ayırmak sözleşmeliler sanki iki yıllık üniversite mezunuymuş ve yeterli bilgiye sahip değilmiş gibi yansıtılması	1
dezavantajlı olduğumuz en önemli konu tayin konusudur	1
halk arasında sen hala kadroya geçemedin mi? Yazları da maaş alabiliyor musunuz? Sorularına cevap vermekten sıkıldım.	1
ismimin sözleşmeli olması başlı başına dezavantajdır, bu büyük bir sorundur, diğerleri de bu adın getirileri	1
kadrolu, sözleşmeli, ücretli, vekil öğretmenlik olmaz, öğretmenlik sadece öğretmenliktir.	1
önemli bir problemim olsa bile rapor, ücretsiz izin, vb. alamıyorum. Bu da motivasyonumu etkiliyor	1
bir mesleği bile insanların üzümlere sözleşmeli misin demeleri beni çileden çıkarıyor	1
kadrolu öğretmenlerle aynı hakların olmasını istiyorum	1
sözleşmeli öğretmeniz dediğimizde ücretli öğretmen ve usta öğreticilerle karıştırılmak istemiyoruz	1
her yıl sözleşme yenileme fikri beni korkutuyor	1
hak ve ücret eşitliği olması gerekiyor	1
iki sayfalık sözleşme metninde sorunlarıma tam olarak cevap bulamıyorum. Bir sorununuz olduğunda 657'ye mi tabisiniz, sözleşme metnine mi? Şartlara göre iki tarafa da uydurulmaya çalışılıyor	1
maaş ve ek dersteki farklılıklar	1
isteğe bağlı yer değiştirme yapamamak büyük dezavantaj	1
aynı işi belki de fazlasını yapmamıza karşın haklarımızın sınırlı olması	1
haklarımızın sınırlı olması	1

**Tablo 32'nin devamı**

sizler hocalarınıza söyleyin, fakültede sözleşmeli öğretmenler eğitim fakültesi kursunlar, kursunlar ki okuyan meslektaşlarım. Şimdiden sözleşmeli köleliğin ne olduğunu öğrensinler, yoksa bizler gibi her gün cahil insanlarla uğraşıp saç baş yolmasınlar	1
izin ve raporlarda ayırım olmamalı	1
öğretmenlerin kategorize edilip de hiyerarşi oluşturulması meslek ahlakına uygun düşmemektedir	1
aşağılık duygusu zaman zaman hissedilen bir duygu olarak tüm sözleşmeli öğretmenleri etkiliyor. Bunu gerek toplum, gerek meslektaşlarımız bize hissettiriyor.	1
kadrolu öğretmen aylık ve ek ders ücretlerini ayın 15'inde alırken sözleşmeli öğretmenin ek ders ve aylığının yatırılma tarihi değişmektedir.	1
kaç yıl çalışırsak çalışalım derece - kademe olmadığı için maaşımızda (gelen zamlar dışında) bir değişme olmayacak	1
müdür yardımcılığı sınavını kazanırdım ama giremiyorum bile (büyük bir sorun sayılmaz tabi)	1
sözleşmeli öğretmenlik gerekli mi?	1
sözleşmelilik başlı başına sorun ve hiçbir avantajı olmayan bir köleliktir. Bir an önce tüm öğretmenlerin eşitlenmesini istiyorum.	1
sözleşmelide olsa devlet memuru olarak en önemlisi de öğretmenlik mesleğini yapabilmekten büyük onur ve gurur duyuyorum.	1
sözleşmeli öğretmenler ruhsal açıdan sağlığını yitirmiş durumda. Psikolojik sorunlar yaşamaktadırlar. Verilen sözlerin tutulmadığını gören öğretmenler "güven" konusunu tekrar düşünmeye başladılar	1
sözleşmeli kelimesi aşağılayıcı bir kelime bana göre, çünkü her sorulduğunda ve duyduğumda utanıyorum ben herkesten önce kendimi küçük ve basit görüyorum artık.	1
çok fazla, Türkiye'de eğitim çok kötü, emek verip karşılık alınamıyor, gençler sınavlar yüzünden psikolojik sorunlar yaşıyor, bende buna dahil	1



## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

#### **SONUÇ**

Bu çalışmada, ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin özlük haklarındaki farklılıklar ile iş motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışmada motivasyonu etkileyen ve devamlılığını sağlayan faktörlerin, öğretmenlerin statü farkları ile demografik özellikleri etkileşimli biçimde incelenmiştir. İlköğretim okullarında görev yapan farklı statüde çalışan öğretmenlerin iş motivasyonları düzeylerini etkileyen faktörler nelerdir, ilköğretim okullarında görev yapan farklı statüde çalışan öğretmenlerin iş motivasyonları düzeyleri arasında fark var mıdır, sorularına yanıt aranmıştır.

Eğitim yönetiminin önümüzdeki yıllarda en önemli sorunlarından biri haline gelebilecek esnek istihdam modeli ve farklı statülerde öğretmenlerin aynı okullarda çalışmasına neden olan uygulamaların öğretmenlerin motivasyonlarına ve bu süreci nasıl yaşadıkları ve yaşamlarını nasıl etkilediği konusunda katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın evrenini Uşak ili Merkez ve İlçelerinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 159 resmi ilköğretim okulunda 2009-2010 eğitim öğretim yılında görev yapan 182 sözleşmeli ve 150 civarında kadrolu öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme 130 sözleşmeli ve 142 kadrolu öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçme aracı nicel ve nitel iki bölümden oluşmaktadır. Nicel veriler temel bileşenler analizi, varyans testleri ve betimsel istatistikler ile nitel veriler ise içerik analizi yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma bulgularına göre, öğretmenlerin çalışma statülerine göre genel motivasyon düzeyleri, kurumsal atmosferden etkilenme düzeyi, işin doğasından kaynaklanan etmenlerden etkilenme düzeyi ve fiziki imkanlardan etkilenme düzeyi arasında manidar fark vardır. Sözleşmeli öğretmenlerin genel motivasyon düzeyleri kadrolu öğretmenlere göre manidar bir fark yaratacak şekilde daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde sözleşmeli öğretmenlerin kurumsal atmosferden

kaynaklanan motivasyon faktörlerinden etkilenme düzeyleri, işin doğasından kaynaklanan etmenlerden etkilenme düzeyi ve fiziki imkanlardan etkilenme düzeyleri kadrolu öğretmenlere göre anlamlı bir fark yaratacak şekilde daha yüksek bulunmuştur. Özgen ve Atmaca (2004)'nın araştırmaları göstermektedir ki; fiziksel şartlar, denetleyicilerin tutumları, velilerin davranışları, araç-gereç yetersizliği öğretmenlerin motivasyonunu azaltmaktadır.

Araştırma bulgularına göre, motivasyon faktörleri olarak ele alınan kurumsal atmosfer, işin doğasından kaynaklanan etmenler ve fiziki imkanlar gibi motivasyon kaynaklarının sözleşmeli öğretmenler tarafından daha çok önemsendiği, bu faktörlerdeki iyileşme ve kötüleşmelerin sözleşmeli öğretmenlerin motivasyon düzeylerine, kadrolu öğretmenlere göre daha çok etki ettiği söylenebilir. Ancak sözleşmeli öğretmenlerin ve kadrolu öğretmenlerin takdir görme, ücretlendirme ve ekonomik faktörler, örgüt içi ilişkiler ve iletişim faktörlerinden etkilenme düzeyleri açısından manidar bir fark bulunmamıştır. Öztürk ve Dündar, (2003) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Şöyle ki kamu çalışanlarının parasal ödüllerin manevi ödüllere oranla daha çok motivasyon sağladığı gözlenmiştir. Kamu çalışanlarının tamamına yakını yapılan işlerin takdir edilmesinin kendilerinde bir tatmin duygusu yarattığını ve işe karşı olumlu motivasyon sağladıklarını belirtmişlerdir.

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre motivasyon düzeyleri ve alt boyutları olan motivasyon faktörlerinden etkilenme düzeylerine göre genel motivasyon düzeyi, kurumsal atmosferden kaynaklanan etmenlerden etkilenme düzeyi ve işin doğasından kaynaklanan motivasyon faktörleri arasında manidar farklar bulunmaktadır. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre incelendiğinde, 20-25 yaş arasındaki öğretmenler ile 31-35 yaş arasındaki öğretmenler arasında genel motivasyon düzeyi, kurumsal atmosferden kaynaklanan faktörlerden etkilenme düzeyi ve işin doğasından kaynaklanan faktörlerden etkilenme konularında daha genç olan öğretmenler lehine anlamlı bir fark bulunmaktadır. Özdöl, (2008) tarafından yapılan araştırmada da mesleğe ilişkin faktörlerde ise en yüksek motivasyon değeri 21-30 yaş grubunda bulunmuştur.

Öğretmenlerin görev yaptıkları okulların bulunduğu yerleşim birimlerine göre genel motivasyon düzeylerinin ve alt boyutlar olarak ele alınan motivasyon faktörlerinden etkilenme ve bu faktörleri önemseme düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin ve motivasyon faktörlerinden etkilenme, bu faktörleri önemseme düzeylerinin medeni durumlarına göre evli ve bekar öğretmenlerin genel motivasyon düzeylerinde manidar fark bulunmamaktadır.

Bununla birlikte öğretmenlerin kurumsal atmosferden kaynaklanan faktörler ve işin doğasından kaynaklanan faktörlerden etkilenme ve bu faktörleri önemseme düzeyleri medeni hallerine göre manidar bir şekilde farklılaşmaktadır. Bekar öğretmenlerin evli öğretmenlere göre bir motivasyon kaynağı olarak çalıştıkları okullardaki iklimi ve örgütsel kültürü daha çok önemsedikleri, bu faktörlerin bekar öğretmenlerin motivasyonlarını daha çok arttırdığı söylenebilir. Bununla birlikte benzer şekilde bekar öğretmenlerin işin doğasından kaynaklanan faktörlere evli öğretmenlere göre daha çok önem verdiği görülmektedir.

Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre genel motivasyon düzeylerinin ve motivasyon faktörlerinden etkilenme, bu faktörleri önemseme düzeylerine göre öğretmenlerin genel motivasyon düzeyleri cinsiyete göre farklılaşmamakta, ancak işin doğasından kaynaklanan motivasyon faktörlerine verilen önem ve bu faktörlerden etkilenme düzeyleri arasında cinsiyete göre manidar bir fark göze çarpmaktadır. Özdöl, (2008), tarafından yapılan araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Şöyle ki; mesleğe ilişkin faktörlerde ise bayan öğretmenlerin bay öğretmenlere göre daha güçlü bir şekilde motive oldukları gözlemlenmiştir.

Araştırmanın sözleşmeli öğretmenlere uygulanan nitel bölümünden elde edilen bulgular ise sözleşmeli öğretmenlerin çoğunluğu sözleşmeli statüde çalışmaları motivasyonlarını azalttığını söylemektedir. Çalıştıkları kurumlarda farklı statüler arasında ayrımcılık yapılması motivasyonlarını düşürdüğünü belirtmektedir. Sözleşmeli öğretmen olarak her yıl sözleşme imzalamanın motivasyonları üzerinde olumsuz etki yaptığını belirtmişlerdir. Sözleşmeli öğretmenlerin büyük çoğunluğu haklarına sahip çıkma adına herhangi bir sendikaya veya sivil toplum örgütüne üye olmadıkları görülmüştür.

Sözleşmeli öğretmenler en önemli sorunlarını atama, özlük haklarındaki eksiklikleri, kadrolu-sözleşmeli ayrımı yapılmasını, her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmayı, rapor haklarının kısıtlı olmasını, kademe-derece ilerlemesinin olmamasını, iş güvencesinin olmamasını en önemli sorunlar olarak görmektedir. Sözleşmeli öğretmenlerin sıraladıkları diğer sorunlar ise; izin haklarının sınırlı olması, sözleşmenin her an feshedilme kaygısı, kadroya geçememek, ek ders ücretlerinin farklı olması, doğum sonrası ücretsiz izin hakkı, sözleşmeli

öğretmenlerin haklarının yöneticiler tarafından bilinmemesi, çakılı kadro uygulaması, yönetici olma hakkının olmaması, emeklilik sorunu, stajyerliğin kalkmaması olarak belirtmişlerdir.

Sözleşmeli öğretmenlerin sahip olmak istedikleri haklar ise kadrolularla aynı haklara sahip olmak, tayin hakkı, kadroya geçirilmek, ücretsiz izin hakkı, rapor hakkının sınırlandırılmaması, ek ders ücretlerinin eşit olması, kademe-derece ilerlemesi, görevde yükselme olanaklarına sahip olma, iş güvencesine sahip olmayı istemektedirler.

Sözleşmeli öğretmenler çalıştıkları okullarda kendilerini nasıl hissettiklerini ise sorun olmuyor, kendimi rahat hissediyorum, sıkıntım yok diyenlerin sayısı oldukça fazla. Ancak kendilerini eksik hissediyorum, ayırım yapılmakta, kendimi güvende hissetmiyorum, kötü hissediyorum, üvey evlat muamelesi gördüğümü düşünüyorum, kendimi mutsuz, berbat, endişeli, ezik, stresli, aşağı statüde, sığıntı ve vasıfsız biri gibi görmekteyim şeklinde ifade etmişlerdir.

Sözleşmeli öğretmenlerin farklı statüde çalışmalarından kaynaklanan yüz yüze kaldıkları kısıtlılıklarını; tayin hakkı, rapor hakkı, kademe-derece ilerlemesi, izin hakkı, ek ders ücretleri, yönetici olamama, doğum sonrası ücretsiz izin olarak sıralamışlardır.

Sözleşmeli öğretmenlerin çoğunluğu çalıştıkları okullarda herhangi bir sorun yaşamadıklarını söylemektedir. Sözleşmeli öğretmenlerin sorun yaşayanlar ise yaşadıkları sorunları şu şekilde sıralamışlardır: ayrımcılık yapılıyor, yöneticilerle sorun yaşıyorum, yöneticiler tarafından tehdit ediliyorum, istediğim görevleri alamıyorum, resmi yazışmalarda sorun yaşıyorum, tayinimin çıkmaması, sürekli aynı yerde çalışmam ve ikinci sınıf öğretmen olarak görülmem şeklinde olmuştur.

Sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda yöneticilerle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar ise yöneticilerin görüşlerimizi dikkate almaması, gerekli bilgiye sahip olmamaları, yöneticiler tarafından küçük görünmem, ayrımcılık yapılmasıdır.

Sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda diğer öğretmenlerle yaşadıkları sorunlar ise öğretmenler tarafından ciddiye alınmamak, durumumuzun diğer öğretmenler tarafından kötüye kullanılması, okulun demirbaşı gibi şakaların yapılmasıdır.

Sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda öğrencilerle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar ise öğrenciler tarafından ciddiye alınmama, öğrencilerin sözleşmeli öğretmen diye derslerine gereken önemi vermemesidir.

Sözleşmeli öğretmenlerin çalıştıkları okullarda velilerle olan ilişkilerinde yaşadıkları sorunlar ise velilerin sözleşmeli öğretmen diye ciddiye almaması, velilerin sözleşmeli öğretmenleri yetersiz görmesi, velilerin sözleşmeli diye küçümseyerek bakması, velilerin çocuklarını kadrolu öğretmene vermek istemesidir.

İlişkilerinde genel anlamda yaşadıkları sorunları ise sözleşmeli öğretmen ne demek diye sorulması, ne zaman kadroya geçeceksiniz diye sorulması sinir bozucu, insanların size acıyarak bakmaları, usta öğretici gözüyle bakılmasıdır.

Sözleşmeli öğretmenlerin sözleşmeli olarak çalışmalarından kaynaklanan bu durumun kişisel yaşamlarına olan etkileri şu şekilde sıralamışlardır: çevremdekilerin sözleşmeli mi kadrolu musun soruları canımı sıkıyor, güven duyamıyorum, yer değiştirememek, ailemden ayrı yaşıyorum, belirsizlik yaşıyorum, toplumda öğretmenliğin gerektirdiği saygınlığa sahip olamamak, eşim ile ayrı illerde yaşıyoruz, KPSS'ye her sene hazırlanmak çok sıkıntı veriyor, İş garantim yok, kendimi diken üstünde hissediyorum, her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmak psikolojimi bozuyor, şeklinde olmuştur.

### ÖNERİLER

Bu çalışmanın Uşak ilinden farklı bir yerleşim yerinde özellikle de sözleşmeli öğretmenlerin daha yoğun olarak istihdam edildikleri Doğu ve Güneydoğu bölgelerinde yapılması yerinde olacaktır. Ayrıca bu çalışmada sözleşmeli ve kadrolu olarak istihdam edilen öğretmenlerin motivasyonuna bakılmıştır. Farklı statüde çalışan ücretli ve usta öğretici olarak çalışan öğretmenlerinde birlikte değerlendirileceği bir çalışma yapılabilir. Sözleşmeli ve kadrolu öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılıklarda araştırılabilir.

Çalışmanın tamamlanmasına kısa bir süre kala sözleşmeli öğretmenlik uygulaması kaldırılmış ve tüm sözleşmeli olarak istihdam edilen öğretmenler kadrolu öğretmen statüsüne geçirilmiştir. Eğitimde esnek istihdamın kalıcı bir politika olarak benimsenmediği düşünülebileceği gibi ileride yapılacak uygulamaların ne olacağını şimdiden kestirmek güçtür. Ancak norm kadro uygulamasından kaynaklanan ücretli öğretmen istihdamı halen devam etmektedir.

## EKLER

### Ek 1. Sözleşmeli Öğretmenlerin İmzaladığı Sözleşme Metni

#### SÖZLEŞMELİ ÖĞRETMENLER 4/B (Hizmet Sözleşmesi)

Milli Eğitim Bakanlığı adına hareket eden İl/İlçe Milli Eğitim Müdürleri ile Milli Eğitim Bakanlığında norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen, istihdamıyla kapatılamaması. hallerinde öğretmen unvanlı pozisyonda istihdam edilecek.....arasında aşağıdaki şartlarda bu hizmet sözleşmesi yapılmıştır.

Sözleşmede geçen Bakanlık Milli Eğitim Bakanlığını, "İdare" .....İl/İlçe Milli, Eğitim Müdürlüğünü, "Kurum" Bakanlığa bağlı örgün, eğitim kurumlarından "personel" .....alanında istihdam edilen ..... isimli sözleşmeli öğretmeni tanımlamaktadır.

**Madde 1-** Personel, Bakanlıkça/İdarece gösterilecek görev yerlerinde eğitim kurumlarının idari **yönetmeliklerinde** kadrolu öğretmenler için öngörülen görevleri ve verilecek emirler çerçevesinde göreviyle ilgili kendisine verilen tüm işleri yapmayı, öğretmenlik mesleği ve etik kurallar ile ilkelere uymayı kabul ve taahhüt eder.

Personel, hizmetin gereği gibi yürütülmesinin temini maksadıyla mevzuatın emsali Devlet memuruna emrettiği ödevleri yerine getirmek, uyulmasını zorunlu kıldığı hususlar ile yasaklarına ve amirlerince verilecek emirlere uymak zorundadır. **Çeşitli kanun, tüzük ve yönetmeliklerle kadrolu öğretmenler için suç sayılan fiil ve hareketler karşılığında uygulanan yaptırımlar personel için de geçerlidir.**

**Madde 2-** Personel, görevi sırasında edindiği gizli bilgileri, görevinden ayrılrsa bile Kurumun İzni olmadan açıklayamaz. Sözleşmesi sona erdiği zaman elinde bulunan Kuruma ait araç, gereç ve belgeleri geri vermek zorundadır.

**Madde 3-** Personelin çalışma saat ve süreleri, emsali kadrolu öğretmenler için belirlenen çalışma saat ve sürelerinin aynısıdır.

**Madde 4-** Personele, sözleşme yapmış oldukları öğretmenlik alanı dikkate alınarak emsali kadrolu öğretmenlerin alanları itibarıyla haftada okutmak zorunda oldukları

aylık karşılığı kadar ders görevini yapmaları kaydıyla her ay brüt (..) YTL ücret ödenir.

Görevli oldukları eğitim kurumlarında haftada okutmaları gereken sözleşme ücreti karşılığı ders saatini dolduramayan personele, görev yaptıkları yer belediye (köylerde ise köy sınırlan) sınırlan içinde kalmak ve öncelikle en yakın eğitim kurumunda olmak üzere, alanlarında veya girebilecekleri diğer alanlar dikkate alınarak öğretmen ihtiyacı bulunan diğer eğitim kurumlarında ders görevi verilerek eksiklik tamamlattırılır.

Ödemeler her ay başında peşin olarak yapılır. Ay sonundan önce görevden ayrılmalarda, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu hükümlerine göre aylık bağlanması veya ölüm sebebiyle sözleşmeye son verilmesi halleri dışında, kalan günlere düşen ücret tutarı doğrudan geri alınır.

Ödemeler her ay başında peşin olarak yapılır. Ay sonundan önce görevden ayrılmalarda, 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu hükümlerine göre aylık bağlanması veya ölüm sebebiyle sözleşmeye son verilmesi halleri dışında, kalan günlere düşen ücret tutarı doğrudan geri alınır.

**Madde 5-** Personelden sözleşme ücreti karşılığında haftada okutmak zorunda oldukları ders saatlerini tamamlayanlara, emsali kadrolu öğretmenlere alanları İtibarıyla haftada verilebilecek ek ders görevi saatini geçmemek üzere ek ders görevi verilebilir. Bunlara fiilen okuttukları her ek ders saati için, kadrolu öğretmenlere ödenen tutar kadar aynı usul ve esaslara göre ek ders ücreti ödenir.

Personelden sözleşme ücreti karşılığında haftada okutmak zorunda oldukları ders saatlerini tamamlayanlara, emsali kadrolu öğretmenlere alanları İtibarıyla haftada verilebilecek ek ders görevi saatini geçmemek üzere ek ders görevi verilebilir. Bunlara fiilen okuttukları her ek ders saati için, kadrolu öğretmenlere ödenen tutar kadar aynı usul ve esaslara göre ek ders ücreti ödenir.

**Madde 6-** Her öğretim yılında bir defaya mahsus olmak üzere öğretim yılının başladığı ay içerisinde görevi başında bulunan personele, kadrolu öğretmenlere ödenen öğretim yılma hazırlık ödeneği aynı esas ve usuller çerçevesinde ödenir. Anılan aydan sonra göreve başlayanlara bu ödenek verilmez.

**Madde 7-** Personel, görev- yeri dışında geçici olarak görevlendirildiğinde gündelik ve yol giderleri, unvanı, hizmet yılı ve öğrenim durumu aynı olan emsali kadrolu öğretmen esas alınarak, 6245 sayılı Harcırah Kanunu ile tespit edilen esaslara göre hesaplanır.

**Madde 8-** Personel, dışarıda kazanç getirici başka bir iş yapamaz.

**Madde 9-** Personel, sözleşmede belirtilen öğretmenlik görevi dışında başka bir işte çalıştırılmaz.

**Madde 10-** Personel, sosyal güvenlik bakımından 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununa tabidir.

**Madde 11-** Personelin izin hakları;

Yıllık İzin: Yaz tatili ile dinlenme tatillerinde yıllık izinli sayılırlar. Bunlara aşağıda sayılan hastalık ve diğer mazeret izinleri dışında ayrıca yıllık izin verilmez.

Hastalık izni: Resmi tabip raporu ile kanıtlanan hastalıklar için, yılda 30 günü geçmemek üzere ücretli izin verilebilir. Hastalık sebebi ile sosyal sigortalar kurumunca ödenen geçici iş göremezlik tazminatı personelin ücretinden düşülür.

Personelin izin hakları;

Mazeret İzni: Personele isteği üzerine, eşinin doğum yapması halinde iki gün, kendisinin veya çocuğunun evlenmesi, annesinin, babasının, eşinin, çocuğunun veya kardeşinin ölümü halinde ve her olay için üç gün ücretli mazeret izni verilir.

Personelin izin hakları;

Doğum İzni: Sözleşmeli kadın personele, doğumdan önce sekiz, doğumdan sonra sekiz, hafta olmak üzere toplam on altı hafta süre ile izin verilir. Çoğul gebelik halinde, doğum öncesi sekiz haftalık izin süresine iki hafta eklenir. Ancak beklenen doğum tarihinden sekiz hafta öncesinde, sağlık durumunun uygun olduğunu doktor raporu ile belgeleyen sözleşmeli kadın personel, isterse doğumdan önceki üç haftaya kadar işyerinde çalışabilir. Bu durumda, sözleşmeli kadın personelin isteği halinde doğum öncesi çalıştığı süreler, doğum sonrası izin süresine eklenir.

Personelin izin hakları;

Süt izni: Sözleşmeli personele, bir yaşından küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplamı bir buçuk saat süt izni verilir. Süt izninin kullanımına ilişkin saat seçimi, ders görevi aksatılmayacak şekilde kurum amiri ile birlikte değerlendirmek suretiyle belirlenir.

**Madde 12 -** Personel, sözleşmenin imzalandığı tarihten itibaren 1 yıl içinde mesleki eğitime tutulur.

**Madde 13-**Sözleşmenin Feshi:

a) Personelin, bu sözleşmeye veya 6.6.1978 gün ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Esaslar"a



aykırı davranışı tespit edildiğinde, bu durum personele yazılı olarak tebliğ edilir. Tebligatta belirtilecek günden geçerli olmak üzere sözleşme sona erer.

**b)** Personelin, sözleşme akdetme şartlarından veya belirlenen nitelikler ile Bakanlığın sözleşmeli öğretmenler için belirlemiş olduğu diğer şartlardan herhangi birini taşımadığının sonradan anlaşılması veya görevi esnasında bu şartlarından birini kaybetmesi halinde sözleşmesi sona erdirilir.

**c)** Taraflar, bir ay önce ihbar etmek şartıyla, sebep göstermeksizin sözleşmeyi her zaman feshedebilir.

**d)** Personelin sözleşmesi, norm kadronun gerektirdiği kadrolu öğretmen temin edildiğinde veya sözleşmeli personel ihtiyacının ortadan kalkması halinde sözleşmesi feshedilir.

**e)** 1702 ve 4357 sayılı Kanunlarda belirtilen ihtar ve tevbih cezasını gerektiren fiil veya hallerin dört defa, ders ücretlerinin kesilmesi ve maaş kesilmesi cezasını gerektiren fiil veya hallerin üç defa, kademe ve derece indirilmesi cezasını gerektiren fiil ile meslekten çıkarılması cezasını gerektiren fiil veya hallerin bir defa işlendiği, yapılacak disiplin soruşturması sonucunda tespit edilmesi halinde ilgili personelin sözleşmesi feshedilir.

**f)** 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 125 inci maddesinde belirtilen uyarma veya kınama cezasını gerektiren fiil veya hallerin dört defa, aylıktan kesme cezasını gerektiren fiil veya hallerin üç defa, kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını gerektiren fiil veya Devlet memurluğundan çıkarma cezasını gerektiren fiil veya hallerin bir defa işlendiği, yapılacak disiplin soruşturması sonucunda tespit edilmesi halinde ilgili personelin sözleşmesi feshedilir.

**g)** Mesleki eğitimde başarısız bulunanların sözleşmesi feshedilir.

**ğ)** Eğitim ve öğretimin devam ettiği dönemde aralıksız iki aylık süre zarfında sözleşme ücreti karşılığı ders Yükünün doldurulamaması durumunda sözleşmesi feshedilir. Yangın, yer sarsıntısı, salgın hastalık, su basması, kar yağışı vb. mücbir nedenlerle Kurumun kapalı olması nedenleri ile ' derslerin yapılamaması durumlarında bu şart aranmaz.

Sözleşmenin feshi hallerinde, sözleşmeli personelin görevli oldukları il milli eğitim müdürlüğüne gerekli bilgi ve belgeler Bakanlığa bildirilir. Sözleşmenin feshi, Bakanlıkça yapılacak değerlendirmenin sonucuna göre karara bağlanır.

**Madde 14** - Personel, herhangi bir sebeple, sözleşme yaptığı Kurumun bulunduğu ilçe dışında görev yapma talebinde bulunamaz. Ancak, idarenin sözleşmeli personel

ihtiyacının ortadan kalkması gibi haklı ve zorunlu hallerde, personel aynı il/ilçe içerisinde boş pozisyon bulunması halinde alanında öğretmen ihtiyacı bulunan diğer bir Kurumda istihdam edilmek üzere yeni sözleşme yapılabilir.

Personel aynı ilin başka bir ilçesindeki boş pozisyonda istihdam edilmesi İl Milli Eğitim Müdürlüğünün onayına tabidir. Onay 3 işgünü içinde Bakanlığa bildirilir. Bu durumlarda personel ertesi iş günü içinde yeni kurumunda görevine başlamak zorundadır. Personel ile yeni kurum için yapılacak sözleşme eski sözleşmenin devamı niteliğindedir.

Personel, Milli Eğitim Bakanlığınca çıkarılacak yönergede belirtilecek eş ve sağlık mazeretinin bulunması hallerinde, yan yıl veya yaz tatilinde olmak kaydıyla sözleşmesinin feshini talep edebilir. Mazeretlerinin kabul edilmesi halinde sözleşmesi feshedilebilir.

Bu şekilde sözleşmesi fesih edilen personelin başka bir ilde sözleşmeli olarak çalıştırılabilmesi; ilgili ilde, norm kadro sonucu ortaya çıkan öğretmen ihtiyacının kadrolu öğretmen istihdamıyla kapatılamaması, emsali kadrolu öğretmenlerin alanları itibarıyla haftada okutmak zorunda oldukları aylık karşılığı kadar ders görevinin bulunması ve boş pozisyon bulunması hallerinde mümkündür.

**Madde 15-** Sözleşme düzenlenmesinin gerektirdiği her türlü giderler (Damga Vergisi hariç) amca karşılanır.

**Madde 16-** Bu sözleşmeden doğacak uyuşmazlık ..... Mahkemelerince çözümlenir.

**Madde 17-** İşbu sözleşme ..... tarihinden ..... tarihine kadar geçerlidir.

**Madde 18-** Bu sözleşme, 6/6/1978 tarihli ve 7/15754 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına ilişkin Esaslar uyarınca akdedilmiştir. Bu sözleşmede yer almayan hususlar hakkında anılan Esaslar ile Milli Eğitim Bakanlığınca çıkarılacak yönerge düzenlemeleri uyarınca işlem yapılır.

**Sözleşmeli Personel**

**İdare Yetkilisi**

**...İl/ilçe Milli Eğitim Müdürü**

## ANKET

“İLKÖĞRETİM OKULLARINDA ÇALIŞAN ÖĞRETMENLERİN ÖZLÜK HAKLARINDAKİ FARKLILIKLAR İLE İŞ MOTİVASYONU DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN BELİRLENMESİ” ANKETİ

Sayın Meslektaşım;

Bu anket, İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Özlük Haklarındaki Farklılıklar ile İş Motivasyonu Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel ve mesleki bilgileri içeren sorular, ikinci bölümde öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin belirlenmesini içeren sorular ve üçüncü bölümde ise sözleşmeli öğretmenlerin sorunlarının belirlenmesi amacıyla hazırlanmış açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Bu araştırma ile elde edilecek veriler, yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak, özel olarak herhangi bir kişi ya da kuruma verilmeyecektir. Araştırmanın amacına ulaşması ve sizlerin sorunlarının tespit edilmesinde katkısı olması açısından anketi içtenlikle doldurmanız büyük önem taşımaktadır.

Ankette elde edilecek veriler toplu halde değerlendirilecektir. Bu nedenle anket formuna isim veya kimlik bilgilerinizi belirtmenize gerek yoktur. Vereceğiniz doğru cevaplarla daha iyi bir okul ve eğitim ortamı oluşturulmasında yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Osman DEMİRCİ

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi

## I. BÖLÜM

### KİŞİSEL BİLGİLER:

Cinsiyetiniz: ( ) Bayan ( ) Bay

Yaşınız: ( ) 20-25 ( ) 26-30 ( ) 31-35 ( ) 36-40

Medeni Durumunuz: ( ) Bekar ( ) Evli ( ) Dul

Eğitim Durumunuz: ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Branşınız: .....

Meslekteki Hizmet Süreniz:.....

Hangi Statüde Çalışıyorsunuz?

( ) Sözleşmeli (4/B) ( ) Kadrolu (657'ye tabi)

Okulunuzun Bulunduğu Yerleşim Birimi:

( ) Köy ( ) Kasaba ( ) İlçe Merkezi ( ) İl Merkezi

## II. BÖLÜM

Aşağıda motivasyon ile ilgili kişisel görüşlerinizin alınması için sorular yer

almaktadır. Lütfen, HİÇ, AZ, BİRAZ, OLDUKÇA VE ÇOK FAZLA

seçeneklerinden size en uygun gelen kutucuğun içine çarpı (X) işareti koyunuz.

EKONOMİK ARAÇLAR		HİÇ	AZ	BİRAZ	OLDUKÇA	ÇOK FAZLA
1	Aldığım ücret miktarı motivasyonumu etkiler.					
2	Çalışma koşullarının iyi olması motivasyonumu etkiler.					
3	Terfi ve yükselme olanakları motivasyonumu etkiler.					
4	İş güvencesi motivasyonumu etkiler.					
5	Çalıştığım okul tarafından sağlanan sağlık hizmetleri motivasyonumu etkiler.					
6	Çalıştığım okulda ücret düşüklüğünden çok ücret adaletsizliği motivasyonumu etkiler.					
7	Aldığım ek ders miktarı motivasyonumu etkiler.					

<b>PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR</b>		<b>HİÇ</b>	<b>AZ</b>	<b>BİRAZ</b>	<b>OLDUKÇA</b>	<b>ÇOK FAZLA</b>
8	Mesleğimi sevmem motivasyonumu etkiler.					
9	Çalıştığım okulda yönetici-çalışan ilişkisi motivasyonumu etkiler.					
10	Çalıştığım okulda iş arkadaşlarımla ilişkilerim motivasyonumu etkiler.					
11	Yaptığım işte kişisel bilgi ve becerilerimi kullanabilmem motivasyonumu etkiler.					
12	Öğretmenlik mesleğinin toplumda saygın bir kişi olma imkanı vermesi motivasyonumu etkiler.					
13	Çalıştığım okulda tarafından sosyal aktiviteler gerçekleştirilmesi motivasyonumu etkiler.					
14	Çalıştığım okulda tarafından sağlanan sosyal hizmetler (öğle yemeği, servis aracı, tatil olanakları...) motivasyonumu etkiler.					
15	Başarımlarımın ödüllendirilmesi motivasyonumu etkiler.					
16	Öğretmenlik mesleğinin toplum için yararlı olması motivasyonumu etkiler.					
17	Meslektaşlarımla bilgi alışverişinin olması motivasyonumu etkiler.					
18	Öğrenci ve velilerden gelen olumlu tepkiler motivasyonumu etkiler.					
19	İşimin anlamlı ve değerli olması motivasyonumu etkiler.					
20	İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması motivasyonumu etkiler.					
21	İşimin başarı duygusu hissettirmesi motivasyonumu etkiler.					
22	Yaptığım işin okul yöneticileri tarafından takdir edilmesi motivasyonumu etkiler.					
23	Okul yöneticilerinin isteklerimi dikkate alması motivasyonumu etkiler.					
24	Yaptığım işin iş arkadaşları tarafından takdir edilmesi motivasyonumu etkiler.					
25	Çalıştığım okulda varlığıma önem verilmesi, saygı duyulması motivasyonumu etkiler.					
26	Öğrenci ve velilerle iletişim kurma düzeyim motivasyonumu etkiler.					
27	İşimi yaparken kendi kararlarımı verebilme özgürlüğümün olması motivasyonumu etkiler.					
28	Sendikaya üye olarak çalışmak motivasyonumu etkiler.					
29	Sendikaların öğretmenlerin haklarına sahip çıkmaları motivasyonumu etkiler.					

			95			
	<b>ÖRGÜTSEL VE YÖNETSEL ARAÇLAR</b>	<b>HİÇ</b>	<b>AZ</b>	<b>BİRAZ</b>	<b>OLDUKÇA</b>	<b>ÇOK FAZLA</b>
30	Yaptığım işin üstlerce takdir edilmesi ve yapıcı eleştiriler motivasyonumu etkiler.					
31	Çalıştığım okulda yetki ve sorumluluk sınırlarının belirlenmesi motivasyonumu etkiler.					
32	Çalıştığım okulda kişisel ve mesleki gelişimi sağlayıcı eğitim olanaklarının olması motivasyonumu etkiler.					
33	Çalıştığım okulda alınan kararlara katılmam motivasyonumu etkiler.					
34	Çalıştığım okulda iyi bir iletişim sistemi olması motivasyonumu etkiler.					
35	Çalıştığım okulda etkili ve objektif bir performans değerlendirme sisteminin olması motivasyonumu etkiler.					
36	Çalıştığım okulda ekip çalışmasının teşvik edilmesi motivasyonumu etkiler.					
37	Çalıştığım okulda yeterli iş araçlarının varlığı motivasyonumu etkiler.					
38	Çalıştığım okulda adaletli ve sürekli bir disiplin sisteminin olması motivasyonumu etkiler.					
39	Çalıştığım okulda iyi bir oryantasyon (işe alıştırma) sisteminin olması motivasyonumu etkiler.					
40	Çalıştığım okulda iyi bir kariyer yönetimi sistemi motivasyonumu etkiler.					
41	Çalıştığım okulun mesleki gelişimime katkı sağlaması motivasyonumu etkiler.					
42	Çalıştığım okulda çalışma saatlerinin düzenli olması motivasyonumu etkiler.					
43	Sınıfların tenha olması motivasyonumu etkiler.					
44	Yaptığım işin denetleyiciler tarafından takdir edilmesi motivasyonumu etkiler.					
45	Çalıştığım okulda eğitim teknolojilerinin varlığı motivasyonumu etkiler.					
46	Çalıştığım okulda başarılı olanların yükselme imkanlarının olması motivasyonumu etkiler.					
47	Çalıştığım okulda öğretmenler arasında rekabet ortamının olması motivasyonumu etkiler.					
48	Çalıştığım okulda ders dağılımının adaletli olması motivasyonumu etkiler.					
49	Öğretmenler arasındaki farklı statüler (kadrolu, sözleşmeli, ücretli vb.) öğretmenlerin motivasyonunu etkiler.					
50	Çalıştığım okulda, yöneticiler tarafından velilerden yardım adı altında para toplamaya zorlanmam motivasyonumu etkiler.					
51	Çalıştığım okulda, hizmet içi eğitimlerin verilmesi motivasyonumu etkiler.					

### III. BÖLÜM

Bu bölümdeki sorular sözleşmeli (4-B) öğretmenler tarafından doldurulacaktır.

1. Sözleşmeli öğretmen olarak çalışmak motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?

2. Sözleşmeli öğretmen olarak her yıl sözleşme imzalamak zorunda olmak motivasyonunuzu nasıl etkilemektedir?

3. Sözleşmeli öğretmen olarak haklarınıza sahip çıkma adına herhangi bir sendikaya veya sivil toplum örgütüne üye misiniz?

EVET

HAYIR

4. Sözleşmeli öğretmenlerin en önemli sorunu veya sorunları nelerdir?

5. Sözleşmeli öğretmenlere verilmesi gereken hak veya haklar nelerdir?

6. Sözleşmeli öğretmen olarak çalıştığınız okulda kendinizi nasıl hissediyorsunuz?

7. Sözcleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için özlük hakları açısından yüz yüze kaldığım kısıtlılıklar şunlardır:

8. Sözcleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için okulda yaşadığım sorunlar şunlardır:

9. Sözcleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler ve velilerle olan ilişkilerimde yaşadığım sorunlar şunlardır:

- Yöneticilerle:

- Öğretmenlerle:

- Öğrencilerle:

- Velilerle:

10. Sözcleşmeli öğretmen olarak çalıştığım için kişisel yaşamımı etkileyen yansımalar şunlardır:

11. Bunların dışında yaşadığınız sorunları veya dezavantajlı durumları belirtebilirsiniz.



## KAYNAKÇA

- Adair, J. (2006). *Etkili Motivasyon*. (3. Baskı). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Apple, M. (2006). *Eğitim ve İktidar*. İstanbul: Kalkedon Yayınları
- Balcı, E. (1991). Öğretmenlerin Sosyal Statüsü ve Ödüllendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 6, ss:121-128
- Bursalıoğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi
- Duthilleul, Y. (2005). Lessons Learnt in the Use of ‘contract teachers’. *Synthesis Report, International Institute of Educational Plannin*, UNESCO, Paris.
- Ekin, N. (1997). Küreselleşme ve Çalışma Yaşamında Dönüşüm. *Sosyal Politika Tartışmaları II*. İzmir.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Eroğlu, F. (1996). *Davranış Bilimleri*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Evans, L. (2000). The Effects Of Educational Change On Morale, Job Satisfaction And Motivation. *Journal of Educational Change*, 1, 173-192.
- Gök, S. (2009). Örgüt İkliminin Çalışanların Motivasyonuna Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Uluslar arası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2.
- İnceoğlu, M. (1985). *Güdüleme Yöntemleri*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basın-Yayın Yüksek Okulu Yayınları:4.

- Karaköse T. ve Kocabaş İ. (2006). Özel Devlet Okullarında Öğretmen Beklentilerinin İş Doyumunu ve Motivasyon Üzerine Etkileri. *Eğitimde Kuram ve Uygulama Dergisi*, Cilt 2, Sayı 1, ss: 3-14.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (18. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Kart, E. (2011). Küreselleşen Ekonomide “Yeni Çalışan Tipi”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. Cilt 8, Sayı 1.
- Keskin, N. (2003). Eğitimde Reform. *Kamu Yönetimi I. Ulusal Kurultayı, 18-19 Aralık 2003*. İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Kobjoll, K. (1993). *Motivasyon*. İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Kurt, T. (2005). Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi. *G.Ü., Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, ss: 285-299.
- Onaran, O. (1981). *Çalışma Yaşamında Güdülenme Kuramları*. Ankara Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No:470. Ankara: Sevinç Matbaası
- Öğüt, A. ve Diğerleri. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş gören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı12.
- Özgan, H. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Müdürlerinin Sözlü İletişim Biçiminin Öğretmenlerin Motivasyonuna Etkisinin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 1, ss: 190-206.
- Özdemir, S. (2007). *Görsel Sanatlar (Resim-İş) Öğretmenlerinin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Öztürk, T. (2006). *İlköğretim Öğretmenlerinin Motivasyonunu Artıran ve İdame Ettiren Faktörler*. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, Z. ve DüNDAR H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (4. Baskı). Bursa: Furkan Ofset.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. (4. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları.
- Sapancalı, F. (2001). Yeni Dünya Düzeni ve Küresel Yoksulluk. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2.
- Shinn, G. (2010). *Motivasyonun Mucizesi*. (10. Baskı). Çeviren: Ulaş Kaplan. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sayılan, F. (2001). Küresel Aktörler (DB ve GATS) ve Eğitimde Neo-Liberal Dönüşüm. [http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/1e03cc77d4bbd6b\\_ek.pdf?dergi=HABER+B%C3%9CLTEN%25](http://www.jmo.org.tr/resimler/ekler/1e03cc77d4bbd6b_ek.pdf?dergi=HABER+B%C3%9CLTEN%25) . (14.01.2011 tarihinde alınmıştır.)
- Şahin, Ö. (2008). Yalancılıktan Öğretmenlik ve Kadınlar/Yeni Liberal Eğitim Düzeninde Yenilenmiş Öğretmen İstihdamı Rejimi. *Eğitim ve Bilim İskolunda Çalışan Kadınların Sosyal Hakları ve İş Güvencesi*. Ankara: Eğitim Sen Yayınları.
- Ünal, I. (2005). Öğretmen İmgesindeki Neoliberal Dönüşüm. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, Cilt 3, Sayı 11.
- Voyvoda, E. (2009). Neo-Liberal Dönüşüm, Kriz ve Emek. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, Cilt 7, Sayı 27, ss: 35-54.

Yılıgör, A. (2000). Esnek Üretim-Esnek İstihdam İnsan Kaynakları Yönetimi Nedir? Neden Karşıyız?. *Eğitim ve Yaşam Dergisi*, Ankara: Disk Yayınları.

Yıldırım, D. (2006). *Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Nedenler*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yumuşak, S. (2008). İş görenlerin Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 3, ss: 241-251.

Temiz, H. (2004). Eğreti İstihdam: İşgücü Piyasasında Güvencesizliğin ve İstikrarsızlığın Yeni Yapılanması. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, Sayı: 2.

Türk Dil Kurumu Büyük Sözlüğü, [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)

## **DIĞER KAYNAKLAR**

4. *Demokratik Eğitim Kurultayı*. (2004). Ankara: Eğitim Sen Yayınları.

*Eğitim ve Bilim İşkolunda Çalışan Kadınların Sosyal Hakları ve İş Güvencesi*. (2008). Ankara: Eğitim Sen Yayınları.

İnal, K., (2009). *Neoliberal Eğitim ve Üniversiteler*.

[http://asistangirisimi.blogspot.com/2009/02/neoliberalizm-ve-  
universitelerkemal.html](http://asistangirisimi.blogspot.com/2009/02/neoliberalizm-ve-universitelerkemal.html) (16.02.2010 tarihinde alınmıştır.)

*2008-2009 Eğitim Öğretim Yılı Başında Eğitimin Durumu Raporu*. Eğitim Sen Yayınları, Ankara-2008.

*2009-2010 Eğitim Öğretim Yılı Başında Eğitimin Durumu Raporu*. Eğitim Sen Yayınları, Ankara-2009.

*2010-2011 Eğitim Öğretim Yılı Başında Eğitimin Durumu Raporu*. Eğitim Sen Yayınları, Ankara-2010.

T.C.  
UŞAK VALİLİĞİ  
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/019-  
KONU : Osman DEMİRCİ 'nin  
Araştırma İzni

04.05.10\*1 6122

UŞAK ÜNİVERSİTESİNE  
(SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ)

İLGİ : a) 10/01/2008 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.311-16 /92 sayılı yazısı.

b)06/04/2010 tarih ve B.30.2.OGÜ.0.72.00.00-560-1194-2052 sayılı yazınız.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazılarında istinaden İlimiz Merkez ve İlçelerde yapılacak olan tez,anket ve araştırma çalışmaları sadece bir İli kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından gerekli izini verilmesi gerekmektedir denildiğinden Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığına ilgi (b) yazınız ile baş vurduğunuz Rektörlüğünüzdeki Yüksek Lisans Öğrencisi Osman DEMİRCİ ile ilgili tez anket ve araştırma ile ilgili formları Müdürlüğümüze gönderilmiştir.

Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (a) yazılarına istinaden Rektörlüğünüzdeki Anabilim Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Osman DEMİRCİ "**İlköğretim Okullarında çalışan öğretmenlerin Arasındaki ilişkinin belirlenmesi**" Konulu araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak anketin formlarının Müdürlüğümüz Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından inceleme yapılarak İlimizde bulunan İlköğretim okullarında anket çalışması ile ilgili komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

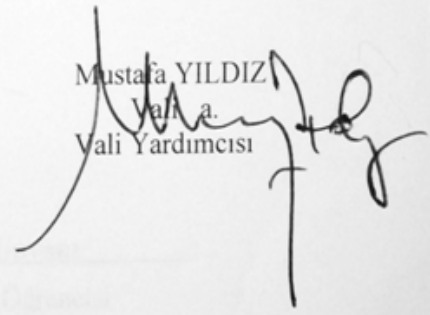
İlimizde bulunan İlköğretim Okullarında anket uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi (b) Yönergenin 5. maddesi (o) bendi uyarınca taahhütnamenin ve araştırmanın bitiminde sonuç raporunun iki örneğini CD ' kayıtlı olarak müdürlüğümüze gönderilmesi gerekmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

EKLER :

EK-1 : Onay (1 sayfa)  
EK-2 : Anket Formu ( 5 sayfa)

Mustafa YILDIZ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı



Millî Eğitim Müdürlüğü  
UŞAK

Tel : 0 276 223 40 54  
Faks : 0 276 227 39 35

E-posta : [tasimali64@meb.gov.tr](mailto:tasimali64@meb.gov.tr)  
int.adres : <http://usak.meb.gov.tr>

DANIŞMA  
444 0 632  
H A T T I

EĞİTİM  
%100  
DESTEK